

# РОЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА В ФОРМИРОВАНИИ ТРУДОВОЙ КУЛЬТУРЫ И СОЛИДАРНОГО ПОВЕДЕНИЯ РАБОЧИХ НА РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Людмила Михайловна Чеглакова (lcheglakova@hse.ru)

Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», Москва, Россия

**Цитирование:** Чеглакова Л.М. (2024) Роль наставничества в формировании трудовой культуры и солидарного поведения рабочих на российских промышленных предприятиях. *Журнал социологии и социальной антропологии*, 27(3): 30–62.  
<https://doi.org/10.31119/jssa.2024.27.1.3>. EDN: CBRDMU

**Аннотация.** Рассматривается роль наставничества в формировании трудовой культуры и солидарного поведения цеховых рабочих с акцентом на формальные рамки наставничества и неформальные ценности, образцы поведения и отношение к руководству, транслируемые наставниками новым работникам. Исследование выполнено в смешанной методологии на трех российских предприятиях. Проведены 20 фокус-групповых дискуссий (всего 394 чел.) с наставниками за период с 2018 по 2019 г., анализ положений о наставничестве, интервью с руководителями по персоналу и начальниками цехов и невключенное наблюдение автора. Общие черты цеховой трудовой культуры промышленного персонала включают ценности коллективности, причастности к общему делу, готовности бескорыстно оказать помощь коллективу. Коллективность переллается с культурой эффективности, что описывается в требованиях добросовестности, качества труда, эффективности, а также инициативности и активной позиции работника. «Новые» требования одобряемого поведения рабочего промышленного предприятия сфокусированы на безопасности труда и соблюдении корпоративных стандартов. Коллективные трудовые нормы запрещают оппортунистическое поведение в виде конфликтов по полу, религии или любых проявлений агрессии, наличие вредных привычек (алкоголизм, наркомания или частое курение), а также противопоставление себя коллективу и сверхнормативную активность. «Новые» по сравнению с советскими и позднесоветскими ценности трудовой культуры капиталистического порядка касаются запрета для рабочего нарушения корпоративных стандартов, разглашения корпоративной тайны и обсуждения решений руководства. Защита границ рабочего микроколлектива от начальства сохраняется на фоне уважительного отношения к менеджменту. За время наставничества в диадах «наставник — наставляемый» зачастую формируется солидарное поведение в си-

---

\* Статья подготовлена по результатам фундаментальных исследований, выполненных в рамках научно-исследовательского проекта 2022.001Р. Кабалина В.И. «Новая реальность в управлении человеческими ресурсами: трансформация организационного контекста и поведения сотрудников» Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ в 2022–2024 гг.

туации необходимости сотрудничества. Но солидарность как чувство коллективного единства не успевает сформироваться за короткий срок формального наставничества, а отношения доверия складываются не во всякой паре прежде всего из-за неравности обмена и разницы поколенческих интересов.

**Ключевые слова:** трудовая культура, наставничество, солидарное поведение, промышленный персонал, рабочие.

Наставничество — один из методов внутрифирменного обучения персонала. Не будучи обязательным атрибутом согласно Трудового кодекса РФ, институт наставничества широко используется работодателями для адаптации вновь принятых сотрудников, ротации персонала, обучения новым профессиям, а также для работы со студентами и развития талантов на добровольных началах. В числе видов профессионального дообучения (переобучения) новичков этот метод лидирует среди всех других и широко распространен, о чем свидетельствует тот факт, что, по данным Росстата о трудоустройстве выпускников образовательных учреждений высшего или среднего профессионального образования в 2016–2020 гг., больше половины из трудоустроившихся (от 59 до 61,7 %) имели наставника (Федеральная служба государственной статистики 2021: табл. 2.19, 2.20). Помимо помощи в освоении технологического процесса на рабочем месте, наставничество является средством социализации работников к корпоративной культуре компании, встраивая работника в существующую систему трудовых отношений. Учитывая сложившиеся традиции наставничества в России, метафорически его роль в социально-трудовых отношениях можно сравнить с «замковым камнем», соединяющим работника, низовой менеджмент с топ-менеджментом и компанией, внося вклад в формирование трудовой культуры и солидарности работников предприятий вне различия корпоративных культур конкретных компаний.

Наставничество часто определяют и как способ передачи знаний и навыков от высококвалифицированного специалиста менее опытному или новому сотруднику, и как помощь в адаптации к организации, содействие профессиональному развитию, карьерному росту и участие в оценке результатов деятельности новых сотрудников (Целютина, Муравлева 2015). Подобное определение дается и в западном менеджменте, где наставничество определяется как связующее звено между квалифицированным и опытным работником и наставляемым в целях профессионального развития и личного роста (Godshalk, Sosik 2003). В статье наставничество и менторство рассматриваются как синонимы, хотя в России первое явление скорее приписывается производственным (или индустриальным) компаниям и связывается с заводским персоналом, тогда как менторство

позиционируется как наставничество для управленцев или как форма обучения с отличными от наставничества инструментами. Наставничество и менторство активно изучаются в педагогике, психологии и консалтинге (Кларин 2016; Осипов, Ирисметова 2020). А термин «менторство» (mentorship) используется в международных компаниях для всего класса обучения работника со стороны более опытного специалиста на рабочем месте (Кларин 2016). Далее пойдет речь именно о производственном наставничестве.

Наставничество в России имеет давнюю историю. В производственном секторе СССР наставничество использовалось для раскрытия потенциала и воспитания рабочей молодежи (Осипов, Ирисметова 2020). Позже (с начала 2000-х) наставничество широко применялось на заводах в целях омоложения коллектива и распространения культуры безопасного производства. Так, «Норникель» снизил текучесть рабочих кадров за год с 10 до 8,2 %, притом что производственный травматизм снизился на 18 % (Челпанов 2021).

В силу ориентации российской экономики на технологический прорыв значение наставничества для российских компаний растет с учетом продолжающегося демографического спада. По итогам 2020 г., численность занятых в России сократилась на 1,65 млн человек, из них 1 млн — работники в возрасте до 30 лет. Последние пять лет убыль молодых работников, по данным международной аудиторско-консалтинговой сети «ФинЭкспертиза», была не меньше полумиллиона человек в год. В 2019 г. численность занятых в экономике в возрасте 15–29 лет сократилась на 849,1 тыс. чел., в 2018 — на 839 тыс., в 2017 — на 512,7 тыс., в 2016 — на 789 тыс., в 2015 г. фиксировался незначительный рост числа работающей молодежи — на 4 тыс. по итогам года (ФинЭкспертиза 2021). Драматические геополитические события в России и в мире усиливают остроту ситуации.

Сегодня на промышленных предприятиях бизнес-процесс наставничества реализуется в большей или меньшей степени формализовано, но его экономические эффекты и влияние на показатели трудового поведения персонала остаются слабо изученными прежде всего из-за сложности учета этого процесса в показателях HR-аналитики (Прохорова и др. 2019). В странах с развитыми экономиками наблюдается схожая тенденция. Так, Д. Клаттербак, всемирно известный методолог наставничества, видит сложность оценки эффектов наставничества шире — из-за многогранности его форм и явлений, требующих каждый своих способов оценки (Clutterbuck 2013).

Несмотря на внимание отечественных социологов к цеховым рабочим и проблемам заводского персонала (Кабалина 2005; Абрамов 2019; Лыт-

кина, Ярошенко 2019; Бочаров, Гаврилюк 2021), наставничество на промышленных предприятиях нечасто становится специальным объектом социологического исследования в силу сложившейся конъюнктуры социологической повестки и других общественно-политических и структурных сдвигов общества. На фоне уменьшения удельного веса доли рабочих в структуре занятого населения при переходе к Индустрии 4.0 в России с 2001 по 2019 г. их доля уменьшилась на 22 % (Темницкий 2021). Согласно анализу повестки социологии труда и управления, проведенному А. Темницким, за последние 20 лет акцент сместился от рассмотрения рабочих как представителей отдельной социальной группы и объекта социальной политики государства к изучению преимущественно стратегий занятости и личности рабочего как субъекта трудовой деятельности.

В российской трудовой культуре с ее высоко контекстуальным характером (Данилова, Тарарухина 2003; Ярошенко и др. 2008), значимостью личных отношений и доверия по сравнению с формальными аспектами дела (Мясоедов и др. 2011) наставничество является компонентом социализации работников и средством формирования их профессиональной идентичности. С учетом вышесказанного наставничество, на наш взгляд, получает недостаточное исследовательское внимание, хотя это один из инструментов формирования и воспроизводства трудовой культуры в рамках социальной группы, профессии или сегмента занятости.

В этих условиях важно знать, как изменяются подходы в наставничестве и оценка его вклада в социализацию работников и формирование солидарного поведения, какие черты и нормы трудовой культуры транслируют наставники разных производственных компаний России и есть ли в них общие черты?

Статья имеет следующую структуру. В первой части дается определение наставничества, его значения для компаний и ставится проблема недостаточного осмысления его роли в формировании трудовой культуры работников. Далее в обзоре зарубежных исследований анализируются тренды наставничества и его роль в социализации нового работника и формирования солидарного поведения в программах наставничества. В третьей части дается обзор исследований трудовой культуры российских цеховых рабочих через перечень ценностей, норм поведения и отношения с руководством. В четвертой приводится характеристика исследования, а в пятой освещаются полученные результаты. В заключении сформулированы выводы, ограничения и перспективы дальнейших исследований. В приложении приведена сводка о корпоративных программах наставничества в России.

### Наставничество — экономические отношения с социальным содержанием

Для понимания трендов наставничества, его роли и места в социализации нового работника в рамках организации и в качестве условия формирования социальной солидарности в корпоративных программах наставничества рассмотрим наиболее влиятельные западные исследования феномена.

Одна из наиболее представительных тенденций в анализе наставничества связана с оценкой его роли и пользы в системе менеджмента. Д. Чандлер и др. подчеркивают повсеместно распространенный интерес менеджмента к наставничеству в силу возможности сокращения за его счет расходов на обучение персонала (Chandler et al. 2010). Приоритезация на обучение менеджеров как той профессиональной группы, чья квалификация очевидно значительно влияет на успех фирмы и при этом имеет меньшую численность по сравнению с трудовой группой рабочих, укрепила позиции наставничества среди методов корпоративного обучения. Другой причиной усиления внимания к наставничеству стала удобство этого института в социализации молодежи, повсеместно отличающейся от старших возрастных групп повышенной мобильностью на рынке труда. Например, в 2015 г. 37 % всех американских работников серьезно рассматривали вопрос об уходе из организаций (Mercer Report 2015), причем в основном это люди от 18 до 34. В России за 2005–2010 гг. доля сменивших работу среди 20–24-летних достигла 28–33 %, 25–29-летних — 19–25 % (Рошин, Слесарева 2012). И хотя не только наставляемые, но и наставники вовсе не обязательно задержатся в компаниях на длительное время, наставничество как сравнительно недорогой и эффективный инструмент обучения остается привлекательным для HR (менеджеров по персоналу).

С учетом повышающейся неопределенности внешней среды и на фоне бурного развития технологий и мультикультурности команд в глобальных компаниях трудовые отношения с работниками становятся более гибкими и краткосрочными. В институте наставничества эти изменения проявляются через постепенную замену традиционной модели наставничества один на один, где наставник — это эксперт, передающий знания новичку, на сетевую модель наставничества: как правило, это малая группа из 7–8 человек, иерархически (более и менее опытные, более и менее статусные члены) или равно устроенная, в которой со-ученики делятся опытом (Kram, Higgins 2009). Если в традиционном наставничестве компания ориентирована получить выгоды за счет увеличения производительности, роста удовлетворенности работой и карьерных успехов

работников, то в «новом наставничестве» значимо большее внимание уделяется психологически аспектам производственных и индивидуально-личностных отношений: осознание участниками собственных проблемных зон развития, наращивание социальных и лидерских компетенций. На фоне возросшей индивидуализации трудовых отношений современная сетевая модель наставничества не только дает работодателю увеличение производительности, но и способствует удержанию ключевых сотрудников и росту их лидерских компетенций, увеличивает число инноваций. Однако К. Крам и М. Хиггинс показывают негативные эффекты новой модели (Dobrow, Higgins 2005; Higgins 2007; Kram, Higgins 2009; Higgins, Thomas 2001). Один наставник или однородная сеть наставников (традиционная модель наставничества) больше способствуют формированию лояльности, производительности и карьере работника в организации, а разнородная сеть (наставники из разных отделов, из-за пределов компании) способствует перемещению работника из организации в другую компанию или сферу деятельности.

Гибкость трудовых отношений проявляется также в аспекте внимания HR к подбору пар. Если в традиционном формальном наставничестве между участниками не всегда возникает «химия», в неформальном наставничестве наставляемый сам выбирает наставника. Кроме того, формальные программы наставничества охватывают относительно небольшую долю работников организации, что сужает интерес к изучению феномена.

Несмотря на внимание в литературе к индивидуальной стороне отношений наставничества, в ряде работ подчеркивается его влияние на корпоративную культуру фирм и, шире, на культуру труда. Довольно представительная группа исследований подчеркивает его роль в формировании лояльности работников и их процветания (thriving at work, Jiang et al. 2020). Помимо трансляции от наставника к наставляемому типичных трудовых функции, инструментальная роль наставничества проявляется в формировании у новичков позитивного отношения к работе и лояльности к компании (Dawley et al. 2010; Higgins, Kram 2001). В. Джанг и др. по результатам исследований пришли к выводу о том, что наставничество положительно влияет на потребность новичка стать успешным специалистом, удовлетворенным работой (Jiang et al. 2020). При этом психологические ресурсы, полученные в отношениях наставничества, уменьшают запросы новых работников на содержание труда, условия задания и могут скомпенсировать неудовлетворительное первое впечатление от компании (Belsky et al. 2007). Наставничество обеспечивает совместное пользование информацией (наставника и наставляемого), сопутствует формированию доверия и уважения, что устраняет барьеры успешной адаптации новичка

ков (Spreitzer, Porath 2014). Исследования показывают, что, когда эти потребности удовлетворяются посредством наставничества, работники менее склонны концентрироваться на своей автономности. Но если обучаемый не удовлетворен наставничеством, он будет критически оценивать и характеристики задания, и свою автономию, что в итоге формирует его негативное отношение к работе (Lentz, Allen 2009).

Модель процветания работника рассматривается в рамках теории самоопределения (Self-determination theory, SDT), согласно которой всякому человеку свойственно естественное стремление к росту и развитию (Ryan, Deci 2000), удовлетворяющееся за счет наставничества. Ученые выделяют три психологических потребности сотрудника: 1) компетентность (смысл эффективности, возможности и способности изменять среду), 2) автономия (смысл воли, свободы и выбора), и 3) связанность (чувство соединенности и заботы о других) (Ryan, Deci 2000; Ryan et al. 2008). Когда эти потребности удовлетворяются на текущем месте работы, работник с большей вероятностью будет участвовать в агентских взаимодействиях, ведущих его к психологическому росту и развитию (Ryan, Deci 2000). Критически важными в модели являются достойные условия работы, а результативное наставничество приводит в итоге к наращиванию человеческого капитала компании (Spreitzer, Porath 2014).

Если более ранние исследования анализируют отношенческие ресурсы наставничества в инструментальной и психосоциальной поддержке наставляемого (Higgins, Kram 2001; Dawley et al. 2010), то в современных исследованиях чаще выделяют два типа функций наставничества — карьерную и психосоциальную поддержку (Ragins, Kram 2007; Spreitzer, Porath 2014). Кроме того, в исследованиях подчеркивается активная роль наставника в социализации новичка в компании, что стимулирует определенные ролевые паттерны наставляемых. Так, Л. Эби и др. (2008), Дж. Парк и др. (2016) отмечают, что наставляемый не различает ясно отдельные функции наставничества (например, запрос на карьерный рост или психосоциологическую поддержку) и формулирует запрос шире — на поддержку (Eby et al. 2008; Park et al. 2016). Чаще личные цели работника продвинувшись по карьерной лестнице или стать более заметным для руководства мотивируют его присоединиться к программе наставничества и удовлетворяют потребность в связанности с другими людьми (Kram 1996). Но именно через активную роль наставника в поддержке наставляемого и принятии со стороны коллектива, советы и дружба с новичком реализуется социальная функция (Ghosh, Reio Jr 2013). И хотя ролевое моделирование как одна из функций наставничества само по себе носит пассивный характер, оно запускает процесс обучения (Scandura, Viator

1994), в результате которого у наставляемого формируется стремление развивать свою компетентность и новичок через наблюдение и подстройку калибрует свое поведение под желаемую и поощряемую в компании ролевую модель (Godshalk, Sosik 2003).

В более поздних экономических исследованиях, какой является работа Ф. Бьянчи и др. (Bianchi et al. 2018), исследуется возможность формирования солидарности в современных сложных обществах, где растет количество профессиональных взаимодействий за пределами внутренних социальных кругов, когда пара профессионалов или их группа не имеет единой групповой идентичности. Исследование представляет доказательства, что формирование определенных поведенческих паттернов солидарности порождается самим фактом профессионального сотрудничества, частным случаем которого является наставничество.

Согласно М. Грановеттеру, «продолжительные экономические отношения часто переплетаются с социальным содержанием, которое несет в себе сильное ожидание доверия» (Granovetter 1985: 490). Поэтому участники экономического обмена, входящие в краткосрочные или установленные формальной системой отношения, могут ожидать друг от друга социальной поддержки и испытывать доверие в профессиональной сфере (Molm, Schaefer, & Collett, 2009). Вслед за С. Линденбергом (Lindenberg 2006), Ф. Бьянчи и др. (Bianchi et al. 2018) рассматривают социальную поддержку как восприятие или фактическое предоставление материального или эмоционального ресурсов одним человеком для другого и как один из примеров поведенческой модели солидарного поведения в диаде в условиях необходимости сотрудничества.

Ряд исследований исходит из предположения, что сама структура совместных договоренностей в основе любого экономического обмена генерирует солидарность между партнерами. Солидарность развивается через когнитивный процесс, позволяющий обоим участникам ожидать положительных результатов для себя от отношений как союза. Э. Лаулер и др. (Lawler et al. 2008) приводят доказательства, что сам символ «совместности» способствует росту координации и коллективной ответственности партнеров, которая в конечном счете повышает вероятность достижения соглашения сторонами. В этих случаях сам обмен может производить положительные эмоции, которые люди будут связывать с коллективной ответственностью.

Однако экспериментальные исследования в социальной психологии представляют неоднозначные свидетельства эффектов экономического обмена для возникновения солидарности (Kuwabara 2011; Molm et al. 2006). Сама возможность экономического обмена не позволяет партнерам в пол-



ной мере сформировать и затем углубить взаимное доверие, а оно является решающим компонентом солидарности и условием для ограничения взаимного использования людьми друг друга (Molm et al. 2006). Если участники достигают соглашения, доверие не так уж необходимо для результата — они могут полагаться и на формальную сторону отношений, обеспеченную соглашением (Malhotra, Murnighan 2002). Кроме того, лабораторные эксперименты нашли доказательства отрицательных эффектов экономического обмена для солидарности из-за риска оппортунистического поведения и конкуренции участников (Lawler et al. 2008; Molm et al. 2006). Наконец, К. Кувабара доказал роль контекста взаимодействия, который может как генерировать солидарность, так и усиливать конфликт (Kuwabara 2011). Для преодоления неопределенности рынка оба агента экономического взаимодействия могут извлечь выгоду из неформальной координации, самоорганизации и связанности с другими профессионалами. Однако с течением времени и под давлением третьей стороны или из-за изменения контекста отношения доверия в паре могут разрушаться.

Таким образом, в современных исследованиях положительно оценивается вклад наставничества в формирование удовлетворенности новичка работой и желание развиваться. За счет формирования доверия и поддержки между наставником и наставляемым происходит освоение новичком успешных ролевых моделей трудового поведения и его социализация. Отношения наставничества могут создавать условия для солидарного поведения обеих экономических агентов в части формирования общности интересов и их координации.

### **Черты трудовой культуры российских цеховых рабочих и место наставничества как социокультурной практики в процессе ее трансляции**

Культуру можно определить как ценностно-ориентированный непрерывный процесс формирования человеческого поведения (Targowski, Metwalli 2005: 654). Среди множества предметных зон в исследовании рабочей тематики в России для нас интересно посмотреть на вклад наставничества в трансляцию российской трудовой культуры в силу ее возможности связывать прошлое и настоящее.

А. Темницкий (2021) говорит о необходимости рассматривать трудовую культуру в связи с обострением геополитических разногласий между восточной и западной цивилизациями, а также между принципами и практиками советского, постсоветского и международного управления, отражающихся в образцах поведения на микроуровне повседневных взаимодействий работников. Признавая эту актуальность, мы намерены

рассмотреть наставничество как одну из широко распространенных социокультурных практик для трансляции цеховой молодежи трудовой культуры и солидарного поведения. Мы далеки от стремления систематизировать черты национальной культуры или проложить различия между национальной и корпоративной культурой. Будучи много лет вовлеченными в анализ, разработку и обучение наставников многих крупных российских производственных компаний, мы наблюдали сходные подходы, общие ценности и образцы поведения в разных производственных единицах, различающихся по отраслевой и территориальной принадлежности. Наша цель в том, чтобы зафиксировать эту общность как тренд.

Культура — одно из сложных для операционализации понятий. Во многих определениях культуры фигурируют ценности, которые участвуют в «коллективном программировании психики, отличающее одну группу или категорию людей от другой». При этом, поскольку ценности слабо поддаются прямой фиксации и наблюдению, в отличие от поведения, именно последнее многие авторы используют для анализа влияния национальной культуры на деловое поведение (Беляева, Богатырева, 2018: 275).

Трудовая культура характеризуется «привнесенными работниками в организацию ценностями, привычками и нормами прошлой социализации, трудовой морали в обществе, а также социокультурными практиками, сопровождающими процесс труда и взаимоотношений по его поводу в организации» (Темницкий 2021: 62). Она является результатом влияния доминирующих в обществе и социальной среде норм, ценностей, включенных в ее структуру. Это более широкое и стабильное понятие, чем профессиональная культура, и относится к организационному целому (группе, цеху, предприятию, обществу), формируя их общечеловеческое содержание (Шаталова 1999).

Профессиональная культура является частью трудовой культуры. Она обеспечивает изменчивость трудовой культуры за счет подвижности границ профессий и специальностей под воздействием технологий, а также за счет трудовой мобильности профессионалов, вносящих новое в культуру коллективов. По сравнению с корпоративной культурой, согласно ее определению Э. Шейном как совокупности базовых коллективных представлений, которые обретает группа, разрешая те или иные проблемы адаптации к изменениям внешней и внутренней среды (Шейн 2002), трудовая культура рассматривается нами как более широкое понятие, включающее общие ценности, нормы, а также социокультурные практики в процессе труда и взаимоотношений по его поводу в разных компаниях, сходных по типу производства и характеристикам персонала в случае однородного экономического положения организаций, ее носи-

телей. Сравнение с корпоративными культурами изучаемых компаний состоялось за границами предметной области.

Общие черты цеховой трудовой культуры русского персонала оборонной промышленности выделяют В. Карачаровский и О. Шкаратан, обозначив такие ее ценности и нормы, как коллективность, чувство причастности к общему делу, готовность бескорыстно оказать помощь в соединении с подчинением неформальным лидерам. Авторы называют этот перечень «системой традиционных установок русского работника» (Карачаровский, Шкаратан 2002: 46).

А. Прохоров (2022) подчеркивает коллективный характер и самоорганизацию группы исполнителей в качестве специфического феномена русской трудовой культуры. Коллектив играет роль прослойки между властью и индивидом. Неформальная взаимоподдержка и координация членов микроколлектива защищают их от непосредственного контроля вышестоящих и способствует эффективному выполнению поставленных задач при наличии ограниченных ресурсов. При этом руководство не имеет возможности проникнуть внутрь этой группы и роль управленца сводится к оказанию давления на кластер для мобилизации этим кластером своих внутренних ресурсов (Касьянова 2003: 136–138). Как следствие одной из значимых черт русской национальной трудовой культуры, по мнению К. Касьяновой, является антагонизм членов группы и руководителей в логике противостояния «своих» и «чужих». А. Прохоров (2022) также обратил внимание на такие черты национальной трудовой культуры, как стремление низовых руководителей производств защититься от начальства с помощью формальных показателей и обилия бюрократических процедур. Компромисс между непомерными требованиями и нежеланием людей их выполнять компенсируется посредством практик формализации и ритуализацией трудовой жизни. Противоречивое отношение к администрации (одновременно ориентация на выполнение плановых показателей и избегание формального контроля) и автономия на рабочем месте как характеристика труда советского рабочего рассматриваются А. Оберлендер (Oberländer 2017).

Противоречивые позиции высказывались учеными по поводу состояния трудовой этики советских рабочих и отношения к работе. С одной стороны, есть устоявшаяся позиция о «пренебрежении к производственным обязанностям» и «нежелании работать интенсивно и производительно» (Соколов 2009: 102), ухудшении трудовой дисциплины, текучести кадров, общей лениности и т.п. (Oberländer 2017: 574). С другой стороны, А. Оберлендер (Oberländer 2017) видит причиной небрежного отношения к труду не желание работать, а организацию труда на советских пред-

приятных с ее «неритмичностью» и дефицитами. Автор приводит примеры попыток рабочих упорядочить свой труд и структурировать рабочее время задачами для исполнения трудовых обязанностей.

Исследования более поздних периодов российских промышленных предприятий на переходной стадии от социалистической системы хозяйствования к капиталистической содержат свидетельства своеобразной формы солидарного поведения рабочих и низового менеджмента, когда микроколлективы работников включают представителей низовой администрации и объединены чувствами доверия и уважения (Становление трудовых отношений в постсоветской России 2004). Неформальный лидер команды, имеющий формальные полномочия, — начальник цеха, бригадир или же наставник — воспринимается работниками как члены коллектива. В отличие от вышестоящего менеджмента, этот низовой руководитель располагает информацией о состоянии работ внутри группы, гибко регулирует распределение задач, дает советы об оптимальном способе работы, и эти действия не рассматриваются группой как принуждение. Условием вхождения руководителя внутрь микроколлектива является представление работников из числа подчиненных об общих целях и рисках для группы и ее лидера.

Для постсоветских предприятий неперенный атрибутом организационной культуры российских бизнес-организаций исследователи называют рост требований к работнику и лояльное отношение к руководству, беспрекословное подчинение его требованиям. Более того, терпимость рядовых сотрудников организаций к нарушениям норм со стороны руководителя становится обязательным условием «спокойного существования» в организации (Эфендиев и др. 2012).

Смещение «баланса сил» во взаимоотношениях работников и работодателей в пользу работодателей окончательно закрепляется после кризиса 2014–2015 гг. (Тихонова 2015: 22). Выгодные для работников и работодателей неформальные практики являются привычными, так что новый работник приобщается к ним наряду со знакомством с одобряемыми корпоративными моделями поведения (Козина, Зангиева 2016: 26).

Таким «первым окном», формирующим представление новичка о трудовой культуре компании зачастую является наставник (Чеглакова 2011). Имея авторитет внутри микроколлектива и доверие руководства, наставник становится тем «замковым камнем», который соединяет новичка, коллектив с линейным и топ-менеджментом компании. Однако исследования последних лет (Климова 2020) сигнализируют о деформации института наставничества: сопротивлении ресурсных работников делиться знаниями, снижении значимости установки «коллективность — иннова-

тивность» на фоне роста лояльности. Культурная и интеграционная функция наставничества страдает от конкуренции между работниками, коротких трудовых отношений и их индивидуализации, навязанной «эффективными менеджерами».

### **Характеристика исследования**

Методология исследования смешанная. На первом этапе автором проведен анализ корпоративных положений о наставничестве; затем — неформализованные интервью с руководителями по персоналу и начальниками цехов для понимания целей и роли наставников на производстве, а также формальных и неформальных практик наставничества. Далее в рамках реализации программ корпоративного обучения автором проводились фокус-группы с наставниками. Выборка составлена из совокупности наставников рабочих, отобранных отделами по персоналу и направленных на корпоративное обучение наставническим компетенциям. Для анализа используются материалы 20 групповых дискуссий (всего 394 чел.) за период с 2018 по 2019 г.<sup>1</sup>, содержание которых зафиксировано в виде группировки ответов участников по темам гайда интервью. Гайд фокус-группового интервью включал такие темы, как цели наставничества в компании; мотивы и выгоды кандидатов быть наставниками; оценка процессов отбора, обучения, оценки и мотивации наставников в компании; методы взаимодействия наставника с наставляемыми; культура отношения с руководством, отношений в коллективе; одобряемое и неодобряемое поведение работника в компании; роль наставника в системе отношений управления. Выводы о наличии солидарности сделаны в ходе аналитических рассуждений.

### **Характеристика предприятий**

Компания 1 — Нефтеперерабатывающий завод (НЗ, 7 фокус-групп), основан в 1930-х годах в Поволжье, входит в состав ведущей нефтяной российской корпорации. На региональном рынке труда, откуда в основном привлекается персонал, является привлекательным работодателем, несмотря на то что занятость на предприятии связана с работой во вредных и особо вредных условиях.

Компания 2 — Добывающее предприятие (ДП, 5 фокус-групп), основано в 1980-е годы на месторождениях полезных ископаемых Дальнего Востока. На сегодняшний день является одним из крупнейших месторож-

---

<sup>1</sup> Фокус-группы проводились автором в рамках образовательных проектов компании «Тренинг-Бутик». [<https://tboutique.ru>] (дата обращения: 30.08.2022).

дений по добыче драгоценных камней открытым способом. С момента освоения месторождения сюда на работу приезжали работники со всего СССР и многие укоренились на этой территории. Предприятие — бизнес-единица крупнейшей группы компаний. В настоящее время модернизируются, активно идет стандартизация производственных процессов с ориентацией на международные нормы.

Компания 3 — Металлургический завод (МЗ, 8 фокус-групп), основан в середине 1930-х годов на территории Западной Сибири. Предприятие полного цикла, осуществляет все виды металлопроката. Входит в крупнейший холдинг. Процессы управления и производства стандартизируются с ориентацией на международные нормы.

Все кейсы в выборке отличают общие черты, такие как их экономическая устойчивость, численность персонала от 1000 чел. в бизнес-единице в составе крупного отраслевого холдинга или группы компаний, стандартизация бизнес-процессов, большая доля производственного персонала в структуре рабочей силы, технический и инженерный труд в производстве продукта, иерархическая структура управления и высокая дистанция работников по отношению к высшему менеджменту.

### **Социокультурная практика наставничества в трансляции трудовой культуры и солидарного поведения цеховых рабочих**

В наставничество на предприятиях вовлечена масса работников. Ежегодно на каждой бизнес-единице в составе акционерных обществ работают более 150 наставников по приоритетным рабочим профессиям. Наставники, как правило, выбираются из числа авторитетных и квалифицированных работников линейными руководителями. Участники наставничества встроены в формальную организационную структуру, и формирование пар «наставник — наставляемый» определяется зачастую участниками не на основе добровольного выбора, а посредством распределения непосредственным руководителем. Из них примерно 10 % пар распадаются по ходу процесса, испытывая разного рода трудности на этапе первого контакта, в ожиданиях друг от друга и в представлении о конечном результате или способах обучения. За счет такого отбора и назначения наставников в цеху транслируется преимущественно легитимная модель поведения, которая отвечает корпоративным стандартам и отвечает интересам менеджмента.

В системе профессионального обучения предприятий наставничество используется в производственном обучении, производственной практике и стажировке, которые рассматриваются как разные виды наставничества. Результатом наставничества являются получение новой профессии и раз-

ряда, допуск к самостоятельной работе или знакомство с производством, получение новой профессии. Продолжительность наставничества от 14–21 смен до 3–9 месяцев в зависимости от профессии. Наставник — это опытный, высококвалифицированный работник, имеющий на 1–2 разряда выше наставляемого и опыт работы не менее 3–5 лет, непосредственно на рабочем месте передающий наставляемому свои знания и опыт, знакомящий его с оборудованием, производством, а также способствующий формированию взаимоотношений в новом коллективе. Работник закрепляется за наставником после обучения в региональном учебном центре или его аналоге, где изучает теоретические основы профессии и промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды (ПБТОС). По окончании наставничества наставляемый проходит одну из форм оценки компетенций в зависимости от типа обучения и вида наставничества: либо проходит интервью с руководителем, либо сдает теоретический и практический тесты навыков, или экзамен в комиссии цеха / производственного подразделения по вопросам ПБТОС, или квалификационный экзамен по профессии, либо проходит оценку компетенций по квалификационному профилю.

Наставничество в компаниях носит преимущественно традиционный характер и осуществляется один на один, хотя иногда при вахтенном методе и отсутствии официального наставника в смене наставляемый вынужден искать советов у разных людей. Более половины наставляемых в результате наставничества повышают квалификационный разряд. Как правило, за период наставничества ни у наставников, ни у наставляемых нет нарушений по ПБТОС. Средняя оценка качества обучения наставляемых — 4 балла, или от 60 до 80 % правильных ответов при сдаче квалификационных тестов, что делает этот метод обучения привлекательным и эффективным средством обучения персонала.

Для запуска и поддержки наставничества менеджеры по персоналу проводят большую работу на местах. Регулярно проходят информационные встречи в структурных подразделениях с целью информирования о производственном наставничестве руководителей, кандидатов в наставники, готовятся статьи о наставниках в корпоративной газете. Один из проектов, который вызвал большой резонанс внутри компании, но малоизвестный для широких аудиторий, — это проект «Комсомольской правды». Корреспонденты «Комсомолки» взяли интервью с лучшими наставниками и их наставляемыми и сделали качественную съемку. Короткометражный фильм крутился на корпоративных мероприятиях, где наставники были показаны как в жизни — со своими ценностями, хобби, а «когда кадр останавливался на том, как наставник и наставляемый

занимаются на спортивных тренажерах, или другая пара — вместе обсуждают, как выполнить наряд или говорят про себя — это было не хуже, чем “Обратная тяга” или “Афоня»» (начальник цеха, Компания 3). Эта же компания сделала шаг вперед от традиционного подхода: HR подготовили визитки наставников для размещения на корпоративном сайте с фотографией, профессиональной биографией и историями из жизни, чтобы молодежь могла делать выбор из пула наставников не только по списку компетенций, но и по ценностям.

Многие работники с первого своего прихода на предприятие трудились на заводах или в крупных промышленных компаниях и даже при условии подработок или наличия своего небольшого бизнеса (строительство или транспортные перевозки) впитали ценности и образцы поведения советских цеховых производственных рабочих. Кто-то в течение жизни уходит с предприятия, пробуют свои силы в торговле оборудованием (особенно молодые люди в возрасте около 30 лет), но многие возвращаются в поиске стабильности либо более сложного предмета труда («неинтересно стоять в зале продаж без дела»), либо по финансовым причинам («для обеспечения семьи», «когда нужно платить ипотеку»). Большинство участников фокус-групп отказываются от стратегий трудовой мобильности для повышения дохода из-за корней или в силу приверженности малой родине: «Где родился, там и пригодился» (наставник, Компания 1).

Систематизация корпоративных задач и критериев наставничества (см. Приложение) показывает сходные требования в разных компаниях. В сравнении с периодом 2007–2010 гг., в который нами проводилось предыдущее сравнительное исследование наставничества на ряде промышленных предприятий, способ выдвижения наставников по рекомендации сверху по-прежнему преобладает. Отрицательные стороны добровольно-принудительного назначения наставников проявляются на индивидуальном и корпоративном уровнях. Устойчивая часть наставников (около 10 %) не заинтересована обучать новичков. В некоторых бизнес-единицах проявляется противостояние с линейным менеджментом, когда руководители полагают наставничество «естественной обязанностью профессионала». За этим суждением маскируется попытка переложить на авторитетных работников функции обучения без дополнительной оплаты, которой сопротивляются авторитетные и результативные работники. Поскольку компании — объекты исследования входят в список лучших работодателей, в отличие от целого ряда других компаний России, здесь наставники получают доплаты за наставничество. Тенденция 2018–2019 гг. состоит в появлении новых целей корпоративных программ по наставничеству в успешных российских производственных компаниях, таких как форми-



рование престижа рабочей специальности и формирование сообщества наставников.

Общие тенденции проявляются в задачах и показателях результативности кадровых служб о наставничестве. В отличие от периода 2007–2010 гг., стала более ясной и четкой трансляция корпоративных требований о функционале, критериях отбора и показателях эффективности наставничества. Наставники и молодежь лучше информированы о роли и функционале наставников. В какой-то степени это также результат смены поколения наставников и менеджеров, преимущественно беби-бумеров (1944–1963 гг. р.) на поколение X (1964–1983 гг. р.), хорошо информированных, имеющих возможность выбора, технически грамотных, индивидуалистичных и прагматичных. Как считают наставники, востребованы среди молодых работников (поколение Y, 1984–2003 гг. р., и Z, 2004 и далее гг. р.) теперь не только внимание наставника и его время на ученика, но и сама возможность профессионального роста, предсказуемость и гибкость, важность быстрого обучения «правилам игры», чтобы избежать ошибок и излишней бюрократии. Однако в отношениях «наставник — наставляемый» сильнее стал выражен поколенческий конфликт, как в общественном, экономическом, так и в организационном контекст. Конфликты касаются неудовлетворенности молодежи размером зарплаты, скорости карьерного роста, а также в желании обучаться в более игровом, легком формате, без обременительного изучения огромных массивов технической документации. Наставникам не нравится потребительское отношение цеховой молодежи и настрой на внешнюю мотивацию взамен внутренней (ценности труда). Но большинство ориентированы на смягчение поколенческих конфликтов и их прагматичное решение.

Обращает на себя внимание изменение установок и отношения наставников на обучение молодежи. Среди участников исследования не встречались случаи опасения воспитать себе конкурентов, что отличается от выводов других исследований (Климова 2020). Среди наставников преобладает инструментальная мотивация — подготовить коллег, способных квалифицированно и безопасно выполнять общие для участка, установки, цеха задачи; реже упоминаются мотивы самореализации — «интересно развиваться саму как наставник»; или миссия — «подготовить молодежь». В отличие от наставничества 2007–2010 гг., более сильно выражена самоидентификация «новых» наставников как ключевых сотрудников, авторитетных и профессиональных, к которым прислушивается руководство и которые сознательно выбрали конкретное предприятие. Хотя мотивация работы на данных предприятиях не всегда осознанна, но скрытые предпочтения трудоустройства легко кристаллизуются в ходе фокус-группы.

Мотивы трудоустройства касаются основного ядра условий труда (стабильность, соцпакет (защита), профессиональное корпоративное обучение и сплоченный коллектив). Периферическая (реже упоминаемая) мотивация включает любовь к работе, местоположение предприятия (близко к дому), привычка, а в случае Компании 1 также такие критерии, как продолжительность работы в компании, наличие корпоративных программ в области здоровья, спорта и досуга. У нас недостаточно данных, чтобы объяснить поворот в мотивации части наставников от сопротивления делиться знаниями с новичками к сотрудничеству. Вероятно, в их числе комплекс таких факторов, как установка на благополучие своего предприятия как поколенческая характеристика наставников 45+ лет, понятность и формализация процессов отбора, обучения, оценки и мотивации наставников, а также стимулирующие доплаты за успешное наставничество.

По итогам фокус-групп выделены следующие общие черты одобряемого трудового поведения работника (примерно равно представлены): коллективность (участие в жизни коллектива); участие в общем деле (ответственное отношение к работе, работать в команде для достижения результатов); помощь коллегам (взаимопомощь, взаимовыручка, не оставлять в трудных ситуациях); подчинение лидерам (уважительное отношение к руководству); эффективность, добросовестность, качество работы: «эффективность», «своевременно выполнять поставленные задачи» (Компания 3), «эффективность», «профессионализм», «инициативность», «лидерство» — работай с «огоньком», старайся, будь активным (Компания 2); подчинение правилам (безопасности труда, соблюдение корпоративных стандартов, уважительное отношение к руководству, соблюдение правил трудового договора).

Подстройка собственного поведения под нужды коллектива стоит на первых местах в такой модели. Критически важными работниками называют неформальную взаимную поддержку, координацию действий членов микроколлектива в отношении результата и в отношении с руководством. Культура коллективности сочетается с культурой эффективности, привнесенной капиталистической формой хозяйствования. А личные качества работника — инициативность, активная позиция в работе — маркируют усиление полюса индивидуального поведения в модели ценностей. Характерно, что культура безопасности входит в ядро ценностей, что отличает новые паттерны от 2007–2010 гг.

Какое же поведение для цеха считается неодобряемым? В список неодобряемых действий наставники включают запрет на любое оппортунистическое поведение (конфликты по полу, религии), любые другие проявления агрессивности, наличие вредных привычек (алкоголизм,

наркомания или частое курение), а также противопоставление себя коллективу и сверхнормативная активность. Интересно, что искусственное сдерживание производительности труда и тейлоровский феномен работы с прохладцей как часть трудовой этики позднесоветских рабочих остаются частью трудовой культуры заводов. Новые по сравнению с советскими и позднесоветскими ценности капиталистического порядка касаются запрета на нарушение корпоративных стандартов (дресс-кода, использования личного транспорта), разглашение корпоративной тайны и обсуждения решений руководства (Компания 1) и зарплаты (Компания 3).

Отношение к руководству — важная часть трудовой культуры, и в настоящее время оно строится на принципах субординации, соблюдения дистанции, настроенное на сотрудничество, но запрещает критический анализ распоряжений и ограничивает обратную связь. Отношение с руководством по-прежнему сохраняет стремление дистанцироваться от начальства. Границы микроколлектива, куда входит наставник и где в идеале ассимилируется новичок, крепко защищаются и могут быть выражены в трех заветах: «не стучи, не лижи, не подхалимничай» (Компания 2). Рабочие проявляют негативное отношение к информированию: «рассказывать о проблемах, стучать» (Компания 2); не приветствуются анонимные доносы, распространение сплетен: слухи, небылицы — «стучать» (Компания 1). Кроме того, любые проявления подобострастного отношения к руководству или любая ярко выраженная индивидуальная позиция по сравнению с ожидаемым нормативным поведением воспринимаются как угроза коллективному спокойствию — не одобряется «попадаться на глаза» (Компания 3). Дружить с начальниками, даже если они выдвинулись из числа наставников, «не принято» (Компания 1). Эти запреты от лица коллектива наставники транслируют в период адаптации новичка, сопровождая рассказ негативными примерами нарушения норм.

Существует мнение, что наставники ориентируют молодежь на поддержание дистанции с руководством, за исключением доверительного отношения к непосредственному руководителю. Но, анализируя результаты групповых интервью 2018–2019 гг., мы не наблюдаем антагонизм членов рабочей группы и руководителей как противостояние «своих» и «чужих». Ранее в 2007–2010 гг. работники приводили примеры антагонизма в отношении случаев промышленной безопасности. Одна бригада в рассказе об аварии на нефтепроводе сообщала (дословно): «Ну, нефть вытекла, все залило метров на 200. Мы быстро сами справились, действовали как положено по инструкции. А потом приехали “джипы” и, разбираясь, давай орать на нас...» Борьба за внедрение культуры безопасности между работниками и менеджментом велась на многих компаниях

с момента перестройки и тот факт, что «соблюдение требований ПБТОС» (использование средств индивидуальной защиты, обязательная запись в журнал посещений, Компания 1), «100% безопасное выполнение регламента работ» (Компания 3), транслируются наставниками новичкам как норма на старте входа в компанию — результат большой работы менеджмента по трансформации заводской культуры, где наставники играют ключевую роль в поддержке непосредственного руководителя.

Как следует из рассказов наставников, в большинстве пар «наставник — наставляемый» устанавливаются доверие и социальная поддержка. Однако, как показало обсуждение, в наставничестве далеко не всегда возникает двусторонняя передача ресурсов, приносящая пользу обоим: «Редко, когда наставник и наставляемый смотрят в одну сторону. Станет он своим или перейдет, где больше платят — это видно через 2–3 года, когда он войдет в силу и наберется опыта. Вот тогда он может выбирать: здесь остаться или уехать» (Компания 1). В отношениях наставничества возникает координация интересов обеих партнеров (наставника и наставляемого) по поводу исполнения работ по наряду, относительно порядка работы, а также подготовки к конкурсам профессионального мастерства, и такое поведение может рассматриваться, согласно (Lindenberg 2006), как солидарное поведение в ситуации необходимости сотрудничества. Среди участников исследования преобладает точка зрения, что солидарность как чувство коллективного единства не успевает прорасти и укрепиться за короткий срок программы наставничества, а отношения доверия в паре «наставник — наставляемый» зачастую формируются выборочно, прежде всего из-за неравности обмена и разницы поколенческих интересов. По оценкам наставников, формирование чувства коллективного единства и осознания общих интересов и целей возникает как результат долгосрочных отношений с коллективом через 2–5 лет работы в фирме при условии того, что в период наставничества наставнику удается донести наличие общих интересов и научить новичка координации общих усилий в решении рабочих вопросов.

### Заключение

Результаты исследования позволяют зафиксировать общие тенденции наставничества на успешных российских промышленных предприятиях и общие черты в перечне трудовых ценностей и паттернов поведения, транслируемых цеховой молодежи. Настоящее исследование имеет ряд ограничений, связанных с его описательным характером, целевой выборкой из числа наставников компаний, обучающихся по корпоративным программам наставничества.

Наставничество остается массовой практикой организаций по профессиональному обучению новых, ротированных работников и выпускников высших и средних учебных заведений. В рамках задачи социально-психологической адаптации посредством наставников происходит приобщение цеховой молодежи к трудовой культуре, имеющей общие черты вне зависимости от различий корпоративной культуры разных компаний.

Глобальный тренд международных компаний на отказ от традиционного наставничества в пользу расширенной модели не проявлен в сегменте производственного персонала. Для российских компаний важны рост производительности, безопасности труда и удовлетворенности персонала работой, хотя тренд на наращивание инициативной позиции, лидерских компетенций учеников начинает проявляться.

Несмотря на ожидания HR и менеджмента, назначение работнику наставника не является однозначным решением для профессионального или карьерного роста или закрепления молодого человека на предприятии при сохранении действующих условий труда. Для мотивированных стабильностью работы и выплат заработной платы, доступом к программам профессионального обучения, организованного досуга и спортивных соревнований с ровесниками и другими работниками предприятия через наставников предлагают понятный трек в будущее на фоне довольного сложного рабочего процесса, позволяющего желающим накопить профессиональный опыт. Однако в сегодняшних условиях быстро изменяющихся технологий, глобальных и мультикультурных вызовов, требующих командной работы, только наставник не может обеспечить управление, воздействие и возможности, важные для эффективного решения прорывных задач и подготовки работников к будущим профессиональным ролям, появление которых в настоящее время неочевидно участникам трудовых отношений. Создание и культивирование среды развития, в том числе за счет наставничества, является лучшим подходом к обеспечению непрерывного обучения и роста, поскольку сети развития для цеховых рабочих — непозволительная роскошь при массовом обучении персонала.

Как показал опрос наставников, в компаниях транслируется лояльно-эффективная модель трудового поведения со схожими для разных компаний характеристиками. Лояльность к стандартам труда, руководству и коллективу всячески подчеркивается и культивируется наставниками и трудовыми коллективами. В культуре эффективности присутствуют два полюса. Первый полюс (одобряемый) представлен требуемыми личными качествами работника, такими как инициативность, активная позиция в работе. Второй полюс (санкционируемый) включает запреты в виде противопоставления себя коллективу, агрессии, сверхнормативной активности и друж-

бе с менеджерами. В отношениях наставничества между его участниками в большинстве случаев возникает доверие, за счет чего происходит освоение новичком успешных ролевых моделей трудового поведения и страхуются неудачи (специфика работы на оборудовании, нарушения трудовой дисциплины или действия «против коллектива»). Отношения наставничества в целом формируют общие интересы и помогают скоординировать действия наставника и наставляемого, что воспринимается работниками и низовым менеджментом как солидарное поведение.

Такая черта трудовой культуры промышленного персонала, как дистанция в отношениях с руководством, сохраняется. Однако за счет рекомендательного назначения наставников линейным руководителем эти ресурсные и авторитетные работники в какой-то мере облегчают его труд и входят в ближний круг общения.

Организационные условия наставничества в компаниях из списка лучших работодателей заключаются в формализации наставничества, наличии четких требований в отборе, обучении и стимулировании наставников, за которыми, помимо целей в безопасном и квалифицированном труде, фигурируют такие цели, как поддержание престижа рабочей специальности и формирование сообщества наставников.

Результаты исследования в очередной раз свидетельствуют, что организационные политики, предназначенные создать общественные отношения исключительно через стимулы сверху-вниз и обсуждаемые на конференциях работодателями, не могут стать единственным рычагом построения таких общественных отношений. И здесь социологический взгляд на наставничество как на инструмент формирования трудовой культуры снизу дополняет картину становления процессов рабочей идентичности и их социализации.

Дальнейшее исследование также необходимы для изучения различия между трудовой и организационной (корпоративной) культурами. Трудовая культура, прежде всего культура работников, может не совпадать с культурой организации. Наставничество может оказывать влияние на трудовую культуру и ее часть, связанную с отношениями между коллегами по работе и отношениями с непосредственным руководством, а может быть следствием сложившейся трудовой культуры, ее неформальных норм и правил, что также задает ориентиры дальнейших исследований. Кроме того, другие эмпирические исследования необходимы для тестирования существующих теорий на различных организационных контекстах, где определенные формы экономического обмена могли привести к различным комбинациям сотрудничества и конфликта и воспроизводить другие черты трудовой культуры.

**Приложения**  
**Организационное оформление наставничества (по результатам анализа документов)**

	Компания 1 — НЗ, Поволжье	Компания 2 — ДП, Дальний Восток	Компания 3 — МЗ, Западная Сибирь
Задачи наставника	Профессиональное обучение, социопсихологическая адаптация		
Критерии отбора наставников	<p>Опыт на менее 3–5 лет, высший разряд в профессии, отсутствие нарушений ПБТОС, личное желание быть наставником</p>	<p>Общий стаж от 3 лет и более, максимальный разряд для своего вида техники/участка; отсутствие нарушений требований охраны труда, промышленной безопасности, трудовой и производственной дисциплины, личное желание быть наставником</p>	<p>Стаж работы по профессии не менее 3-х лет.          Отсутствие нарушений по ПБТОС в течение года на момент выдвижения кандидатуры в наставники.          Соответствие профессиональных компетенций кандидата в наставники требованиям должности (процедура оценки определяется каждым предприятием индивидуально).          Результаты оценки на склонность к риску А или В (при наличии методики и результатов оценки по профессии) на усмотрение предприятия.          Личное желание быть наставником.          Наличие коммуникативных навыков (умение объяснять, слушать, давать обратную связь)</p>

	Компания 1 — НЗ, Поволжье	Компания 2 — ДП, Дальний Восток	Компания 3 — МЗ, Западная Сибирь
Способ заявления наставников	Рекомендация вышестоящего руководителя	начальника цеха, редко — самовыдвижение	
Средний возраст наставников	45–51	40–50	45–50
Размер вознаграждения	<p>Зависит от результатов оценки: соответствие средней степени 40–80 % — 1500 руб. в месяц без учета доплат за вредность труда, северного коэффициента и т.п.;</p> <p>соответствие высокой степени 80–100 % — 2000 руб. в месяц без учета доплат за вредность труда, северного коэффициента и т.п.</p> <p>+20–30 % при работе с двумя или тремя молодыми работниками.</p> <p>Премия за Победу ученика в Конкурсе профмастерства — до 10 тыс. руб.</p> <p>Лучший наставник ДО (2 премии, по итогам года); лучший наставник объединения (1 премия по Компании по итогам года); премия за долгосрочное успешное наставничество (при выходе на пенсию единовременная выплата) — от 30 000 до 100 000 руб.</p>	<p>10 % от оклада наставника в зависимости от разряда. Зависит от результатов оценки качества подготовки наставляемого, от опыта работы наставляемого (новичок или работал ранее на технологическом производстве), от сложности и напряженности профессии.</p> <p>В среднем от 3000 до 8000 за одного наставляемого.</p>	<p>Для инструкторов производственного обучения — 1000 руб. / 1 наставляемый, для наставников — 2000 руб. × кол-во месяцев наставничества с учетом коэффициента на увольнение и отсутствие нарушений по ПБТОС.</p>



## Литература

Абрамов Р.Н. (2019) Рабочие в современных социологических исследованиях: российский контекст. *Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения*, 3(3): 283–291.

Беляева Т.В., Богатырева К.А. (2018) Национальная культура и предпринимательство: обзор литературы и направления будущих исследований. *Российский журнал менеджмента* 16 (2): 273–294.

Бочаров В.Ю., Гаврилук Т.В. (2021) Молодежь нового рабочего класса как объект государственной социальной политики и инвестирования. *Журнал исследований социальной политики*, 19(1): 69–84.

Данилова Е., Тарарухина М. (2003) Российская производственная культура в параметрах Г. Хофштеда. *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*, 3: 53–64.

Кабалина В.И. (2005) *Практики управления персоналом на современных российских предприятиях*. М.: Институт сравнительных исследований трудовых отношений.

Карачаровский В.В., Шкаратан О.И. (2002) Русская трудовая и управленческая культура: опыт исследования в контексте перспектив экономического развития. *Мир России. Социология. Этнология*, 11(1): 3–56.

Касьянова К. (2003) *О русском национальном характере*. М.: Деловая книга.

Кларин М.В. (2016) Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века. *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*, 5: 92–112.

Климова С.Г. (2020) Инновативное поведение работающих россиян: повседневные практики и институциональные условия. *Социально-трудовые исследования*, 1(38): 85–97.

Козина И.М., Зангиева И.К. (2016) Защищенность труда и удовлетворенность работой в малом бизнесе. *Социологические исследования*, 7: 19–29.

Лыткина Т.С., Ярошенко С.С. (2019) Возможна ли социология для трудящихся классов сегодня? *Мир России. Социология. Этнология*, 28(1): 101–123.

Мясоедов С.П., Колесникова И.В., Борисова Л.Г. (2011) *Российская деловая культура: воздействие на модель управления*. М.: Дело.

Осипов П.Н., Ирисметова И.И. (2020) Наставничество как объект научных исследований. *Профессиональное образование и рынок труда*, 2(41): 109–115.

Прохоров А. (2022) *Русская модель управления*. М.: Студия Артемия Лебедева.

Прохорова М.П., Булганина С.В., Спиридонова Д.А., Голованова С.О. (2019) Оценка эффективности наставничества в современных организациях. *Московский экономический журнал*, 13: 647–653.

Рошин С.Ю., Слесарева А.А. (2012) *Межфирменная мобильность молодых работников на российском рынке труда*. Препринт. М.: Изд. дом Высшей школы экономики.

Рывкина Р.В. (2001) *Драма перемен: экономическая социология переходной России*. М.: Дело.

Соколов А.К. (2009) Режимность на советских предприятиях. Кондратьев Т.С. (ред.) *Режимные люди в СССР*. М.: Политическая энциклопедия (РОС-СПЭН): 99–127.

*Становление трудовых отношений в постсоветской России*. (2004) М.: Академический проект.

Темницкий А.Л. (2021) Традиции и инновации в трудовой культуре российских рабочих. *Социологические исследования*, 4: 61–73.

Тихонова Н.Е. (2015) Явные и неявные последствия экономических кризисов для россиян. *Социологические исследования*, 12: 16–27.

Целютина Т.В., Муравлева Е.Ю. (2015) Методы управления адаптацией персонала в условиях преодоления последствий кризиса. *Проблемы современной науки и образования*, 5(35): 39–42.

Чеглакова Л.М. (2011) Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций. *Экономическая социология*, 12(2): 80–98.

Шаталова Н.И. (1999) Система трудового потенциала работника. *Социологические исследования*, 3: 51–54.

Шейн Э. (2002) *Организационная культура и лидерство*. СПб.: Питер.

Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С., Гоголева А.С. (2012) Организационная культура как нормативно-ролевая система требований к работнику российских бизнес-организаций. *Журнал социологии и социальной антропологии*, 15(4): 167–187.

Ярошенко С.С., Лыткина Т.С., Колегов К.Н., Вячеславов В.Г., Омельченко Е.Л. (2008) *Социальные режимы постсоветского производства*. Сыктывкар: Коми НЦ УрО РАН.

Belsky J., Bakermans-Kranenburg M.J., Van IJzendoorn M.H. (2007) For better and for worse: Differential susceptibility to environmental influences. *Current directions in psychological science*, 16(6): 300–304.

Bianchi F., Casnici N., Squazzoni F. (2018) Solidarity as a byproduct of professional collaboration: social support and trust in a coworking space. *Social Networks*, 54: 61–72.

Chandler D.E., Hall D.T., Kram K.E. (2010) A Developmental Network & Relational Savvy Approach to Talent Development: A Low-Cost Alternative. *Organizational Dynamics*, 39(1): 48–56.

Dawley D.D., Andrews M.C., Buckle N.S. (2010) Enhancing the ties that bind: Mentoring as a moderator. *Career Development International*, 15(3): 259–278.

Dobrow S.R., Higgins M.C. (2005) Developmental networks and professional identity: A longitudinal study. *Career Development International*, 10(6/7): 567–583.

Eby L.T., Durley J.R., Evans S.C., Ragins B.R. (2008) Mentors' perceptions of negative mentoring experiences: scale development and nomological validation. *Journal of applied psychology*, 93(2): 358–373.

Ghosh R., Reio Jr T.G. (2013) Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 83(1): 106–116.

Godshalk V.M., Sosik J.J. (2003) Aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationships. *Journal of vocational behavior*, 63(3): 417–437.

Granovetter M. (1985) Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3): 481–510. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1086/228311>.

Higgins M.C., Kram K.E. (2001) Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2): 264–288.

Higgins M.C., Thomas D.A. (2001) Constellations and careers: Toward understanding the effects of multiple developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(3): 223–247.

Jiang Z., Di Milia L., Jiang Y., Jiang X. (2020) Thriving at work: A mentoring-moderated process linking task identity and autonomy to job satisfaction. *Journal of vocational behavior*, 118: 103373. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103373>.

Kram K.E. (1996) A relational approach to career development. Hall D. T. (ed.) *The career is dead—Long live the career* San Francisco, CA: Jossey-Bass: 132–157.

Kram K.E., Higgins M.C. (2009) A new mindset on mentoring: Creating developmental networks at work. *MIT Sloan Management Review*, 15: 1–7.

Kuwabara K. (2011) Cohesion, cooperation, and the value of doing things together: How economic exchange creates relational bonds. *American Sociological Review*, 76(4): 560–580. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/0003122411414825>.

Lawler E.J., Thye S.R., Yoon J. (2008) Social exchange and micro social order. *American Sociological Review*, 73(4): 519–542. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/000312240807300401>.

Lentz E., Allen T.D. (2009) The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon. *Group & Organization Management*, 34(3): 358–384.

Lindenberg S. (2006) Prosocial behavior, solidarity, and framing processes. *Solidarity and prosocial behavior: An integration of sociological and psychological perspectives*, 23–44.

Malhotra D., Murnighan J.K. (2002) The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative science quarterly*, 47(3): 534–559. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2307/3094850>.

Molm L.D., Collett J.L., Schaefer D.R. (2006) Conflict and fairness in social exchange. *Social Forces*, 84(4): 2331–2352.

Molm L.D., Schaefer D.R., Collett J.L. (2009) Fragile and resilient trust: risk and uncertainty in negotiated and reciprocal exchange. *Sociological Theory*, 27 (1): 1–32.

Oberländer A. (2017) Cushty work, backbreaking leisure: late Soviet work ethics reconsidered. *Kritika: Explorations in Russian and Eurasian History*, 18(3): 569–590.

Park J. H., Newman A., Zhang L., Wu C., Hooke A. (2016) Mentoring functions and turnover intention: The mediating role of perceived organizational support. *The international journal of human resource management*, 27(11): 1173–1191.

Ragins B.R., Kram K.E. (2007) *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. N.Y: Sage Publications.

Ryan R.M., Deci E.L. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1): 68–78/

Ryan R.M., Huta V., Deci E.L. (2008) Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of happiness studies*, 9(1): 139–170.

Scandura T.A., Viator R.E. (1994) Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protégé relationships, mentorship functions, and protégé turnover intentions. *Accounting, Organizations and Society*, 19(8): 717–734.

Spreitzer G.M., Porath C. (2014) Self-determination as nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 90: 245–258.

Targowski A., Metwalli A. (20059). Cross-culture communication. In: M. Khosrow-Pour (ed.) *Encyclopedia of Information Science and Technology*. IGI Global: Hershey, Vol. 1: 645–654.

### Источники

Федеральная служба государственной статистики. (2021) Выборочное федеральное статистическое наблюдение трудоустройства выпускников, получивших среднее профессиональное и высшее образование, ВТР-2021. [[https://gks.ru/free\\_doc/new\\_site/population/trud/itog\\_trudoustr\\_2021/index.html](https://gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/itog_trudoustr_2021/index.html)] (дата обращения: 01.03.2023).

ФинЭкспертиза. (2021) Удар по молодежи: российский рынок труда лишился более миллиона молодых работников. [<https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2021/udar-po-molodezhi/>] (дата обращения: 01.03.2023).

Челпанов М. (2021) Наставничество новых сотрудников в компании: организация системы, виды и этапы. [<https://school.kontur.ru/publications/2247>] (дата обращения: 01.03.2023).

Clutterbuck D. (2013) The problem with research in mentoring. [<https://davidclutterbuckpartnership.com/the-problem-with-research-in-mentoring/>] (дата обращения: 01.03.2023).

Mercer Report. (2015, 23.01.2018) Inside employees' minds. [[www.mercer.com/newsroom/mercer-2015-inside-employees-minds-research.html](http://www.mercer.com/newsroom/mercer-2015-inside-employees-minds-research.html)] (дата обращения: 23.01.2018)

## THE ROLE OF MENTORSHIP IN FORMATION OF LABOUR CULTURE AND WORKERS' SOLIDARY BEHAVIOR AT THE RUSSIAN INDUSTRIAL ENTERPRISES\*

*Liudmila M. Cheglakova*  
(lcheglakova@hse.ru)

Graduate School of Business, HSE University, Moscow, Russia

**Citation.** Cheglakova L.M. (2024) Rol' nastavnichestva v formirovaniy trudovoy kul'tury i solidarnogo povedeniya rabochikh na rossiyskikh promyshlennykh predpriyatiyakh [The role of mentorship in formation of labour culture and workers' solidary behavior at the Russian industrial enterprises]. *Zhurnal sotsiologii i sotsialnoy antropologii* [The Journal of Sociology and Social Anthropology], 27(1): 30–62 (in Russian).  
<https://doi.org/10.31119/jssa.2024.27.1.3>. EDN: CBRDMU

**Annotation.** This article examines the role of mentorship in shaping labour culture and solidarity behavior of manufactory workers, with an emphasis on the mentoring formal framework, informal values, patterns of behavior and attitudes towards management which is broadcasted by mentors to new workers. The study was carried out in a mixed methodology on the base of three Russian enterprises. 20 focus-group discussions (a total of 394 people) with mentors in 2018 to 2019, an analysis of mentoring baselines, interviews with HR and shop managers and observation were held. Common features of labor culture include the values of collectivity, involvement in a common cause, willingness to disinterestedly assist the team. Collectivity is intertwined with the culture of efficiency, which is described in the requirements of integrity, quality of work, efficiency, as well as the initiative and active position of the employee. The “new” requirements of the industrial workers' approved behavior are focused on labor safety and compliance with corporate standards. Collective labor norms prohibit opportunistic behavior in the form of conflicts by sex, religion or any manifestations of aggression, the presence of bad habits (alcoholism, drug addiction or frequent smoking), as well as opposing oneself to the team and excessive activity. “New” capitalist order in labor culture values concern the prohibition of labor violation to corporate standards, disclosure of corporate secrecy and discussion of management decisions in comparison with the Soviet and late Soviet labor culture values. The protection of the working micro-collective boundaries from the authorities is maintained against the backdrop of a respectful attitude towards management. During mentoring solidarity behavior is often formed in the “mentor-mentee” dyads in a situation where cooperation is necessary. But solidarity as how the formation of a sense of collective unity does not have time to form in a short period of

---

\* The article draws on the results of fundamental research carried out within the framework of the research project 2022.001R. Kabalina V.I. “New Reality in Human Resource Management: Transformation of the Organizational Context and Employee Behavior” conducted at the Graduate School of Business of the National Research University Higher School of Economics in 2022–2024.

formal mentoring as trust relationships are not formed in every pair primarily due to the inequality of exchange and the difference in generational interests.

**Keywords:** labor culture, mentoring, solidarity behavior, industrial personnel, workers.

## References

Abramov R.N. (2019) Rabochie v sovremennykh sotsiologicheskikh issledovaniyakh: rossiyskiy kontekst [Workers in modern sociological research: the Russian context]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Sotsiologiya. Politologiya. Mezhdunarodnye otnosheniya* [Bulletin of the Udmurt University. Sociology. Political science. International relations], 3(3): 283–291 (in Russian).

Belyaeva T.V., Bogatyreva K.A. (2018) Nacional'naya kul'tura i predprinimatel'stvo: obzor literatury i napravleniya budushchih issledovanij. [National Culture and Entrepreneurship: A Review of the Literature and Directions for Future Research]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian Journal of Management], 16 (2): 273–294 (in Russian).

Belsky J., Bakermans-Kranenburg M.J., Van IJzendoorn M.H. (2007) For better and for worse: Differential susceptibility to environmental influences. *Current directions in psychological science*, 16(6): 300–304.

Bianchi F., Casnici N., Squazzoni F. (2018) Solidarity as a byproduct of professional collaboration: social support and trust in a coworking space. *Social Networks*, 54: 61–72.

Bocharov V.Y., Gavriluk T.V. (2021) Molodezh' novogo rabocheho klassa kak ob'ekt gosudarstvennoy sotsial'noy politiki i investirovaniya [The youth of the new working class as an object of state social policy and investment]. *Zhurnal issledovaniy sotsialnoy politiki* [Journal of Social Policy Research], 19(1): 69–84 (in Russian).

Chandler D. E., Hall D. T., Kram K. E. (2010) A Developmental Network & Relational Savvy Approach to Talent Development: A Low-Cost Alternative. *Organizational Dynamics*, 39(1): 48–56.

Cheglakova L.M. (2011) Nastavnichestvo: novye kontury organizatsii sotsial'nogo prostranstva obucheniya i razvitiya personala promyshlennykh organizatsiy [Mentoring: new contours of the organization of the social space for training and development of personnel of industrial organizations]. *Ekonomicheskaya sotsiologiya* [Economic Sociology], 12(2): 80–98 (in Russian).

Danilova E., Tararukhina M. (2003) Rossiyskaya proizvodstvennaya kul'tura v parametrah G. Khofshteda [Russian industrial culture in the parameters of Hofstede]. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny* [Public opinion monitoring: economic and social changes], (3): 53–64 (in Russian).

Dawley D. D., Andrews M. C., Bucklew N. S. (2010) Enhancing the ties that bind: Mentoring as a moderator. *Career Development International*, 15(3): 259–278.

Dobrow S. R., Higgins M. C. (2005) Developmental networks and professional identity: A longitudinal study. *Career Development International*, 10(6/7): 567–583.

Eby L.T., Durlay J.R., Evans S.C., Ragins B.R. (2008) Mentors' perceptions of negative mentoring experiences: scale development and nomological validation. *Journal of applied psychology*, 93(2): 358–373.

Efendiev A.G., Balabanova E.S., Gogoleva A.S. (2012) Organizatsionnaya kul'tura kak normativno-rol'evaya sistema trebovaniy k rabotniku rossiyskikh biznes-organizatsiy

[Organizational culture as a regulatory and role system of requirements for the employee of Russian business organizations]. *Zhurnal sotsiologii i sotsialnoy antropologii* [The Journal of Sociology and Social Anthropology], 15(4): 167–187 (in Russian).

Ghosh R., Reio Jr T.G. (2013) Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 83(1): 106–116.

Godshalk V.M., Sosik J.J. (2003) Aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationships. *Journal of vocational behavior*, 63(3): 417–437.

Granovetter M. (1985) Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3): 481–510. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1086/228311>.

Higgins M.C., Kram K.E. (2001) Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2): 264–288.

Higgins M.C., Thomas D.A. (2001) Constellations and careers: Toward understanding the effects of multiple developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(3): 223–247.

Jiang Z., Di Milia L., Jiang Y., Jiang X. (2020) Thriving at work: A mentoring-moderated process linking task identity and autonomy to job satisfaction. *Journal of vocational behavior*, 118: 103373. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103373>.

Kabalina V.I. (2005) *Praktiki upravleniya personalom na sovremennykh rossiyskikh predpriyatiyakh* [HR management practices at modern Russian enterprises] Vol. 10. Moscow: Institut sravnitel'nykh issledovaniy trudovykh otnosheniy (in Russian).

Karacharovskiy V.V., Shkaratan O.I. (2002) Russkaya trudovaya i upravlencheskaya kul'tura: opyt issledovaniya v kontekste perspektiv ekonomicheskogo razvitiya [Russian Labor and Management culture: research experience in the context of economic development prospects]. *Mir Rossii. Sotsiologiya. Etnologiya* [The world of Russia. Sociology. Ethnology], 11(1): 3–56 (in Russian).

Kasyanova K. (2003) *O russkom natsional'nom kharaktere* [About the Russian national character]. Moscow: Delovaya kniga (in Russian).

Klarin M.V. (2016) Sovremennoe nastavnichestvo: novye cherty traditsionnoy praktiki v organizatsiyakh XXI veka [Modern mentoring: new features of traditional practice in organizations of the XXI century]. *ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika* [STAGE: economic theory, analysis, practice], (5): 92–112 (in Russian).

Klimova S.G. (2020) Innovativnoe povedenie rabotayushchih rossiyan: povsednevnye praktiki i institucional'nye usloviya. *Sotsialno-trudovye issledovaniya*, 1(38): 85–97 (in Russian).

Kozina I.M., Zangieva I.K. (2016) Zashchishchennost' truda i udovletvorennost' rabotoy v malom biznese [Job security and job satisfaction in small business]. *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological research], 7: 19–29 (in Russian).

Kram K.E. (1996) A relational approach to career development. In: Hall D.T. (ed.), *The career is dead — Long live the career*. San Francisco, CA: Jossey-Bass: 132–157.

Kram K.E., Higgins M.C. (2009) A new mindset on mentoring: Creating developmental networks at work. *MIT Sloan Management Review*, 15: 1–7.

Kuwabara K. (2011) Cohesion, cooperation, and the value of doing things together: How economic exchange creates relational bonds. *American Sociological Review*, 76(4): 560–580. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/0003122411414825>.

Lawler E.J., Thye S.R., Yoon J. (2008) Social exchange and micro social order. *American Sociological Review*, 73(4): 519–542. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/000312240807300401>.

Lentz E., Allen T.D. (2009) The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon. *Group & Organization Management*, 34(3): 358–384.

Lindenberg S. (2006) Prosocial behavior, solidarity, and framing processes. *Solidarity and prosocial behavior: An integration of sociological and psychological perspectives*, 23–44.

Lytkina T.S., Yaroshenko S.S. (2019) Vozmozhna li sotsiologiya dlya trudyashchikhsya klassov segodnya? [Is sociology possible for the working classes today?]. *Mir Rossii. Sotsiologiya. Etnologiya* [The world of Russia. Sociology. Ethnology], 28(1): 101–123 (in Russian).

Malhotra D., Murnighan J.K. (2002) The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative science quarterly*, 47(3): 534–559. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2307/3094850>.

Molm L.D., Collett J.L., Schaefer D.R. (2006) Conflict and fairness in social exchange. *Social Forces*, 84(4): 2331–2352.

Molm L.D., Schaefer D.R., Collett J.L. (2009) Fragile and resilient trust: risk and uncertainty in negotiated and reciprocal exchange. *Sociological Theory*, 27 (1): 1–32.

Myasoedov S.P., Kolesnikova I.V., Borisova L.G. (2011) *Rossiyskaya delovaya kul'tura: vozdeystvie na model' upravleniya* [Russian business culture: impact on the management model]. Moscow: Delo (in Russian).

Oberländer A. (2017) Cushy work, backbreaking leisure: late Soviet work ethics reconsidered. *Kritika: Explorations in Russian and Eurasian History*, 18(3): 569–590.

Osipov P.N., Irismetova I.I. (2020) Nastavnichestvo kak ob'ekt nauchnykh issledovaniy [Mentoring as an object of scientific research]. *Professional'noe obrazovanie i rynek truda* [Vocational education and the labor market], 2(41): 109–115 (in Russian).

Park J.H., Newman A., Zhang L., Wu C., Hooke A. (2016) Mentoring functions and turnover intention: The mediating role of perceived organizational support. *The international journal of human resource management*, 27(11): 1173–1191.

Prokhorov A. (2022) *Russkaya model' upravleniya* [Russian management model]. Moscow: Studiya Artemiya Lebedeva (in Russian).

Prokhorova M.P., Bulganina S.V., Spiridonova D.A., Golovanova S.O. (2019) Otsenka effektivnosti nastavnichestva v sovremennykh organizatsiyakh [Evaluating the effectiveness of mentoring in modern organizations]. *Moskovskiy ekonomicheskii zhurnal* [Moscow Economic Journal], 13: 647–653 (in Russian).

Ragins B.R., Kram K.E. (2007) *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. New York: Sage Publications.

Roshchin S.Yu., Slesareva A.A. (2012) *Mezhfirmennaya mobil'nost' molodykh rabotnikov na rossiyskom rynke truda. Preprint.* [Intercompany mobility of young workers in the Russian labor market]. Preprint. Moscow: Izdatel'skiy dom Vyshey shkoly ekonomiki (in Russian).

Ryan R.M., Deci E.L. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1): 68–78.

Ryan R.M., Huta V., Deci E.L. (2008) Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of happiness studies*, 9(1): 139–170.



Ryvkina R.V. (2001) *Drama peremen: Ekonomicheskaya sotsiologiya perekhodnoy Rossii* [The Drama of Change: The Economic Sociology of Transitional Russia]. Moscow: Delo (in Russian).

Scandura T.A., Viator R.E. (1994) Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protégé relationships, mentorship functions, and protégé turnover intentions. *Accounting, Organizations and Society*, 19(8): 717–734.

Shatalova N. I. (1999) Sistema trudovogo potentsiala rabotnika [Employee's Labor Potential System]. *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological research], 3: 51–54 (in Russian).

Sheyn E. (2002) *Organizacionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. St. Petersburg: Piter (in Russian).

Sokolov A. K. (2009) Rezhimnost' na sovetskikh predpriyatiyakh [Regime at Soviet enterprises]. Kondrat'ev T.S. (ed.), *Rezhimnye lyudi v SSSR* [Regime people in the USSR]. Moscow: Politicheskaya entsiklopediya (ROSSPEN): 99–127 (in Russian).

Spreitzer G.M., Porath C. (2014) Self-determination as nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 90: 245–258.

*Stanovlenie trudovykh otnosheniy v postsovetskoy Rossii* [The formation of labor relations in post-Soviet Russia]. (2004) Moscow: Akademicheskii Proekt (in Russian).

Temnitskiy A.L. (2021) Traditsii i innovatsii v trudovoy kul'ture rossiyskikh rabochikh [Traditions and innovations in the labor culture of Russian workers]. *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological research], 4: 61–73 (in Russian).

Tikhonova N.E. (2015) Yavnye i neyavnye posledstviya ekonomicheskikh krizisov dlya rossiyan [Explicit and implicit consequences of economic crises for Russians]. *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological research], 12: 16–27 (in Russian).

Tselyutina T.V., Muravleva E.Y. (2015) Metody upravleniya adaptatsiyey personala v usloviyakh preodoleniya posledstviy krizisa [Methods of managing the adaptation of personnel in the conditions of overcoming the consequences of the crisis]. *Problemy sovremennoy nauki i obrazovaniya* [Problems of modern science and education], 5(35): 39–42 (in Russian).

Yaroshenko S.S., Lytkina T.S., Kolegov K.N., Vyacheslavov V.G., Omelchenko E.L. (2008) *Sotsial'nye rezhimy postsovetskogo proizvodstva* [Social regimes of post-Soviet production]. Syktyvkar: Komi NTs UrO RAN (in Russian).