

**Посадский Александр Владимирович**  
руководитель кафедры «Сервис на транспорте»  
Корпоративный университет Транспортного комплекса ГУП «Московский метрополитен», г. Москва, ул. Варшавское шоссе, д.93, каб. 210

**ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА НАСТАВНИКОВ  
ЭКСПЛУАТАЦИОННЫХ СЛУЖБ ГУП «МОСКОВСКИЙ МЕТРОПОЛИТЕН»  
В КОРПОРАТИВНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСА**

**А.В. ПОСАДСКИЙ**

Корпоративный университет Транспортного комплекса ГУП «Московский метрополитен» (Москва, Россия)

***Резюме.** В статье описывается уникальный практический опыт разработки и реализации в образовательном процессе Корпоративного университета Транспортного комплекса г. Москвы программы психолого-педагогической подготовки наставников эксплуатационных служб ГУП «Московский метрополитен». Данное обучение реализуется для подготовки наставников к осуществлению ими на постоянной основе непрофессиональной педагогической деятельности по адаптации и введению в рабочий процесс новых работников.*

*Дано краткое описание актуальности наставнической деятельности в системе производственного обучения и адаптации работников-новичков. Автором особо отмечается, что в настоящее время в Российской Федерации наставничество не только является одним из важнейших направлений кадровой политики многих производственных и коммерческих предприятий, но и представляет собой один из ключевых векторов государственной политики в области модернизации и развития системы отечественного образования.*

*В статье наставничество описывается не только как определенная система профессионального корпоративного обучения нового работника (стажера) путем передачи знаний, навыков, принципов корпоративной культуры, но и определяется как специфическая непрофессиональная педагогическая деятельность. В связи с этим подчеркивается значимость подготовки эффективных наставников как одной из базовых задач корпоративного обучения, направленного как на подготовку новичка-стажера, так и на саморазвитие и личностно-профессиональный рост самого наставника.*

*Автором в рамках описанной программы психолого-педагогической подготовки наставников выделены функции современного наставника и описаны возможные формы формирования его психолого-педагогической компетентности. Показаны этапы разработки содержательной части учебной программы и ее тематические разделы. В конце приводятся краткие результаты внедрения системы подготовки наставников и дальнейшие планы.*

**Ключевые слова:** наставник, дополнительное образование, профессиональное развитие, наставничество, непрофессиональная педагогическая деятельность, психолого-педагогическое воздействие, корпоративное обучение, система подготовки наставников.

Активные социальные, экономические и политические колебания в российском обществе в последние годы привели к осознанной необходимости трансформации в сфере подготовки кадров для промышленности, крупных и малых предприятий, особенно важных для экономической устойчивости не только государства, но и отдельных субъектов Российской Федерации (городов и регионов). Эта тенденция касается и государственных корпораций, и частного бизнеса. К примеру, на одном из крупнейших российских сайтов поиска работы с середины 2022 года стало повышаться количество предложений о приеме на должности, связанные с профессиональным

развитием и адаптацией работников, таких как бизнес-тренер, менеджер по обучению и развитию персонала, руководитель производственного обучения и др.

Как показывают работы различных авторов (Фролов, 2013; Числов, 2007; Яковлев, 2011) прием нового работника еще не гарантирует его удачного вхождения в организацию, понимания и принятия им новой корпоративной культуры, ценностей, стратегических задач работодателя. Для решения данной проблемы на части крупнейших предприятий России используется система наставничества, которая исторически себя очень неплохо зарекомендовала (Батышев, 1985; Распоряжение Президента ОАО «РЖД», 2008).

И в последнее десятилетие интерес к опыту наставничества «подогревается» различными органами государственной власти, которые становятся примером популяризации наставнической деятельности и стимулируют руководителей предприятий задумываться над применением подобной практики у себя. Так, например, внедрение наставничества определяется одним из новых принципов кадровой политики в Указе Президента Российской Федерации № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» от 7 мая 2012 года (Указ Президента РФ, 2012). Далее с 2014 по 2017 годы ряд органов государственной власти, а также коммерческих предприятий публикуют внутренние документы о наставничестве, в которых определяются его виды, формы, основные задачи и категории работников, которые могут быть наставниками (Приказ Министерства транспорта РФ, 2014; Распоряжение Президента ОАО «РЖД», 2015; Приказ Департамента информатизации, 2017).

Таким образом, сегодня наставничество стало актуальной и значимой темой не только для промышленных и производственных предприятий страны, но и распространилось на все уровни российского образования, общественные взаимоотношения, воспитание и развитие личности. Об этом свидетельствует вышедший 27 июня 2022 года Указ Президента Российской Федерации № 401 «О проведении в Российской Федерации Года педагога и наставника» в целях признания особого статуса педагогических работников, в том числе выполняющих наставническую деятельность (Указ Президента РФ, 2022).

И как показывают локальные нормативные документы, определенный «особый статус» за наставниками закрепился уже давно. Так например, в «Положении о наставничестве в Министерстве транспорта Российской Федерации», утвержденном приказом Минтранса России № 157, важными задачами наставничества указываются: ускорение процесса формирования и развития (здесь и далее курсив наш) профессиональных знаний, навыков, умений; обучение гражданских служащих эффективным формам и методам работы; развитие их способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них служебные обязанности, повышать свой профессиональный уровень (Приказ Министерства транспорта РФ, 2014, с.1).

А в «Положении об адаптации в ОАО «РЖД» от 29.12.2015 наставничество определяется как «форма адаптации, при которой наставник передает работникам профессиональные знания и навыки, необходимые для скорейшего вхождения в должность и достижения производственных/операционных показателей в наиболее короткие сроки» (Распоряжение Президента ОАО «РЖД», 2015, с. 3).

Таким образом, разрабатываемые нормативные документы пытаются подчеркнуть и закрепить этот «особый статус» работника-наставника в первую очередь как профессионала своего дела. И естественно, что наставником назначается не любой желающий работник, а специалист, отвечающий определенным требованиям. Чаще всего – это требования к общему стажу работы на предприятии, профессиональному опыту и квалификации, уровню образования и профессиональной подготовке,

показателям результативности, профессионально важным и личностным качествам. Условная схематичная взаимосвязь руководителя предприятия, стажера и наставника показана на рисунке 1.



*Рис. 1*

Как показывает практика, наставничество в организациях вводится и развивается для снижения финансовых и временных издержек при адаптации и профессиональном становлении вновь принятых работников на должности рабочих и специалистов.

Основными задачами наставника, как правило, являются вовлечение новичка в трудовой процесс и общественную жизнь предприятия, ускорение процесса адаптации и обучения стажера основным профессиональным навыкам, связанным с рабочим процессом, и формирование положительного имиджа предприятия как привлекательного работодателя.

Таким образом, наставничество представляет собой определенную систему профессионального корпоративного обучения нового работника (стажера) путем передачи знаний, навыков, принципов корпоративной культуры, необходимых для выполнения поставленных производственных задач, наиболее опытным и квалифицированным работником (наставником).

Данный «путь передачи знаний и навыков» начинается с разработки совместного индивидуального плана развития стажера на основе уровня имеющихся у него компетенций. Затем продолжается планомерным изучением деловых и личностных качеств новичка, его отношения к выполняемым задачам, коллективу, правилам и нормам организации. Наставник производит непосредственное обучение профессиональным знаниям и навыкам, практическим приемам выполнения работ, контролирует реализацию индивидуального плана развития новичка, дает необходимые методические рекомендации. А это, на наш взгляд, подчеркивает иную особенность деятельности наставника, которую отмечают в своей работе А. Карташова и Б. Камалиев: «должность наставника уникальна возможностью совместить высокую квалификацию в профессиональной деятельности и деятельности педагогической» (Карташова, Камалиев, 2018, с. 83). Деятельность наставника можно определить как специфическую непрофессиональную педагогическую деятельность.

Как следует из краткого описания обобщенных обязанностей наставника, его деятельность очень сходна с обязанностями педагогического работника, который в соответствии со ст. 48 ФЗ № 273 «Об образовании в Российской Федерации» обязан «осуществлять свою деятельность на высоком профессиональном уровне, обеспечивать

в полном объеме реализацию преподаваемых учебных предмета, курса, дисциплины (модуля) в соответствии с утвержденной рабочей программой» (Федеральный Закон, 2023, с. 68). В данном случае под утвержденной рабочей программой предмета, курса, дисциплины можно понимать утвержденный руководителем предприятия или подразделения индивидуальный план развития стажера.

Исходя из данного допущения, по сути своей деятельности, наставник не просто передает новому работнику свой опыт, а является участником педагогического процесса и организатором психолого-педагогического воздействия на стажера. И, следовательно, он должен понимать не только особенности протекания самого педагогического процесса, но и знать, и уметь применять элементы психолого-педагогического воздействия на обучаемого (то есть обладать развитой психолого-педагогической компетенцией). Как указывают А. Карташова и Б. Камалиев, «наставнику необходим педагогический минимум, который в дальнейшем должен развиваться за счет педагогических и психологических тренингов, тренингов в сфере управления персоналом» (Карташова, Камалиев, 2018, с. 83). Однако в подавляющем большинстве случаев у наставников отсутствует должный опыт педагогической или психологической подготовки.

Именно понимание отсутствия специализированной подготовки наставников подтолкнуло руководство Корпоративного университета Транспортного комплекса ГУП «Московский метрополитен» к разработке и реализации программы повышения квалификации наставников эксплуатационных служб предприятия. И при таком подходе в схему взаимодействия «руководитель – наставник – стажер» добавляется очень важный элемент – педагог-психолог (Рис.2), который принимает на себя активную и ответственную роль обучения и сопровождения развития компетенций работника-наставника.

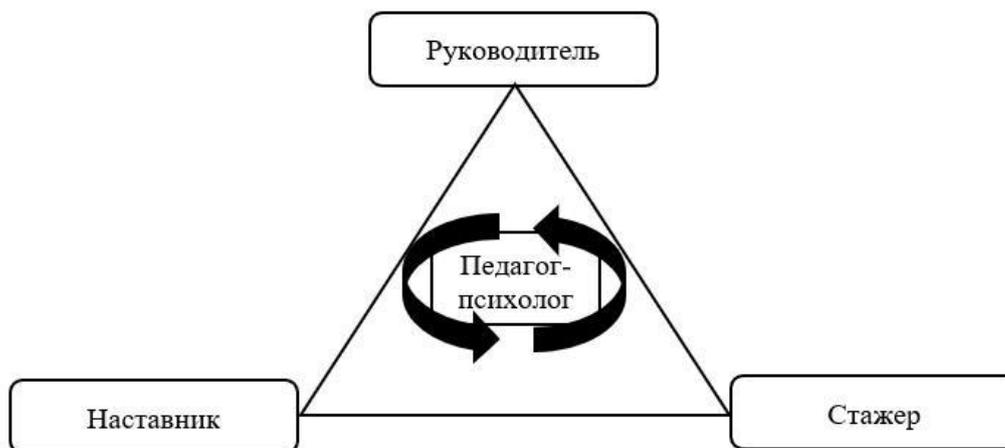


Рис.2

Учитывая, что наставничество представляет собой непрофессиональную педагогическую деятельность, в Корпоративном университете Транспортного комплекса ГУП «Московский метрополитен» с 2019 года была разработана и реализуется по настоящее время программа повышения квалификации наставников эксплуатационных служб (см. пример программы в Приложении). В данной программе целенаправленно был сделан акцент на вопросы психолого-педагогической подготовки слушателей и развития ряда основополагающих в рамках наставничества компетенций.

Программа, рассчитанная на 40 академических часов, содержит как теоретическую, так и практическую (тренинговую) части. Обучение проводится в

течение пяти дней. Преподавателями (тренерами) являются педагоги кафедры «Сервис на транспорте», которые имеют высшее психологическое образование и необходимые курсы переподготовки и повышения квалификации по педагогике. В программу подготовки включены следующие разделы:

- Требование к профессиональному и психологическому профилю наставника;
- Порядок адаптации, ввода в рабочий процесс и развитие вновь принятого работника;
- Методология преподавательской деятельности;
- Психологические аспекты наставничества.

В первом учебном разделе предоставляется информация о целях и задачах работы наставника, требованиях к его опыту и личностно-деловым качествам. Разъясняются требования к уровню развития корпоративных, профессиональных и личностных компетенций и методах организации их оценивания и выявления. Проводится практическая оценка компетенций при помощи батареи психологических тестов. Полученные результаты сообщаются каждому обучающемуся, предоставляется развернутая обратная связь с рекомендациями по развитию «западающих» компетенций.

Второй раздел посвящен анализу локальной нормативной документации ГУП «Московский метрополитен», связанной с наставничеством, адаптацией, обучением и развитием персонала, профессиональной подготовкой и повышением квалификации. Здесь так же рассматривается структура метрополитена и конкретной эксплуатационной службы, система формирования кадрового резерва на предприятии.

Третий раздел включает теоретические и практические вопросы методики организации и проведения учебных занятий, осуществления контроля и коррекции учебной деятельности, создание диагностических методик проверки успешности реализуемого обучения.

В рамках четвертого раздела проводится тренинговое групповое занятие для отработки навыков использования «инструментов» наставничества – основных психолого-педагогических компетенций, таких как:

- организаторская компетентность, в которую входят навыки постановки задач, контроля исполнения, мотивации и предоставления обратной связи;
- коммуникативные навыки и грамотная речь;
- способность к обучению и трансляции собственного профессионального опыта;
- командный стиль работы.

Разработка содержательной части программы проводилась в несколько этапов.

На первом, «предварительном» этапе, были организованы три стратегических сессии с работниками, которые имели опыт в подготовке наставников, и одна – с руководителями соответствующих эксплуатационных служб. В рамках проведенных встреч были определены основные сложности работы наставников с новичками, как личностного и общепсихологического плана, так и педагогического, а руководители описали свои требования к подготовке новых работников и основные проблемы по выбору наставников, которые способны осуществлять работу со стажерами.

На втором этапе – «организационном» – проводился подбор теоретического материала, разработка кейсов и тренинговых упражнений, планирование последовательности разделов учебной программы, подбор психологических тестов для оценки компетенций обучающихся наставников, разработка формы предоставления

обратной связи. С руководителями служб обсуждались базовые критерии отбора кандидатов в наставники, их желаемые профессиональные и личностные особенности.

Третий «адаптационный» этап представлял собой пробный запуск программы на так называемой «пилотной» группе наставников. Это позволило не только проверить жизнеспособность программы, полученной на предыдущем этапе, но и проработать результаты психолого-педагогического воздействия на реальных работников и получить от них обратную связь. Этот этап завершился внесением небольших корректировок в программу обучения и ее официальным согласованием с начальниками эксплуатационных служб.

После чего начался самый главный, четвертый этап – «практический», в рамках которого уже непосредственно набирались учебные группы и проводилось обучение согласно утвержденной программе. После завершения обучения собиралась обратная связь по удовлетворенности и актуальности полученной информации. Многие участники учебного процесса отмечали у себя повышение мотивации на дальнейшее развитие, в том числе и обучение, большее вовлечение в процессы подготовки новых работников, понимание важности и ценности собственного вклада в развитие своей службы и метрополитена.

Только в текущем году на конец третьего квартала в общей сложности по программе психолого-педагогической подготовки наставников эксплуатационных служб ГУП «Московский метрополитен» было подготовлено 263 наставника. Необходимо отметить, что эта важная и достаточно сложная работа получила благодарственные отзывы не только от самих участников обучения, но и от руководства эксплуатационных служб.

Более того, большинство работников, прошедших обучение и реализовавших полученные знания в процессе практической работы с новыми работниками, в последствии были включены в кадровый резерв на замещение руководящих должностей различного уровня.

Еще одним свидетельством эффективной подготовки наставников является победа команды наставников ГУП «Московский метрополитен» на проходившем в июле 2023 года в г. Екатеринбурге «Первом межкорпоративном кейс-чемпионате по наставничеству».

В итоге, необходимо отметить, что разработка и реализация программ подготовки эффективных наставников является одной из базовых задач корпоративного обучения, направленного как на подготовку новичка-стажера, так и на саморазвитие и личностно-профессиональный рост самого наставника. Опыт данной работы позволил не только решить вопросы адаптации и скорейшего вхождения в рабочий процесс новичков-стажеров, но и показал практическую ценность качественного внутрикорпоративного обучения, где главным мериллом успеха выступает достижение поставленных как производственных, так и педагогических задач. В дальнейшем мы намереемся развивать систему послеобразовательной (пост-тренинговой) поддержки наставников через новые формы активного обучения: регулярные модульные тематические встречи, дискуссионные клубы, мастер-классы, конкурсы профессионального мастерства. С результатами нашей работы, в случае заинтересованности представителей научного, академического и профессионального сообщества, готовы будем делиться на страницах этого и других журналов.

**Программа  
повышения квалификации  
«Наставник Службы пути и искусственных сооружений Дирекции  
инфраструктуры»**

## **ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Программа предназначена для повышения квалификации старших мастеров, мастеров, помощников мастеров и бригадиров (освобожденных) с целью получения знаний, умений и навыков по наставничеству для организации процесса адаптации и ввода в рабочий процесс монтеров пути 2 разряда, обходчиков пути 2 разряда, дренажников 2 разряда и тоннельных рабочих 2 разряда.

Срок обучения составляет 40 часов. Занятия проводятся с отрывом от производства в Учебно-производственном центре и Центре оценки квалификаций Службы профориентации обучения и развития персонала по 8 часов в день при пятидневной рабочей неделе.

Учет успеваемости обучающихся проводится путем текущей и периодической проверки знаний по всем предметам согласно учебному плану.

Итоговая аттестация проводится квалификационной комиссией в составе представителей Учебно-производственного центра, Центра оценки квалификаций Службы профориентации, обучения и развития персонала и Службы пути и искусственных сооружений Дирекции инфраструктуры с выдачей свидетельства установленного образца.

**Программа повышения квалификации**  
**«Наставник Службы пути и искусственных сооружений Дирекции**  
**инфраструктуры»**

**1. Требования к профессиональному и психологическому профилю**  
**наставника (8 часов)**

Общие требования к профилю должности старших мастеров, мастеров, помощников мастеров и бригадиров (освобожденных) Службы пути и искусственных сооружений Дирекции инфраструктуры: квалификационные требования, требования к опыту, профессиональные компетенции, личностно-деловые качества.

Виды оценки персонала. Методы и средства оценки персонала. Организация и проведение психологической оценки участников обучения (практическая часть).

\*Занятия проходят в Центре оценки квалификаций Службы профориентации, обучения и развития персонала (ст. метро «Нахимовский проспект»).

**2. Общий курс метрополитена. Структура метрополитена (4 часа)**

История развития Московского метрополитена. Структура метрополитена. Проектирование и строительство Московского метрополитена. Перспективы развития.

Традиции Московского метрополитена. \*

\* Занятия проходят на ст. метро «Выставочная» в Центре профориентации Службы профориентации, обучения и развития персонала.

**3. Порядок адаптации, ввода в рабочий процесс и развитие э (4 часа)**

№ п/п	Тема занятий	Кол-во часов
----------	--------------	-----------------

3.1.	Адаптация вновь принятых монтеров пути 2 разряда, обходчиков пути 2 разряда, дренажников 2 разряда и тоннельных рабочих 2 разряда в Службу пути и искусственных сооружений Дирекции инфраструктуры	2
3.2.	Система подготовки кадров и повышение квалификации работников	1
3.3.	Формирование кадрового резерва	1
	Итого:	4

**3.1. Адаптация вновь принятых монтеров пути 2 разряда, обходчиков пути 2 разряда, дренажников 2 разряда и тоннельных рабочих 2 разряда в Службу пути и искусственных сооружений Дирекции инфраструктуры.**

Приказ об утверждении и введении в действие «Порядка адаптации и ввода в профессию (рабочих массовых профессий) в период испытательного срока в обособленных подразделениях метрополитена». Алгоритм проведения адаптации применительно к Службе пути и искусственных сооружений Дирекции инфраструктуры.

**3.2. Система подготовки кадров и повышение квалификации работников.**

Профессиональная подготовка рабочих по курсовой форме (с отрывом от производства в Учебно-производственном центре Службы профориентации, обучения и развития персонала и образовательных учреждениях города Москвы).

Профессиональная подготовка рабочих по индивидуальной форме обучения. Профессиональная переподготовка рабочих. Обучение рабочих вторым (смежным) профессиям. Обязательное обучение.

Производственно-экономические курсы.

Направление работников на обучение в образовательные учреждения высшего и среднего профессионального образования.

Повышение квалификации рабочих, специалистов и руководителей.  
Дополнительное профессиональное образование.

Организация и проведение технического обучения работников в Службе пути и искусственных сооружений Дирекции инфраструктуры Дирекции инфраструктуры.

### **3.3. Формирование кадрового резерва**

Структура кадрового резерва. Стратегический кадровый резерв.

Отбор кандидатов в кадровый резерв (документы для участия в отборе в кадровый резерв).

Проведение оценочных мероприятий кандидатов в кадровый резерв (методы оценочных мероприятий).

Состав комиссии по отбору кадрового резерва. Утверждение состава кадрового резерва.

Работа с кадровым резервом (работа с резервистами в целях приобретения ими практических и организационных навыков для выполнения обязанностей по целевым должностям, индивидуальный план развития резервиста).

Изменение состава кадрового резерва.

Мероприятия по определению эффективности формирования кадрового резерва (оценка эффективности, коэффициент результативности формирования кадрового резерва).

## **4. Методология преподавательской деятельности (8 часов)**

<b>№ п/п</b>	<b>Тема занятий</b>	<b>Количество часов</b>
4.1.	Методика проведения занятий	4
4.2.	Контроль и коррекция учебной деятельности	2
4.3.	Формы учебных занятий и методика их проведения	2
	Итого:	8

#### **4.1. Методика проведения занятий**

Теория обучения и проведения технической учебы. Виды, формы и методика контроля обучения.

Виды контроля: предварительный, текущий, периодический, тематический и отсроченный.

Формы контроля: индивидуальный, групповой и фронтальный.

Методика контроля: устная, письменная, практическая, компьютерная и самоконтроль

#### **4.2. Контроль и коррекция учебной деятельности**

Сущность, цели и функции контроля обучения, проблема управлением процессом обучения.

Обратная связь в обучении.

Содержание и формы педагогической контроля.

Создание диагностических методик, контролирующих успешность и выявляющих причины не успешности в обучении.

#### **4.3. Форма учебных занятий и методика их проведения**

Формы проведения учебных занятий: лекции, семинары, практические занятия, мастер-классы, обучающие игры, тренинги. Практические занятия как основной вид обучения работников основам профессиональной деятельности на рабочем месте.

Общая профессиональная культура преподавателя, умение самостоятельно подбирать, проводить и создавать собственную методику и форму проведения занятий.

### **5. Психологические аспекты наставничества (8 часов)**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование темы</b>	<b>Кол-во часов</b>
5.1.	Инструменты наставничества	2

5.2.	Основы корпоративной культуры и управления внутренними коммуникациями	2
5.3.	Тренинг	4
	<b>Итого:</b>	<b>8</b>

### **5.1. Инструменты наставничества**

Инструменты наставничества в процессе производственной деятельности. Постановка задач. Контроль исполнения. Основные средства мотивации персонала. Методы обратной связи.

### **5.2. Основы корпоративной культуры и управления внутренними коммуникациями**

Влияние корпоративной культуры на формирование индивидуального профессионального стиля работника. Формирование эффективных внутренних коммуникаций в корпоративной среде. Развитие коммуникативных умений и навыков вновь поступивших работников.

### **5.3. Тренинг**

Тренинг по развитию коммуникативных умений и навыков.

## **6. Итоговая аттестация (8 часов)**

Проведение квалификационного экзамена.