

**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 как определенная система профессионального корпоративного обучения нового работника (стажера) путем передачи знаний, навыков, принципов корпоративной культуры, а также определяется как специфическая непрофессиональная педагогическая деятельность. В связи с этим подчеркивается значимость подготовки эффективных наставников как одной из базовых задач корпоративного обучения, направленного на подготовку новичка-стажера 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.*

**PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL TRAINING  
OF MENTORS OF OPERATIONAL SERVICES  
INTO THE TRANSPORT CORPORATE UNIVERSITY SUE "MOSCOW METRO"**

**Alexander V. Posadsky**

Moscow Transport Corporate University  
(Russia, Moscow)

***Resume.** The article describes the unique practical experience of the development and implementation in the educational process of the Corporate University of the Transport Complex of Mos-*

---

*cow of the program of psychological and pedagogical training of mentors of operational services of the State Unitary Enterprise "Moscow Metro". This training is implemented to prepare mentors for the implementation of non-professional pedagogical activities on an ongoing basis for the adaptation and introduction of new employees into the work process.*

*A brief description of the relevance of mentoring activities in the system of industrial training and adaptation of novice workers is given. The author emphasizes that currently in the Russian Federation mentoring is not only one of the most important areas of personnel policy of many industrial and commercial enterprises, but also represents one of the key vectors of state policy in the field of modernization and development of the domestic education system. The article describes mentoring not only as a certain system of professional corporate training of a new employee (trainee) by transferring knowledge, skills, principles of corporate culture, but also defined as a specific non-professional pedagogical activity. In this regard, the importance of training effective mentors is emphasized as one of the basic tasks of corporate training aimed both at training a novice trainee and at self-development and personal and professional growth of the mentor himself.*

*The author, within the framework of the described program of psychological and pedagogical training of mentors, identifies the functions of a modern mentor and describes possible forms of formation of his psychological and pedagogical competence. The stages of the development of the content part of the program and its thematic sections are shown. At the end, brief results of the implementation of the mentor training system and further plans are given.*

**Keywords:** *mentor, additional education, professional development, mentoring, non-professional pedagogical activity, psychological and pedagogical impact, corporate training, mentor training system.*

DOI: 10.24888/2073-8439-2023-62-2-83-90

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 г. стало повышаться количество предложений о приеме на должности, связанные с профессиональным развитием и адаптацией работников, такие 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<sup>1</sup> (Батышев, 1985).

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 совершенство-

---

<sup>1</sup> Распоряжение Президента ОАО «РЖД» от 28.04.2008 г. 906р «Об утверждении Положения о наставничестве в ОАО «РЖД». URL: <http://dprof38.ru/перечень-работников-выполняющих-работ/> (дата обращения: 26.03.2023).

---

вания системы государственного управления» от 7 мая 2012 г.<sup>1</sup> 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<sup>2</sup>.

Таким образом, сегодня наставничество не только стало актуальной и значимой темой 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 г. 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<sup>3</sup>.

Как показывают локальные нормативные документы, определенный «особый статус» за наставниками закрепился 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 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<sup>4</sup>. 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»<sup>5</sup>.

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 схема-

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 7 мая 2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». URL: <https://www.mos.ru/upload/documents/oiv/ukaz-601.docx> (дата обращения: 24.03.2023).

<sup>2</sup> Приказ Министерства транспорта Российской Федерации от 11.06.2014 г. № 157 «Об утверждении Положения о наставничестве в Министерстве транспорта Российской Федерации». URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=593495&dst=100001#1J69cZTcRRz6NXur> (дата обращения: 26.03.2023); Распоряжение Президента ОАО «РЖД» от 29 декабря 2015 № 3128р «Об утверждении Положения об адаптации работников в ОАО «РЖД». URL: [https://www.samgups.ru/about/struktura\\_universiteta/filialy/vpo/orenburg/tselevoe-obuchenie/polozhenie\\_adaptatsiya\\_rabotnikov\\_rzhd.pdf](https://www.samgups.ru/about/struktura_universiteta/filialy/vpo/orenburg/tselevoe-obuchenie/polozhenie_adaptatsiya_rabotnikov_rzhd.pdf) (дата обращения: 26.03.2023); Приказ Департамента информатизации и связи Краснодарского края от 25.07.2017 № 121 «Об утверждении положения о наставничестве в департаменте информатизации и связи Краснодарского края». URL: <https://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW177;n=62791#d2W4cZTaaWgIkAYu> (дата обращения: 24.03.2023).

<sup>3</sup> Указ Президента РФ от 27 июня 2022 № 401 «О проведении в Российской Федерации Года педагога и наставника». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202206270003> (дата обращения: 24.03.2023).

<sup>4</sup> Приказ Министерства транспорта Российской Федерации от 11 июня 2014 г. № 157. С. 1.

<sup>5</sup> Распоряжение Президента ОАО «РЖД» от 29 декабря 2015 № 3128р. С. 3.

---

---

тичная взаимосвязь руководителя предприятия, стажера и наставника показана на рисунке 1.



Рис. 1. Взаимосвязь руководителя предприятия, стажера и наставника

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»<sup>1</sup>. 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 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. 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.

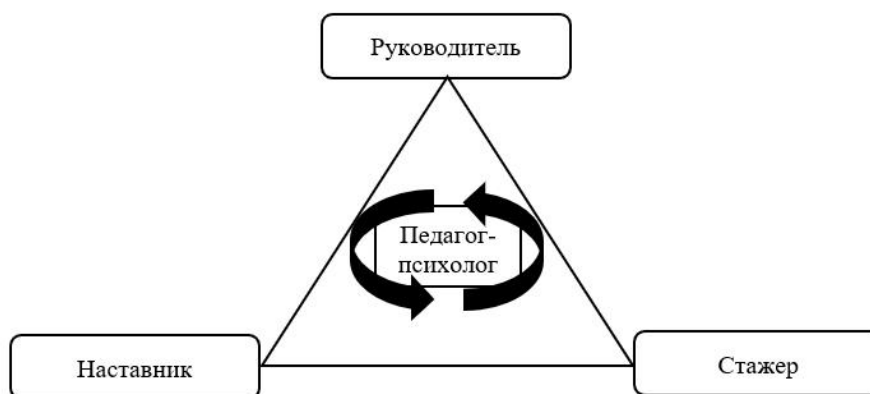


Рис. 2. Взаимодействие руководителя, наставника и стажера

Учитывая, что наставничество представляет собой непрофессиональную педагогическую деятельность, в Корпоративном университете Транспортного комплекса ГУП «Московский метрополитен» в 2019 г. была разработана и реализуется по настоящее время программа повышения квалификации наставников эксплуатационных служб. В данной программе целенаправленно 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 транспор-

<sup>1</sup> Федеральный Закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». URL: <https://www.masu.edu.ru/files/site/273-fz.pdf>. (Дата обращения: 23.03.2023).

---

те», которые имеют высшее психологическое образование, прошли 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 также 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 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 работниках 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 работы метрополитена.

На конец первого квартала 2023 г. в общей сложности по программе психолого-педагогической подготовки наставников эксплуатационных служб ГУП «Московский метрополитен» было подготовлено 213 наставников. 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, впоследствии были включены в кадровый резерв на замещение руководящих должностей различного уровня.

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 не только позволил 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 производственных и педагогических задач. В дальнейшем мы намереваемся развивать систему послеобразовательной (пост-тренинговой) поддержки наставников через новые формы активного обучения: регулярные модульные тематические встречи, дискуссионные клубы, мастер-классы, конкурсы профессионального мастерства. Результатами нашей работы в случае заинтересованности представителей научного, академического и профессионального сообщества готовы делиться на страницах этого и других журналов.

## **Литература**

- Батышев А.С. Педагогическая система наставничества в трудовом коллективе. М.: Высшая школа, 1985. 272 с.
- Карташова А.А., Камалиев Б.И. Модель компетенций наставника на предприятии как основа построения корпоративной системы наставничества // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2018. № 4. С. 80–85.
- Фролов Ю.В., Вайнер М.Э. Социально-профессиональная адаптация молодых педагогов в образовательных учреждениях. М.: Московский городской педагогический университет, 2013. 168 с.
- Числов А.И. Профессиональная адаптация выпускников Тюменского юридического института МВД России: состояние и пути совершенствования // Профессиональная адаптация выпускников Тюменского юридического института МВД России в органах внутренних

---

дел: состояние и пути совершенствования: материалы регионального совещания руководителей кадровых, воспитательных аппаратов органов внутренних дел и Тюменского юридического института МВД России, 6 декабря 2006 года. Тюмень: Тюменский юридический и-т МВД России, 2007. С. 4–9.

Яковлев Б.П., Жукова В.Ф. Социально-профессиональная адаптация студентов к практической деятельности. Томск: Издательство «ТМЛ-Пресс», 2011. 198 с.

## References

- Batyshev, A. S. (1985). *Pedagogical system of mentoring in the workforce* [Pedagogicheskaja sistema nastavnichestva v trudovom kollektive]. Moscow: Vysshaya shkola.
- Chislov, A. I. (2007). Professional adaptation of graduates of the Tyumen Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia: state and ways of improvement [Professional'naja adaptacija vypusnikov Tjumenskogo juridicheskogo instituta MVD Rossii: sostojanie i puti sovershenstvovaniya]. In *Professional adaptation of graduates of the Tyumen Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia in internal affairs bodies: state and ways of improvement: materials of the regional meeting of heads of personnel, educational apparatus of internal affairs bodies and the Tyumen Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia, December 6, 2006* [Professional'naya adaptatsiya vypusnikov Tyumenskogo juridicheskogo instituta MVD Rossii v organakh vnutrennikh del: sostoyanie i puti sovershenstvovaniya: materialy regional'nogo soveshchaniya rukovoditeley kadrovyykh, vospitatel'nykh apparatov organov vnutrennikh del i Tyumenskogo juridicheskogo instituta MVD Rossii, 6 dekabrya 2006 goda] (pp. 4–9). Tyumen: Tyumenskiy juridicheskiy institut MVD Rossii.
- Frolov, Yu. V., Weiner, M. E. (2013). *Socio-professional adaptation of young teachers in educational institutions* [Social'no-professional'naja adaptacija molodyh pedagogov v obrazovatel'nyh uchrezhdenijah]. Moscow: Moskovskiy gorodskoy pedagogicheskiy universitet.
- Kartashova, A. A., & Kamaliev, B. I. (2018). Mentor competence model at the enterprise as the basis for building a corporate mentoring system [Model' kompetencij nastavnika na predpriyatii kak osnova postroeniya korporativnoj sistemy nastavnichestva]. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, (4), 80–85.
- Yakovlev, B. P., & Zhukova, V. F. (2011). *Socio-professional adaptation of students to practical activity* [Social'no-professional'naja adaptacija studentov k prakticheskoy dejatel'nosti]. Tomsk: “TML-Press”.