

Роговская Дарья Александровна

первый заместитель директора – начальник Единого центра организации профессионального обучения и дополнительного образования
Корпоративного университета Транспортного комплекса
ГУП «Московский метрополитен»
г. Москва

НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ В ГУП «МОСКОВСКИЙ МЕТРОПОЛИТЕН»

***Аннотация:** работа посвящена исследованию роли наставничества в формировании лояльности у вновь принятых машинистов электропоезда метрополитена. Цель статьи заключается в изучении влияния поддержки наставника на формирование позитивного отношения новичков к профессии «Машинист электропоезда метрополитена» и снижение риска преждевременного увольнения.*

Исследование выявляет ключевые проблемы, связанные с отсевом обучающихся с обучения в Корпоративном университете Транспортного комплекса (далее – КУ), недостаточным пониманием специфики профессии на начальном этапе обучения и несоответствием ожиданий от профессии.

***Ключевые слова:** наставничество, адаптация, мотивация, рабочие профессии, машинист электропоезда метрополитена, транспортный комплекс, метрополитен, удержание персонала.*

Транспортный комплекс г. Москвы играет важную роль в функционировании современного города, обеспечивая бесперебойное движение пассажиров. Одной из ключевых профессий является работа машиниста электропоезда метрополитена, требующая высокого уровня ответственности, стрессоустойчивости и профессионализма. Однако эта профессия характеризуется рядом особенностей, таких как высокая ответственность, необходимость принятия быстрых решений и постоянное взаимодействие с пассажирами, что создаёт определённые трудности для начинающих работников.

Согласно статистике, количество выпускников КУ, желающих продолжить работу машинистом, снижается ежегодно. Среди основных факторов потери интереса выделяются: недостаток практических навыков на этапе обучения, низкая мотивация к обучению, отсутствие четкого понимания ожиданий работодателя и профессиональных требований, слабое представление о реальных условиях труда и недостаточная поддержка со стороны опытных коллег.

В целях снижения отсева на этапе обучения, сокращения сроков адаптации будущих машинистов электропоезда метрополитена и формирования лояльности к работодателю на постоянной основе проведены следующие мероприятия в рамках профессионального обучения в КУ:

- адаптационная беседа на этапе заключения ученического договора (ознакомление с карьерными возможностями, социальным пакетом, условиями обучения, сообществами метрополитена, профсоюзной жизнью и т. д.);

- знакомство с успешными представителями профессии (приглашение машинистов, работающих в электродепо метрополитена, с целью обмена опытом и проведения мотивационных бесед);

- экскурсии в электродепо, обучение на базе электродепо с целью ознакомления с условиями работы на производстве;

- сокращение сроков обучения;

- внедрение чат-бота по адаптации как помощника наставнику в ознакомлении новичков на этапе обучения с историей организации, структурой, спецификой работы в электродепо;

- предрейсовые медосмотры на этапе обучения в КУ с целью адаптации к работе на линии;

- разработка программы повышения квалификации преподавателей с учетом теории поколений и инструментов наставничества для помощи в адаптации обучающихся;

- закрепление за обучающимися машиниста-инструктора локомотивных бригад. Исследование, проведенное автором в 2025 году, было сосредоточено именно на оценке эффективности указанного инструмента.

Гипотеза исследования: сопровождение обучающихся КУ с первых дней обучения машинистами-инструкторами помогает в адаптации к профессии и ознакомлении с корпоративной культурой.

Методологической основой исследования стали методы анкетирования, интервью и наблюдения. Для сбора первичной информации были использованы анкеты, разработанные специально для оценки эффективности программы наставничества и выявления степени её воздействия на лояльность новичков.

Анкетирование проводилось среди работников, обучившихся по профессии «Машинист электропоезда метрополитена», трудоустроенных в электродепо, и машинистов-инструкторов локомотивных бригад, которые выполняли функции наставников для вышеуказанных машинистов. Выборка составила: 422 человека из числа машинистов электропоезда метрополитена и 251 машиниста-инструктора локомотивных бригад.

Основные показатели, замеряемые в исследовании: эффективность системы наставничества в целом; регулярность встреч и уровень профессиональной поддержки наставника; оценка наставниками вклада наставничества в формирование чувства принадлежности сотрудникам; уровень понимания корпоративной культуры, ценностей и традиций организации, помощи в профессиональной адаптации и адаптации к коллективу.

Исследование показало высокую эффективность внедрения наставнической модели:

- оценка опыта взаимодействия с наставником: положительный отклик составил 98%, негативный – всего 2%. 95% ощущают сильную поддержку со стороны наставников, что создает комфортные условия для адаптации;

- желание самого сотрудника стать наставником в будущем: выразили готовность 84% опрошенных;

- готовность рекомендовать собственного наставника другим коллегам: отметили 98% респондентов;

- 98% молодых машинистов отмечают положительное влияние наставников на осознание себя частью коллектива.

Анализ регулярности встреч показал следующее распределение:

- более 10 раз встречались с наставником: 65% опрошенных;
- от 5 до 10 раз: 22% опрошенных;
- менее 5 раз: 13% опрошенных.

Разбор результата оценки наставниками вклада наставничества в формирование чувства принадлежности сотрудникам показал следующее:

- крайне высокий вклад наставничества оценили 38% наставников;
- высокий вклад указали 49% наставников;
- средний вклад признали 11% наставников;
- отсутствие вклада («нулевой») отметили лишь 2% наставников.

Подавляющее большинство наставников (около 87%) оценивают вклад наставничества в формирование чувства принадлежности сотрудников как крайне высокий либо высокий. Это свидетельствует о высоком уровне доверия наставников к собственной деятельности и значимости своей роли в профессиональном развитии и социальной интеграции сотрудников.

Небольшая группа наставников (примерно 11%) признает вклад среднего уровня, что может свидетельствовать о наличии отдельных недостатков или ограничений в действующей системе наставничества. Предположительно, эта категория наставников сталкивается с организационными препятствиями, недостаточной поддержкой или нехваткой ресурсов, влияющей на качество их работы, что также подтверждается оценкой качества системы наставничества, проведенной в первом квартале 2026 года.

Наибольшее влияние наставников проявлялось в следующих аспектах:

– формирование чувства принадлежности к коллективу и компании (98%) и усиление ощущения командной поддержки (95%). Эффективная работа наставников формирует устойчивое чувство причастности к общему делу, повышает вовлечённость и ответственность сотрудников, укрепляет корпоративную культуру предприятия;

– повышение уровня удовлетворенности качеством подготовки (97%) и улучшении понимания специфики работы (98%). Деятельность наставников

обеспечивает необходимую глубину освоения профессии, способствует профессиональному росту и уменьшает риск ошибок вследствие недостатка опыта. Это свидетельствует о том, что наставники обеспечивают не только техническую подготовку, но и формируют доверие к процессу обучения, снижая тревожность и увеличивая профессиональные амбиции сотрудников;

– обеспечение помощи в преодолении трудностей в период адаптации (98%).

Дополнительно в ходе исследования получены предложения о необходимости доработки системы наставничества и выстраивании образовательного процесса, а именно:

- синхронизация графиков обучения и работы наставников;
- увеличение продолжительности и интенсивности практических занятий;
- расширение тематического охвата практических упражнений;
- дополнительные мероприятия по повышению статуса наставника и нематериальной мотивации;
- индивидуализация подхода и учет личностных характеристик (сопоставление личностных характеристик наставника и обучающегося).

Подводя итоги исследования, можно отметить, что система наставничества в Московском метрополитене воспринимается подавляющим большинством наставников как эффективный механизм формирования чувства принадлежности сотрудников к организации. Высокая степень признания важности наставничества позволяет утверждать, что данная программа успешно справляется с задачей адаптации персонала, создавая благоприятную рабочую атмосферу и повышая лояльность сотрудников.

Наставничество выступает центральным элементом формирования лояльности сотрудников в Московском метрополитене. Его эффективное функционирование зависит от комплексной системы мер, включающей финансовую и моральную мотивацию наставников, рациональную организацию учебного процесса, индивидуальный подход и постоянное совершенствование методики наставничества.

Однако существует небольшая группа наставников, отмечающая средний уровень влияния, что требует дополнительного внимания руководства и организаторов программы наставничества.

На основании проведенного исследования разработаны мероприятия по дальнейшему совершенствованию системы наставничества, а также профессионального обучения в КУ:

- обучение машинистов-инструкторов, выполняющих функцию наставников в рамках проекта «Школа наставника».

- оценка прогресса обучающихся со стороны наставника и специалистов Учебного центра КУ: регулярная оценка уровня усвоенных знаний и приобретённых навыков новичка, регулярное проведение консультаций и обсуждение достигнутых успехов;

- проведение стратегической сессии с участием преподавателей КУ и машинистов-инструкторов локомотивных бригад с целью выстраивания совместной работы по адаптации будущих машинистов;

- обучение специалистов учебного отдела КУ по программе тьюторского сопровождения обучающихся.

Проведенное исследование и предлагаемые меры могут быть предложены организациям в сфере транспорта для оптимизации процесса профессионального обучения и обеспечения устойчивого роста числа квалифицированных профессионалов в сфере городского пассажирского транспорта.

Список литературы

1. Грант А. Давай и бери: революционное руководство к успеху / Адам Грант; пер. с англ. – М.: Альпина Паблицер, 2015. – 304 с.

2. Чалдини Р. Психология влияния / Роберт Чалдини; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2016. – 320 с.

3. Карташова А.А. Модель компетенций наставника на предприятии как основа построения корпоративной системы наставничества / А.А. Карташова, Б.И. Камалиев // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия.

Политические, социологические и экономические науки. – 2018. – №4. – С. 80–85. DOI 10.21603/2500-3372-2018-4-80-85. EDN YVEYEN

4. Яковлев Б.П. Социально-профессиональная адаптация студентов к практической деятельности / Б.П. Яковлев, В.Ф. Жукова. – Томск: ТМЛ-Пресс, 2011. – 198 с. EDN VOUPEZ

5. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учебник / Л.И. Лукичева, Е.В. Маслова. – М.: Юрайт, 2019. – 424 с.

6. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский, И.Н. Герчикова. – М.: Инфра-М, 2018. – 336 с.

7. Моррис Д. Поощряем командное чувство / Д. Моррис // Отель. – 2008. – №9. – С. 66–71.

8. Стомма М. Профессиональное наставничество / М. Стомма // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – №9. – С. 66–71.

9. Рогожин С.Ю. Наставничество как антикризисная технология управления персоналом / С.Ю. Рогожин // Современные проблемы науки и образования. – 2019. – №5. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=19762> (дата обращения: 22.03.2026).

10. Шестакова Е. Роль наставничества в мотивации: как поддержка коллег меняет отношение к работе / Е. Шестакова. – URL: <https://pro62.info/2025/08/03/rol-nastavnichestva-v-motivacii-kak-podderjka-kolleg-meniayet-otnoshenie-k-rabote/> (дата обращения: 22.03.2026).

11. Мандино О. Самый великий торговец в мире / Ог Мандино; пер. с англ. – Минск: Попурри, 2017. – 224 с.