



НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ЭЛЕМЕНТ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Сборник трудов дискуссионной площадки
«Наставничество как элемент развития
кадрового потенциала»,
организованной кафедрой ЮНЕСКО
«Качество жизни» СПбПУ
в рамках Всероссийской конференции
«Кадровая работа и охрана труда в научных
и образовательных организациях
высшего образования»



ПОЛИТЕХ-ПРЕСС

Санкт-Петербургский
политехнический университет
Петра Великого

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ПЕТРА ВЕЛИКОГО

НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ЭЛЕМЕНТ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Сборник трудов дискуссионной площадки
«Наставничество как элемент развития кадрового потенциала»,
организованной кафедрой ЮНЕСКО
«Качество жизни» СПбПУ
в рамках Всероссийской конференции
«Кадровая работа и охрана труда в научных и образовательных
организациях высшего образования»



ПОЛИТЕХ-ПРЕСС

Санкт-Петербургский
политехнический университет
Петра Великого

Санкт-Петербург
2025

УДК 005.963.2:331.104.2:37.047:658.3:352.075

ББК 65.291.6

НЗ2

Наставничество как элемент развития кадрового потенциала : сборник трудов дискуссионной площадки «Наставничество как элемент развития кадрового потенциала», организованной кафедрой ЮНЕСКО «Качество жизни» СПбПУ в рамках Всероссийской конференции «Кадровая работа и охрана труда в научных и образовательных организациях высшего образования». – СПб. : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2025. – 71 с.

В сборнике публикуются статьи по материалам докладов, представленных на дискуссионной площадке «Наставничество как элемент развития кадрового потенциала», организованной кафедрой ЮНЕСКО «Качество жизни» СПбПУ в рамках Всероссийской конференции «Кадровая работа и охрана труда в научных и образовательных организациях высшего образования». Статьи отражают современный уровень научно-исследовательской и методической работы участников конференции в области наставничества в системе подготовки и развития специалистов, ее значение для формирования кадрового резерва, передачи профессионального опыта и знаний, укрепления корпоративной культуры, а также анализа практик и подходов к организации наставничества в научных и образовательных организациях.

Редакционная коллегия:

В. В. Глухов, В. В. Окрепилов, В. Л. Расковалов, М. В. Иванов

Печатается по решению

Совета по издательской деятельности Ученого совета
Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого.

ISBN 978-5-7422-9276-0

© Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого, 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА: НАСТАВНИЧЕСТВО И КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЙ	4
МОДЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА В СПБПУ IMPLEMENTATION MODELS MENTORING AT SPBPU	13
НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СИСТЕМЕ «ШКОЛА-ВУЗ-ПРЕДПРИЯТИЕ»	24
ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА ПАО «ТГК-1»	29
МОСТ ПОКОЛЕНИЙ: НАСТАВНИЧЕСТВО И РЕАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ В РАННЕЙ ПРОФОРИЕНТАЦИИ. ОПЫТ ПРОЕКТА «ДЕТСКИЙ ЗАВОД 2.0» КИНГИСЕППСКОГО МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ЗАВОДА	35
ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА В СФЕРЕ ТРУДА	41
МНОГОУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА НАСТАВНИЧЕСТВА «ТРАЕКТОРИЯ СООБЩЕСТВА» В СПБПУ	45
РОЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	50
РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВКЛЮЧАЯ СИСТЕМУ НАСТАВНИЧЕСТВА (НА ПРИМЕРЕ ИНСТИТУТА ПРОБЛЕМ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК)	55
О ПРОГРАММЕ ПОДГОТОВКИ НАСТАВНИКОВ (В РАМКАХ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ)	61
ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫХ АКТОВ, РЕГУЛИРУЮЩИХ СФЕРУ НАСТАВНИЧЕСТВА	66
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	67

УДК 005.963.2:331.104.2

Глухов Владимир Викторович
Glukhov V.V.

д.э.н., проф., главный научный сотрудник, советник при ректорате
vicerector.me@spbstu.ru

Горин Евгений Анатольевич
Gorin E.A.

д.э.н., проф., главный научный сотрудник
Расковалов Владислав Львович

Raskovalov V.L.
к.т.н., профессор

**ПРАКТИЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА:
НАСТАВНИЧЕСТВО И КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ
ПРЕДПРИЯТИЙ
PRACTICAL ECONOMICS:
MENTORING AND HUMAN RESOURCES OF ENTERPRISES**

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University

Институт проблем региональной экономики РАН, Санкт-Петербург
Institute of Regional Economy of RAS

Союз промышленников и предпринимателей Санкт-Петербурга
The Union of Industrialists and Entrepreneurs (Employers) of St. Petersburg

Аннотация. Обсуждается роль трудовых коллективов и позитивные результаты переосмысления функционирования системы образования в современном российском обществе. Рассматривается необходимость дальнейшего углубления профессиональной ориентации и формирование творческой компоненты у студентов высших и средних специальных учебных заведений. Приводятся результаты авторских исследований в отношении петербургских образовательных организаций и промышленных предприятий.

Abstract. The role of labor collectives and the positive results of rethinking the functioning of the education system in modern Russian society are discussed. The necessity of further deepening professional orientation and the formation of a creative component among students of higher and secondary specialized educational institutions is considered. The results of the author's research in relation to St. Petersburg educational organizations and industrial enterprises are presented.

Ключевые слова: Национальный суверенитет; социальное развитие; профессиональное образование; трудовой коллектив; наставничество; кадровый потенциал.

Keywords: National sovereignty; social development; vocational education; production team; mentoring; human resources.

Введение. Все, кто размышлял об искусстве управления людьми, убеждены, что судьбы империй зависят от воспитания молодежи. Аристотель (384 - 322 до н. э.), древнегреческий философ и учёный, ученик Платона, основатель науки логики, воспитатель Александра Македонского

Научно-технический прогресс меняет экономическую картину современного мира, накопление капитала как основное содержание капитализма уже не отражает главный смысл рыночной экономики [1], трансформация технологических возможностей и социальных отношений оказывает все большее влияние на самого человека, затрагивают смысловое содержание и сущность общественной и хозяйственной деятельности [2].

Особенно неэффективно и даже опасно руководствоваться шаблонами, навязываемыми извне и противоречащими логике и историческому опыту. К сожалению, подобными примерами изобилует отечественная практика 90-х – начала 2000 гг., когда заимствование и приспособление чужеродных экономических, социальных и культурных форм приобрели гипертрофированную форму.

Показательным примером стали разрушительные реформы российского образования на всех уровнях, когда провозглашалась ненужность академического знания и инженерной подготовки, а общество безумно ориентировалось на рецепцию, то есть пользование чужими знаниями в ущерб своим, отвергая потребность в собственных ученых, инженерах и конструкторах. Внедрение ЕГЭ и болонской системы обозначило ориентир на деформированную стратегию существования (а не развития!) страны, а отношение к воспитанию подрастающего поколения стало естественным откликом на такой вектор.

Современная эпоха действительно строится на основе экономики знаний и ключевую роль в социально-экономической жизни все большее значение имеет интеллектуальная составляющая, однако реальные мировые процессы демонстрируют две важных тенденции: разрушение доброжелательного мирового порядка и девальвацию идей глобализации [3]. Для нашей страны это привело к кардинальному переосмыслению не только потенциального места в мировом сообществе и в деформируемом международном разделении труда, но и взаимоотношений в отечественной системе «образование-наука-производство».

В современных реалиях делается ставка на эмоциональный интеллект и так называемые «гибкие» навыки [4]. Восстановление и укрепление национального самосознания непременно базируется на коллективистских принципах и национальных традициях, поскольку «демократическое социальное государство ближе к корпоративистской политической системе..., а самой этой системе присущи тесное сотрудничество между государством и функциональными группами интересов», превращающее последние в «агентов мобилизации» для осуществления политики государства» [5, с.104].

Важным механизмом воспитания и передачи опыта в любых производственных процессах было наставничество, ярко демонстрируемое на плакате (рис.1) и получившее широкое развитие в советский исторический период, но значительно утратившее свои позиции во время перестройки и рыночных реформ.

Абстрагируясь от конкретных форм и проявлений, можно утверждать, что в культуре большинства народов мира наставничество – это целенаправленный процесс помощи, поддержки и сопровождения человека путём его взаимодействия с более опытным и знающим наставником [6, с.3].



Рисунок 1 – Плакат «Мастера умелого рука руку юную ведет наверняка» [7]

Конечно, ситуация кардинально меняется в силу современных реалий и возрастающей роли науки, когда все большее значение «играет знание, превращаясь в драйвер знания интенсивного производства». Фактически, знание, становясь основным производственным ресурсом и

непосредственной производительной силой, в значительной мере замещает средства производства в новой промышленности [8, с. 177].

В процессе получения знания, в первую очередь, будущим работником, еще учеником, «работает» диалектическая связь образования, науки и производства. Как показано на рис. 2, в процессе подготовки к предстоящей трудовой деятельности любой будущий участник общественного (или частного, индивидуального, личного) производственного (созидательного) процесса проходит хорошо известный путь «от живого созерцания ... до практики» [9, с. 152 - 153]. Кстати, современная наука позволяет в рамках образовательного процесса подготовить специалистов, опережающих своими знаниями уровень даже самого передового производства. Именно такой подход реализуется в «исследовательских университетах», пытающихся заменить разрушенную систему отраслевой науки [10].

Тем не менее, передача практических знаний через систему наставничества была и остается исключительно важной и после осознания ряда ошибочных нововведений уже в марте 2018 г. Президентом России В.В. Путиным было обозначено: «...только так, объединив передовые знания и нравственные основы, обеспечив подлинное партнёрство и взаимопонимание поколений, мы сможем быть сильными» [11], а наставничество было признано одним из важнейших механизмов реализации инициатив Президента.

В отличие от советского периода наставничество в реальном секторе экономики сегодня развивается в условиях действия рыночных механизмов и конкуренции, ориентируется на формирование новых компетенций, а в последние годы становление обновленного института наставничества стало одним из важнейших приоритетов федеральной образовательной и кадровой политики [6, с. 210].

Активное внимание к этой теме подтверждается распоряжением Правительства Российской Федерации от 21 мая 2025 г. № 1264-р «Об утверждении Концепции развития наставничества в РФ на период до 2030 г. и плана мероприятий по её реализации» [12].

Не имеет смысла повторять содержание этого документа, отметим только, что в наставничестве переплетается множество разноплановых проблем. Начиная с экономической составляющей, производительности и качества труда, навыков в трудовой деятельности до психологии, адаптации и воспитания.



Рисунок 2 – Диалектическая связь образования, науки и производства в процессе получения и применения знания

Необходимо отметить, что противоречивость исторического пути нашей страны и изменчивость интерпретации соответствующих временных периодов позволяет как внешним, так и внутренним деструктивным силам вносить диссонанс в общественный климат и хозяйственную деятельность. К сожалению, среди части творческой и технической интеллигенции традиционно присутствовали и сохраняются протестные настроения, сегодня сосредоточенные в т.н. либеральном слое. Особенно опасным становится отсутствие четких нравственных ориентиров среди молодежи, которая в ближайшей перспективе станет основной производительной силой, возьмет на себя ответственность за судьбу страны, обеспечит переход от рецепции к суверенитету.

Именно в указанном контексте в течение последних лет нас интересует ситуация с качеством подготовки новых работников для экономики Санкт-Петербурга и, в первую очередь, для промышленного сектора [13].

Исследования проводились в рамках деятельности Союза промышленников и предпринимателей Санкт-Петербурга, основными целями которого являются всемерное развитие региональной промышленности, поддержка деловой активности, высокого социального и правового статуса предпринимателей, внедрение в бизнес-сообщество принципов добросовестной конкуренции, социальной ответственности, свободы предпринимательства, деловой этики, рост влияния промышленников и предпринимателей на создание благоприятных условий труда и обеспечение достойной жизни граждан.

Отметим, что трудовые коллективы являются основным элементом производственной и организационной системы всей социально-экономической конструкции страны. В связи с этим формирование команды высококвалифицированных и мотивированных сотрудников –

это одна из главных составляющих успешной работы любой организации и промышленного предприятия, в частности. При этом именно в сфере промышленности в последние годы наблюдается как дефицит молодых специалистов, так и квалифицированных работников в целом. Недостаток специалистов связан с различными факторами, в том числе низкой престижностью технического образования, уходом молодежи в непроеизводственные сферы, ухудшение качества образования.

Снижение интереса к сфере промышленности частично объясняется и тем, что на первый план выходят профессии, связанные с интеллектуальным трудом, а также не требующие профессионального образования. Далее, большинство школьников ориентируются на сдачу легких для них предметов ЕГЭ и специальности с низкими проходными баллами и, соответственно, и если поступают на технические специальности, то не имеют желания в дальнейшем работать в сфере промышленности. Тем не менее, многие подходят к выбору более осознанно, так, технические специальности выбирают выпускники профильных классов или дети родителей-инженеров, то есть люди, имеющие представления о работе в промышленности. Еще одной проблемой становятся возросшие и меняющиеся ожидания работодателей, которые сегодня хотят видеть работника, владеющего различными компетенциями, что пока еще не реализуется образовательной системой.

На рис. 3 - 5 приведены некоторые результаты оценок работодателями уровня профессиональной подготовки выпускников высших и средних профессиональных учебных заведений, принятых на работу в 2020 - 2024 гг., а также тренды изменений соответствующих оценок.

Отметим, что важны не только уровень фундаментальных знаний и профессиональных умений, получаемый выпускниками высших и средних специальных учебных заведений, но и их универсальные компетенции, отражающие отношение к собственной роли в коллективе, желание и способность взять на себя ответственность за коллег и за порученное дело, даже если оно новое и сложное, то есть фактически показывают способность стать создателем и защитником национального технологического суверенитета. Именно в этом аспекте исключительна роль разумного и квалифицированного старшего коллеги, определение рационального места наставника во взаимосвязи «школа-колледж-вуз-предприятие», а как результат - формирование комфортного социального климата.

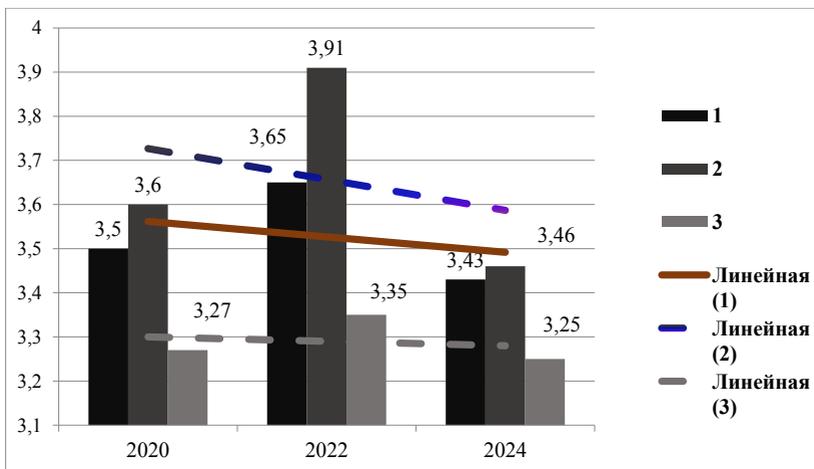


Рисунок 3 – Оценка работодателями уровня профессиональной подготовки выпускников высших учебных заведений, принятых на работу: 1 – в целом, 2 – крупные промышленные предприятия, 3 – средние и малые промышленные предприятия

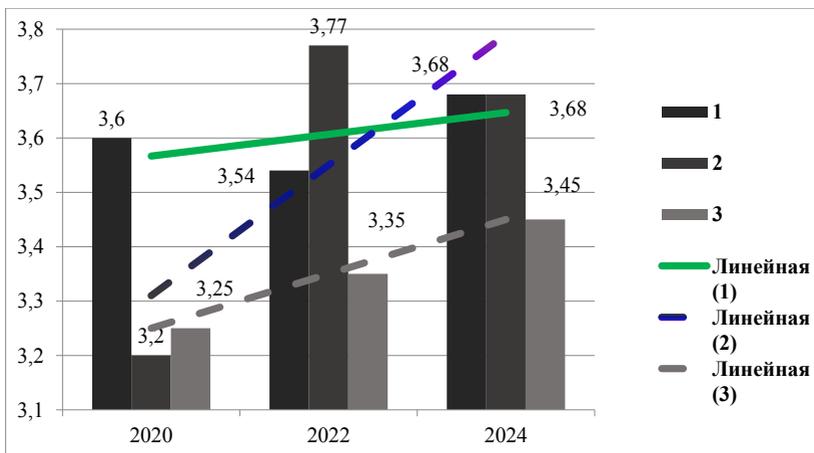


Рисунок 4 – Изменение по годам оценки работодателями коммуникативных способностей выпускников высших учебных заведений, принятых на работу: 1 – в целом, 2 – крупные промышленные предприятия, 3 – средние и малые промышленные предприятия

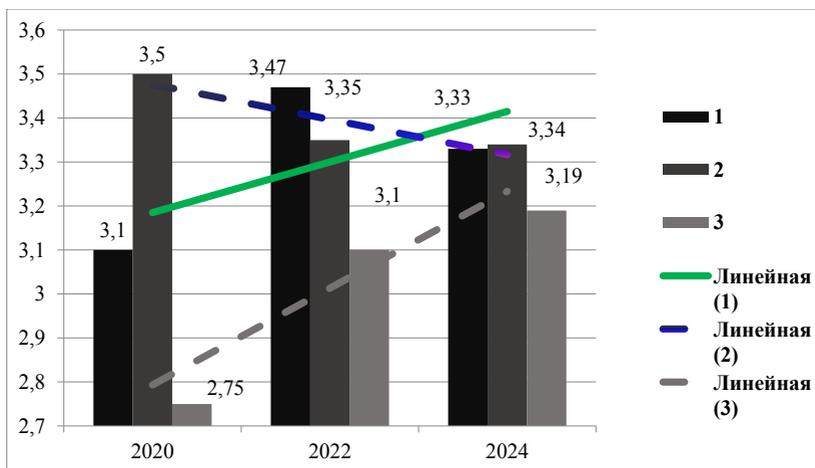


Рисунок 5 – Оценка работодателями уровня профессиональной подготовки выпускников средних профессиональных учебных заведений, принятых на работу: 1 – в целом, 2 – крупные промышленные предприятия, 3 – средние и малые промышленные предприятия

Наставничество, как один из важнейших социальных институтов с многовековыми традициями, обеспечивающий процессы адаптации и социализация личности, известно всем народам мира с древнейших времён. Однако в современной практике и научно-методическом экскурсе актуально использование и рассмотрение наставничества как одного из наиболее эффективных путей использования человеческого ресурса для решения стратегических задач. Наряду с трансформацией возможностей и ориентиров, наставничество не утратило своей актуальности и является своеобразной составляющей эволюционного процесса, которое складывалось и применялось практически для всех поколений человечества [6, с. 215].

Список литературы:

1. Болтянски Л., Кьяпелло Э. Новый дух капитализма. – М.: Новое литературное обозрение. 2011. – 976 с.
2. Горин Е.А. Четвертая промышленная революция: экономическая форма и социальное содержание // Экономическое возрождение России. 2022. № 1 (71). - С. 106 - 112

3. Альпидовская М.Л., Аракелян С.М., Карамова О.В. Цифровой постимпериализм. Время определяемого будущего. - М.: Прометей, 2022. – 408 с.
4. VUCA, BANI, SHIVA, TACI: буквы, объясняющие мир. - URL: <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/62866fde9a794701a4c38ae4?from=copy> (дата обращения 21.07.2025)
5. Горин Е.А. Потенци и реалии: диалектика в промышленных приоритетах // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С.Ю. Витте, 2024, том 3, № 1, с. 55 – 67
6. Ладилова Н.А., Мишина И.А. Наставничество в России: от истоков к современности. – М.: ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России». 2023. – 223 с.
7. Мастера умелого рука руку юную ведет наверняка (изоматериал) / художник Р. Сурьянинов. – М.: Советский художник, 1965. – 1 л., офсет, 57x83 см.
8. Бодрунов С.Д. Ноономика. – М.: Культурная революция, 2018. – 432 с.
9. Ленин В.И. Конспект книги Гегеля «Наука логики». - ПСС, Т. 29. М.: Политиздат, 1969. – 783 с.
10. Строев Е.С. Самоопределение России и глобальная модернизация. – М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2001. - 351 с.
11. В России возрождают традицию наставничества. - URL: <https://rg.ru/2018/02/13/v-rossii-vozrodiat-tradiciiu-nastavnichestva.html> (дата обращения 24.10.2023).
12. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21.05.2025 г. № 1264-р. – URL: <http://government.ru/docs/all/159117/> (дата обращения: 25.05.2025)
13. Кузнецов С.В., Горин Е.А., Имзалиева М.Р. Национальное технологическое развитие и три уровня кадрового обеспечения промышленности // Экономика и управление. – 2023. Том 29. № 8. - С. 938 - 955

Расковалов Владислав Львович
Raskovalov V.L.

к.т.н., профессор

Иванов Максим Владимирович
Ivanov M.V.

Заместитель директора ИПМЭиТ
по перспективным проектам
и молодежной политике,

к.э.н., доцент ВШГУ

ivanov_mv@spbstu.ru

Селентьева Тамара Николаевна
Selentieva T.N.

к.э.н., доцент ВШГУ

selentieva_tn@spbstu.ru

Шевчук Дарья Сергеевна
Shevchuk D.S.

Специалист по УМР

shevchuk_ds@spbstu.ru

МОДЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА В СПбПУ **IMPLEMENTATION MODELS MENTORING AT SPBPU**

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

Аннотация. В статье рассматривается феномен наставничества как социально-педагогической технологии, обеспечивающей сопровождение личностного и профессионального развития обучающихся. Проанализированы жизненные циклы профессионального становления человека, выделены основные модели наставничества в системе высшего образования, а также определены ключевые проблемы, препятствующие эффективной реализации института наставничества в вузах. Особое внимание уделено многоуровневой структуре наставнических практик на региональном и университетском уровнях. На основе проведенного анализа предлагаются направления совершенствования системы наставничества, включающие разработку программ повышения квалификации наставников, интеграцию практических форм обучения и создание регионального центра наставничества.

Abstract. The article examines mentoring as a socio-pedagogical technology that supports the personal and professional development of students.

The study analyzes the life cycles of professional development, identifies the main models of mentoring in higher education, and highlights the key challenges that hinder the effective implementation of mentoring practices at universities. Special attention is given to the multilevel structure of mentoring at both regional and institutional levels. Based on the analysis, the paper proposes directions for improving the mentoring system, including the development of professional training programs for mentors, the integration of practical learning formats, and the establishment of a regional mentoring center.

Ключевые слова: наставничество, профессиональное развитие, высшее образование, образовательная экосистема, региональные модели, педагогическая поддержка, управление персоналом.

Key words: mentoring, professional development, higher education, educational ecosystem, regional models, human resource management.

Введение. В условиях стремительных изменений социально-экономической среды особое значение приобретает развитие механизмов сопровождения личностного и профессионального становления студентов. Одним из наиболее эффективных инструментов в данном направлении выступает наставничество, представляющее собой социально-педагогическую технологию, направленную на передачу опыта, формирование ценностных ориентиров и развитие компетенций, необходимых для успешной самореализации. В образовательной среде наставничество выполняет двойную функцию: с одной стороны, способствует адаптации и поддержке обучающихся, а с другой — обеспечивает сохранение и трансляцию духовно-нравственных традиций. В современных условиях наставник становится не только проводником знаний, но и посредником между академическим сообществом и профессиональной сферой, формируя у обучающихся навыки, востребованные в будущем.

Цель и задачи. Цель исследования заключается в комплексном анализе института наставничества в системе высшего образования, выявлении проблем его реализации и разработке предложений по совершенствованию многоуровневой модели наставнических практик в условиях современного университета.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- проанализировать жизненный цикл профессионального развития личности и определить роль наставничества на каждом его этапе;
- рассмотреть существующие модели наставничества в вузах и классифицировать их по субъектам взаимодействия;
- выявить ключевые проблемы и барьеры, возникающие при реализации наставничества в образовательных организациях высшего образования;

– исследовать региональные и институциональные модели наставничества на примере Санкт-Петербурга и Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого;

– сформулировать предложения по совершенствованию системы наставничества, включая разработку программ повышения квалификации наставников, создание регионального центра наставничества и интеграцию практико-ориентированных форм обучения.

Результаты. Актуальность изучения института наставничества в системе высшего образования обусловлена рядом факторов. Во-первых, возрастающая роль человеческого капитала требует создания устойчивых моделей передачи знаний и практического опыта, способных обеспечить преемственность поколений. Во-вторых, наставничество рассматривается как важнейший инструмент интеграции традиционных духовно-нравственных ценностей в образовательный процесс, что особенно значимо в условиях глобализации и изменения культурных ориентиров. В-третьих, развитие цифровой экономики и новых форм занятости повышает требования к гибкости и адаптивности молодых специалистов, что делает эффективные практики наставничества необходимым условием профессионального становления. Таким образом, исследование проблем и перспектив институционализации наставничества в вузах представляет собой научно-практическую задачу, имеющую стратегическое значение для подготовки кадров нового поколения.

Наставничество – социально-педагогическая технология сопровождения личностного и профессионального развития человека, формирования у него традиционных российских духовно-нравственных ценностей.

Наставник – носитель значимого опыта, традиционных российских духовно-нравственных ценностей, осуществляющий наставничество в отношении наставляемого.

В самом начале необходимо проанализировать жизненный цикл профессионального развития (рисунок 1).

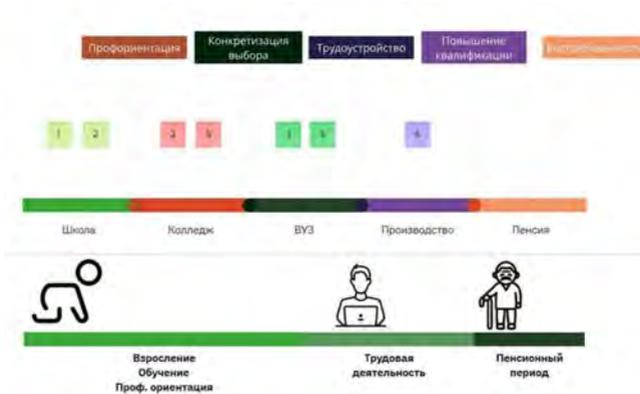


Рисунок 1 – Жизненный цикл профессионального развития человека

Рассмотрим классификацию типов наставничества. Так, человек проходит в течение своей жизни 3 основных цикла:

1. Формирование потенциала (этап обучения и социализации). Начальная стадия развития индивида охватывает процесс с момента рождения до получения им профессиональной квалификации. Основная цель этого продолжительного интервала – усвоение фундаментальных знаний, формирование мировоззрения и определение будущей специализации. Социальные институты (семья, школа, университет) выступают основными площадками, где реализуется дидактическая и воспитательная функция наставничества. Ведущую роль здесь играют родители и педагоги, задача которых – заложить базовые ценности и сориентировать в многообразии профессий.

2. Реализация (период профессиональной активности и трудовой деятельности). Следующий виток развития связан с непосредственным включением в трудовую деятельность. Его главный признак – практическое применение полученных знаний, наработка уникального опыта и карьерное продвижение. Хронологические рамки этой стадии индивидуальны: некоторые начинают профессиональную деятельность параллельно с учебой, другие — фокусируются на ней после окончания вуза.

3. Пенсионный период. Завершающая фаза традиционно наступает с выходом на пенсию, однако ее содержательное наполнение значительно шире. Ключевой вектор смещается от собственной реализации к передаче накопленных компетенций следующему поколению. Сроки наступления этого периода сильно варьируются и зависят не столько от возраста,

сколько от личной мотивации и степени сохранения экспертной востребованности человека.

Далее рассмотрим модели системы наставничества в вузе (рис. 2).

Студент – школьник	· Студенческие объединения и клубы, Образовательные интенсивы
Студент – студент	· Студенческие объединения и клубы, адаптеры, студенческие лаборатории, СНО, проектные команды, образовательные интенсивы
Преподаватель – школьник	· Образовательные интенсивы
Преподаватель – студент	· Участие студентов в проектах преподавателя, руководство НИРС, наставничество и кураторство студенческих проектов и объединений, управление карьерной траекторией студентов, образовательные интенсивы
Преподаватель – преподаватель	· Наставничество над молодыми преподавателями (преподаватель–стажер), развитие ведущих научных школ, формирование системы кадрового резерва, СМУС
Работодатель – студент	· Стажировки в компаниях и организациях, консультирование по профильным вопросам, участие в проектах от работодателей, участие работодателя в профессиональном развитии, рабочие профессии
Работодатель – преподаватель	· Стажировки в компаниях и организациях, консультирование по профильным вопросам

Рисунок 2 – Модели системы наставничества в вузе

В рамках исследования процессов наставничества была разработана и систематизирована модель, описывающая ключевые векторы взаимодействия между основными субъектами образовательного процесса. Модель включает семь базовых форматов, классифицированных по парам «наставник-наставляемый»:

1. «Студент → Школьник». Данный формат реализуется через деятельность студенческих объединений и предполагает проведение для учащихся школ образовательных интенсивов, проектных сессий и профориентационных мероприятий, что способствует формированию предварительных компетенций и профессиональному самоопределению молодежи.

2. «Студент → Студент». Эта горизонтальная модель наставничества заключается в организации работы студенческих клубов и инициатив, направленных на адаптацию, академическую поддержку и внеучебное развитие студентов младших курсов со стороны их более опытных коллег.

3. «Преподаватель → Школьник». Вектор взаимодействия, в рамках которого профессорско-преподавательский состав университета организует для школьников мастер-классы, олимпиады и лектории, направленные на углубление знаний в конкретных предметных областях и популяризацию науки.

4. «Преподаватель → Студент». Классическая модель академического кураторства, при которой преподаватель осуществляет

научное и образовательное руководство студентом в рамках курсовых и дипломных проектов, исследовательской деятельности и участия в конкурсах.

5. «Преподаватель → Преподаватель». Формат профессионального развития кадров, предполагающий институционализацию наставничества внутри педагогического коллектива. Опытные сотрудники (менторы) оказывают методическую и организационную поддержку молодым преподавателям для их скорейшей адаптации и повышения квалификации.

6. «Работодатель → Студент». Практико-ориентированный вектор, реализуемый через организацию стажировок, производственных практик и партнерских образовательных программ. Представители компаний выступают в роли внешних наставников, курируя работу студентов над реальными кейсами и способствуя их погружению в профессиональную среду.

7. «Работодатель → Преподаватель». Взаимодействие, нацеленное на обновление содержания образования и передачу актуальных отраслевых знаний. Оно включает стажировки преподавателей на профильных предприятиях, их консультирование по вопросам современных технологий и требований рынка труда, а также совместную разработку учебных модулей.

В данном контексте представляется необходимым проанализировать ключевые проблемы, возникающие в процессе реализации института наставничества в высших учебных заведениях (рис. 3).



Рисунок 3 – Проблемы наставничества в вузе

Проанализируем полученные данные на рис. 3. Как следует из представленной модели, к числу наиболее значимых вызовов относятся:

1. Нечеткое распределение функциональных ролей и зон ответственности между участниками процесса (наставник, наставляемый, куратор программы).

2. Дефицит эффективной мотивационной системы для вовлечения и удержания ключевых стейкхолдеров, что приводит к низкой личной заинтересованности.

3. Отсутствие валидного и надежного оценочного аппарата для измерения индивидуального вклада участников и оценки результативности программ в целом.

4. Незрелость инфраструктурной и методической поддержки, обеспечивающей организационно-техническое сопровождение деятельности наставников.

5. Несистемный подход к подготовке и профессиональному развитию наставников, отсутствие критериев их отбора.

6. Непроработанность механизмов разрешения конфликтных ситуаций;

7. Отсутствие алгоритмизированного и прозрачного процесса подбора пары «наставник-наставляемый», учитывающего компетенции и ожидания сторон.

8. Дефицит унифицированной методической базы и стандартов реализации.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что преодоление обозначенных барьеров невозможно через точечные изменения. Ключевым условием успешной институционализации наставничества является внедрение целостного системного подхода. Данный подход должен интегрировать нормативное, организационное, методическое и мотивационное обеспечение в единый управленческий контур, что позволит трансформировать разрозненные инициативы в устойчивый и результативный элемент образовательной экосистемы университета.

В контексте исследования региональных моделей наставничества целесообразно проанализировать его многоуровневую структуру, сформированную на уровне Санкт-Петербурга (рисунок 4).

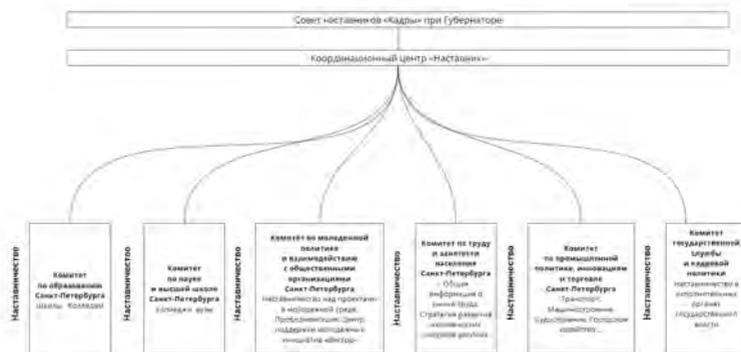


Рисунок 4 – Структура системы наставничества на уровне Санкт-Петербурга

Проведенный анализ представленной модели позволяет выделить иерархическую систему управления наставничества на уровне Санкт-Петербурга.

Высшим координирующим и стратегическим органом в данной структуре выступает Совет по наставничеству «Кадр». На данный орган возложены функции определения ключевых векторов развития, утверждения нормативно-методической базы и осуществления общего стратегического руководства.

Реализация утвержденных стратегических инициатив осуществляется на следующем уровне через Координационный центр «Наставник». Данный операционный орган выполняет ключевую организационную функцию: адаптирует стратегические установки в конкретные программные мероприятия, а также транслирует их профильным исполнителям.

Непосредственными исполнителями, обеспечивающими внедрение практик наставничества в различных сферах, являются отраслевые Комитеты Правительства Санкт-Петербурга.

Таким образом, предложенная модель обеспечивает вертикальную интеграцию от стратегического планирования на высшем уровне до практической реализации в конкретных отраслях городского хозяйства.

На основании проведенного анализа региональных моделей была спроектирована многоуровневая организационная структура, предназначенная для реализации и координации программ наставничества в рамках высшего учебного заведения (рисунок 5).



Рисунок 5 – Структура системы наставничества на уровне вуза

Анализ предложенной модели (рис. 5) позволяет идентифицировать иерархическую структуру управления.

Высшим органом управления, определяющим стратегические направления развития наставничества в университете, является ректор. В непосредственном подчинении находится Совет по наставничеству, функционирующий как коллегиальный орган при ректоре. В его задачи входит разработка концепции, формирование нормативной базы и утверждение ключевых показателей эффективности деятельности.

Оперативное управление и методическое обеспечение процесса возлагается на Координационный центр «Наставники». Данное структурное подразделение выполняет ключевую исполнительскую функцию: организует подготовку (обучение) наставников, осуществляет мониторинг текущей деятельности, распределяет ресурсы и обобщает лучшие практики.

Реализация программ наставничества на местах осуществляется на уровне основных профильных институтов (факультетов) и иных структурных подразделений университета. На данном уровне происходит непосредственное взаимодействие между наставниками (преподаватели, опытные студенты, представители индустрии) и наставляемыми (студенты, молодые преподаватели).

Таким образом, разработанная структура обеспечивает четкое распределение зон ответственности и создает непрерывную вертикаль управления от стратегического планирования до практического внедрения.

Выводы. Проанализировав выше сказанное, необходимо сделать о том, что в настоящий момент следует рассмотреть возможность создания

регионального центра наставничества на базе СПбПУ. Структура дополнительной программы повышения квалификации будет включать в себя:

1. Теоретические занятия (участники будут изучать основы наставничества, его цели и задачи, методы работы с коллегами, нормативно-правовую базу).

2. Практические задания (направлены на развитие лидерских качеств и умения работать в команде, прикладных навыков наставничества).

3. Стажировка и практика в профильных организациях и учреждениях.

Особенности дополнительной программы повышения квалификации в СПбПУ:

1. Проведение тестирования компетенций наставников и психологических тренингов по коммуникации и конфликтологии, чтобы научиться эффективно общаться со своими коллегами и решать возникающие проблемы.

2. Получение практического опыта и разработка индивидуального плана развития от действующего наставника под психотип каждого человека.

Результатом дополнительной программы повышения квалификации является:

1. Развитие необходимых компетенций наставника, личных навыков руководства и управления персоналом.

2. Повышение эффективности работы команды и улучшение коммуникации внутри коллектива под руководством наставника.

Список литературы

1. Андреев А.А. Наставничество как педагогический феномен в системе высшего образования // Вестник высшей школы. – 2020. № 3. – С. 45 – 52.

2. Бондаревская Е.В. Личностно-ориентированное образование: педагогические концепции и технологии. – Ростов н/Д: Феникс, 2019. – 256 с.

3. Воронов О.В., Пашенко Л.А. Наставничество в образовательных организациях: современные подходы и практика реализации // Современные проблемы науки и образования. – 2021. № 6. – с. 112 – 118.

4. Зимняя И.А. Педагогическая психология. – М.: Логос, 2018. – 384 с.

5. Исаев И.Ф. Профессионально-педагогическая культура преподавателя высшей школы. – М.: Академия, 2019. – 240 с.

6. Лазарев М.В. Система наставничества в вузах России: тенденции и перспективы развития // Университетское управление: практика и анализ. – 2022. Т. 26. № 1. – с. 67 – 78.

7. Российская Федерация. Министерство науки и высшего образования. Концепция развития наставничества в образовательных организациях высшего образования. – М., 2021. – 32 с.

8. Слостёнин В.А., Исаев И.Ф., Шиянов Е.Н. Педагогика. – М.: Академия, 2020. – 576 с.

Снегирев Николай Иванович
Snegirev N.I.

Руководитель Дирекции довузовского
образования и привлечения талантов
snegirev_ni@spbstu.ru

Школьник Георгий Михайлович
Shkolnik G.M.

Директор Центра по работе
с образовательными организациями
shkolnik_gm@spbstu.ru

**НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ
РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА
В СИСТЕМЕ «ШКОЛА-ВУЗ-ПРЕДПРИЯТИЕ»
MENTORING AS A TOOL FOR HUMAN
RESOURCES DEVELOPMENT
IN THE «SCHOOL-UNIVERSITY-INDUSTRY» SYSTEM»**

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

Аннотация. В статье представлен опыт Санкт-Петербургского политехнического университета по реализации программ наставничества для школьников. Рассмотрены ключевые проекты, включая федеральные инициативы («Сириус.Лето», «Большие вызовы»), университетские программы («Инженерная лига», «Летняя школа») и систему подготовки наставников. Особое внимание уделено эффектам ранней профориентации и формированию кадрового резерва для высокотехнологичных отраслей.

Abstract. The article presents the experience of Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University in implementing school student mentoring programs. Key projects are analyzed, including federal initiatives («Sirius.Summer», «Big Challenges»), university programs («Engineering League», «Summer School») and mentor training system. Special attention is paid to the effects of early career guidance and formation of personnel reserve for high-tech industries.

Ключевые слова: наставничество, профориентация, кадровый потенциал, инженерное образование, школа-вуз.

Key words: mentoring, career guidance, human resources, engineering education, school-university partnership.

Введение. В рамках динамично меняющегося мира и всеобъемлющей технологической трансформации как никогда остро стоит вопрос обеспечения национального технологического суверенитета России. Особенно актуально стоит проблема формирования кадрового резерва для различных отраслей промышленности [4]. Одним из эффективных механизмов решения данной стратегической задачи является система наставничества, способная обеспечить передачу важных знаний, умений и навыков в реальном секторе экономики.

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (далее – СПбПУ) как один из ведущих инженерных вузов страны разработал и успешно реализует комплексную систему наставничества, включающую федеральные программы, национальные образовательные проекты, университетские образовательные мероприятия в сфере довузовской подготовки, систему подготовки квалифицированных наставников, механизмы взаимодействия с предприятиями-партнёрами [2].

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы при разработке региональных программ профориентации, в процессе модернизации системы довузовской подготовки в вузах России, для оптимизации взаимодействия между образовательными организациями и промышленными предприятиями.

Полученные данные представляют особый интерес для руководителей образовательных организаций, специалистов по работе с персоналом промышленных предприятий и разработчиков образовательной политики.

Цель и задачи. Целью данной работы является анализ эффективности системы наставничества в образовательных организациях высшего образования как инструмента развития кадрового потенциала, а также разработка рекомендаций по ее совершенствованию в контексте кадровой политики и охраны труда. Наставничество рассматривается как ключевой инструмент формирования кадрового резерва, способное обеспечить передачу важных знаний, умений и навыков в реальном секторе экономики и на высокотехнологичных предприятиях [2].

Актуальность исследования обусловлена необходимостью решения стратегических задач импортозамещения и технологического суверенитета через раннюю профориентацию и подготовку мотивированных абитуриентов для инженерных специальностей [3].

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

1. Систематизация моделей наставничества.

2. Проанализировать взаимосвязь наставничества с системой охраны труда, уделяя особое внимание вопросам адаптации новых сотрудников и минимизации профессиональных рисков.

3. Выявление ключевых механизмов взаимодействия между участниками (школьники, студенты-наставники, преподаватели, представители предприятий).

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе к анализу наставничества как элемента системы кадровой работы и охраны труда.

Результаты. Результаты проведенного исследования демонстрируют значительную эффективность системы наставничества и положительную динамику ключевых показателей благодаря выстроенной системе работы по нескольким блокам:

1. Федеральные и всероссийские программы. В рамках таких проектов как «Сириус.лето: начни свой проект» ежегодно более 60 студентов СПбПУ становятся наставниками для решения реальных задач от научных и промышленных партнёров. За весь период реализации проекта более 1500 школьников приняли участие и получили передовой опыт проектной работы благодаря своим наставникам из СПбПУ. Особое внимание уделяется участию во всероссийском конкурсе научно-технических проектов «Большие вызовы», где школьники погружаются в исследовательские проекты, разрабатывают инженерные решения и презентуют лучшие проекты на всероссийском уровне. Также следует отметить образовательные программы в детских лагерях. Например, в МДЦ «Артек» и ВДЦ «Океан» ежегодно проводятся профильные смены от СПбПУ, где каждый школьник может погрузиться в университетскую среду и познакомиться с ведущими преподавателями.

2. Образовательные проекты СПбПУ. В рамках профориентационной деятельности университет выдвигает инициативные проекты для школьников ежемесячно вовлекая новых детей в мир инженерии. В рамках образовательных интенсивов «Летняя школа Политеха» и «Инженерная лига» проходит командное погружение в IT, робототехнику, биотехнологии, знакомство с предприятиями, решение различных заданий от промышленных партнёров с возможностью дальнейшей стажировки [2]. Благодаря данным проектам более 70% абитуриентов, поступающих в СПбПУ, делают осознанный выбор направления подготовки.

3. Подготовка наставников. Внутри СПбПУ также существует великое множество различных студенческих инициатив, в рамках которых они передают свой опыт, знания и навыки более молодому поколению. Данная деятельность реализуется благодаря педагогическим отрядам, которые ежегодно обучаются педагогике, коммуникации с

детьми и выезжают в более 50 регионов России в различные детские лагеря. Для более качественной подготовки таких студентов стартовал курс повышения квалификации для студентов «Инженерное наставничество», по окончании которого каждый имеет возможность трудоустроиться в образовательную организацию педагогом даже с инженерным образованием [5, 6].

Полученные данные подтверждают, что наставничество является действенным инструментом решения кадровых задач в образовательных организациях при условии его системной реализации и регулярного мониторинга результатов [1].

Выводы. Проведённое исследование позволило сделать ключевые выводы.

Эффективность модели наставничества СПбПУ подтверждена количественными и качественными показателями. За 2022 – 2024 гг. система охватила более 15000 школьников, при этом более 60 % участников программ выбрали технические специальности для дальнейшего обучения. Особенно значимые результаты достигнуты в рамках федеральных программ «Сириус.Лето» и «Большие вызовы», где более 30% разработанных проектов получили практическое применение.

Сформирована устойчивая экосистема взаимодействия между образовательными организациями и промышленными предприятиями. Создан механизм «социального лифта», обеспечивающий раннюю профориентацию школьников, подготовку мотивированных абитуриентов, формирование кадрового резерва для высокотехнологичных отраслей.

Система подготовки наставников доказала свою результативность. Подготовленные 150 сертифицированных наставников обеспечили рост качества сопровождения проектов на 40%, что подтверждается экспертными оценками и отзывами участников.

Полученные результаты свидетельствуют, что модель наставничества СПбПУ обладает значительным потенциалом для масштабирования в другие регионы России. Реализация предложенных проектов позволит усилить её вклад в решение стратегических задач подготовки кадров для наукоёмких отраслей экономики и обеспечения технологического суверенитета страны. Особое значение имеет дальнейшее развитие нормативно-правовой базы и механизмов финансирования программ наставничества, что будет способствовать их устойчивому функционированию и расширению.

Список литературы

1. Гиндес Е.Г., Троян И.А., Кравченко Л.А. Наставничество в высшем образовании: концепция, модель и перспективы развития // Высшее

образование в России. 2023. № 8 - 9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-v-vysshem-obrazovanii-kontsepsiya-model-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 20.06.2025).

2. Итоговый отчёт СПбПУ «Достижения Политеха 1899-2024 года». URL: https://school.spbstu.ru/userfiles/files/buklet_dostizheniya_27_05_web.pdf (дата обращения: 20.06.2025).

3. Кузнецова И.В. Управление кадровым потенциалом в промышленности: дис. канд. экон. наук. М., 2002. 168 с. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01003225875> (дата обращения: 20.06.2025).

4. Об утверждении государственной программы: постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286474. (дата обращения: 20.06.2025).

5. Смирнова Е.К. Подготовка наставников в техническом вузе // Высшее образование в России. 2024. № 3. - С. 45 - 52.

6. Якушкина М.С. Способы организации неформального образования // Человек и образование. 2014. № 1. - С. 20 - 24. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21483489> (дата обращения: 20.06.2025).

**ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА ПАО
«ТГК-1»
EXPERIENCE IN THE LOCALIZATION OF THE MENTORING
SYSTEM OF PJSC «TGC1»**

ПАО «ТГК-1»
TGC-1

Аннотация. Наставничество, как передача знаний и навыков, является сложным процессом, который зависит от корпоративной культуры, отношения к нему в организации, мотивации, желания людей передавать свои знания. Для того, чтобы процесс наставничества был эффективным, необходимо выстроить систему документов, структуру взаимодействия, политику мотивации.

Abstract. Mentoring, as the transfer of knowledge and skills, is a complex process that depends on corporate culture, attitudes towards it in the organization, motivation, and people's desire to transfer their knowledge. In order for the mentoring process to be effective, it is necessary to build a system of documents, a structure of interaction, and a motivation policy.

Ключевые слова: наставничество, мотивация, документы, политика, эффективный.

Key words: mentoring, motivation, documents, policy, effective.

Введение. ПАО «ТГК-1» – ведущий производитель электрической и тепловой энергии в Северо-Западном регионе России. Объединяет 52 электростанции в четырех субъектах РФ: Санкт-Петербурге, Республике Карелия, Ленинградской и Мурманской областях. 19 из них расположены за Полярным кругом. Установленная электрическая мощность составляет 6,9 ГВт, тепловая – 13,57 тыс. Гкал/час.

По сравнению с другими генерирующими компаниями России «ТГК-1» обладает уникальной структурой производственных активов. 40 % ее установленной мощности приходится на гидрогенерацию. Это 40 ГЭС общей мощностью около 3 000 МВт.

12 ТЭЦ – стратегические источники тепловой энергии для жителей и предприятий Санкт-Петербурга, Петрозаводска, Мурманска, Кировска и

Апатитов Мурманской области. Их совокупная установленная электрическая мощность составляет 4000 МВт.

Рассмотрим важность системы наставничества для энергетики. Наставничество в энергетике существовало всегда, ведь энергетика отрасль сложная, требующая высоких профессиональных компетенций.

В энергетической компании наставничество должно быть, так как система подготовки на должность предусматривает руководство со стороны опытного работника.

В настоящее время наличие системы наставничества на предприятиях энергетики прописано Правилами работы с персоналом в организациях электроэнергетики РФ (Приказ Минэнерго № 796 от 22.09.2020) [2]. Порядок проведения работы с персоналом ПАО «ТГК-1» также включает наставничество.

В трудовом кодексе есть конкретные требования к процессу наставничества (ТК РФ Статья 351.8. «Особенности регулирования труда работников, выполняющих работу по наставничеству в сфере труда» (от 09.11.2024 № 381-ФЗ)) и эти установки позволят повысить эффективность наставничества:

«Наставничество в сфере труда – выполнение работником на основании его письменного согласия по поручению работодателя работы по оказанию другому работнику помощи в овладении навыками работы на производстве.

В трудовом договоре или дополнительном соглашении к трудовому договору с работником, указываются содержание, сроки и форма выполнения такой работы.

Размеры и условия осуществления выплат за наставничество работникам могут устанавливаться коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами.

Работник имеет право досрочно отказаться от осуществления им наставничества, а работодатель – досрочно отменить поручение об осуществлении наставничества, предупредив об этом работника не менее чем за три рабочих дня» [1].

В соответствии с целями компании и задачами наставничества мы развиваем наставничество.

Задачи компании:

- сохранение и передача опыта;
- повышение профессионального уровня;
- организация эффективного наставничества;
- снижение травматизма на производстве;
- снижение затрат на обучение;
- снижение текучести персонала.

Цели наставничества:

- повышение вовлеченности работника;
- повышение производительности, эффективности, качества;
- передача экспертизы;
- ускорение процесса адаптации;
- преемственность поколений;
- общественное признание наставника.

В нашей компании разработан и используются порядок организации наставничества. Система мотивации наставников закреплена в коллективном договоре ПАО «ТГК-1».

Мы рассматриваем наставничество для следующих категорий учеников: студентов и школьников, молодых специалистов, новых работников, работников, перешедших на новые должности.

Нормативные документы ПАО «ТГК-1», закрепляющие порядок наставничества для разных категорий учеников:

1. Положение о доплате за наставничество и руководство практикой.
2. Положение о работе со студентами и молодыми специалистами.
3. Положение об адаптации персонала.
4. Порядок проведения работы с персоналом.

К наставнику предъявляются серьезные требования, наставник должен обладать следующими навыками:

- экспертное владение передаваемыми профессиональными навыками (высокий уровень теоретических и практических знаний);
- отличные коммуникативные навыки;
- хорошие административные навыки: умение формулировать и ставить задачи, организовывать и контролировать выполнение работ, анализировать результаты и проводить корректировку.

Чтобы эти навыки развивались, мы проводим обучение наставников: семинары, тренинги.

Мы разработали программу тренинга «Инструменты эффективного наставничества». Цель тренинга: проработка инструментов, повышающих эффективность процесса наставничества.

В этом тренинге коллеги узнают принципы эффективного обучения взрослых людей, осваивают коммуникативные инструменты наставника, методы наставничества, получают коучинговые навыки.

Мы проводим анкетирование наставников, чтобы понять мотивацию и определить основные проблемы наставничества.

Далее рассмотрим опыт наставничества в школе. Компания организовала Газпром-класс в ГБОУ гимназии № 426, сотрудники компании ведут профориентационную работу с учащимися. Примеры проведенных мероприятий для школьников: лекция, кейс-игра по выстраиванию процесс производства электроэнергии, викторина на знание основ энергетики, кураторство специалистов при подготовке

школьниками проектов по актуальным в энергетике темам на конкурс научно-исследовательских проектов учащихся «Газпром-классов» «Ступени». Многие школьники Газпром-класса становятся целевыми студентами «ТГК-1», создавая неразрывную цепочку образования: школа-вуз-производство.

Учебный центр ПАО «ТГК-1» организует взаимодействие с вузами и колледжами. Наставники привлекаются к профориентационным мероприятиям для студентов высших и средних профессиональных учебных заведений.

Специалисты компании ведут активную проектную деятельность со студентами. Предлагают вузам реальные кейсы и проекты для обучения на их основе. Решая такие задачи, будущие инженеры на практике знакомятся с технологиями, энергетическим комплексом и производством, учатся систематизировать свои знания и отрабатывать нужные навыки.

Во время практики за каждым студентом приказом структурного подразделения закрепляется наставник – руководитель практики. Проводятся занятия для студентов на объектах компании, например, по теме: «Теплофизика процессов в энергоустановках на ТЭЦ и регулирование и отслеживание параметров в установках». В 2025 г. мы начали обучение студентов в учебном центре ТГК-1 по рабочим профессиям. Обучение по профессии прошли 39 студентов: от Санкт-Петербургского горного университета императрицы Екатерины II – 7 чел., от Высшая школа технологии и энергетики Санкт-Петербургского университета промышленных технологий и дизайна – 6 чел., от Политехнического колледжа городского хозяйства – 26 чел.

Рассмотрим наставничество над молодыми специалистами компании. В Учебном центре ТГК-1 в этом году в пятый раз стартовало обучение по программе повышения личных и профессиональных компетенций: «Школа молодых специалистов». Обучение в Школе прошли 88 молодых специалистов, выбранных по результатам конкурсного отбора.

Программа Школы молодых специалистов состоит из лекций руководителей направлений и преподавателей профильных вузов, тренингов личностного развития, командообразующих сессий, электронных курсов по актуальным тематикам, экскурсий на энергетические объекты, подготовки и защиты выпускной квалификационной работы. За короткое время (обучение длится 3 месяца) молодой специалист получает комплексное представление об отрасли, компании, производственных процессах и перспективах развития.

Разработаны электронные курсы для адаптации персонала, они назначаются всем автоматически при приходе на работу, внедряется

автоматизированный модуль системы обучения и развития персонала «Адаптация персонала».

Внедрение системы наставничества позволяет достичь серьезных эффектов.

Эффекты наставничества для компании:

- сокращение затрат на обучение персонала;
- снижение «текучести кадров»;
- повышение имиджа компании;
- повышение лояльности и вовлеченности сотрудников;
- сохранение и передача ключевых знаний, корпоративных ценностей;
- привлечение опытных пенсионеров.

Для наставников:

- поддержание профессионального развития;
- снижение риска профессионального выгорания;
- новый взгляд на свою профессию, стремление к признанию;
- развитие управленческих и педагогических компетенций;
- приобретение нового опыта, реализация возможностей и повышение авторитета.

Для стажеров:

- быстрая адаптация на новом месте;
- вхождение в корпоративную культуру;
- поддержка профессионального развития;
- профессиональная и эмоциональная поддержка;
- мотивация и лояльность к компании.

Основные пути повышения эффективности. Очень актуально выполнение следующих задач:

1. Повышение престижа наставника в Компании.
2. Повышение качества подготовки наставников.
3. Повышение престижа Компании во внешней среде.

По результатам анкетирования все сотрудники отмечают важность циклического обучения, повышения квалификации в соответствии с трендами в сфере наставничества.

Предложения, которые надо еще проработать:

Создание Школы наставников внутри компании. Проведение семинаров, тренингов по коммуникации, психологии общения, управлению эмоциями, мотивации (в зависимости от возрастных потребностей).

Развитие информационной культуры: доступность информации о мероприятиях для наставников, лучших практиках наставничества.

Разработка локальных нормативных актов по наставничеству, что поможет в создании системы наставничества.

Внедрение мотивационной кампании по повышению престижа наставника в Компании.

Во внешней среде также можно сделать много для развития наставничества и это уже подтверждается законотворческой деятельностью.

Возможно создание городских сообществ наставников, создание городской системы подготовки наставников, проведение Конкурсов среди наставников, проведение форумов наставников.

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ в действующей редакции.

2. Приказ Минэнерго России от 22.09.2020 № 796 (ред. от 09.12.2024) «Об утверждении Правил работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации» (Зарегистрировано в Минюсте России 18.01.2021 № 62115).

Мельник Нина Михайловна
Melnik N.M.

Директор Учебного центра
n.melnik@kmz1.ru

**МОСТ ПОКОЛЕНИЙ: НАСТАВНИЧЕСТВО И РЕАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ В РАННЕЙ ПРОФОРИЕНТАЦИИ. ОПЫТ ПРОЕКТА «ДЕТСКИЙ ЗАВОД 2.0» КИНГИСЕППСКОГО МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ЗАВОДА.
GENERATION BRIDGE: MENTORING AND REAL-WORLD PRACTICES IN EARLY CAREER GUIDANCE. THE EXPERIENCE OF THE PROJECT «CHILDREN'S FACTORY 2.0» OF THE KINGISEPP MACHINE-BUILDING PLANT.**

ООО «КМЗ»
KMZ LLC

Аннотация. Кингисеппский машиностроительный завод (КМЗ), входящий в состав крупного военно-промышленного холдинга, столкнулся с классической для российской промышленности проблемой: старение кадров и дефицит молодых, мотивированных специалистов, особенно рабочих и инженерных профессий. В ответ на этот вызов в 2023 году был запущен инновационный проект ранней профориентации «Детский завод 2.0». Это не просто экскурсия, а полноценная мини-модель производства, где школьники под руководством опытных наставников-работников завода проходят упрощенный, но реальный производственный цикл – от чертежа до готового изделия. Проект стал ярким примером построения эффективного «моста поколений» через систему наставничества, интегрированную в практическую деятельность.

Ключевые слова: Кингисеппский машиностроительный завод, наставничество, ранняя профориентация, инженерные профессии, кадровый резерв, практико-ориентированное обучение.

Keywords: mentoring, early career guidance, engineering professions, talent pool, practice-oriented learning.

Рассмотрим ключевые тезисы:

1. Практика вместо теории: «Детский завод 2.0» делает ставку на реальное погружение (80 % времени) в производственные процессы, а не на лекции.

2. Наставник – ключевое звено: Успех проекта базируется на продуманной системе наставничества, где опытные работники КМЗ становятся проводниками в мир профессий.

3. Цели наставничества:

– передача практических навыков (работа с чертежами, материалами, оборудованием);

– формирование инженерного мышления и культуры качества;

– воспитание уважения к труду и корпоративным ценностям ВПК;

– выявление и поддержка талантливой молодежи для кадрового резерва;

– мотивация самих наставников, укрепление их статуса.

4. Структурированный подход: Система включает отбор/подготовку наставников, парное/групповое сопровождение, постановку практических задач, передачу опыта и ценностей, постоянную обратную связь и мотивацию наставников.

5. Конкретный результат: Участники создают реальные изделия, приобретая востребованные навыки (чтение чертежей, основы ЧПУ, слесарные операции, контроль качества).

6. «Социальный лифт»: Проект напрямую способствует формированию кадрового резерва завода через целевое обучение и последующее трудоустройство наиболее заинтересованных участников.

7. Эффект «Моста»: Проект решает двустороннюю задачу: молодежь получает ориентиры и знания, опытные специалисты – признание и возможность передать наследие.

Введение. В условиях стремительного технологического развития и острого дефицита высококвалифицированных кадров в промышленности, особенно в стратегически важных отраслях ВПК, ранняя профориентация перестает быть просто образовательным экспериментом. Она становится стратегической необходимостью. Проект «Детский завод 2.0» Кингисеппского машиностроительного завода (КМЗ) является образцовым ответом на этот вызов, демонстрируя, как эффективное наставничество и глубокое погружение в реальные производственные практики могут построить прочный «мост поколений» и зажечь искру интереса к инженерным и рабочим профессиям у школьников [1].

«Детский завод 2.0» – это не стандартные экскурсии или абстрактные лекции. Это функционирующая мини-модель реального производства, адаптированная для школьников средних и старших классов. Участники становятся «сотрудниками», проходя упрощенный, но аутентичный цикл:

1. От идеи к чертежу: Изучение ТЗ, работа с конструкторской документацией.

2. От металла к детали: Работа с материалами, программирование и работа на учебных станках с ЧПУ, ручная обработка.

3. Сборка и контроль: Монтаж узлов, проведение измерений, контроль качества.

4. Готовое изделие: Создание конкретной продукции – от учебных моделей до сувениров.

5. Культура завода: Погружение в историю, традиции, принципы безопасности и командной работы КМЗ [2].

Сердце проекта: Система Наставничества как «Мост Поколений»

Успех «Детского завода 2.0» зиждется на мощной и продуманной системе наставничества. Это живой процесс передачи не только знаний и навыков, но и профессионального духа, корпоративных ценностей и уважения к труду [3].

Таблица 1 – Структура и цели системы наставничества [4]

Компонент Системы	Описание	Ключевые Цели
Отбор и Подготовка Наставников.	Отбор лучших специалистов КМЗ (мастера, инженеры, рабочие высших разрядов) по критериям профмастерства, коммуникабельности, педагогического потенциала и желания делиться опытом. Обязательная спецподготовка: методики работы с подростками, психология, педагогика, ТБ.	– гарантировать высочайший уровень и безопасность обучения; – научить эффективно передавать знания подросткам.
Парное и Групповое Наставничество	Индивидуальное сопровождение: Закрепление школьника/малой группы за наставником на участке. Коллективные	– обеспечить персонализированный подход и доверие; – дать фундаментальные знания всей группе.

Компонент Системы	Описание	Ключевые Цели
	сессии: Мастер-классы по ключевым темам для всей группы.	
Практико-ориентированные Задачи	Постановка реальных, посильных производственных задач в рамках цикла «Детского завода». Контроль, обратная связь, помощь.	–погрузить в реальные процессы; –развивать практические навыки и инженерное мышление; –показать связь теории и практики.
Передача Опыта и Ценностей	Наставники делятся личным опытом, историями завода, важностью труда для оборонного комплекса, профессиональной этикой, культурой безопасности	–сохранить и передать корпоративные ценности; –воспитать уважение к труду и чувство причастности; –вдохновить личным примером.
Обратная Связь и Адаптация	Постоянный мониторинг прогресса учеников, адаптация сложности, выявление интересов и талантов. Обмен данными с кураторами.	–максимизировать эффективность обучения. –выявить таланты для кадрового резерва; –совершенствовать программу.
Мотивация Наставников	Система признания и поощрения: материальные стимулы, корпоративные награды, публичное признание, карьерные перспективы, участие в инновациях.	–поддерживать высокую мотивацию и энтузиазм; –привлекать лучших специалистов; –создать престиж статуса наставника.

Реальные Практики: От Идеи до Изделия. Под руководством наставников школьники на «Детском заводе 2.0» осваивают востребованные компетенции:

- работа с конструкторской документацией: Чтение и составление простых чертежей;
- основы автоматизации: Программирование и работа на учебных станках с ЧПУ;
- традиционные технологии: Ручная обработка материалов (слесарные операции);
- контроль качества: Измерения штангенциркулем, микрометром, визуальный контроль;
- сборка и отладка: Монтаж узлов, поиск и устранение неисправностей;
- проектное мышление: Прохождение полного цикла создания продукта [5].

Результаты. Зажженные Искры и Кадровый Резерв. Опыт «Детского завода 2.0» КМЗ доказывает эффективность подхода:

1. Рост престижа профессий: Участники видят современное производство и гордящихся своей работой специалистов.
2. Осознанный выбор: Глубокое понимание специфики труда снижает риски ошибок при выборе пути после школы.
3. Формирование кадрового резерва: Проект – прямой «социальный лифт». Лучшие участники получают рекомендации для целевого обучения и трудоустройства на КМЗ.
4. Укрепление связи поколений: Наставники чувствуют востребованность и значимость, молодежь получает ориентиры и поддержку.
5. Развитие soft skills: Ответственность, дисциплина, работа в команде, коммуникация.

Выводы. Проект «Детский завод 2.0» Кингисеппского машиностроительного завода – это стратегическая инвестиция в будущее предприятия и оборонно-промышленного комплекса страны. Его ядро – выверенная система наставничества – создает надежный «мост поколений». По этому мосту передаются не только конкретные навыки и знания, но и эстафета ответственности, профессионального мастерства, преданности делу и корпоративных ценностей. Опыт КМЗ служит ценным примером для промышленных предприятий России, доказывая, что ранняя профориентация через глубокое практическое погружение и сильное наставничество – это эффективный путь к воспитанию нового поколения квалифицированных, мотивированных кадров, готовых развивать отечественное машин [6].

Список литературы

1. Иванов С.А. Наставничество на промышленных предприятиях: опыт и перспективы развития // Вестник экономики и управления. – 2022. № 4 (36). – С. 45 – 53.
2. Кузнецов П.В., Морозова Е.А. Ранняя профориентация школьников в инженерно-технической сфере // Профессиональное образование и рынок труда. – 2021. Т. 18, № 2. – С. 67 – 74.
3. Николаев Ю.Г. Наставничество как инструмент формирования кадрового потенциала оборонно-промышленного комплекса России // Государственное управление. Электронный вестник. – 2020. № 83. – С. 101 – 115.
4. Сидоров А.М. Практико-ориентированные подходы к обучению инженерным специальностям в системе среднего профессионального образования // Образование и наука. – 2019. Т. 21, № 10. – С. 94 – 110.
5. Чеснокова Т.Л., Фролова К.С. Наставничество и профориентация молодежи: социологический анализ // Вопросы образования. – 2023. № 2. – С. 132 – 149.
6. Шмелева И.В. Социальные лифты для молодежи в системе профессионального образования: региональные практики // Управленческое консультирование. – 2021. № 7. – С. 85 – 92.

Герасимова Екатерина Александровна
Gerasimova E.A.

к.ю.н., доцент кафедры трудового права
Manyshevae@mail.ru

**ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА В СФЕРЕ
ТРУДА**
**LEGAL REGULATION OF MENTORING IN THE SPHERE OF
LABOR**

ФГБОУ ВО «Саратовская государственная юридическая академия»
Saratov State Law Academy

Аннотация. С весны текущего года действует новая статья 351.8 ТК РФ, регулирующая наставничество в сфере труда. Реализация ее в образовательной организации требует научного осмысления. Автор предлагает практические рекомендации по применению статьи 351.8 ТК РФ в сфере образования, а также формулирует предложения, касающиеся защиты прав работников-наставников на справедливую оплату труда.

Abstract. Since spring of this year, a new article 351.8 of the Labor Code of the Russian Federation has been in effect, regulating mentoring in the labor sphere. Its implementation in an educational organization requires scientific understanding. The author offers practical recommendations for the application of article 351.8 of the Labor Code of the Russian Federation in the field of education, and also formulates proposals concerning the protection of the rights of employee mentors to fair wages.

Ключевые слова: трудовое право, наставничество в сфере труда, образовательная организация, оплата труда, социальное партнерство.

Key words: labor law, mentoring in the field of labor, educational organization, remuneration, social partnership.

Введение. С весны текущего года действует новая статья 351.8 Трудового кодекса Российской Федерации (далее – ТК РФ), регулирующая наставничество в сфере труда. Норма определяет понятие «наставничество в сфере труда», формулирует условия выполнения дополнительной работы и ее оплату.

В образовательной организации наставник, наставничество – необходимая и неотъемлемая часть процесса образования и воспитания обучающихся. Однако, прежде чем стать наставником и осуществлять эту процедуру в отношении воспитанника, ученика, студента, педагогический

работник должен сам получить необходимые навыки, квалификацию, опыт. До настоящего времени вопросам наставничества в сфере труда в образовательной организации значимого внимания не оказывалось в отличие, например, от наставничества в органах внутренних дел [1], судебной системе [2], отдельных общих аспектов данного института [3].

Целью настоящей работы является научное осмысление реализации статьи 351.8 ТК РФ в рамках образовательной организации. Для ее достижения требуется анализ действующего трудового законодательства, подзаконных актов, актов социального партнерства, научных позиций в рассматриваемой сфере.

Если обратиться к требованиям к квалификации, скажем, преподавателя (Приказ Минздравсоцразвития России от 11 января 2011 г. № 1н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел), они следующее: «Высшее профессиональное образование и стаж работы в образовательном учреждении не менее 1 года, при наличии послевузовского профессионального образования (аспирантура, ординатура, адъюнктура) или ученой степени кандидата наук – без предъявления требований к стажу работы». Вопрос о наставничестве в первые годы преподавания очень актуален.

Фактически наставничество осуществлялось и до появления статьи 351.8 ТК РФ [4, с. 99]. Нормативно определены правовые основы просветительской деятельности [5, с. 187]. Так, еще 29 июня 2023 года Президиумом РАО была одобрена «Концепция развития наставничества в Российской Федерации». В настоящее время принят другой документ, Распоряжение Правительства РФ от 21 мая 2025 года № 1264-р «Об утверждении Концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года и плана мероприятий по ее реализации» (вместе с «Планом мероприятий по реализации Концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года») (далее – Концепция).

Целевыми ориентирами Концепции, достижение которых необходимо обеспечить к 2030 году, выступают в том числе: «доля государственных и муниципальных организаций, осуществляющих образовательную деятельность и реализующих наставничество в соответствии с настоящей Концепцией, в общем количестве государственных и муниципальных организаций, осуществляющих образовательную деятельность (не менее 70 процентов). К ключевым рискам реализации Концепции отнесено «снижение трудовой эффективности наставника по основному виду трудовой деятельности».

Для практической реализации нормы о наставничестве образовательной организации необходимо проверить действующие у

работодателя локальные нормативные акты. Возможно, в них есть положения, противоречащие новым правилам о наставничестве. Например, если в локальном акте установлено, что наставничество осуществляется на безвозмездной основе и поручается приказом руководителя, то это противоречит ст. 351.8 ТК РФ, которая обязывает оплачивать наставничество и поручать его только по соглашению сторон.

Если в образовательной организации нет локальных правил, нужно принять локальный акт. Например, положение о наставничестве. Получить письменное согласие работника, оформить приказ и дополнительное соглашение к трудовому договору. Получать письменное согласие работника и заключать дополнительное соглашение не нужно, если обязанность по наставничеству указана в трудовом договоре.

Выплаты за наставничество должны быть включены в систему оплаты труда у работодателя, отражены в локальном нормативном акте, регулирующем оплату труда (например, в положении об оплате труда). Следовательно, в данный документ нужно будет внести изменения.

Далее необходимо проверить коллективный договор, если он заключен: в нем также могут быть положения, конфликтующие со ст. 351.8 ТК РФ. Тогда придется внести изменения в коллективный договор (в установленном порядке).

Важны формулировки локальных актов и коллективного договора – согласно ч. 2 ст. 351.8 ТК РФ содержание, сроки и форма выполнения наставничества определяются не работодателем, а соглашением сторон. Поэтому в локальном нормативном акте устанавливаются общие ориентиры и варианты, а в соглашении с работниками – те конкретные условия, о которых договорились стороны.

Нельзя не признать, учитывая современные требования к ППС тот факт, что грань между работой и личной жизнью, домом совершенно стерта. Информационная перегруженность – отдельная проблема. Наставничество в сфере труда в образовательной организации необходимо, но оно должно соотноситься с понятием «рабочее время». Существует и обоснованное опасение относительно формальной оплаты дополнительной работы.

Действующее «Отраслевое соглашение по образовательным организациям высшего образования, находящимся в ведении Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, на 2024-2026 годы» содержит пункт, касающийся наставничества:

«3.10. Минобрнауки России и Профсоюз рекомендуют при заключении коллективных договоров предусматривать разделы по защите социально-экономических и трудовых прав работников из числа молодежи, содержащие положения по: закреплению за работниками из числа молодежи наставников, установлению наставникам

соответствующей доплаты в размере и порядке, определяемых коллективными договорами).

Среди основных направлений молодежной политики Федеральный закон от 30 декабря 2020 года № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» называет в статье 6 «развитие института наставничества; а также профессиональное развитие молодых специалистов и молодых работников».

Интересно, что понятие «молодой работник» появилось в вышеназванном законе 22 апреля 2024 года. В ТК РФ до настоящего времени оно не интегрировано. При этом слово «работник» в термине предполагает именно трудовое правоотношение, работу по трудовому договору. Т. е. никаких дифференцированных норм и специальных правил в ТК РФ для молодых специалистов, молодых работников нет.

Дальнейшее развитие института наставничества перспективно связать с понятиями «молодой специалист», «молодой работник», поскольку нуждаемость в наставнике очевидна именно в начале карьерного пути.

Полагаем необходимым в связи с появлением в ТК РФ нормы о наставничестве в сфере труда внести изменения в отраслевое федеральное соглашение, закрепив в нем минимальный размер выплаты за наставничество. Конкретная образовательная организация при этом при необходимости сможет повысить этот размер, улучшая положение работника.

Список литературы

1. Краснова Е.М. Институт наставничества в органах внутренних дел Российской Федерации: история и перспективы развития // Педагогика и психология: академический журнал. 2025. № 1 (8). - С. 14 – 17.
2. Тарасова Ю.Н., Романов Р.В. Институт наставничества в свете информатизации правосудия // Образование и право. 2023. № 8. - С. 375 – 380.
3. Щурикова Л.Г., Макаров Т.Г., Ситникова И.Е. Правовое регулирование института наставничества: вопросы теории и практики // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 1. - С. 227 – 231.
4. Шестеряков И.А. Социально-правовые аспекты наставничества: история и современность // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. 2024. № 2 (114). - С. 99 – 108.
5. Смагина Т.А. Некоторые аспекты организации просветительской деятельности: от теории к практике // Вестник Прикамского социального института. 2023. № 1(94). - С. 185 – 188.

**МНОГОУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА НАСТАВНИЧЕСТВА
«ТРАЕКТОРИЯ СООБЩЕСТВА» В СПБПУ
MULTI-LEVEL MENTORING SYSTEM «COMMUNITY
TRAJECTORY» AT SPBPU**

ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра
Великого»
Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University

Аннотация. Многоуровневая система наставничества «Траектория сообщества» представляет собой практикоориентированный проект с целью внедрения технологий наставничества в систему реализации молодежной политики в университете и может служить методическим инструментом для масштабирования в другие университеты. В работе рассмотрены методологические основы реализации проекта в СПбПУ.

Abstract. The multi-level mentoring system «Community Trajectory» is a practice-oriented project aimed at introducing mentoring technologies into the system of youth policy implementation at the university and can serve as a methodological tool for scaling to other universities. The paper considers the methodological foundations of the project implementation at St. Petersburg State Pedagogical University.

Ключевые слова: наставничество, молодежная политика, студенческие сообщества, наставник.

Key words: mentoring, youth policy, student communities, mentor.

Введение. В рамках внедрения технологий наставничества в работу со студенческими проектными командами и студенческими сообществами в Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого реализуется проект «Многоуровневая система наставничества «Траектория сообщества». Проект представляет собой практику, которая опирается на историю и традиции университета и страны в рамках сформированной системы ценностей и инструментов поддержки, а также встроен в общую систему реализации государственной молодежной политики Российской Федерации (РФ) и отвечает ключевым ее направлениям. Проект является примером эффективной практики для реализации национальных целей до 2030 года

[1] и инициатив «Россия – страна возможностей», «Университеты для поколения лидеров» Национального проекта «Молодежь и дети», а также может служить методическим инструментом для внедрения технологий наставничества в системе высшего образования [3].

Цель и задачи. Данная работа рассматривает описание практико-ориентированного проекта по внедрению технологий наставничества с целью выявления методологии и инструментов реализации для масштабирования в университетах России для развития системы наставничества в моделях реализации молодежной политики.

Реализуемый проект в университетской среде позволяет решать следующие задачи в разрезе реализации программ развития молодежной политики:

- вовлечение и удержание молодежи в русле развития успешной карьеры в академической и профессиональной средах, формирование обучающихся и молодых исследователей СПбПУ как ответственных профессионалов с успешной биографией, готовых реагировать на глобальные вызовы и вносить вклад в технологический прорыв государства и повышение качества жизни общества;

- создание условий для активной жизнедеятельности обучающихся, их гражданского самоопределения, профессионального становления и индивидуально-личностной самореализации в созидательной деятельности.

Рассмотрим многоуровневую систему наставничества «Траектория сообщества» в СПбПУ.

Развитию института наставничества в РФ уделяется большое внимание: практики наставничества реализуются в рамках общественных институтов, образовательных организаций, компаний и корпораций. Технологии, формы, методология наставничества на федеральном уровне нормативно закреплены только в мае 2025 года. В рамках реализации плана мероприятий и внедрения методик Концепции развития наставничества в РФ на период до 2030 года [4] придется проделать большой путь по систематизации уже существующих практик и сформировать вызовы для будущих инициатив.

Многоуровневая система наставничества «Траектория сообщества» спроектирована в СПбПУ в начале 2025 года и представляет собой практику, которая отвечает вызовам и может встроиться в методологию утвержденной концепции на федеральном уровне [4].

Ключевой проблемой, которую решает проект, является недостаточная настройка единого формата, связывающего администрацию СПбПУ и социально активных студентов в сфере формирования единой воспитательной среды доверия, способствующей осознанию важности у участников студенческих сообществ и их

руководителей развития ценностных и гибких навыков в соответствии с национальными целями РФ [1] и стратегическими задачами реализации молодежной политики в СПбПУ [5].

Системная перестройка работы со студенческими сообществами на системообразующий формат была рассмотрена только в 2025 году. В рамках проекта «Академия актива» была проведена серия стратегических сессий со студенческими сообществами СПбПУ. По состоянию на 2025 год в СПбПУ зарегистрировано 57 студенческих сообществ, в деятельности которых участвует свыше 6000 обучающихся. Однако, на основе результатов глубинных интервью с руководителями студенческих сообществ, только у 5 сообществ сформулированы амбиции с опорой на национальные цели и задачи молодежной политики в университете, 3 сообщества проявили амбиции в ходе сессий, у 7 сообществ имеются амбициозные цели и задачи, но без опоры на национальные цели реализации молодежной политики, 42 студенческих сообщества выступают в роли клубов по интересам в рамках организации досуговой и внеучебной деятельности. На основе результатов стратегических сессий с руководителями студенческих сообществ и решения проблем взаимодействия в новой модели работы со студенческими сообществами была спроектирована многоуровневая система наставничества «Траектория сообщества».

Проект «Траектория сообщества» строится на развитии новой модели «системообразующего» студенческого сообщества в университете, которое нацелено на партнерское взаимодействие с университетом для участия в реализации национальных целей и задач молодежной политики. Модель «системообразующего» сообщества включает в себя комплекс методологических основ для работы с наставниками-сотрудниками, которые реализуют программы молодежной политики в университете, и с наставниками-лидерами студенческим сообществ для формирования в будущем сообщества наставников-выпускников университета, которое встраивается в систему работы с талантливыми обучающимися. Примером такого «системообразующего сообщества» может быть развитие в университетской среде «студенческого сообщества кураторов» для реализации программ адаптации первокурсников. На базе моделирования работы аналогичных сообществ в университетах в 2023-2024 гг. был реализован образовательный проект «Траектория адаптации» [6], результаты которого легли в основу разработки методических материалов «Студенческое кураторство академических групп через наставничество» АНО «Центр знаний «Машук» совместно с СПбПУ.

В первую очередь, важно уделять внимание погружению в ценностно-корпоративную среду реализации молодежной политики

наставников-сотрудников университета и наставников-лидеров студенческих сообществ. Ценностно-корпоративная среда СПбПУ фокусируется на трех основополагающих принципах взаимодействия с молодежью: традиции (изучение опыта и истории государства, города, университета); навыки (раскрытие карьерных устремлений и потенциала обучающихся); баланс (формирование экосистемы для всестороннего саморазвития обучающихся).



Рисунок 1 – Молодежная политика СПбПУ: жизненный цикл работы с молодежью и целевая модель

Во вторую очередь уделяется внимание систематизации единого жизненного цикла работы с молодежью, который интегрирован в реализацию целевой модели реализации молодежной политики СПбПУ (Рис. 1), в рамках которой ключевым фокусом работы с лидерами проектных команд и студенческих сообществ является формирование экспертного сообщества наставников-выпускников. Например, в 2024 году запущен проект формирования коммуникационной площадки обмена опытом, передачи знаний и трансляции ценностей СПбПУ «Наставники Башни», в рамках реализации программ поддержки проектных команды и студенческих сообществ на базе Центра молодежных траекторий «Башня Политех».

В третью очередь важно уделять внимание встройке акторов многоуровневой системы наставничества в реализацию практико-ориентированных форматов реализации жизненного цикла работы с молодежью: первое касание, погружение, лидерство, наставничество. Целевая модель в рамках жизненного цикла ориентирована на достижение национальных целей и решение задач молодежной политики в рамках СПбПУ.

Выводы. В рамках трехступенчатой системы формирования наставничества в системе молодежной политики университета с погружением в корпоративно-ценностные основы, систематизацию жизненного цикла работы с молодежью с фокусом на наставничество в целевой модели, погружению наставников-сотрудников и наставников-лидеров студенческих проектных команды и сообществ в практико-ориентированные форматы передачи знаний и опыта позволяет формировать сообщество выпускников-наставников для реализации стратегических целей и задач университета и формирования корпоративной культуры, расширяя границы университетского сообщества.

Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kremlin.ru/events/president/news/73986>.

2. Гиндес Елена Григорьевна, Троян Ирина Анатольевна, Кравченко Лариса Анатольевна Наставничество в высшем образовании: концепция, модель и перспективы развития // Высшее образование в России. 2023. № 8 - 9.

3. Концепция развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года. Утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 21 мая 2025 г. № 1264-п / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://government.ru/docs/55086/>.

4. Рабочая программа воспитания обучающихся и реализации молодежной политики СПбПУ на 2025-2030 гг. / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.spbstu.ru/molodezh/obshchaya-informatsiya/normativnye-dokumenty-i-otchety/>.

5. Образовательный проекта «Траектория адаптации» / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rg.ru/articles/polytech-adapters/>

Макеева Маргарита Сергеевна
Makeeva M.S.

аспирант

margo_makeeva@bk.ru

Иванов Дмитрий Владимирович

Ivanov D.V.

канд. экон. наук, доцент

kmb000777@gmail.com

Иванов Максим Владимирович

Ivanov M.V.

канд. экон. наук, доцент

ivanov_mv@spbstu.ru

**РОЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНАХ МЕСТНОГО
САМОУПРАВЛЕНИЯ**
THE ROLE OF MENTORING IN LOCAL GOVERNMENT

Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет
имени С. М. Кирова

Saint-Petersburg State Forest Technical University named after S. M. Kirov

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

Аннотация. Статья рассматривает наставничество в органах местного самоуправления как инструмент повышения эффективности и профессионального развития. Оно способствует передаче опыта и формированию компетенций у новых сотрудников, улучшает мотивацию и удовлетворенность работников. Подчеркивается важность системного подхода к наставничеству для устойчивого развития и качества услуг.

Abstract. The article considers mentoring in local governments as a tool for improving efficiency and professional development. It promotes the transfer of experience and the expertise improving among new employees, it improves motivation and employee satisfaction. The importance of a systematic approach to mentoring for sustainable development and quality of services is emphasized.

Ключевые слова: наставничество, органы местного самоуправления, устойчивость кадров, компетенции, мотивация, кадровая политика, обучение, профессиональное развитие.

Keywords: mentoring, local governments, personnel sustainability, competencies, motivation, personnel policy, training, professional development.

Введение. На сегодняшний день большое количество муниципалитетов сталкиваются с такими проблемами, как недостаток квалифицированных кадров, высокая текучесть кадров, отсутствие карьерного роста, что как следствие приводит к демотивации работников [1, 5].

О важности кадров органов местного самоуправления говорили многие эксперты, например:

1. У истоков формирования основ теории кадрового обеспечения деятельности органов государственного управления стояли такие отечественные социологи, как А.И. Турчинов, К.О. Магомедов, Г.В. Атаманчук, А.А. Хохлов и др. [4].

2. Вопросы формирования кадрового потенциала органов муниципального самоуправления, муниципальной кадровой политики попали в предметное поле исследований таких ученых как А.Г. Гладышев, А.Е. Когут, Р.И. Мельникова, В.С. Нечипоренко и др. [3].

3. О подготовке, переподготовке и повышении квалификации сотрудников органов местного самоуправления пишут в своих работах А.Н. Аверин, В.Н. Иванов, А.А. Харченко и др. [5].

Во внутригородском муниципальном образовании города федерального значения Санкт-Петербурга муниципальный округ Васильевский (далее – МО Васильевский) было принято решение внедрить институт наставничества. В 2023 году Муниципальный совет утвердил «Положение о наставничестве на муниципальной службе в Санкт-Петербурге на территории внутригородского муниципального образования МО Васильевский». Целью было решить проблемы с кадрами, которые существовали в муниципалитете, найти и обучить новые кадры, повысить профессионализм сотрудников, создать эффективную и сплоченную команду для работы на благо жителей округа.

Упор был сделан на студентов. Потенциальных участников программы «Наставничество» стали привлекать к организации и проведению социальных мероприятий МО Васильевский. По результатам итогового отбора трём студентам было предложено пройти практику в рамках программы наставничества.

1. Студент А уже имела опыт работы в органах местного самоуправления, также она активно участвовала в правовом воспитании молодежи, а также популяризации молодёжного предпринимательства в университете. У нее был явный недостаток практического опыта, и страх, что её теоретические знания не смогут помочь ей в реальной жизни.

2. Студент В обратилась с конкретным запросом, а именно – помощь в поиске дела, занятия, которое приносило бы удовольствие ей и пользу окружающим.

3. Студент С активно занималась научно-творческой деятельностью и организацией интерактивно-полезных мероприятий. Основной вопрос, который Студент С хотела решить для себя во время стажировки – это развитие практических навыков в организации и проведении мероприятий.

Для каждого участника был разработан индивидуальный план развития. Проводились тренинги и семинары по ключевым компетенциям. Наставник давал каждому практические задания и проекты, направленные на решение реальных задач. Наставник и наставляемые регулярно собирались для обсуждения вопросов и оценки результатов. Проводилась корректировка программы обучения на основе обратной связи от участников.

Цель и задачи. Внедрение целевой модели наставничества в муниципальной службе направлено на достижение ряда целей, а именно:

1. Сокращение текучести кадров на 25% в течение года;
2. Повышение грамотности и профессионализма специалистов;
3. Повышение уровня мотивации сотрудников;
4. Улучшение качества работы с жителями муниципального округа;
5. Повышение уровня удовлетворенности работой муниципалитета жителями МО Васильевский.

Данные цели планируется достигнуть посредством решения задач:

1. Разработать стратегии для снижения текучести кадров, чтобы повысить стабильность работы и качество обслуживания граждан.
2. Создать программы поддержки и развития сотрудников для повышения уровня их мотивации.
3. Внедрить системный подход к обучению, чтобы облегчить процесс профессионального роста сотрудников.
4. Обеспечить поддержку неопытных сотрудников в решении профессиональных задач через наставничество и обучение.
5. Сформировать условия для повышения уверенности новых сотрудников, что положительно скажется на их работе.

Наставник способен помочь в решении всех вышеизложенных проблем. Таким образом, проект «Наставничество» в муниципальной службе направлен на решение множества актуальных вопросов, способствуя не только профессиональному развитию сотрудников, но и созданию более эффективной и сплоченной команды для работы над улучшением качества жизни жителей муниципального округа.

Результаты. Результатом внедрения программы наставничества стало то, что спустя год после ее начала участники достигли значительных успехов, а команда сотрудников муниципалитета пополнилась молодыми активными замотивированными кадрами.

Студент А была приглашена на стажировку в Муниципальное образование Васильевский. Она участвовала в проводимых муниципалитетом мероприятиях, от спортивных до социальных (например, помощь жителям Серебряного возраста (доставка продуктов, медикаментов, помощь в уборке и пр.). Ее приняли на работу на должность специалиста в МКУ «Служба по благоустройству». В рамках программы наставничества Студент А прошла курс повышения квалификации по программе «Эффективный муниципальный служащий», после чего смогла продемонстрировать свои навыки управления проектами и коммуникации, и «выросла» до заместителя директора МКУ «Служба по благоустройству».

Студент В стала членом Молодежного совета МО Васильевский. В рамках своей деятельности в молодежном совете Студент В активно участвует в нескольких ключевых направлениях. Одно из них – оказание помощи ветеранам. Она организует мероприятия, предоставляет помощь в быту и поддерживает общение с ветеранами, чтобы лучше понимать их нужды и оперативно на них реагировать. Студент В участвует в форумах, где обсуждаются важные социальные вопросы и инициативы, касающиеся ветеранов и людей «Серебряного возраста». Вместе с командой единомышленников она представляет интересы старшего поколения, привлекает внимание к их проблемам, организует встречи и мероприятия, где молодое поколение может учиться у ветеранов, перенимая их опыт и мудрость. Таким образом, работа в молодежном совете позволяет Студенту В не только развивать свои навыки и инициативы, но и вносить значимый вклад в улучшение жизни ветеранов и людей Серебряного возраста.

Студент С после прохождения стажировки стала членом Молодежного совета МО Васильевский. В рамках программы наставничества Студент С и ее команда проводят групповые занятия, на которых обучают пожилых людей основным навыкам работы с современными технологиями. Студент С эффективно взаимодействует с жителями округа, принимает участие в инициативах, направленных на поддержку старшего поколения. Совместно с командой муниципалитета и членами Молодежного совета Студент С организует и проводит такие мероприятия как турниры по шахматам, экскурсии для жителей и празднование новогодних праздников, мастер-классов по созданию новогодних открыток для детей из Центра социальной помощи семье и детям Василеостровского района. Работа в Молодежном совете позволяет

Студенту С не только развивать свои навыки и инициативы, но и вносить значимый вклад в жизнь муниципального образования, поддерживая как старшее поколение, так и детей.

Выводы. Внедрение института наставничества стало важным шагом для муниципального учреждения. Муниципалитет и молодежный совет пополнился активными замотивированными молодыми людьми, прошедшими практику и понимающими все аспекты работы с населением. В результате внедрения практики наставничества отмечены следующие положительные изменения в работе муниципалитета:

1. Текущая численность кадров сократилась более чем на 25%;
2. Грамотность и профессионализм специалистов повысились, что отразилось на качестве работы с жителями муниципального округа;
3. Повысился уровень мотивации сотрудников;
4. Количество жителей, вовлеченных в мероприятия, проводимые в муниципальном округе, повысилось на 30 %;
5. Уровень удовлетворенности работой муниципалитета жителями МО Васильевский повысился, о чем свидетельствуют отзывы людей, которые обращаются в муниципалитет по тем или иным вопросам.

Список литературы

1. Атаманчук С.Т., Матирко В.И. Государственная и муниципальная служба: кадровый потенциал: учеб. пособие. – М.: Дело, 2009
2. Масилова М.Г., Лобов В.Е. Проблемы кадрового обеспечения органов местного самоуправления и пути их решения // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2019. Т. 11, № 4. - С. 170 - 179.
3. Мельникова Р. И. Выявление проблем муниципального управления с использованием результатов социологических исследований // Среднерусский вестник общественных наук. 2012. № 4–1(25). - С. 39 – 44.
4. Турчинов А.И. Кадровая политика и управление персоналом: проблемы теории и практики // Коммуникология. 2014. № 5. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-i-upravleniepersonalom-problemy-teorii-i-praktiki> (дата обращения: 22.06.2025).
5. Харченко А. А. Разработка и реализация модели опережающего профессионального обучения государственных служащих // Среднерусский вестник общественных наук. 2010. № 1(14). - С. 109 – 118.

УДК 005.963.2:331.104.2

Окрепилов Владимир Валентинович
Okrepilov V.V.

Научный руководитель ИПРЭ РАН
д.э.н. проф., академик РАН

Шматко Алексей Дмитриевич
Shmatko A.D.

Директор ИПРЭ РАН,
д.э.н., проф. Шматко А.Д.

**РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НАУЧНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ ВКЛЮЧАЯ СИСТЕМУ НАСТАВНИЧЕСТВА
(НА ПРИМЕРЕ ИНСТИТУТА ПРОБЛЕМ РЕГИОНАЛЬНОЙ
ЭКОНОМИКИ РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК)
DEVELOPMENT OF THE SCIENTIFIC ORGANIZATION'S HUMAN
RESOURCES, INCLUDING A MENTORING SYSTEM (THE
INSTITUTE OF REGIONAL ECONOMY STUDIES RAS AS THE
EXAMPLE)**

ФГБУН Институт проблем региональной экономики РАН,
Санкт-Петербург, Россия
Institute for Regional Economy Studies of the Russian Academy of Sciences,
Saint Petersburg, Russia

Аннотация. Передача научного наследия молодому поколению российских ученых, обеспечение преемственности знаний является одним из приоритетов ФГБУН Институт проблем региональной экономики РАН, реализуемого посредством проведения системной работы в рамках научно-образовательного комплекса Института.

Ключевые слова: кадровая политика, наставничество, региональная экономика, молодые ученые, Санкт-Петербург.

Abstract. The transfer of scientific heritage to the younger generation of Russian scientists, ensuring the continuity of knowledge is one of the priorities of the Institute for Regional Economy Studies of the Russian Academy of Sciences, implemented through systematic work within the scientific and educational complex of the Institute.

Keywords: personnel policy, mentoring, regional economics, young scientists, St. Petersburg.

Федеральное государственное бюджетное учреждение науки
Институт проблем региональной экономики Российской академии наук

(ИПРЭ РАН) проводит фундаментальные и прикладные научные исследования в соответствии с приоритетами национального развития России, российских регионов. Исследования носят системный междисциплинарный характер и направлены на изучение экономических, эколого-социальных и эколого-экономических, социальных и демографических проблем по следующим научным направлениям:

- стратегия развития региональных социально-экономических систем, применение новых форм и методов территориальной организации общества и хозяйства;
- социально-экономические проблемы преобразования научной и инновационной деятельности в регионе;
- социально-экономические проблемы регулирования региональной среды обитания и создание системы экологической безопасности населения;
- региональные проблемы сферы труда, социального развития и социальной защиты населения;
- теоретическая экономика;
- математическое моделирование в задачах городской и региональной экономики;
- теоретические и прикладные проблемы информационных технологий в экономических, социологических и гуманитарных исследованиях;
- теория и методы моделирования воздействия экономической деятельности на природную среду и экономика природопользования.

Ведущим научным структурным подразделением ИПРЭ РАН является Центр региональных проблем экономики качества, созданный Постановлением Бюро Отделения общественных наук РАН № 108 от 17 сентября 2008г. Центр возглавляет научный руководитель ИПРЭ РАН, доктор экономических наук, профессор, академик Российской академии наук Окрепилов Владимир Валентинович.

Главной целью деятельности Центра являются фундаментальные и прикладные научные исследования качества жизни, и поиск решения значимых социально-экономических проблем на концептуальной основе экономики качества.

По итогам работы Центра в 2024 году впервые при формировании комплекса научной аргументации приоритетного значения выбранных для исследования направлений улучшения качества жизни на фундаментальной основе экономики качества выделены факторы, позволяющие определить приоритетность направлений государственного воздействия на экономику в контексте достижения основных показателей качества жизни. В рамках практикоориентированной деятельности коллектив Центра принимал участие в актуализации Стратегии

социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года, разработке предложений по проекту Стратегии социально-экономического развития Ленинградской области до 2030 года и на перспективу до 2036 года, а также подготовке научно-аналитических материалов по запросу ООН РАН: Реализация стратегического национального приоритета «Сбережение народа России и развитие человеческого потенциала» и работе над проектом Стратегии обеспечения единства измерений до 2035 года [1 - 3].

Под руководством доктора экономических наук, профессора, академика РАН Окрепилова В.В. Институт наращивает публикационную активность, проводится последовательная работа по регистрации результатов интеллектуальной деятельности (рис. 1). Одним из примеров является база данных “Показатели качества жизни и миграции населения в агломерациях Европейской части Арктической зоны РФ”. База данных предназначена для использования показателей качества жизни в их взаимосвязи с миграцией населения в агломерациях Европейской части Арктической зоны РФ. База данных содержит статистические и расчетные показатели, полученные в ходе моделирования оценки качества жизни, которые могут служить информационно-аналитической основой для определения степени влияния агломерационных процессов на города и регионы, моделирования и оценки качества жизни населения Северо-Западного федерального округа. (Авторы: Окрепилов Владимир Валентинович, Гагулина Наталья Львовна, Гресь Роберт Андреевич).

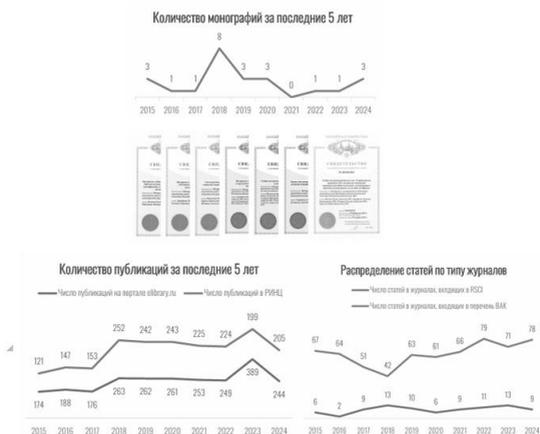


Рисунок 1 – Показатели публикационной активности ИПРАЭ РАН

ИПРЭ РАН активно и успешно развивает образовательную деятельность формируя уникальный научно-образовательный комплекс (рис. 2). В Институте действует специалитет, магистратура, аспирантура. Сотрудники Института проблем региональной экономики РАН обладают высоким научным потенциалом в различных областях региональной экономики. Благодаря этому студенты и аспиранты могут найти для себя научного руководителя среди сотрудников института, которые окажут неоценимую научную поддержку исследователю в изучении научных проблем регионалистики и поиске новых решений.

Научное руководство аспирантами и соискателями осуществляют доктора экономических наук Афанасьев Н.В., Горин Е.А., Гринчель Б.М., Жихаревич Б.С., Иванов С.А., Кораблева О.Н., Кузнецов С.В., Кулибанова В.В., Румянцев А.А., Шматко А.Д., Ялунер Е.В.

Аспиранты и докторанты имеют возможность обсуждать свои научные разработки на теоретико-методологических семинарах, проводимых еженедельно в институте и конференциях, которые проводятся в Институте несколько раз в год в соответствии с планом работ. Семинары (теоретические, методологические и научно-практические), проводимые в Институте, способствуют расширению научного интеллекта и углублению теоретического осмысления аспирантами и докторантами их научных разработок.

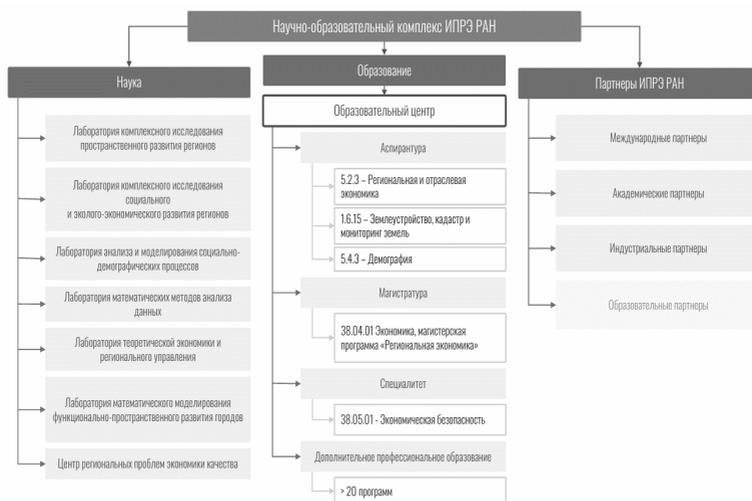


Рисунок 2 – Научно-образовательный комплекс ИПРЭ РАН

Столь значимый научно-интеллектуальный потенциал Института (в Институте работают 1 академик РАН, 21 доктор наук и 32 кандидата наук) в полной мере реализуется как в научной, так и в образовательной деятельности, а также в системе наставничеств ИПРЭ РАН. В Институте принято (09.10.2023) и действует Положение о наставничестве как форме обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей сотрудниками. Целью системы наставничества является оказание помощи работникам в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения должностных обязанностей, проведении фундаментальных и прикладных научных исследований, написании научных статей на высоком уровне в ведущие рецензируемые журналы.

Наставничество устанавливается над следующими сотрудниками:

- впервые принятыми на работу и не имеющими необходимых умений и навыков выполнения должностных обязанностей;
- принятыми на работу после продолжительного перерыва (более 6 месяцев) в осуществлении трудовой деятельности;
- переведенными (назначенными) на другую должность (профессию), если выполнение ими новых должностных обязанностей требует расширения и углубления профессиональных знаний и приобретения новых практических навыков.

Наставниками становятся наиболее подготовленные работники, обладающие высокими профессиональными и моральными качествами, проявляющими способности к воспитательной работе и пользующиеся авторитетом в коллективе, имеющие стаж работы в ИПРЭ РАН не менее двух лет на научной должности, обладающие научными трудами и опытом в проведении фундаментальных и прикладных научных исследований. Исходя из потребности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в профессиональных знаниях и навыках, а также в соответствии с уровнем его начальной подготовки и опытом работы наставник составляет индивидуальный план прохождения наставничества.

Молодые ученые ИПРЭ РАН демонстрируют хорошие результаты, активно и деятельно участвуя в научной жизни страны и Санкт-Петербурга [4]. В частности, в 2023 и 2024 годах председателю и ответственному секретарю Совета молодых ученых и специалистов вручили Ведомственную награду Минобрнауки России – Нагрудный знак «Молодой ученый» Ежегодно члены совета молодых ученых становятся победителями Конкурса грантов Санкт-Петербурга для студентов, аспирантов, молодых ученых, молодых кандидатов наук Правительства

Санкт-Петербурга. Обеспечение преемственности научных знаний является одним из принципов организации работы с молодежью в ИПРЭ РАН.

Список литературы

1. Окрепилов, В. В. Достижение стратегических целей социально-экономического развития регионов СЗФО в контексте проблемы качества стратегического планирования / В. В. Окрепилов, И. В. Коршунов // Проблемы прогнозирования. — 2024. — № 6(207). — С. 128-138. — DOI 10.47711/0868-6351-207-128-138. — EDN ACYSOZ.

2. Гагулина Н. Л. Роль разработки и использования передовых технологий в экономике знаний России и Северо-Запада // Экономика Северо— Запада: проблемы и перспективы развития. 2024. № 1(76). - С. 126 - 133. DOI: 10.52897/2411-4588-2024-1-126-133.

3. Окрепилов В.В., Шматко А.Д. Презентация монографии «Социально-экономическое развитие регионов». М, Наука, 2024, ИПРЭ РАН // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. № 2(77) 2024.

4. Институт проблем региональной экономики Российской академии наук. 50 лет / под общ. ред. акад. РАН, д-ра экон. наук, проф. В. В. Окрепилова. – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС. 2025. – 427 с.

Шкодырев Вячеслав Петрович
Shkodryev V.P.

профессор Высшей школы управления
кибер-физическими системами СПбПУ

**О ПРОГРАММЕ ПОДГОТОВКИ НАСТАВНИКОВ
(В РАМКАХ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ)**

**ABOUT THE MENTOR TRAINING PROGRAM
(WITHIN THE FRAMEWORK OF ADDITIONAL PROFESSIONAL
EDUCATION OF SPECIALISTS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES)**

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University

Аннотация. В статье рассматривается роль наставничества как инструмента кадрового обеспечения национальных стратегий технологического суверенитета и лидерства. Анализируется историческая эволюция института наставничества в России, начиная с XIX века и до современного периода, когда наставничество вновь приобретает стратегическое значение в подготовке кадров высокой квалификации. Особое внимание уделено компетенциям наставников, необходимости разработки профессионального стандарта и институционализации программ дополнительного профессионального образования (ДПО). На примере программы «Цифровое производство: Альфа-платформа» показано, как наставничество способствует адаптации молодых специалистов и формированию у них актуальных компетенций в условиях перехода к цифровой экономике.

Abstract. The article examines mentoring as a key tool for human resource development within the framework of national strategies for technological sovereignty and leadership. It analyzes the historical evolution of mentoring in Russia, from the 19th century to the present day, when mentoring regains its strategic importance in training highly qualified personnel. Special attention is paid to the competencies of mentors, the necessity of developing a professional standard, and the institutionalization of additional professional education (APE) programs. Using the program "Digital Production: Alpha Platform" as an example, the article demonstrates how mentoring facilitates the adaptation of young specialists and the formation of relevant competencies in the context of the digital economy.

Ключевые слова: наставничество, технологический суверенитет, кадровое обеспечение, профессиональный стандарт наставника, дополнительное профессиональное образование, цифровое производство, компетенции наставников.

Keywords: mentoring, technological sovereignty, human resource development, mentor professional standard, additional professional education, digital production, mentor competencies.

Введение. Национальные стратегии технологического суверенитета/ лидерства и ее кадровое обеспечение. Высококвалифицированные кадры – фундамент технологического суверенитета. Подготовка кадров – это не только получение знаний в стенах университетов – но и адаптация молодого специалиста к специфика практической деятельности на производстве или в стенах научно-исследовательских институтов.

Наставники – одно из лучших решений проблемы адаптации. Ключевой вопрос – компетенции наставников. Подготовка наставников – в рамках программ ДПО.

Национальные стратегии технологического суверенитета и технологического лидерства не могут быть реализованы без решения тесно связанной с ними задачи их кадрового обеспечения. Одним из важнейших инструментов для подготовки кадров высокой квалификации является институт наставничества.

Наставник – это проводник, который закрывает два социокультурных разрыва, отмеченных в аналитическом докладе «Наставник как путевка в жизнь», подготовленном АНО «Национальные приоритеты» совместно с Высшей школой экономики (НИУ ВШЭ). Первый разрыв – между школой и жизнью, между колледжем и вузом и последующей профессиональной деятельностью. Второй – между поколениями.

Институт наставничества был сформирован в нашей стране с целью легализации новой профессиональной роли педагога в передаче не только знаний, но и жизненного опыта в системе образования».

Наставничество всегда рассматривалось, как исторически присущее России явление. Еще в 1813 г., согласно постановлению Министерства просвещения, в учебных заведениях появилась должность наставника. В его обязанности входило наблюдать за учениками и поправлять совершаемые ими ошибки. Причем не ошибки в предметных областях, а в поведении, культуре, воспитании, приличии и вкусах, то есть речь шла о социализации и воспитании. Позже в Российской империи было официально введено звание «заслуженный наставник».

В советский период наставничество активно внедряли в производственно-экономический процесс, потому что стране нужны

были кадры – как можно больше и как можно быстрее. И наставничество стало одним из решений проблемы ускоренной подготовки недостающих специалистов. Но официальный статус оно потеряло: опытных работников, берущих шефство над новичками, на производстве поощряли «негласно» – лишними днями отпуска, премиями, грамотами. Здесь интерес руководства предприятия был прозрачен: растим работника – получаем качественную продукцию. В прочих областях поощрений могло и не быть.

В связи с тем, что высококвалифицированные кадры являются фундаментом технологического суверенитета, после послания Президента России Федеральному Собранию в 2018 г. наставничество начало развиваться в самых разных сферах – воспитании и социализации, школьном и вузовском образовании, профессиональном образовании, на производстве.

Но подготовка кадров – это не только получение знаний в стенах университетов – но и адаптация молодого специалиста к специфика практической деятельности на производстве или в стенах научно-исследовательских трендов. Наставники – одно из лучших решений проблемы адаптации. Сегодня наставники – люди старше 25 лет, имеющие определенный жизненный опыт, образование, профессиональные навыки и компетенции, которые интересны детям и молодежи. Костяк составляют преподаватели в сфере дополнительного образования, тренеры, руководители, инструкторы и педагоги военно-патриотических клубов.

К наставничеству планируется привлечь ветеранов труда и участников боевых действий, представителей традиционных для России религиозных организаций. По мнению главы Правительства, институт наставничества должен внедряться не только в образовательных учреждениях всех уровней, но и на предприятиях, где собственники и руководители заинтересованы в молодых кадрах, хотят их удержать и мотивировать, чтобы они добились профессиональных успехов.

Наставничество дополнит работу, начатую федеральным проектом «Профессионалитет» и передовыми инженерными школами, где к процессу обучения привлечены ведущие компании, а студенты решают практические задачи.

Одним из ключевых вопросов – компетенции наставников.

Очередным кирпичиком в здании института наставничества станет утверждение единого профстандарта наставника. Это сформирует правовую основу для оформления трудовых отношений с наставниками. Организациям будет проще подбирать наставников, разрабатывать программы их подготовки и повышения квалификации, оценивать качество работы и оплачивать труд по соответствующей статье бюджета.

Профстандарт позволит, с одной стороны, упростить и сделать более понятными корпоративные требования крупных компаний, привести их к единому знаменателю, а с другой — дать компаниям готовые шаблоны, упростить работу, а самим наставникам — прояснить их зону ответственности и причитающиеся бонусы. Студентам, школьникам и их родителям профстандарт подскажет, на какую поддержку со стороны предприятий они могут рассчитывать, например, в ходе производственной практики.

Подготовка наставников – в рамках программ ДПО. Наставничество рассматривается как системная передача знаний и навыков от опытного сотрудника к менее опытному. (Наставник может быть назначен стажёру, который только что пришёл в компанию, или сотруднику, который сменил должность или подразделение внутри организации), как способ мотивации в освоении новых перспективных технологий и профессиональных знаний, как мощный инструмент, способствующий личностному и профессиональному росту.

Пример программы ДПО «Цифровое производство: Альфа-платформа – отечественная технология промышленной SCADA-системы».

Цель программы – обучение современным методам цифрового производства, основам перспективных систем и технологий нового производственного уклада современной экономики, связанного с использованием информационно-коммуникационных технологий на всех уровнях организации работы предприятий в промышленности, строительстве, инфраструктурной среде.

Блок 1: Профессиональных компетенций. Современные методы и технологии цифрового производства.

Блок 2: Общепрофессиональных компетенций. Перспективные тренды развития технологий нового производственного уклада современной экономики, связанного с использованием информационно-коммуникационных технологий на всех уровнях организации работы предприятий в промышленности, строительстве, инфраструктурной среде.

Блок 3: Универсальных компетенций.

Таблица 1 – Распределение учебной дисциплины по видам занятий

Распределение учебной дисциплины по видам занятий	Форма ДПО
	Очная (дневная) и дистанционная
Лекции, часы	36
Лабораторные занятия, часы	18

Зачет	1
Аудиторных часов по учебной дисциплине	54
Самостоятельная работа по заданиям очных занятий, часы	36
Самостоятельная работа на Платформе открытого образования, часы	54
Всего часов по учебной дисциплине / зачетных единиц	144/4

Программа доказала востребованность в профессиональной среде, получила положительные отзывы и была в целом признана примером использования института наставничества для подготовки кадров высокой квалификации.

Список литературы

1. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 1 марта 2018 г. // Российская газета. 2018. 2 марта.

2. Федеральный проект «Профессионалитет»: официальный сайт Министерства просвещения Российской Федерации. - URL: <https://edu.gov.ru/national-project/professionalitet> (дата обращения: 12.09.2025).

3. Об утверждении профессионального стандарта «Наставник»: приказ Минтруда России от 21.04.2023 № 255н // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 12.09.2025).

4. Барышникова, М. Ю. Наставничество в системе высшего образования: опыт и перспективы развития // Высшее образование в России. 2022. № 6. - С. 112 – 121.

5. Иванова, С. В. Роль института наставничества в подготовке кадров высокой квалификации / С. В. Иванова, А. Н. Петров // Профессиональное образование и рынок труда. 2023. Т. 4, № 2. - С. 45 – 53.

6. Цифровое производство: Альфа-платформа – отечественная технология промышленной SCADA-системы: учеб.-метод. пособие / Под ред. А. А. Сидорова. - СПб.: Политех-Пресс, 2024. - 128 с.

7. Наставник как путёвка в жизнь: аналитический доклад / Авт. колл.; АНО «Национальные приоритеты», НИУ ВШЭ. — М.: НИУ ВШЭ, 2021. - 64 с.

ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫХ АКТОВ, РЕГУЛИРУЮЩИХ СФЕРУ НАСТАВНИЧЕСТВА

1. Указ Президента Российской Федерации от 24.12.2014 № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики».

2. Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно нравственных ценностей».

3. Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно технологического развития Российской Федерации».

4. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

5. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 (ред. от 21.02.2025 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования».

6. Постановление Правительства РФ от 07.10.2019 № 1296 «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации».

7. Распоряжение Правительства РФ от 14.12.2021 № 3581 р (ред. от 17.01.2024 «Об утверждении Долгосрочной программы содействия занятости молодежи на период до 2030 года».

8. Распоряжение Правительства РФ от 01.07.2024 N 1734 р (ред. от 04 04 2025 «Об утверждении Плана мероприятий по реализации в 2024 2026 годах Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно нравственных ценностей».

9. Распоряжение Правительства РФ от 11.09.2024 № 2501 р «Об утверждении Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года».

10. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21 мая 2025 г № 1264 р «Об утверждении Концепции развития наставничества в РФ на период до 2030 г. и плана мероприятий по её реализации».

ПРИЛОЖЕНИЕ

Наставничество в вузе:

сознательно осуществляемый процесс профессиональной поддержки людей в достижении определённых целей с использованием потенциала подопечного и компетенций наставника;

добровольный союз между более опытным (наставником) и новичком (наставляемым), направленный на адаптацию последнего к вузовской среде, повышение успеваемости, развитие личностных качеств и формирование профессиональных навыков;

деятельности преподавателя, направленная на взаимодействие по оказанию помощи студенту в процессе его личностного роста, выборе способов поведения, принятии решений;

оказание помощи молодым преподавателям в период их вхождения в профессиональную деятельность;

инструмент кадровой работы в организациях высшего образования по развитию трудового потенциала наставника и подопечного.

Цель:

Формирование условий успешного личностного, профессионального развития наставляемого, его социальной адаптации и реализации потенциала;

интеграция профессионального становления, наставляемого с его личностным социальным развитием в условиях самоидентификации в обществе.

Формы наставничества в вузе:

один наставник работает с одним студентом;

один наставник работает с группой студентов;

два наставника (например, преподаватель и практикующий специалист) работают с одним студентом;

студент становится наставником для преподавателя или другого студента, делится своим опытом и знаниями;

с использованием информационно-коммуникационных технологий (видеоконференции, платформы для дистанционного обучения).

Принципы наставничества:

принцип добровольности, соблюдения прав и свобод, равенства работников – приоритет интересов личности и личностного развития, добровольность участия в наставнической деятельности, признание равного социального статуса работников независимо от ролевой позиции в системе наставничества;

принцип индивидуализации и персонализации – признание способности личности к саморазвитию, а также на сохранение

индивидуальных приоритетов в формировании наставляемым собственной траектории развития;

принцип вариативности – возможность вуза выбирать наиболее подходящие для конкретных условий формы и виды наставничества;

принцип системности и стратегической целостности – разработка и реализация системы наставничества с максимальным охватом всех необходимых структур системы образования на федеральном, региональном, муниципальном и институциональном уровнях.

Задачи наставничества в вузе:

поддержка в учёбе – помощь в освоении сложных предметов, совместная подготовка к семинарам и экзаменам;

развитие soft skills – коммуникативных навыков, умения работать в команде, лидерских качеств и организаторских способностей, критического мышления и умения решать проблемы;

психологическая поддержка – создание атмосферы доверия и взаимопонимания, выслушивание проблем и переживаний, помощь в преодолении стресса и трудностей, мотивация к достижению целей;

социальная интеграция — знакомство с другими студентами и преподавателями, вовлечение в студенческую жизнь и участие во внеучебных мероприятиях, помощь в формировании позитивного отношения к вузу и выбранной специальности.

Методы:

интерактивные беседы, диалоги, дискуссии;

консультации, инструктирование;

демонстрация действий и поведения в виде мастер-классов, «научение через наблюдение»;

анализ практических ситуаций;

рефлексия и анализ деятельности подопечного.

Эффективность наставничества в вузе:

успешная адаптация студентов к условиям вуза;

системы сбора, обработки, хранения и использования информации о программе наставничества и её элементах;

выполнение условий организации программы наставничества (наличие концепции, программы реализации, документов);

мотивированность наставников и наставляемых, их включённость в программу наставничества, удовлетворённость участников программой.

изменения результатов наставляемых (а также наставников) по заранее выбранным показателям (повышение мотивации к учёбе, преодоление трудностей в адаптации и др.).

Трудовые функции наставника:

информирует, отслеживает, обучает, контролирует, дает обратную связь, поддерживает и мотивирует, реализует различные ролевые модели и позиции.

Ролевые модели наставника:

консультант, способный обсуждать и конструктивно решать возникающие проблемные ситуации;

модератор, осуществляющий информационно методическое сопровождение профессионального развития;

фасилитатор, раскрывающий потенциал наставляемых, вдохновляющий, создающий доброжелательную среду, мотивирующий на реализацию потенциала;

тьютор, сопровождающий создание и реализацию индивидуальной образовательной траектории развития и самореализации;

тренер компетенций;

коуч, оптимизирующий внутренние ресурсы личности для достижения ей значимых целей, повышения эффективности планирования, развития компетенций, освоения стратегий получения результата.

Требования к наставникам:

наличие достижений в области, в которой планируется развивать наставляемого;

умение планировать свою и чужую деятельность;

наличие лидерских навыков.

Методы в наставничестве:

«Расскажи-Покажи-Сделай» – наставник объясняет принципы и алгоритмы работы, затем демонстрирует выполнение задачи на практике, после чего подопечный выполняет её под наблюдением наставника с последующим анализом;

Метод постепенного усложнения задач – выстраивание траектории развития от простых задач к сложным, с чёткой градацией уровней сложности и ответственности;

«Точки контроля» – структурированная система проверки прогресса подопечного и корректировки курса наставничества, регулярные встречи, промежуточная оценка результатов по заранее определённым критериям, коррекция вектора развития и другие действия;

Метод обратной связи – систематизированный обмен наблюдениями и рекомендациями между наставником и подопечным;

Ситуационное наставничество – новичок обращается к наставнику при возникновении нестандартных и сложных ситуаций, а наставник подсказывает верное решение с учётом своего опыта и корпоративной культуры;

Творческий тандем – подопечный становится полноправным участником трудового процесса, получая полный объём трудовых прав и обязанностей;

Ролевая игра – наставник играет роль клиента, предлагает подопечному разные типовые для работы ситуации и учит правильному поведению в этих гипотетических ситуациях.

НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ЭЛЕМЕНТ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Сборник трудов дискуссионной площадки
«Наставничество как элемент развития кадрового потенциала»,
организованной кафедрой ЮНЕСКО
«Качество жизни» СПбПУ
в рамках Всероссийской конференции
«Кадровая работа и охрана труда в научных и образовательных
организациях высшего образования»

Налоговая льгота – Общероссийский классификатор продукции
ОК 005-93, т. 2; 95 3004 – научная и производственная литература

Подписано в печать 22.12.2025. Формат 60×84/16. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 4,5. Тираж 50. Заказ 5958.

Отпечатано с готового оригинал-макета,
предоставленного редакционной коллегией конференции,
в Издательско-полиграфическом центре Политехнического университета.
195251, Санкт-Петербург, Политехническая ул., 29.
Тел.: (812) 552-77-17; 550-40-14.

