

ПРАВИТЕЛЬСТВО  
УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Соборная пл., д.1, Ульяновск, 432017, тел./факс: 58-93-43  
E-mail: mail@ulgov.ru, http://www.ulgov.ru  
ОКПО 00022237, ОГРН 1027301175110,  
ИНН/КПП 7325001144/732501001

22.05.2018 № УБ-Г-01/9342/14

На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

УТВЕРЖДАЮ

Губернатор Ульяновской области

  
С.И.Морозов

2018 года

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ  
ПО ПРИМЕНЕНИЮ НАСТАВНИЧЕСТВА  
в организациях и предприятиях, зарегистрированных  
в Российской Федерации, независимо от формы собственности,  
организационно-правовой формы, отраслевой принадлежности,  
осуществляющих деятельность на территории Ульяновской области**

Введение

Наставничество является кадровой технологией, обеспечивающей передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника - менее опытному.

Целями наставничества являются оказание помощи вновь принятым сотрудникам (далее - новички) в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения трудовых и служебных обязанностей, адаптация в коллективе, а также воспитание дисциплинированности.

Посредством наставничества могут решаться следующие задачи:

- ускорение процесса профессионального становления новичков, развитие их способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с замещаемой должностью;
- адаптация новичков к условиям осуществления трудовой (служебной) деятельности;
- развитие профессионально значимых качеств личности;
- формирование сплоченного грамотного коллектива за счет включения в адаптационный процесс опытных сотрудников, снижение текучести кадров.

В целях создания в Ульяновской области эффективной системы наставничества управлением по вопросам государственной службы и кадров администрации Губернатора Ульяновской области подготовлен настоящий методический инструментарий по применению наставничества в организациях и предприятиях, зарегистрированных в Российской Федерации, независимо от формы собственности, организационно-правовой формы, отраслевой принадлежности, осуществляющих деятельность на территории Ульяновской области (далее - методический инструментарий).

Методический инструментарий вводит систему наставничества в организациях и предприятиях, зарегистрированных в Российской Федерации, независимо от формы собственности, организационно-правовой формы, отраслевой принадлежности, осуществляющих деятельность на территории Ульяновской области (далее – организации), основанную на передовом российском и зарубежном опыте, и содержит принципы ее организации и внедрения в организациях.

Применение методического инструментария кадровыми службами организаций позволит организовать эффективную работу по внедрению института наставничества.

Методический инструментарий позволит организациям:

- организовать работу по наставничеству;
- принять необходимую нормативную правовую базу для внедрения наставничества.

Методический инструментарий разработан с целью оказания помощи организациям в:

- выработке унифицированных подходов (сценариев) к организации и использованию механизма наставничества в отношении новичков;
- организации процесса прохождения наставничества.

Методический инструментарий определяет и включает в себя:

- порядок организации наставничества;
- порядок назначения наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;
- порядок прохождения наставничества;
- порядок завершения наставничества.

Согласно данному методическому инструментарию организация и внедрение наставничества в организациях предполагает реализацию четырех основных этапов:

1. Организация наставничества;
2. Назначение наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;
3. Прохождение наставничества;
4. Завершение наставничества.

На первом этапе принимаются необходимые документы, определяются ответственные лица за организацию и руководство наставничеством, а также выбираются формы наставничества.

На втором этапе происходит назначение наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

На третьем этапе происходит реализация процесса наставничества: утверждается перечень мероприятий по наставничеству, определяются формы и методы работы наставников, осуществляется выбор инструментов, применяемых для реализации наставничества.

Завершающий этап предполагает подведение итогов наставничества и получение обратной связи от наставников и лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество, с помощью заполнения формализованных

отчетов (анкет). Далее происходит обработка формализованных отчетов (анкет) и поощрение наставников по результатам проведенной работы.

### Основные понятия и определения, используемые при осуществлении наставничества

Лицо, в отношении которого осуществляется наставничество:

- сотрудник, впервые принятый на работу (гражданскую службу), в том числе с установлением срока испытания;
- сотрудник, принятый на работу (гражданскую службу) после продолжительного перерыва в ее прохождении (в случае установления срока испытания);
- сотрудник, назначенный на иную должность;
- сотрудник, изменение и/или выполнение новых должностных обязанностей которого требует назначения наставника;
- стажер/студент, заключивший договор об обучении с обязательством последующего трудоустройства (прохождения гражданской службы) и/или проходящий стажировку/практику в организации.

Наставник – сотрудник организации или иное лицо, назначаемое ответственным за профессиональную и должностную адаптацию лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

Наставничество - форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Представитель кадровой службы - лицо, координирующее процесс реализации наставничества в организации, осуществляющее организационное и документационное сопровождение процесса наставничества.

Руководитель структурного подразделения организации, руководитель организации - лицо, управляющее процессом наставничества.

Совет наставников - коллегиальный орган, создаваемый в организации при наличии десяти и более наставников, осуществляющий свою деятельность в целях распространения положительного опыта и оказания методической и практической помощи наставникам в планировании их работы, обучении и воспитании лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Профессиональная адаптация - процесс овладения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, системой профессиональных знаний и навыков, способностью эффективного применения их на практике.

Должностная адаптация - процесс адаптации лица, в отношении которого осуществляется наставничество, к замещаемой должности, приспособление к условиям и режиму служебной деятельности, приобретение навыков качественного исполнения должностных обязанностей.

Методы проектного наставничества - выделение фрагментов реальной работы (определенных заданий) сотрудника и построение на их основе системы проектного обучения лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, посредством приобретенного опыта с возможностью его

дальнейшего применения.

## 1. Организация наставничества

Этап организации наставничества в организации предполагает утверждение необходимых документов, а также определение лиц, ответственных за организацию и руководство наставничеством.

### 1.1. Издание приказа/распоряжения «Об организации наставничества»

Внедрение наставничества в организации осуществляется на основе издания приказа/распоряжения организации «Об организации наставничества в организации».

Типовая форма приказа/распоряжения организации «Об организации наставничества в организации» приведена в Приложении № 1.

Методические рекомендации об организации наставничества в организации являются организационной основой для внедрения наставничества, определяют формы наставничества, ответственность, права и обязанности, а также функции различных участников процесса наставничества в организации.

Типовое положение о наставничестве приведено в Приложении № 2. В типовое положение о наставничестве могут вноситься изменения и дополнения, учитывающие специфику полномочий и функций организации, особенности трудовой, профессиональной, служебной деятельности, необходимый уровень компетенций для исполнения должностных обязанностей и т.п., влияющие на реализацию наставничества. Положение о наставничестве в организации утверждаются приказом/распоряжением организации (Приложение № 1).

### 1.2. Создание органов управления и контроля наставничества

В зависимости от особенностей работы организации и от количества наставников для реализации наставничества могут создаваться специализированные структуры либо определяться ответственные лица.

#### 1.2.1. Образование совета/комиссии по наставничеству

Совет/комиссия по наставничеству организуется при наличии в организации десяти и более наставников для более эффективного осуществления наставничества, в том числе отбора/назначения наставников, координации их деятельности, обмена лучшим опытом. Типовое положение о совете/комиссии по наставничеству приведено в Приложении № 3.

В случае образования в организации совета/комиссии по наставничеству в приказ/распоряжение организации «Об организации наставничества в организации» (Приложение № 1) предусматривается внесение следующих формулировок:

- Образовать совет/комиссию по наставничеству в следующем составе:  
Иванов И.И., должность;  
Петров П.П., должность;

Сидоров С.С, должность и т.д.;

- Утвердить Положение о совете/комиссии по наставничеству согласно приложению к настоящему приказу;

- Кадровой службе организации осуществлять свою деятельность во взаимодействии с советом/комиссией по наставничеству.

1.2.2. Функции и полномочия руководителя организации / заместителя руководителя организации по управлению и контролю наставничества

При количестве наставников менее десяти управление и контроль процесса реализации наставничества могут осуществлять руководитель организации или заместитель руководителя организации.

В этом случае в приказ/распоряжение организации «Об организации наставничества в организации» (Приложение № 1) предусматривается внесение следующей формулировки:

- Руководство и контроль за организацией и осуществлением наставничества осуществляет руководитель организации / заместитель руководителя организации.

При этом руководитель организации / заместитель руководителя организации осуществляет следующие функции и полномочия:

- назначение наставников из числа сотрудников и лиц, уволенных в связи с достижением пенсионного возраста, обладающих необходимыми профессиональным образованием, стажем (опытом) работы по специальности, направлению подготовки, знаниями и навыками, необходимыми для исполнения конкретных должностных обязанностей, определенных исходя из задач и функций организаций;

- обеспечение систематического рассмотрения вопросов организации наставничества на оперативных совещаниях;

- оказание методической и практической помощи наставникам в планировании их работы, обучении, профессиональной и должностной адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;

- изучение, обобщение и распространение положительного опыта работы наставников;

- заслушивание отчетов наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, о проделанной работе;

- определение мер поощрения наставников и лиц, уволенных в связи с достижением пенсионного возраста.

1.2.3. Возложение обязанностей по организационному и документационному обеспечению деятельности органов управления и контроля наставничества на кадровую службу организации.

Координация, организационное и документационное сопровождение наставничества в организации возлагается на кадровую службу организации / сотрудника (работника), в чьи должностные обязанности входит организация кадровой работы и работы с персоналом (далее – кадровик).

Организационное сопровождение наставничества заключается в:

- информационном обеспечении подбора наставников;

- анализе, обобщении опыта работы наставников;

- поддержании контакта с наставником и лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, для оказания необходимой помощи в рамках своей компетенции.

Документационное сопровождение процесса наставничества заключается в:

- подготовке проектов нормативных актов, сопровождающих процесс наставничества, в частности приказа (распоряжения) «О назначении наставника»;

- оказании консультационной помощи в разработке перечня мероприятий по наставничеству;

- осуществлении контроля за завершением периода наставничества и внесения в личные дела новичков соответствующих записей и документов.

Координация работы по наставничеству заключается в:

- проведении анкетирования лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью выявления эффективности работы с ними наставников;

- ликвидации выявленных затруднений в процессе адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;

- анализе, обобщении и распространении позитивного опыта наставничества.

Кадровая служба организации / кадровик может проводить выборочное тестирование лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью проверки приобретенных ими знаний и навыков.

## 2. Отбор и назначение наставников.

Определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество

Назначение наставников предполагает определение наиболее подходящих кандидатур для осуществления наставничества, получение их согласия и утверждение в качестве персонального наставника для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество. Для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, также необходимо получение их согласия на участие в процессе наставничества.

На этапе отбора наставников необходимо определить наличие у наставника тех профессиональных знаний и навыков, которые потребуются для передачи наставляемому, а также желание и способности обучать других сотрудников.

С целью повышения степени эффективности определения кандидатов в наставники в организации должна быть разработана модель компетенций наставников. Типовая модель компетенций наставников Ульяновской области приведена в Приложении № 4.

Типовой порядок отбора наставников приведён в Приложении № 5.

Основанием для издания приказа о наставничестве является служебная записка руководителя структурного подразделения, в котором осуществляется наставничество.

## 2.1. Выбор формы наставничества

Для каждого лица, в отношении которого необходимо организовать наставничество, определяется наиболее подходящая форма наставничества в соответствии с приведенным ниже перечнем.

Форма наставничества определяется исходя из потребности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в профессиональных знаниях и навыках, а также в зависимости от должности, которую он замещает. Исходя из характера необходимых к передаче в процессе наставничества профессиональных знаний и навыков форма наставничества может предусматривать назначение наставников как из числа наиболее опытных сотрудников, так и из числа лиц с меньшим стажем работы (службы) по специальности, направлению подготовки, однако с более высокой квалификацией исполнения требуемых конкретных должностных обязанностей.

При выборе формы наставничества учитываются: существующий уровень подготовки лица, в отношении которого осуществляется наставничество, необходимый для исполнения данным лицом перечень должностных обязанностей и наличие потенциальных наставников необходимого профиля и квалификации.

2.1.1. Назначение наставников из числа старших по должности сотрудников соответствующего структурного подразделения

Назначение наставников из числа старших по должности сотрудников соответствующего структурного подразделения осуществляется в случае необходимости приобретения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, специализированных профессиональных навыков и необходимости выполнения должностных обязанностей, для которых требуется высокий уровень квалификации.

2.1.2. Назначение наставников из числа равных по должности сотрудников соответствующего структурного подразделения

Назначение наставников из числа равных по должности сотрудников осуществляется в случае необходимости приобретения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, технических навыков и исполнения типовых должностных процедур с устоявшимся процессом их осуществления.

2.1.3. Назначение наставников из числа старших по должности сотрудников смежного структурного подразделения

Назначение наставников из смежного структурного подразделения организации осуществляется в случае отсутствия наставника необходимого профиля и квалификации в соответствующем структурном подразделении или в случае необходимости приобретения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, знаний и навыков, которыми не обладают сотрудники соответствующего подразделения в силу иного профиля работы или специализации.

2.1.4. Назначение наставников из числа лиц, уволенных в связи с достижением пенсионного возраста

Назначение наставников из числа лиц, уволенных в связи с достижением

пенсионного возраста, может осуществляться в любом из перечисленных выше случаев при условии обладания данными лицами необходимыми знаниями и навыками, а также соответствия иным требованиям, предъявляемым к наставникам.

#### 2.1.5. Осуществление группового наставничества

Назначение наставников может осуществляться для группы лиц в случае формирования нового структурного подразделения, одновременного поступления на работу большого числа стажеров со схожим уровнем квалификации и направлением профессиональной деятельности и иных случаях, при которых нескольким лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, одновременно требуется схожая программа подготовки, а также в случае недостаточного числа наставников.

### 2.2. Определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество

К лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, могут относиться:

- сотрудник, впервые поступивший на работу/ гражданскую службу (в том числе с установлением срока испытания);
- сотрудник, вновь принятый на работу / гражданскую службу после продолжительного перерыва в ее прохождении (в случае установления срока испытания);
- сотрудник, назначенный на иную должность;
- сотрудник, изменение и/или выполнение новых должностных обязанностей которого требует назначения наставника;
- стажер/студент, заключивший договор об обучении с обязательством последующего трудоустройства / прохождения гражданской службы и/или проходящий стажировку/практику в организации.

Указанным лицам наставничество устанавливается с их согласия.

### 2.3. Издание приказа о назначении наставников лицам, в отношении которых осуществляется наставничество

Приказ о назначении наставников лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, издается по завершении согласования кандидатуры наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в соответствии с формой, приведенной в Приложении № 6.

#### 2.3.1. Согласие с назначением наставника лицу, в отношении которого осуществляется наставничество

Кандидатура наставника утверждается с его личного письменного согласия и по согласованию с руководителем структурного подразделения.

#### 2.3.2. Ознакомление лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с приказом о назначении наставника.

Лицо, в отношении которого осуществляется наставничество,



ознакамливается с приказом о назначении ему наставника под роспись.

### 3. Прохождение наставничества

#### 3.1. Определение перечня мероприятий по наставничеству

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 перечень мероприятий, необходимых для осуществления при прохождении наставничества.

Перечень мероприятий по наставничеству может включать:

- последовательность и этапность действий наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- мероприятия по ознакомлению лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с рабочим местом и коллективом;
- мероприятия по ознакомлению лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с должностными обязанностями, квалификационными требованиями, целями и задачами организации и соответствующего структурного подразделения;
- совокупность мер по профессиональной и должностной адаптации лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- изучение теоретических и практических вопросов, касающихся исполнения должностных обязанностей;
- выполнение лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, практических заданий;
- перечень мер по закреплению лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, профессиональных знаний и навыков;
- перечень мер по содействию в выполнении должностных обязанностей;
- другие мероприятия по наставничеству.

Примерная форма мероприятий по наставничеству приведена в Приложении № 7.

С мероприятиями по наставничеству знакомится лицо, в отношении которого осуществляется наставничество.

#### 3.2. Выбор инструментов реализации наставничества

При выполнении мероприятий по наставничеству могут использоваться один или несколько инструментов, приведенных ниже.

Ряд приведенных инструментов носит характер иллюстративных примеров и разрабатывается организацией в соответствии со спецификой деятельности.

Набор представленных инструментов при необходимости может быть дополнен иными инструментами, определяемыми особенностями и спецификой деятельности организации.

##### 3.2.1. Пример памятки о выполнении обязанностей наставника

Памятка о выполнении обязанностей наставника содержит ряд рекомендаций относительно оказания помощи лицу, в отношении которого осуществляется наставничество, в ознакомлении с деятельностью организации и знакомстве с его сотрудниками, в создании комфортной рабочей атмосферы, а также в методах передачи данному лицу опыта и знаний, необходимых для выполнения его должностных обязанностей.

Пример памятки о выполнении обязанностей наставника приведен в Приложении № 8.

3.2.2. Пример пособия «Первые шаги» для лица, в отношении которого осуществляется наставничество

Пособие «Первые шаги» предназначено для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, и включает основную информацию, которая может понадобиться данным лицам (новым сотрудникам), на начальном этапе работы: необходимые для оформления документы, информация об организации, её миссии и ценностях, особенностях т.д. Данное пособие позволяет собрать воедино всю необходимую на первоначальном этапе информацию и существенно сократить временные затраты наставника и других сотрудников на разъяснение основных аспектов и предоставление технической информации новичку.

Пример пособия "Первые шаги" для лица, в отношении которого осуществляется наставничество, приведен в Приложении № 9.

3.2.3. Пример формирования списка нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления лицом, в отношении которого осуществляется наставничество

Список нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, должен формироваться каждой организацией (её структурным подразделением) индивидуально с учетом специфики работы организации (её структурного подразделения). Данный инструмент позволяет быстро ознакомить лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, с основами работы, процедурами осуществления трудовых (служебных) обязанностей, регламентированными в нормативных правовых актах, что существенно ускоряет процесс профессиональной и должностной адаптации.

Для более эффективного освоения нормативной правовой базы организацией может быть разработан перечень тестов и кейсов на знание нормативных правовых актов (в том числе административных и должностных регламентов), обязательных для ознакомления лицом, в отношении которого осуществляется наставничество. Данные задания разрабатываются с целью проверки способности применения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, полученных знаний на практике.

Пример формирования списка нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, приведен в Приложении № 10.

3.2.4. Организация вводной лекции для лиц, впервые поступивших на работу / гражданскую службу

Проведение вводной лекции предназначено для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью их ознакомления с основными принципами работы / служебной деятельности. В зависимости от количества лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, лекция может иметь различные масштабы: для небольшой группы лекцию может вести непосредственный наставник, в то время как для большого числа лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, целесообразно организовывать централизованные мероприятия, при проведении которых необходимо учитывать различия в специализации новичков и предоставлять информацию общего характера, актуальную для всех направлений профессиональной служебной деятельности и функциональных специализаций.

Например, на вводной лекции лектор знакомит лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с основными положениями профильного законодательства, требованиями к служебному поведению.

При подготовке к данной лекции наставнику или приглашенному лектору следует составить список подробных вопросов по вышеприведенным пунктам и предложить их обсуждение на выбор лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Кроме того, при необходимости организация может расширить тематику лекции и разработать вводный курс по развитию отдельных знаний и навыков для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество. Тематика курса формируется наставниками с учетом пожеланий руководителей соответствующих структурных подразделений и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество. Примерами тематики таких курсов может быть «Навыки документооборота», «Ответы на обращения граждан» и другие.

### 3.2.5. Создание интернет-форумов с ответами на часто задаваемые вопросы

Интернет-форумы для сотрудников на сайтах организации позволят осуществлять взаимодействие наставников, лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, а также иных сотрудников по конкретным практическим вопросам, интересующим лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, и создать базу знаний по актуальным вопросам, к которой впоследствии смогут обращаться новые сотрудники, что сможет существенно сократить время на разрешение проблемы не только для нового сотрудника, но и для наставника и его коллег. Данный инструмент располагает к более серьезным обсуждениям в сравнении с личной консультацией, поскольку предоставляет отвечающим больше времени на обдумывание вопросов и подготовку ответов, а также позволяет участвовать в обсуждении большему числу заинтересованных лиц.

Суть работы данных форумов заключается в создании наставниками своих тем (одной из которых может быть, например, «Список часто задаваемых вопросов») и последующем обсуждении сообщений внутри этих тем. Вопросы и ответы данных форумов должны сохраняться в базах данных форумов для возможности дальнейшего их использования как участниками форума (наставниками и лицами, в отношении которых осуществляется

наставничество), так и другими сотрудниками посредством функции «Поиск по сообщениям/темам форума».

3.2.6. Организация рабочего места лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в одном кабинете с наставником

Данный инструмент ускорит процесс взаимодействия наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество, позволяя в режиме реального времени разрешать все возникающие вопросы, а также позволяя лицу, в отношении которого осуществляется наставничество, перенимать модель поведения и профессионализм наставника, в том числе присутствовать на встречах наставника, наблюдать организацию и методы его работы, выполнение конкретных заданий и поручений, обучаться на практических примерах.

3.2.7. Использование методов проектного наставничества

Данные методы обучения развивают навыки адаптации, способности работать в условиях неопределенности, задавать вопросы, делать обобщение на основе конкретного опыта. К ним относятся следующие два основных инструмента:

«Обучение действием» предполагает работу наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, над проблемами, которые часто встречались в работе данных лиц и относятся к сфере их компетенций. Для данного инструмента в каждой организации должны быть выбраны специальные «обучающие проекты/задания» и определена группа лиц, в состав которой должны входить наставник и лицо, в отношении которого осуществляется наставничество. Данные проекты/задания должны иметь четкие цели, ресурсные и временные границы, возможность индивидуального обучения лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, а также определенные ожидаемые результаты. Таким образом, участие в данных обучающих проектах/заданиях позволит обеспечить развитие лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, путем выполнения задач конкретного подразделения организации.

«Партнерства по передаче знаний» (КТР - knowledge transfer partnership) - инструмент, в реализации которого участвуют три стороны: наставник, учебное заведение и лицо, в отношении которого осуществляется наставничество. Наставник в первые недели работы с лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, определяет необходимый данному лицу для качественного исполнения должностных обязанностей набор профессиональных знаний и навыков. Учебное заведение под каждый такой набор формирует специальные обучающие проекты-кейсы, направленные на развитие у лица, в отношении которого осуществляется наставничество, именно этих компетенций. Обучающие проекты-кейсы, как правило, проводятся в течение одного рабочего дня. Наиболее эффективным данный инструмент наставничества может быть для стажеров/студентов, заключивших договор об обучении с обязательством трудоустройства (последующего прохождения гражданской службы) и/или проходящих стажировку/практику в организации.

### 3.2.8. Проведение обзорной экскурсии по зданию организации

Обзорная экскурсия по зданию организации осуществляется наставником в первый рабочий день лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с целью ознакомления нового сотрудника с расположением служебных помещений, сокращения времени на поиск необходимых помещений, мест нахождения сотрудников, а также знакомства с коллективом.

### 3.2.9. Проведение индивидуальных занятий

Индивидуальные занятия наставника с лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, предполагают обязательное совместное выполнение обязанностей наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество. Данные занятия должны быть предусмотрены в графике работы наставника. Кроме того, индивидуальные занятия должны практиковать обязательные формы контроля (на усмотрение наставника) за выполнением заданий лицом, в отношении которого осуществляется наставничество.

### 3.2.10. Формирование пула лучших наставников

Пул лучших наставников формируется из числа победителей конкурсов «Лучший наставник организации», «Лучший наставник Ульяновской области».

Пул лучших наставников организуется для обмена опытом, осуществления консультаций, проведения мастер-классов, выступлений на тренингах наставников, конференциях и круглых столах в различных организациях, а также видеоконференциях и селекторных совещаниях. Включение наставника в пул лучших наставников организации подразумевает возможность обращения к члену данного пула других наставников, не входящих в пул лучших наставников, для получения консультаций.

## 4. Завершение наставничества

4.1. Заполнение наставником формализованного отчета о результатах работы лица, в отношении которого осуществлялось наставничество

В течение десяти дней по завершении наставничества наставник заполняет формализованный отчет о результатах работы лица, в отношении которого осуществлялось наставничество. Типовая форма формализованного отчета приведена в Приложении № 11.

Заполненный формализованный отчет сдается наставником в кадровую службу организации / кадровику.

4.2. Заполнение лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, формализованного отчета о процессе прохождения наставничества и работе наставника

В течение десяти дней по завершении наставничества лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, заполняет формализованный отчет о процессе прохождения наставничества и работе наставника, включая оценку деятельности наставника. Типовая форма формализованного отчета приведена в Приложении № 12.

Заполненный формализованный отчет сдается лицом, в отношении

которого осуществлялось наставничество, в кадровую службу организации / кадровику.

4.3. Заполнение руководителем структурного подразделения формализованного отчета об итогах наставничества

В течение десяти дней по завершении наставничества руководитель структурного подразделения, в котором осуществлялось наставничество, заполняет формализованный отчет об итогах наставничества, включая оценку процесса прохождения наставничества и работы наставника, а также итогах профессионального и должностного развития лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, в период прохождения наставничества. Типовая форма формализованного отчета приведена в Приложении № 13.

Заполненный формализованный отчет сдается руководителем структурного подразделения в кадровую службу организации / кадровику.

4.4. Контроль работы наставников и анализ эффективности системы наставничества в организации.

Кадровая служба организации осуществляет обработку и анализ представленных формализованных отчетов наставников, лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество, а также руководителей структурных подразделений, в которых осуществлялось наставничество; проводит анализ эффективности системы наставничества в организации.

Оценка работы наставников проводится кадровой службой по следующим показателям:

выполнение мероприятий по наставничеству (индивидуального плана-графика по работе с наставляемыми, адаптационной программы вхождения в должность);

количество встреч наставника с наставляемым;

своевременность составления оценочных форм;

качество выполнения должностных обязанностей наставляемым;

профессиональный рост наставляемого.

удовлетворенность новичков работой наставника (оценивается по результатам анкетирования новичков как в процессе адаптации, так и по ее завершению);

Для оценки эффективности системы наставничества используют следующую систему показателей:

1) Снижение текучести персонала в период испытательного срока:

$\% \text{ текучести до внедрения СН} / \% \text{ текучести после внедрения СН}$ , где СН – система наставничества.

2) Снижение затрат на обучение персонала:

$\text{Затраты на обучение до внедрения СН} / \text{Затраты на обучение после внедрения СН}$ , где СН – система наставничества.

3) Увеличение процента успешной оценки по итогам обучения:

$\text{Средняя оценка до внедрения СН} / \text{Средняя оценка после внедрения СН}$ , где СН – система наставничества.

4) Рост вовлеченности персонала. Оценивается на основании регулярных различных опросов сотрудников;

5) Увеличение скорости вхождения в должность. Оценивается по факту выполнения сотрудниками личных ежемесячных планов продаж;

6) Качество прохождения аттестации новыми сотрудниками. Средняя оценка новичков после обучения более, чем 4,4 балла по 5-ти балльной шкале;

7) Оценка работы наставника руководством компании. Оценивается по результатам анкетирования руководителей структурных подразделений.

По результатам обобщения и анализа кадровая служба организации / кадровик подготавливает предложения по стимулированию работы наставников, а также по распространению лучшего опыта наставничества, публикует на официальном сайте организации, в случае необходимости, результаты работы наставников, отзывы о наставниках и другие информационные и аналитические материалы.

#### 4.5. Стимулирование работы наставников

Наставники, показавшие высокие результаты, могут быть представлены решением руководителя организации к следующим видам поощрений:

- объявление благодарности, награждение почетной грамотой, вручение ценного подарка, награждение иными ведомственными наградами;
- помещение фотографии наставника на доску почета;
- награждение нагрудным знаком наставника;
- внесение предложения о рекомендации по результатам аттестации к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности в порядке должностного роста;
- внесение предложения о назначении на вышестоящую должность;
- материальное поощрение (выплата премии за выполнение особо важного и сложного задания, выплата материальной помощи);
- присвоение почетного звания «Лучший наставник».

#### 4.6. Проведение ежегодного конкурса «Лучший наставник организации»

До 1 декабря текущего года кадровая служба организации / кадровик проводит ежегодный конкурс «Лучший наставник организации» в соответствии с приказом и положением «О проведении конкурса на звание «Лучший наставник организации», приведенными в Приложении №14.

---

ПРОЕКТ ПРИКАЗА/РАСПОРЯЖЕНИЯ  
«ОБ ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА»

\_\_\_\_\_  
(наименование организации)

ПРИКАЗ/РАСПОРЯЖЕНИЕ

г. Ульяновск  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г. N \_\_\_\_\_

Об организации наставничества в

\_\_\_\_\_  
(наименование организации)

В целях оказания практической помощи в профессиональном становлении, в приобретении новых профессиональных знаний и навыков:

сотрудникам, впервые принятым на работу / поступившим на гражданскую службу (в том числе с установлением срока испытания);

сотрудникам, вновь принятым на работу после продолжительного перерыва в ее прохождении (в случае установления срока испытания);

сотрудникам, назначенным на иную должность;

сотрудникам, изменение и/или выполнение новых должностных обязанностей которых требует назначения наставника;

стажерам/студентам, заключившим договоры об обучении с обязательством последующего трудоустройства (прохождения гражданской службы) и/или проходящим стажировку/практику в организации,

приказываю/предлагаю:

1. Руководителям структурных подразделений (наименование организации) организовать работу по внедрению в практическую деятельность прилагаемых Методических рекомендаций об организации наставничества в (наименование организации).

2. Кадровой службе организации / кадровику обеспечить проведение наставничества в (наименование организации).

3. Руководителям структурных подразделений на регулярной основе обеспечивать определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, и назначение им наставников.

4. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на (заместителя руководителя организации).

\_\_\_\_\_  
(наименование должности руководителя  
организации)

\_\_\_\_\_  
(ФИО руководителя  
организации)



ПРОЕКТ ТИПОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ  
ОБ ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

Проект

Приложение  
к приказу/распоряжению  
(наименование организации)  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г. № \_\_\_\_

ПОЛОЖЕНИЕ  
ОБ ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

I. Общие положения

1. Настоящее Положение об организации наставничества в организации (далее - Положение) определяет цели, задачи, формы и порядок осуществления наставничества в данной организации.

2. Наставничество в организации представляет собой форму обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей сотрудников, а также граждан, проходящих в организации стажировку/практику.

3. Наставничество является кадровой технологией, предполагающей передачу знаний и навыков от более квалифицированных лиц менее квалифицированным, а также содействие обеспечению их профессионального становления и развития.

4. Наставничество представляет собой целенаправленную деятельность руководителей структурных подразделений организации, наиболее опытных сотрудников этих подразделений, хорошо знакомых с типовыми процедурами в организации, по оказанию помощи лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, в профессиональном становлении и развитии, по адаптации к исполнению должностных обязанностей, по самостоятельному выполнению служебных обязанностей, по повышению заинтересованности в высокой результативности профессиональной деятельности.

5. Участниками наставничества являются:

- лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, - сотрудник, впервые принятый на работу, поступивший на гражданскую службу (в том числе с установлением срока испытания); сотрудник, вновь принятый на работу (гражданскую службу) после продолжительного перерыва в ее прохождении (в случае установления срока испытания); сотрудник, назначенный на иную должность; сотрудник, изменение и/или выполнение новых должностных обязанностей которого требует назначения наставника;

стажер/студент, заключивший договор об обучении с обязательством последующего трудоустройства (прохождения гражданской службы) и/или проходящий стажировку/практику в организации;

- наставник - сотрудник или иное лицо, назначаемое ответственным за профессиональную и должностную адаптацию лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в организации;

- руководитель структурного подразделения организации;

- заместитель руководителя (руководитель) организации;

- представитель кадровой службы организации, осуществляющий организационное и документационное сопровождение процесса наставничества.

## II. Цели и задачи наставничества

6. Целями наставничества являются подготовка сотрудников к самостоятельному выполнению должностных обязанностей, минимизация периода их адаптации к замещаемой должности, помощь в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей.

7. Задачами наставничества являются:

- оказание помощи в профессиональной и должностной адаптации лица, в отношении которого осуществляется наставничество, к условиям осуществления трудовой / служебной деятельности, а также в преодолении профессиональных трудностей, возникающих при выполнении служебных обязанностей;

- обеспечение формирования и развития профессиональных знаний и навыков лица, в отношении которого осуществляется наставничество;

- ускорение процесса профессионального становления и развития лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, развитие их способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с замещаемой должностью;

- содействие в выработке навыков служебного поведения лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, соответствующего профессионально-этическим принципам и правилам служебного поведения, а также требованиям, установленным законодательством;

- ознакомление лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с эффективными формами и методами индивидуальной работы и работы в коллективе, направленное на развитие их способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них обязанности, повышать свой профессиональный уровень;

- повышение лояльности персонала.

8. К совершенствованию механизмов наставничества могут привлекаться советы наставников, представители общественных советов, а также иных организаций.

### III. Организация наставничества

9. Наставничество устанавливается в отношении лиц, исполнение должностных обязанностей которых требует обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей сотрудников, в том числе расширения или освоения новых профессиональных знаний, овладения новыми практическими навыками.

10. Наставничество устанавливается продолжительностью от трех месяцев до одного года. Срок наставничества предлагается руководителем структурного подразделения в зависимости от степени профессиональной и должностной подготовки лица, в отношении которого осуществляется наставничество, и устанавливается приказом руководителя организации. В указанный срок не включается период временной нетрудоспособности и другие периоды отсутствия по уважительным причинам лица, в отношении которого осуществляется наставничество. В случае быстрого и успешного освоения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, необходимых навыков, наставничество по согласованию с руководителем структурного подразделения и наставником может быть завершено досрочно.

11. К работе в качестве наставников привлекаются профессионально компетентные сотрудники организации и лица, уволенные в связи с достижением пенсионного возраста, показавшие высокие результаты профессиональной деятельности, проявившие способности к воспитательной работе, пользующиеся авторитетом в коллективе, имеющие практические навыки осуществления должностных (служебных) обязанностей по должности, замещаемой сотрудником, в отношении которого осуществляется наставничество, замещавшие должность не ниже должности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, и проработавшие в замещаемой должности не менее одного года.

12. Назначение наставников осуществляется на добровольной основе с обязательным письменным согласием лица, назначаемого наставником. Кроме того, выполнение функций наставника может осуществляться на основе гражданско-правового договора в соответствии с законодательством Российской Федерации.

13. Утверждение кандидатуры наставника осуществляется приказом руководителя организации не позднее двух недель со дня назначения лица, в отношении которого осуществляется наставничество, на должность или приступления его к выполнению должностных обязанностей. Основанием для издания приказа о наставничестве является служебная записка руководителя структурного подразделения, в котором осуществляется наставничество, при обоюдном согласии наставника и лица, в отношении которого будет осуществляться наставничество.

14. В случаях увольнения наставника, перевода на другую работу наставника или лица, в отношении которого осуществляется наставничество, продолжительной болезни или длительной командировки наставника замена наставника оформляется соответствующим актом организации. При этом

период осуществления наставничества не изменяется.

15. Замена наставника осуществляется приказом руководителя организации по письменному обращению соответствующего руководителя структурного подразделения, наставника или лица, в отношении которого осуществляется наставничество:

- при прекращении наставником трудовых отношений с организацией;
- при переводе (назначении) наставника или сотрудника, в отношении которого осуществляется наставничество, в другое подразделение или на иную должность;
- при неисполнении наставником функций наставничества или своих должностных обязанностей;
- по просьбе наставника или лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- по иным основаниям при наличии обстоятельств, препятствующих осуществлению процесса профессионального становления сотрудника, в отношении которого осуществляется наставничество.

#### IV. Руководство наставничеством

16. Руководство и контроль за организацией наставничества осуществляет руководитель кадровой службы организации / кадровик, который:

- обеспечивает систематическое рассмотрение вопросов организации наставничества на оперативных совещаниях;
- предлагает меры поощрения наставников.

17. Организацию наставничества в конкретном структурном подразделении осуществляет руководитель данного структурного подразделения, который:

- определяет число лиц, в отношении которых наставник одновременно осуществляет наставничество, в зависимости от уровня его профессиональной подготовки, а также от объема выполняемой работы;
- определяет (предлагает) срок наставничества в зависимости от уровня профессиональной подготовки лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- определяет (предлагает) кандидатуру наставника, осуществляет контроль его деятельности и деятельности закрепленного за ним лица, в отношении которого осуществляется наставничество, вносит необходимые изменения и дополнения в процесс работы по наставничеству;
- создает необходимые условия для совместной работы наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- проводит по окончании периода наставничества индивидуальное собеседование с лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, обеспечивает своевременное представление надлежаще оформленных документов по итогам наставничества.

18. Кадровая служба организации / кадровик осуществляет

организационное и документационное сопровождение процесса наставничества и координацию работы по наставничеству.

Организационное сопровождение наставничества заключается в:

- информационном обеспечении подбора наставников;
- анализе, обобщении опыта работы наставников;
- поддержании контакта с наставником и лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, для оказания необходимой помощи в рамках своей компетенции.

Документационное сопровождение процесса наставничества заключается в:

- подготовке проектов нормативных актов, сопровождающих процесс наставничества, в частности приказа (распоряжения) «О назначении наставника»;
- оказании консультационной помощи в разработке индивидуального плана наставничества;
- осуществлении контроля за завершением периода наставничества и внесении в личные дела сотрудников соответствующих записей и документов.

Координация работы по наставничеству заключается в:

- проведении анкетирования лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью выявления эффективности работы с ними наставников;
- ликвидации выявленных трудностей в процессе адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;
- анализе, обобщении и распространении позитивного опыта наставничества.

Кадровая служба организации / кадровик может проводить выборочное тестирование лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью проверки приобретенных ими знаний и навыков.

19. При наличии в организации десяти и более наставников в организации создается совет/комиссия по наставничеству, который осуществляет свою деятельность по координации наставничества во взаимодействии с кадровой службой организации / кадровиком, в том числе:

- разрабатывает мероприятия по наставничеству на основе анализа существующих процессов профессиональной служебной деятельности сотрудников и критериев оценки наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- рекомендует руководителю структурного подразделения кандидатуры наставников из числа наиболее профессионально подготовленных сотрудников;
- оказывает методическую и практическую помощь наставникам в планировании их работы, обучении и воспитании лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;
- изучает, обобщает и распространяет положительный опыт работы наставников;
- заслушивает на своих заседаниях отчеты наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, о проделанной работе.

## V. Рекомендации наставнику

20 Наставнику рекомендуется:

- разрабатывать мероприятия по наставничеству для лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с последующим их утверждением у руководителя структурного подразделения;

- содействовать ознакомлению лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с его должностными обязанностями, основными направлениями деятельности, полномочиями и организацией работы, с порядком исполнения распоряжений и указаний, связанных со служебной деятельностью;

- обеспечить изучение лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, требований нормативных правовых актов, регламентирующих исполнение должностных обязанностей;

- оказывать индивидуальную помощь в изучении текущего законодательства, нормативных правовых актов и организационно-распорядительных документов, в овладении практическими приемами и способами качественного выполнения служебных заданий и поручений;

- выявлять и совместно устранять допущенные ошибки в служебной деятельности лица, в отношении которого осуществляется наставничество;

- в качестве примера выполнять отдельные поручения и должностные обязанности совместно с лицом, в отношении которого осуществляется наставничество;

- передавать накопленный опыт профессионального мастерства, обучать наиболее рациональным приемам и передовым методам работы;

- всесторонне изучать деловые и моральные качества лица, в отношении которого осуществляется наставничество, его отношение к службе, коллективу, гражданам;

- быть требовательным, проявлять внимательность, помогать в преодолении имеющихся недостатков, в корректной форме давать оценку результатам работы сотрудника;

- личным примером развивать положительные качества лица, в отношении которого осуществляется наставничество, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, при необходимости корректировать поведение лица, в отношении которого осуществляется наставничество, на работе / службе;

- периодически докладывать руководителю структурного подразделения о процессе адаптации лица, в отношении которого осуществляется наставничество, его дисциплине и поведении, результатах профессионального становления;

- составлять формализованный отчет по итогам наставничества.

21. Наставник может:

- принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с деятельностью, вносить предложения руководителю подразделения о поощрении лица, в отношении которого осуществляется наставничество, применении мер

воспитательного и дисциплинарного воздействия, а также по другим вопросам, требующим решения руководителей;

- осуществлять контроль деятельности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в форме личной проверки выполнения заданий, поручений, проверки качества подготавливаемых документов;

- требовать выполнения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, предусмотренного настоящими методическими рекомендациями порядка прохождения работы / службы в период наставничества.

22. За ненадлежащее исполнение функций по наставничеству наставник может быть отстранен от осуществления наставничества.

#### VI. Рекомендации лицу, в отношении которого осуществляется наставничество

23. Лицу, в отношении которого осуществляется наставничество, рекомендуется:

- изучать требования законодательных и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, нормативных правовых актов и организационно-распорядительных документов, определяющих права и обязанности сотрудника, вопросы профессиональной подготовки сотрудника;

- изучать свои должностные обязанности, основные направления деятельности, полномочия и организацию работы в организации;

- выполнять указания и рекомендации наставника, связанные с изучением порядка исполнения должностных (служебных) обязанностей, учиться у него практическому решению поставленных задач;

- совершенствовать профессиональные навыки, практические приемы и способы качественного выполнения служебных задач и поручений;

- совместно с наставником устранять допущенные ошибки;

- сообщать наставнику о трудностях, возникших в связи с исполнением определенных должностных (служебных) обязанностей;

- проявлять дисциплинированность, организованность и культуру в работе;

- дорожить честью своего коллектива, с достоинством вести себя на службе и вне службы, активно участвовать в общественной жизни коллектива.

24. Лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, может:

- пользоваться имеющейся в подразделении служебной, нормативной, учебно-методической документацией;

- в индивидуальном порядке обращаться к наставнику за советом, помощью по вопросам, связанным со служебной деятельностью;

- при невозможности установления личного контакта с наставником выходить с соответствующим ходатайством о его замене к руководителю структурного подразделения.

## VII. Завершение наставничества, стимулирование работы наставника

25. В течение десяти календарных дней по окончании установленного срока наставничества наставник подготавливает формализованный отчет о результатах наставничества, который согласовывает с руководителем структурного подразделения. При необходимости лицу, в отношении которого осуществлялось наставничество, даются конкретные рекомендации по дальнейшему повышению профессионального мастерства.

26. Согласованный руководителем структурного подразделения формализованный отчет о результатах наставничества передается в кадровую службу организации / кадровику.

27. Кадровая служба организации / кадровик подготавливает сводный доклад заместителю руководителя организации об организации и результатах наставничества.

28. Результатами эффективной работы наставника считаются:

- освоение и использование лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, в практической деятельности нормативных правовых актов, регламентирующих исполнение должностных обязанностей, умение применять полученные теоретические знания в служебной деятельности;

- положительная мотивация к профессиональной деятельности и профессиональному развитию, самостоятельность и инициативность в трудовой / служебной деятельности;

- самостоятельность лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, при принятии решений и выполнении им должностных обязанностей;

- дисциплинированность и исполнительность при выполнении распоряжений и указаний, связанных со служебной деятельностью.

29. Результаты работы наставника могут учитываться при проведении аттестации наставника, продвижении его по службе, материальном и нематериальном стимулировании.

30. Наставники, показавшие высокие результаты, могут быть представлены решением руководителя организации к следующим видам поощрений:

- объявление благодарности, награждение почетной грамотой, вручение ценного подарка, награждение иными ведомственными наградами;

- помещение фотографии наставника на доску почета организации;

- награждение нагрудным знаком наставника;

- внесение предложения о рекомендации по результатам аттестации к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности в порядке должностного роста;

- материальное поощрение (выплата премии за выполнение особо важного и сложного задания, выплата материальной помощи);

- присвоение почетного звания «Лучший наставник организации».



**ПРОЕКТ ПОЛОЖЕНИЯ  
О СОВЕТЕ/КОМИССИИ ПО НАСТАВНИЧЕСТВУ**

Проект

Приложение  
к приказу/распоряжению  
(наименование организации)  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г. № \_\_\_\_

**ПОЛОЖЕНИЕ  
О СОВЕТЕ/КОМИССИИ ПО НАСТАВНИЧЕСТВУ**

1. Совет/комиссия по наставничеству образуется в целях методического обеспечения организации, процесса прохождения и контроля результатов наставничества, обмена опытом между наставниками и оказания помощи руководителям структурных подразделений в подборе и координации деятельности наставников, а также повышения эффективности профессиональной и должностной адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

2. В совет/комиссию по наставничеству входят наставники, назначенные лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, сотрудники, обладающие опытом проведения наставничества, представители кадровой службы организации, а также руководитель (заместитель руководителя) организации. В совет/комиссию по наставничеству по согласованию могут входить независимые эксперты и лица, не являющиеся сотрудниками организации, имеющие опыт осуществления наставничества.

3. На первом заседании совета/комиссии по наставничеству избираются председатель и его заместитель, а также секретарь совета/комиссии, распределяются обязанности между членами совета/комиссии. Секретарь совета/комиссии избирается из представителей кадровой службы организации.

4. Периодичность заседаний совета/комиссии по наставничеству устанавливается решением совета/комиссии по наставничеству, но не реже одного раза в год. Для участия в его заседаниях могут приглашаться руководители структурных подразделений организации, в которых осуществляется наставничество.

5. На заседаниях совета/комиссии по наставничеству предлагаются кандидатуры наставников, обсуждаются наиболее эффективные формы и инструменты осуществления наставничества, оцениваются результаты проведения наставничества, предлагаются технологии по совершенствованию института наставничества.

6. Руководитель (заместитель руководителя) организации может назначить проведение заседания совета/комиссии по наставничеству для

решения вопросов, связанных с его деятельностью.

7. Совет/комиссия по наставничеству:

- рекомендует руководителю структурного подразделения кандидатуры наставников из числа наиболее профессионально подготовленных сотрудников и лиц, уволенных в связи с достижением пенсионного возраста;

- обеспечивает систематическое рассмотрение на заседаниях вопросов организации наставничества;

- оказывает методическую и практическую помощь наставникам в планировании их работы, обучении, профессиональной и должностной адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;

- изучает, обобщает и распространяет положительный опыт работы наставников;

- заслушивает на своих заседаниях отчеты наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, о проделанной работе;

- вносит предложения руководителю (заместителю руководителя) организации о мерах поощрения наставников;

- вносит предложения руководителю (заместителю руководителя) организации об отстранении от наставничества сотрудников и лиц, уволенных в связи с достижением пенсионного, недобросовестно относящихся к работе по наставничеству.

8. Организационное и документационное обеспечение работы совета/комиссии по наставничеству осуществляется секретарем. Секретарь обеспечивает учет и ведение следующих документов:

- протоколов заседаний совета/комиссии по наставничеству;

- списка членов совета/комиссии по наставничеству;

- годовых отчетов о проделанной работе.

9. Учетные документы совета/комиссии по наставничеству хранятся в течение пяти лет, после чего уничтожаются по акту.

**ТИПОВАЯ МОДЕЛЬ  
КОМПЕТЕНЦИЙ НАСТАВНИКОВ  
УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

<i>№</i>	<i>Компетенции</i>	<i>Поведенческие характеристики</i>
1.	Профессионализм	Имеет высокую квалификацию, необходимую сертификацию и опыт. Знает все тонкости и детали своей профессии, проявляет действенный интерес к ней. Эффективно и надёжно выполняет сложную деятельность в самых разнообразных условиях
2.	Лидерство	Обладает харизмой, хорошей репутацией. Способен вселять уверенность, убеждать других, мотивировать и вдохновлять. Является проводником идей и ценностей организации. Обладает хорошими организаторскими способностями. Владеет разными стилями управления, выбирает стиль в соответствии с ситуацией и особенностями наставляемых
3.	Эффективные коммуникации	Обладает широким диапазоном навыков межличностного общения, четкостью речи, владеет невербальными коммуникациями. Нацелен на взаимопонимание. Умеет конструктивно действовать в конфликтных ситуациях. Тактичен, умеет «обходить острые углы»
4.	Взаимодействие в командной работе	Формирует атмосферу сотрудничества в своем направлении. Демонстрирует способность и желание работать в команде с ориентацией на общекомандный результат. Проявляет конструктивное взаимодействие и взаимопомощь. Уважает интересы, чувства, точки зрения своих подопечных. Формирует и поддерживает сотрудничество, неконкурентное взаимодействие наставляемого с членами команды

5. **Способность обучать других. Развитие талантов** Умеет передавать накопленный опыт и знания новичкам, донести до них всю важную информацию, транслирует корпоративную культуру. Контролирует, чтобы полученные знания в дальнейшем были использованы в работе. Поощряет активный обмен опытом, открытость в предоставлении обратной связи
  6. **Ориентированность на цели организации** Ориентируется на цели и задачи, стоящие перед организацией. Знает ключевые ценности организации, соблюдает правила и придерживается корпоративной культуры. В курсе всех изменений, происходящих в его профессиональной среде, а также непосредственно в самой организации
  7. **Обучаемость. Открытость к инновациям** Открыт к новым знаниям, легко обучаем, готов к обратной связи. Способен приобретенные знания и навыки переводить в профессиональную деятельность. Конструктивно воспринимает новаторские и инновационные идеи
  8. **Активность, инициативность** Обладает внутренней энергией, активен и динамичен, проявляет инициативу и воплощает идеи в жизнь. С энтузиазмом принимается за дело, безразличен к своей работе и деятельности организации в целом. Не нуждается во внешних побуждениях, не останавливается на достигнутом
  9. **Эмоциональная компетентность** Умеет следить за своим эмоциональным состоянием, реакциями на события. Выбирает наиболее подходящий тип реакции и дальнейших действий. Позитивно настроен, излучает оптимизм. Сохраняет положительный настрой и веру в успех перед лицом временных неудач
-

**ТИПОВОЙ ПОРЯДОК ОТБОРА НАСТАВНИКОВ  
в организациях и предприятиях, зарегистрированных  
в Российской Федерации, независимо от формы собственности,  
организационно-правовой формы, отраслевой принадлежности,  
осуществляющих деятельность на территории Ульяновской области**

1. Настоящий порядок отбора наставников в организациях и предприятиях, зарегистрированных в Российской Федерации, независимо от формы собственности, организационно-правовой формы, отраслевой принадлежности, осуществляющих деятельность на территории Ульяновской области (далее – Порядок) определяет механизм и критерии отбора наставников из числа руководителей и сотрудников организаций и предприятий, зарегистрированных в Российской Федерации, независимо от формы собственности, организационно-правовой формы, отраслевой принадлежности, осуществляющих деятельность на территории Ульяновской области (далее – организации).

2. Отбор наставников проводится с целью оказания эффективной помощи в приобретении профессиональных навыков сотрудникам организаций, ускорения процесса их адаптации и профессионального становления, развития способностей самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные на них функциональные обязанности в соответствии с занимаемой должностью.

3. Участниками отбора наставников являются руководители и сотрудники организаций, а также лица, уволенные из организации связи с достижением пенсионного возраста при наличии следующих оснований в совокупности:

- замещение вышестоящей или равной должности с лицом, в отношении которого будет осуществлено наставничество;

- срок работы у данного работодателя - не менее 1 года;

- обладание определенным перечнем компетенций (в соответствии с моделью компетенций наставников):

- профессионализм;

- лидерство;

- эффективные коммуникации;

- взаимодействие в командной работе;

- способность обучать других. (Развитие талантов);

- ориентированность на цели организации;

- обучаемость. Открытость к инновациям;

- активность, инициативность;

- эмоциональная компетентность.

- высокие показатели результативности деятельности, подтвержденные руководителем;

г) высокие показатели результативности деятельности, подтвержденные руководителем;

д) отсутствие нареканий и дисциплинарных взысканий со стороны руководства за последний год.

4. Отбор наставников осуществляется в два этапа.

На первом этапе на основании предложений руководителей структурных подразделений организации формируется список кандидатов в наставники (с учётом согласия кандидата). Кадровой службой организации проводится установочный семинар, в рамках которого кандидатов знакомят с программой наставничества, стандартом (положением) наставничества, функциями наставничества, миссией и ролью в обучении молодых сотрудников и т.п.

На втором этапе проводится оценка кандидатов. В качестве методов оценки могут использоваться не противоречащие федеральным законом и другими нормативными правовыми актами Российской Федерации методы оценки, включая:

проведение диагностики (оценки) на основе модели компетенций на основе интервью / метода «360 градусов» / психологического тестирования;

тестирование (мотивационный опросник, тесты на знание корпоративных ценностей организации, её структуры, внутреннего распорядка и т.п., тест на знание Стандарта наставничества);

выбор по итогам корпоративного тренинга (командообразование, коммуникация, лидерство) / серии деловых игр и практических заданий, в ходе которого сертифицированный тренер выбирает наставника с требуемыми качествами;

аналитический выбор (изучение резюме, профессиональных и личных профилей, заполнение анкетных, опросных листов, положительные результаты наставничества, осуществляющего ранее).

По результатам оценки составляется рейтинг кандидатов в разрезе структурных подразделений (направлений деятельности организации). Из кандидатов, набравших наибольшее количество баллов (занявших 1-3 места) формируется пул наставников организации, а также резерв наставников организации.

5. Отбор наставников на разных этапах осуществляется руководителем организации / руководителем структурного подразделения организации / сотрудниками кадровой службы (службы управления персоналом) / комиссией, образованной руководителем организацией, специально для этих целей / сертифицированным тренером.

6. Назначение наставников предполагает получение согласия и утверждение в качестве персонального наставника для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

---

**ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ НАСТАВНИКОВ,  
включающая серию профессиональных  
семинаров-практикумов и тренингов  
«Эффективный наставник»**

**Цель:** Формирование и развитие у наставников специальных компетенций для повышения их эффективности в области обучения и развития своих подопечных (наставляемых).

**Задачи:**

- предоставление практических инструментов, позволяющих обучать и развивать своих сотрудников (наставляемых) непосредственно на служебном (рабочем) месте;
- овладение наставниками технологией наставничества, как формы обучения персонала в рамках оперативного менеджмента;
- развитие у наставников профессиональных и личностных компетенций; отработка управленческих навыков: постановка целей, оценка сильных и слабых сторон сотрудников; контроль, корректирующая обратная связь; умения выбирать для конкретного сотрудника наилучший способ передачи опыта и составления программы дальнейшего развития сотрудников (наставляемых);
- сохранение и передача ценностей организации новым сотрудникам;
- сокращение адаптационного периода у новых сотрудников, повышение лояльности сотрудников;
- обмен практическим опытом.

**Формат обучения:** Программа включает два модуля: первый модуль – тренинг с теоретическим блоком и практической отработкой полученных знаний; второй модуль – практическая часть. Соотношение практической части к теоретической (30% x 70%). 70% времени – активные методы обучения (дискуссии, работа в малых группах, индивидуальные кейсы, деловые и ролевые игры; 30% времени – мини-лекции, обсуждения.

**Содержание обучающей программы:** Содержательная часть программы отражает как общие требования для наставников, так и отраслевые особенности данного вопроса.

- 1) Теоретическая часть обеспечивает рассмотрение следующих тем:
  - реализация системы наставничества в общей системе управления;
  - модель компетенций наставника;
  - организационные аспекты наставничества (стили наставничества и применение различных стилей соответственно уровню развития подопечного,

стили обучения взрослых, особенности подходов к обучению у представителей разных стилей, анализ потребности в обучении, формирование индивидуального плана развития (определение зоны и цели развития) для подопечных разных категорий, технология работы с ИПР подопечного;

- эффективные технологии управления талантами, как важная составляющая института наставничества (мотивация на развитие и управление эмоциональным состоянием подопечного; технология «обратной связи», коучинг в процессе наставничества, адаптация сотрудников к корпоративной культуре, бренду и ценностям организации);

- проблемы, сопровождающие наставничество (демотивация, агрессия, неподчинение наставляемых лиц и др.) и их преодоление;

- показатели эффективности деятельности наставника, измерение и оценка эффективности своей работы.

## 2) Практическая часть:

- отработка навыков определения собственного стиля обучения и стиля наставничества;

- отработка навыков постановки целей и задач, получения обратной связи;

- отработка навыков определения различных уровней развития;

- отработка навыков формирования индивидуального плана развития для подопечных разных категорий, навыков работы с ИПР своего подопечного и анализа его индивидуального плана развития;

- отработка навыков мотивации подопечного на обучение и развитие и управления эмоциональным состоянием подопечного;

- отработка навыков применения различных инструментов наставничества;

- отработка навыка проведения сессии наставничества в целом и навыка оценки эффективности собственной деятельности в роли наставника.

Определение конкретной темы в рамках каждого модуля (части) возлагается на докладчика.

Обучающая программа ориентирована на современные инновационные образовательные технологии и средства обучения в т.ч. модульность, активные методы, дифференцированное обучение, деловые игры, работа в малых группах, применение современных методов контроля и управления образовательным процессом.

**Продолжительность обучающей программы:** 2 дня: 12 академических часов:

- 1-ый модуль – 6 час.,

- 2-ой модуль – 5 час.,

- итоговая аттестация – 1 час.

**Выгоды / результаты от обучающей программы.** В результате обучающей программы:

1) наставники:

- поймут актуальность и выгоды от развития сотрудников на служебном (рабочем) месте, оценят результат для организации в целом;



- научатся проводить обучающие сессии с сотрудниками (наставляемыми);

- овладеют управленческими навыками.

2) для наставляемых сотрудников:

- ускорение освоение должностных обязанностей;

- снижение уровня стресса при приеме на работу;

- повышение лояльности;

- в несколько раз быстрее выйти на новый профессиональный уровень.

3) для работодателя:

- повышение эффективности работы персонала на всех уровнях

- быстрое достижение плановых показателей организации;

- снижение текучки кадров и взаимозаменяемость сотрудников;

- внедрение принципов самообучающейся организации;

- укрепление корпоративных ценностей организации;

- оптимизация затрат на обучение сотрудников;

- повышение имиджа организации и приверженности сотрудников;

- улучшение процесса коммуникаций и информирования.

Освоение Слушателями учебного материала курса завершается обязательной итоговой аттестацией: экзаменом (в форме тестирования). По завершению обучения Слушателям, выдаются именные сертификаты о прохождении данной обучающей программы.

---

ПРОЕКТ ПРИКАЗА «О НАЗНАЧЕНИИ НАСТАВНИКОВ ЛИЦАМ  
В ОТНОШЕНИИ КОТОРЫХ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ  
НАСТАВНИЧЕСТВО, В ОРГАНИЗАЦИИ»

Проект

\_\_\_\_\_  
(наименование организации)

Приказ

г.Ульяновск

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

№ \_\_\_\_\_

О назначении наставников лицам, в отношении которых  
осуществляется наставничество, в

\_\_\_\_\_  
(наименование организации)

В соответствии с методическими рекомендациями об организации наставничества в (наименование организации) приказываю:

1. Назначить наставников лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, в (наименование организации) на сроки согласно приложению к настоящему приказу.

2. Руководителям структурных подразделений (наименование организации):

- организовать на плановой основе работу наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;

- ежемесячно анализировать состояние и результаты работы наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;

- по результатам наставничества вносить предложения о поощрении наставников.

3. Кадровой службе / кадровику (наименование организации) обеспечить ознакомление наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с настоящим приказом, а также обеспечить организационное и документационное сопровождение наставничества и координацию работы по наставничеству.

4. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на (заместителя руководителя организации).

\_\_\_\_\_  
(наименование должности руководителя)

\_\_\_\_\_  
(ФИО руководителя)



**ПРИМЕРНАЯ ФОРМА  
МЕРОПРИЯТИЙ ПО НАСТАВНИЧЕСТВУ**

Проект

**МЕРОПРИЯТИЯ ПО НАСТАВНИЧЕСТВУ**

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. лица, в отношении которого осуществляется наставничество)

\_\_\_\_\_  
(наименование должности лица, в отношении которого осуществляется наставничество)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. наставника)

\_\_\_\_\_  
(наименование должности наставника)

Период наставничества: с «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.,

\_\_\_\_\_  
(количество недель)

№ п/п	Наименование и содержание мероприятий <2>	Период выполнения	Ответственный за выполнение	Отметка о выполнении
1.	Представление лица, в отношении которого осуществляется наставничество, коллективу	Первый день	Руководитель структурного подразделения	
2.	Ознакомление лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с рабочим местом, его дооборудование (дооснащение)	Первый день	Наставник	
3.	Ознакомление со структурным подразделением, его полномочиями, задачами, особенностями службы	Первый день	Наставник	
4.	Ознакомление с историей создания организации, её	Первый	Наставник	

	традициями	день		
5.	Представление справочной информации	Первый день	Кадровая служба	
6.	Информирование о правилах служебного распорядка, порядка выполнения должностных обязанностей	Первый день	Кадровая служба	
7.	Ознакомление с должностным регламентом	Первая неделя	Кадровая служба	
8.	Ознакомление с административными процедурами и системой документооборота	Первая неделя	Наставник	
9.	Ознакомление с используемыми программными продуктами	Первая неделя	Наставник	
10.	Ознакомление с планами, целями и задачами организации и структурного подразделения	Первая неделя	Наставник	
11.	Составление индивидуального перечня рекомендуемой к ознакомлению литературы исходя из профессиональной области и уровня подготовки лица, в отношении которого осуществляется наставничество	Первая неделя	Наставник	
12.	Ознакомление с квалификационными требованиями к замещаемой должности	Первая неделя	Кадровая служба	
13.	Совместная постановка профессиональных целей и задач, разработка планов их достижения	Первая неделя	Наставник	
14.	Ознакомление с антикоррупционным	Первая - вторая	Кадровая	

	законодательством	недели	служба	
15.	Ознакомление с Кодексом этики и служебного поведения	Первая - вторая недели	Кадровая служба	
16.	Организация изучения нормативной правовой базы по вопросам исполнения должностных обязанностей	Вторая неделя	Наставник	
17.	Ознакомление с порядком и особенностями ведения служебной документации	Вторая неделя	Наставник	
18.	Формирование персональной странички на сайте организации, получение доступа к базам данных	Вторая неделя	Наставник	
19.	Ознакомление с деятельностью подведомственных учреждений (при наличии)	Вторая - третья недели	Наставник	
20.	Контроль выполнения тестовых (демонстрационных) заданий	Вторая - двенадцатая недели	Наставник	
21.	Контроль выполнения практических заданий (ответы на обращения граждан, подготовка писем и т.д.)	Третья - двенадцатая недели	Наставник	
22.	Проверка знаний и навыков, приобретенных за месяц	Восьмая, двенадцатая недели	Наставник	
23.	Подготовка заключения об итогах наставничества	Двенадцатая неделя	Руководитель структурного подразделения	

-----  
 <2> Содержательная часть мероприятий может меняться (с учетом замещаемой должности, перечня должностных обязанностей и т.п.).

## ПРИМЕР ПАМЯТКИ О ВЫПОЛНЕНИИ ОБЯЗАННОСТЕЙ НАСТАВНИКА

### Памятка наставнику

Перед Вами стоит интересная и творческая задача - помочь новому коллеге познакомиться с организацией, включиться в рабочий процесс, создать для него комфортную и дружескую атмосферу. В этом Вам помогут рекомендации, представленные ниже.

Наставником является сотрудник или иное лицо, назначаемое ответственным за профессиональную и должностную адаптацию лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в организации.

Переход на новое место работы неизбежно сопровождается определенным периодом адаптации. Задача наставника заключается в том, чтобы помочь сотруднику почувствовать себя комфортно в новом коллективе, осуществить организационные и разъяснительные мероприятия, связанные с назначением на новую либо иную должность, а также передать лицу, в отношении которого осуществляется наставничество, опыт и знания, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

Рекомендации по первичной адаптации лица, в отношении которого осуществляется наставничество:

- Расскажите вашему новому коллеге, какая форма обращения принята в Вашем подразделении.

- Расскажите сотруднику об организации, о структурном подразделении, в котором Вы работаете, об особенностях работы, об особенностях работы в организации. Последнее будет особенно интересно для сотрудников, впервые принятых на работу.

- Ознакомьте сотрудника с разделами сайта организации. Научите работать с ними.

- Проявите интерес к личности нового сотрудника. Спросите его о предыдущем месте работы, семье, достижениях, об образовании.

- Пообедайте вместе с новым сотрудником в его первый рабочий день.

- Окажите сотруднику помощь в прохождении в здание организации, в заказе временных пропусков для входа в здание, пока его удостоверение или пропуск находится в процессе оформления.

- Посоветуйте новому сотруднику ознакомиться с методическими рекомендациями об организации наставничества в (наименование организации) и со справочником для сотрудника «Первые шаги в (наименование организации)». Информация, содержащаяся в данных документах, будет очень полезной для лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

- При поручении первых заданий сотруднику спросите, как продвигается

их выполнение, и окажите помощь в случае возникновения затруднений.

- Будьте доброжелательны к новому сотруднику и внимательны к его нуждам. Будьте готовы отвечать на все возникающие вопросы. Проявляйте терпение и уважение.

Рекомендации для наставника по общению при осуществлении наставничества:

- Старайтесь использовать скорее проблемно-ориентированные, чем лично-ориентированные утверждения, то есть обращайтесь большее внимание на поступки и старайтесь давать характеристику событиям и поступкам наставляемого, а не его личности. Используйте описательные, а не оценочные высказывания. Объективно описывайте произошедшую ситуацию, а также свою реакцию на события и их последствия. Предлагайте приемлемые альтернативы.

- При общении с наставляемым старайтесь подчеркивать уважение к нему, проявлять гибкость, непредвзятость и открытость новым идеям. Стремитесь не к доминированию, а к равноправному двустороннему обмену информацией. Определите области взаимного согласия или позитивные характеристики собеседника прежде, чем говорить о возможных разногласиях или негативных характеристиках. Сформулируйте у нового сотрудника позитивное отношение к работе и коллективу, поддержите энтузиазм сотрудника и уверенность в себе, найдите повод, чтобы его похвалить.

- В ходе обучения делайте особый акцент на сферах, подконтрольных вашему собеседнику, а не на тех факторах, которые не могут быть изменены или находятся вне сферы его компетенции.

- Ваши утверждения должны отражать Ваше мнение, то есть носить личный характер, добивайтесь того же и от партнера по беседе. Старайтесь не заменять слово «я» безликим понятием «руководство».

- Демонстрируйте поддерживающее выслушивание собеседника. Обеспечивайте контакт «глаза в глаза» и применяйте навыки невербального общения. Используйте те или иные реакции в зависимости от того, к какому типу может быть отнесена данная ситуация: к наставничеству или к консультированию.

#### Кодекс наставника

1. Постоянно работайте над повышением своего профессионального и культурного уровня.

2. Будьте примером. Все, что вы требуете от наставляемого, вы должны знать и уметь сами.

3. Не забывайте, что наставник является руководителем процесса обучения, а не руководителем наставляемого.

4. Ведите диалог с наставляемым на равных, будьте дипломатичны.

5. Не говорите плохо об организации и руководстве. Будьте лояльны по отношению к организации, государству.

6. Не обсуждайте с наставляемым личные качества и недостатки ваших



коллег и руководителей.

7. Не обсуждайте со своими коллегами личные качества и недостатки ваших подопечных.

8. Четко и понятно формулируйте задачи.

9. Правильно распределяйте время работы.

10. Комбинируйте различные способы обучения. Больше практики!

11. Творчески подходите к выполнению своей работы.

12. Всегда давайте обратную связь, как положительную, так и отрицательную.

13. Оценивайте не личность наставляемого, а проделанную им работу.

14. Хвалите наставляемого, если проделанная им работа заслуживает одобрения.

15. Уважайте мнение наставляемого.

16. Не бойтесь признавать свои ошибки.

17. Помогайте наставляемому преодолевать возникающие трудности.

18. Не допускайте, чтобы ваше плохое настроение сказывалось на работе с наставляемым.

Наставничество может быть организовано формально в соответствии с разработанными в организации методическими рекомендациями об организации наставничества, а может проходить неформально и становиться естественной частью организационной культуры.

Помните, что именно Вам поручена ответственная и непростая задача по адаптации сотрудника в организации, и именно от Вас зависит, насколько удачно сотрудник вольется в коллектив.

ПРИМЕР ПОСОБИЯ  
«ПЕРВЫЕ ШАГИ» ДЛЯ ЛИЦА, В ОТНОШЕНИИ КОТОРОГО  
ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ НАСТАВНИЧЕСТВО

Первые шаги  
(наименование организации)

Пособие «Первые шаги в (наименование организации)» предназначено для лиц, впервые принятых на работу в организацию. В данном пособии содержится пошаговая инструкция по оформлению необходимых документов и сведения о новом месте работы.

Шаг 1 – Кадровое управление

Отдел кадров / кадровик находится в кабинете № \_\_\_\_\_. Здесь у Вас примут документы и при необходимости помогут с их заполнением.

Список документов, необходимых для оформления на работу:

- анкета;
- заявление;
- паспорт и его копия;
- свидетельства о государственной регистрации актов гражданского состояния и их копии;
- трудовая книжка и ее копия;
- военный билет и его копия;
- документы об образовании (диплом, свидетельство) с приложением (оценки) и их копии;
- страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования и его копия;
- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе (ИНН) и его копия;
- медицинская справка;
- страховой медицинский полис обязательного медицинского страхования и его копия;
- фотография.

Приказ о назначении на должность

После того, как Вы представили в отдел кадров / кадровику все необходимые документы, его сотрудники оформляют приказ о Вашем назначении на должность, который подписывает руководитель службы. С момента подписания приказа Вы становитесь сотрудником (наименование организации).

Служебный контракт

После того, как приказ о назначении на должность подписан, сотрудник отдела кадров пригласит Вас для ознакомления с приказом и должностной инструкцией (должностным регламентом), а также для подписания трудового договора (служебного контракта). В трудовом договоре (служебном контракте) будут указаны Ваши права и обязанности, оклад и надбавки, длительность испытательного срока, количество дней отпуска и т.д. Сотрудники отдела кадров ознакомят Вас с правилами внутреннего трудового распорядка и ответят на Ваши вопросы.

#### Удостоверение

После оформления всех документов в отделе кадров информацию, необходимую для изготовления удостоверения, передадут в Управление делами. На изготовление удостоверения может потребоваться несколько дней, после чего Вы можете получить его в кабинете № \_\_\_\_.

Заказать временный пропуск можно, обратившись к секретарю Вашего управления или к ответственному сотруднику в Вашем отделе. Не стесняйтесь уточнить этот вопрос у Ваших новых коллег.

### Шаг 2 - Финансовое управление

Чтобы Вам начали начисление заработной платы, необходимо предоставить в бухгалтерию (кабинет № \_\_\_\_ ) следующие документы:

- копию всех заполненных страниц гражданского паспорта;
- копию свидетельства пенсионного страхования;
- копию ИНН;
- копию свидетельства о рождении ребенка (до 14 лет).

В дополнение к указанным выше документам Вас могут попросить заполнить заявление о предоставлении налогового вычета.

### Шаг 3 - Оформление зарплатной карты

Возьмите бланк анкеты банка в кабинете № \_\_\_\_, заполните его, приложите копии первой страницы паспорта и страницы с отметкой о регистрации по месту жительства, страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования и ИНН. Ответственный сотрудник Управления делами передаст заполненную Вами анкету в банк, и через 10 дней карта будет готова.

Получить ее необходимо самостоятельно (предъявив паспорт) по адресу:

---

График работы:

---

Телефон:

---

## Шаг 4 - Доступ к информационным ресурсам

Для того, чтобы Вы могли пользоваться Вашим служебным компьютером и всеми имеющимися информационными ресурсами организации, необходимо оформить заявку в Управление информационных технологий, в которой следует указать, какие программы Вам необходимы и к каким сетевым ресурсам нужен доступ. Попросите Ваших новых коллег помочь вам с оформлением запроса через сервис заявок на IT-услуги внутреннего портала.

**ВАЖНО:** укажите номер кабинета и внутренний телефон, чтобы сотрудникам Управления информационных технологий было легче Вас найти.

Каждому новому сотруднику обязательно создается учетная запись для доступа к внутреннему portalу, адрес ведомственной электронной почты. Попросите сотрудников управления Информационных технологий настроить Вам доступ.

Итак, Вы закончили оформление всех документов, и теперь стоит больше узнать о Вашем новом месте работы!

### Об организации

Общие сведения об организации:

---



---

Миссия:

---



---

Цели:

---



---

Ценности:

---



---

Основные принципы служебного поведения в организации:

---



---

История создания организации:

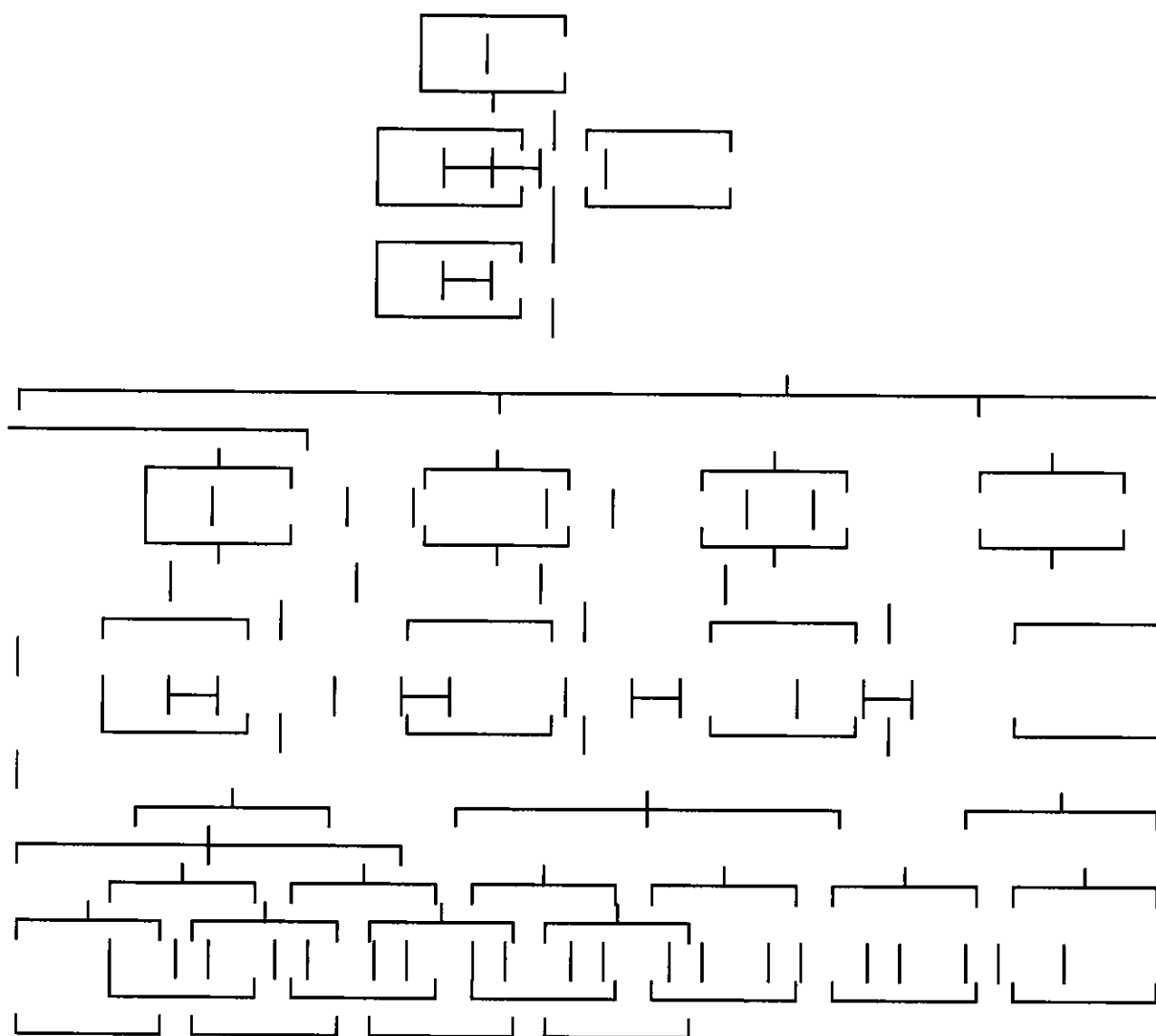
---



---

Законодательство, которым организация руководствуется в своей деятельности:

## Организационная структура организации



### Руководители организации и структурных подразделений

фото	Ф.И.О. - должность
фото	Ф.И.О. - должность
фото	Ф.И.О. - должность
фото	Ф.И.О. - должность

## Информационные ресурсы организации

### Внутренний портал организации

Что это: внутренний портал является единой точкой входа в систему информационных ресурсов организации.

Для чего предназначен: на внутреннем портале публикуются новости, статьи, важные сообщения для сотрудников, методические материалы и документы, помогающие в работе.

С чего начать работу с порталом: работу с порталом лучше всего начать с раздела «\_\_\_\_\_», где Вы найдете все необходимые формы справок, регламентирующие документы, информацию об обучении и др.

О некоторых разделах портала:

---



---



---

### Ведомственная почта организации

Электронный адрес:

---

Что это: электронная почта для информационного взаимодействия центрального аппарата организации и его территориальных органов.

Для чего предназначена: ведомственная электронная почта предназначена для унификации адресов электронной почты организации.

С чего начать работу с электронной почтой: работу с электронной почтой лучше всего начать с ознакомления с Положением о ведомственной электронной почте организации, где установлены правила электронной переписки организации.

Официальный сайт организации

Электронный адрес:

---

Что это: официальный сайт организации - это сайт в сети Интернет, содержащий информацию о деятельности организации, электронный адрес которого включает доменное имя, права на которое принадлежат организации.

Для чего предназначен: на официальном сайте публикуется информация о текущей деятельности организации - свежие новости, статьи и другие материалы, предназначенные для внешней аудитории.

### Микроблог организации

Электронный адрес:

---

Что это: микроблог организации - это система, позволяющая

пользователям отправлять короткие текстовые заметки (до 140 символов), используя веб-интерфейс, SMS, средства мгновенного обмена сообщениями или сторонние программы-клиенты. Характерной особенностью микроблога является публичная доступность.

Для чего предназначен: микроблог предназначен для оперативного информирования о наиболее важных событиях и делах организации в лаконичном формате, что позволяет отслеживать все последние события организации.

С чего начать работу с микроблогом: для начала работы с микроблогом организации необходимо зарегистрироваться на платформе микроблога, создать свой профиль и добавить страницу микроблога организации в свою новостную ленту.

Страница организации на сайте Facebook

---

Электронный адрес:

---

Для чего предназначена: данная страница предназначена для публикации наиболее важных и интересных новостей и дел организации, а также фотографий и заметок для пользователей социальной сети Facebook.

Цель создания страницы организации на сайте facebook.com: представление организации как организации с «человеческим лицом» и укрепление диалога государства и общества.

С чего начать работу со страницей: для начала работы с данной страницей необходимо зарегистрироваться на сайте facebook.com, заполнить свой профиль и присоединиться к сообществу организации, для включения его в свою новостную ленту.

### Кадровая политика

Организация (наименование организации) реализует кадровую политику в соответствии с законодательством Российской Федерации, требованиями трудового законодательства, а также Кодексом этики и служебного поведения сотрудников.

Кадровая политика (наименование организации) принята и реализуется в целях выполнения миссии -

---

---

Кадровая политика направлена на развитие ценностей сотрудника через управление развитием сотрудника.

Результаты работы организации органа напрямую зависят от результативности и эффективности деятельности сотрудника, степени слаженности и эффективности взаимодействия сотрудников между собой, от того, как выстраиваются отношения как внутри коллектива, так и с внешней

средой. Именно поэтому основу кадровой политики формирует принцип уважения к личности и создание условий для всестороннего развития каждого члена коллектива.

Основные цели кадровой политики:

---

Руководство организации принимает на себя ответственность за реализацию кадровой политики, обязуется следовать изложенным принципам и целям и призывает к этому всех сотрудников.

### Особенности работы

#### Испытательный срок

Период испытательного срока при приеме на работу в (наименование организации) устанавливается от трех месяцев до одного года. Для сотрудников, назначенных в порядке перевода (переназначения) из другого структурного подразделения организации, испытание может устанавливаться на срок от трех до шести месяцев.

#### Отпуск

Право на использование отпуска за первый год работы возникает у сотрудника по истечении шести месяцев его непрерывной работы. По соглашению сторон оплачиваемый отпуск сотруднику может быть предоставлен и до истечения шести месяцев (ст. 122 Трудового кодекса Российской Федерации).

Ежегодный оплачиваемый отпуск сотрудника состоит из основного оплачиваемого отпуска и дополнительных оплачиваемых отпусков.

#### Оценка результативности и эффективности деятельности сотрудника / Аттестация

Аттестация сотрудника осуществляется в целях определения его соответствия замещаемой должности один раз в три года.

Прохождение аттестации является обязательным условием и способствует совершенствованию деятельности организации, а также мотивации сотрудников к получению дополнительных профессиональных знаний.

#### Обучение

Организация (наименование организации) имеет хорошо разработанные и активно функционирующие программы обучения сотрудников в виде ежегодных семинаров-совещаний для впервые поступивших на работу службу, дополнительного профессионального обучения, получения второго высшего образования и обучения в магистратуре или аспирантуре в крупнейших вузах страны.



За информацией об обучении обращайтесь в отдел кадров (отдел обучения).

Сотрудники (наименование организации) в обязательном порядке направляются на обучение после приема на работу и в дальнейшем каждые три года.

#### Кадровый резерв

Кадровый резерв формируется для замещения вакантных должностей в (наименование организации) в порядке должностного роста сотрудников.

При этом включение сотрудника в кадровый резерв осуществляется по результатам конкурса, периодически проводимого конкурсной комиссией при наличии заявлений от сотрудников (наименование организации) и граждан Российской Федерации на включение в кадровый резерв, либо по результатам оценки эффективности и результативности деятельности сотрудников.

#### Система оплаты труда

Типовыми элементами в структуре денежного содержания сотрудников являются:

- Должностной оклад;
- Оклад за разряд/ классный чин;
- Надбавка за выслугу лет;
- Премия за выполнение особо важных и сложных заданий;
- Ежемесячное денежное поощрение;
- Единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальной помощи;
- Иные выплаты, предусмотренные законодательством.

#### Традиции и праздники организации

В (наименование организации) работает дружный коллектив, которым мы все гордимся. На сегодняшний день у нас сформировались традиции совместного отдыха - как организованного организацией, так и самими коллегами по отделам и управлениям.

#### Спортивные мероприятия

---

#### День рождения организации

---

#### Дни рождения и контакты сотрудников

В нашем коллективе принято поздравлять всех сотрудников с днями их рождения лично и по электронной почте. Информация о днях рождениях сотрудников, а также их контактные данные представлены в следующей таблице:

Месяц	Даты рождения и Ф.И.О. сотрудников	Должности сотрудников	Контактные телефоны сотрудников	Адреса электронной почты сотрудников
Январь				
Февраль				
Март				
Апрель				
Май				
Июнь				
Июль				
Август				
Сентябрь				
Октябрь				
Ноябрь				
Декабрь				

#### Полезные контакты

В следующей таблице представлены полезные контакты, необходимые при возникновении вопросов в ходе рабочего процесса

В случае возникновения	Наименование подразделения	Контактный телефон	E-mail	Номер кабинета
Кадровых вопросов				
Вопросов по организации рабочего места				
Вопросов по обеспечению телефонной связи в кабинете				
Вопросов компьютерного обеспечения				
Вопросов работы внутреннего портала и				

внутриведомственного информационного взаимодействия				
Вопросов по участию в спортивных мероприятиях				

Мы будем Вам признательны за дополнения, замечания и предложения по улучшению пособия «Первые шаги в (наименование организации)»!  
Направляйте их по адресу:

---

**ПРИМЕР ФОРМИРОВАНИЯ СПИСКА НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ  
АКТОВ, ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ ЛИЦОМ,  
В ОТНОШЕНИИ КОТОРОГО ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ  
НАСТАВНИЧЕСТВО**

Примерный список нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления лицом, в отношении которого осуществляется наставничество:

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г.;
2. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ "О системе государственной службы Российской Федерации";
3. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации";
4. Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ "О противодействии коррупции";
5. Внутренние регламентирующие документы;
6. Кодекс этики и служебного поведения сотрудников;
7. Административные регламенты организации;
8. Должностная инструкция (должностной регламент) сотрудника;
9. Инструкция по делопроизводству;
10. Иные нормативно-правовые акты организации.

**ФОРМАЛИЗОВАННЫЙ ОТЧЕТ НАСТАВНИКА  
О РЕЗУЛЬТАТАХ РАБОТЫ ЛИЦА, В ОТНОШЕНИИ КОТОРОГО  
ОСУЩЕСТВЛЯЛОСЬ НАСТАВНИЧЕСТВО**

Формализованный отчет наставника о результатах работы лица,  
в отношении которого осуществлялось наставничество

Уважаемый наставник!

Предлагаем Вам принять участие в оценке наставничества в

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(наименование организации)

\_\_\_\_\_  
(Ваши Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. лица, в отношении которого осуществлялось наставничество)

Ваши ответы помогут при определении степени готовности лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, к самостоятельному выполнению должностных обязанностей, выявлению эффективных методов обучения и наиболее типичных трудностей, с которыми сталкивается сотрудник на новом месте работы.

Используя шкалу от 1 до 10 (где 10 - максимальная оценка, 1 - минимальная оценка), проведите оценку по нижеследующим параметрам.

Вопрос	Оценка
1. Достаточно ли было времени, проведенного Вами с лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, для получения им необходимых знаний и навыков?	
2. Насколько точно следовало Вашим рекомендациям лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество?	
3. В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке теоретических знаний?	
4. В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке практических навыков?	
5. Насколько, по Вашему мнению, лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, готово к самостоятельному исполнению должностных обязанностей благодаря	

пройденному наставничеству?	
6. Каков на данный момент, на Ваш взгляд, уровень профессионализма лица, в отношении которого осуществлялось наставничество?	
7. Какой из аспектов адаптации, на Ваш взгляд, является наиболее важным для нового сотрудника при прохождении наставничества? (расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из параметров)	
- Помощь при вхождении в коллектив, знакомство с принятыми правилами поведения	
- Освоение практических навыков работы	
- Изучение теории, выявление пробелов в знаниях	
- Освоение административных процедур и принятых правил делопроизводства	
8. Какой из используемых Вами методов обучения Вы считаете наиболее эффективным (расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из методов)	
- Самостоятельное изучение обучаемым материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по электронной почте	
- В основном самостоятельное изучение обучаемым материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по телефону	
- Личные консультации в заранее определенное время	
- Личные консультации по мере возникновения необходимости	
- Поэтапный совместный разбор практических заданий	
9. Оцените, в какой мере лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, следует общепринятым правилам и нормам поведения и работы?	

10. Какие наиболее важные для успешного и самостоятельного выполнения должностных обязанностей, на Ваш взгляд, знания и навыки Вам удалось передать лицу, в отношении которого осуществлялось наставничество?

---



---

11. Использовались ли Вами какие-либо дополнительные эффективные методы обучения помимо перечисленных (если да, то перечислите их)?

---



---



---

12. С учетом вышеизложенного оцените общий личностный потенциал лица, в отношении которого осуществлялось наставничество (напротив выбранной графы поставьте значок "+"):

Общий личностный потенциал							
очень высокий	высокий	достаточно высокий	средни й	посредс твенный	довольн о низкий	низкий	близкий к нулевому

Кратко опишите Ваши предложения и общие впечатления от работы с лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество:

---



---



---

\_\_\_\_\_  
(наименование должности наставника)    (подпись)    (расшифровка подписи)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

С отчетом  
ознакомлен(а)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы)

\_\_\_\_\_  
(подпись  
сотрудника)

\_\_\_\_\_  
(дата ознакомления)

**ФОРМАЛИЗОВАННЫЙ ОТЧЕТ ЛИЦА,  
В ОТНОШЕНИИ КОТОРОГО ОСУЩЕСТВЛЯЛОСЬ  
НАСТАВНИЧЕСТВО, О ПРОЦЕССЕ ПРОХОЖДЕНИЯ  
НАСТАВНИЧЕСТВА И РАБОТЕ НАСТАВНИКА**

Формализованный отчет лица, в отношении которого  
осуществлялось наставничество, о процессе прохождения  
наставничества и работе наставника

Уважаемый сотрудник!

Предлагаем Вам принять участие в оценке наставничества в

\_\_\_\_\_

(наименование организации)

\_\_\_\_\_

(Ваши Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_

(Ф.И.О. наставника)

Ваши ответы помогут при выявлении наиболее типичных трудностей, с которыми сталкивается сотрудник на новом месте работы. В результате Ваших искренних ответов на вопросы этой анкеты будут определены лучшие наставники, а также выявлены проблемы адаптации в процессе наставничества сотрудника, на которые руководителям структурных подразделений следует обратить внимание, что в конечном итоге поможет быстрее освоиться на новом рабочем месте не только Вам, но и будущим новичкам.

Используя шкалу от 1 до 10 (где 10 - максимальная оценка, 1 - минимальная оценка), проведите оценку по нижеследующим параметрам.

<i>Вопрос</i>	<i>Оценка</i>
1. Достаточно ли было времени, проведенного с Вами наставником, для получения необходимых знаний и навыков?	
2. Как бы Вы оценили требовательность наставника?	
3. Насколько полезными в работе оказались полученные в ходе наставничества теоретические знания по Вашей специализации?	
4. Насколько полезными в работе оказались полученные в ходе наставничества практические навыки по Вашей должности?	
5. Насколько быстро Вам позволили освоиться на новом месте работы знания об истории, культуре, принятых нормах и процедурах работы внутри организации?	



6. Являются ли полученные в ходе наставничества знания и навыки достаточными для самостоятельного выполнения обязанностей, предусмотренных Вашей должностью?	
7. Расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из методов при оценке времени, потраченного наставником на различные способы обучения при работе с Вами (1 - метод почти не использовался, 10 - максимальные затраты времени)	
7.1. В основном самостоятельное изучение материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по электронной почте	
7.2. В основном самостоятельное изучение материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по телефону	
7.3. Личные консультации в заранее определенное время	
7.4. Личные консультации по мере возникновения необходимости	
7.5. Поэтапный совместный разбор практических заданий	

8. Какой из перечисленных или иных использованных методов обучения Вы считаете наиболее эффективным и почему?

9. Какие наиболее важные, на Ваш взгляд, знания и навыки для успешного выполнения должностных обязанностей Вам удалось освоить благодаря прохождению наставничества?

10. Кто из коллег Вашего отдела, кроме наставника, особенно помог Вам в период адаптации?

11. Какой из аспектов адаптации показался Вам наиболее сложным?

12. Кратко опишите Ваши предложения и общие впечатления от работы с наставником:

\_\_\_\_\_ (наименование должности наставника) \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

С отчетом

ознакомлен(а)

\_\_\_\_\_ (фамилия, инициалы)

\_\_\_\_\_ (подпись наставника)

\_\_\_\_\_ (дата ознакомления)

**ФОРМАЛИЗОВАННЫЙ ОТЧЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ  
СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ОБ ИТОГАХ  
НАСТАВНИЧЕСТВА**

Формализованный отчет руководителя структурного  
подразделения об итогах наставничества

Уважаемый руководитель структурного подразделения!

Предлагаем Вам принять участие в оценке наставничества в

\_\_\_\_\_

(наименование организации)

\_\_\_\_\_

(Ваши Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_

(Ф.И.О. наставника)

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О. лица, в отношении которого осуществлялось наставничество)

Ваши ответы помогут при выявлении наиболее типичных трудностей, с которыми сталкивается сотрудник Вашего структурного подразделения на новом месте работы. В результате Ваших ответов на вопросы этой анкеты будут определены лучшие наставники, а также выявлены проблемы адаптации сотрудника.

Используя шкалу от 1 до 10 (где 10 - максимальная оценка, 1 - минимальная оценка), проведите оценку по нижеследующим параметрам.

Вопрос	Оценка
1. Насколько, по Вашему мнению, лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, готово к самостоятельному исполнению должностных обязанностей?	
2. Каков на данный момент, на Ваш взгляд, уровень профессионализма лица, в отношении которого осуществлялось наставничество?	
3. Какой из аспектов адаптации, на Ваш взгляд, является наиболее важным для нового сотрудника при прохождении наставничества? (расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из параметров)	
- Помощь при вхождении в коллектив, знакомство с принятыми правилами поведения	

- Освоение практических навыков работы	
- Изучение теории, выявление пробелов в знаниях	
- Освоение административных процедур и принятых правил делопроизводства	
4. Оцените, в какой мере лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, следует общепринятым правилам и нормам поведения и работы?	
5. Оцените, насколько возрос уровень знаний лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, в результате прохождения наставничества?	
6. Оцените, насколько улучшились навыки лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, в результате прохождения наставничества?	
7. Оцените, насколько точно лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, соблюдает административные процедуры и принятые правила делопроизводства?	

8. Какие наиболее важные для успешного и самостоятельного выполнения должностных обязанностей, на Ваш взгляд, знания и навыки приобрело лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество?

\_\_\_\_\_

9. Кратко опишите Ваши предложения и общие впечатления от работы с лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (наименование должности наставника) \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

С отчетом  
ознакомлен(а)

\_\_\_\_\_ (фамилия, инициалы) \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (дата ознакомления)  
сотрудника)

ПРОЕКТ ПРИКАЗА И ПОЛОЖЕНИЯ  
«О ПРОВЕДЕНИИ КОНКУРСА НА ЗВАНИЕ  
«ЛУЧШИЙ НАСТАВНИК ОРГАНИЗАЦИИ»

Проект

\_\_\_\_\_  
(наименование организации)

Приказ

г.Ульяновск

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_ г.

№ \_\_\_\_\_

О проведении конкурса на звание  
«Лучший наставник организации»

В целях повышения роли наставничества в организации, формирования высококвалифицированного и профессионального состава наставников, способных качественно решать задачи по оказанию практической помощи лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, в их профессиональном становлении, развитии способности самостоятельно осуществлять возложенные на них должностные обязанности, приказываю:

1. Утвердить прилагаемое Положение о конкурсе на звание «Лучший наставник организации».

2. Образовать конкурсную комиссию в соответствии с Положением о конкурсе на звание «Лучший наставник организации».

3. Возложить на кадровую службу организации / кадровика организацию и проведение конкурса «Лучший наставник организации».

4. Руководителям структурных подразделений обеспечить своевременное, объективное и качественное представление материалов на кандидатов - участников конкурса на звание «Лучший наставник организации».

5. Финансовому подразделению, управлению делами предусмотреть необходимые средства для поощрения победителей конкурса «Лучший наставник организации».

6. Отделу информации и общественных связей обеспечить освещение результатов конкурса «Лучший наставник организации» на сайте организации.

7. Контроль за исполнением приказа возложить на заместителя руководителя организации.

\_\_\_\_\_  
(наименование должности  
руководителя)

\_\_\_\_\_  
(ФИО руководителя)

Приложение  
к приказу «О проведении  
конкурса на звание «Лучший  
наставник организации»  
от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

## ПОЛОЖЕНИЕ О ПРОВЕДЕНИИ КОНКУРСА НА ЗВАНИЕ «ЛУЧШИЙ НАСТАВНИК ОРГАНИЗАЦИЙ»

### I. Общие положения

1. Положение о проведении конкурса среди наставников организации определяет организацию и порядок его проведения.

2. Конкурс среди наставников организации на звание «Лучший наставник организации» (далее – Конкурс) является формой совершенствования профессиональной и психолого-педагогической подготовки наставников, связанной с проверкой и оценкой уровня их подготовленности к осуществлению процесса профессионального становления лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

3. Конкурс организуется ежегодно. К участию в конкурсе допускаются наставники, не имеющие действующих дисциплинарных взысканий, осуществлявшие наставничество в год проведения конкурса.

### II. Основные задачи Конкурса

4. Совершенствование у наставников профессионально-прикладных знаний и навыков, позволяющих выполнять свои обязанности по организации процесса наставничества.

5. Стимулирование заинтересованности наставников в непрерывном повышении своего профессионального мастерства.

6. Повышение у наставников правовой культуры, знаний основ педагогики и психологии.

7. Развитие у наставников профессионально-психологических, моральных, нравственных и деловых качеств, привитие им чувства ответственности за выполнение обязанностей по оказанию лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, индивидуальной помощи в овладении ими необходимыми знаниями и навыками, практическими приемами и способами качественного выполнения должностных обязанностей.

### III. Критерии оценки участников конкурса

8. Эффективность наставничества определяется тем, в какой степени деятельность наставников повлияла на уровень профессионального и должностного развития лиц, в отношении которых осуществлялось

наставничество.

9. По уровню профессионального развития критерием эффективной работы наставника могут быть знание лицами, в отношении которых осуществлялось наставничество, нормативных актов, владение передовыми формами и методами работы по замещаемой должности, качественное исполнение поручений, самостоятельность в работе и другие.

10. По уровню должностного развития критерием эффективной работы наставника могут быть знание лицами, в отношении которых осуществлялось наставничество, своих должностных обязанностей, дисциплинированность, оформление документов в соответствии с установленными требованиями и другие.

11. Для определения эффективности указанных видов работы кадровая служба организации / кадровик анализирует данные анкет, заполняемых лицами, в отношении которых осуществлялось наставничество, а также руководителями соответствующих структурных подразделений организации. При этом для проведения объективной количественной оценки сотрудники кадровой службы организации суммируют баллы по вопросам №1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.3, 7.4, 7.5 в формализованных отчетах лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество, о процессе прохождения наставничества и работе наставника, заполненных данными лицами, а также по вопросам № 1, 2, 4, 5, 6, 7 в формализованных отчетах руководителей структурных подразделений об итогах наставничества, заполненных руководителями соответствующих структурных подразделений. В случае, если у нескольких претендентов на звание «Лучший наставник организации» зафиксировано одинаковое количество баллов, кадровая служба / кадровик может выбрать лучшего наставника исходя из ответов на дополнительные открытые вопросы и отзывов лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество, приведенных в конце каждого отчета.

#### IV. Организация конкурса и подведение его итогов

12. В конкурсе принимают участие наставники, осуществлявшие наставничество в отношении хотя бы одного лица в течение текущего года.

13. Кадровая служба организации / кадровик по итогам обработки формализованных отчетов лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество, о процессе прохождения наставничества и работе наставника в текущем году определяет наставников, получивших наилучшие отзывы.

14. Кадровая служба / кадровик по согласованию с руководителями структурных подразделений в срок до 1 декабря направляет мотивированные представления на лучших наставников в конкурсную комиссию на звание «Лучший наставник организации».

В организациях, в которых созданы совет/комиссия по наставничеству, обозначенные мотивированные представления направляются в совет/комиссию по наставничеству.

15. Конкурсная комиссия либо совет/комиссия по наставничеству в срок

до 20 декабря определяет лучшего наставника и направляет его кандидатуру на утверждение руководителю организации.

16. Звание «Лучший наставник организации» сохраняется за сотрудником в течение года, если он не будет лишен этого звания за дисциплинарные проступки или другие нарушения.

#### V. Меры морального и материального поощрения за звание «Лучший наставник организации»

17. Наставнику, признанному лучшим наставником, выдается свидетельство «Лучший наставник организации» и выплачивается денежная премия в размере должностного оклада.

18. Руководитель организации в качестве дополнительных мер поощрения наставников, признанных лучшими наставниками организации, может направлять близким родственникам благодарственные письма, публиковать об их деятельности материалы в средствах массовой информации.

19. Вручение свидетельства «Лучший наставник организации» осуществляется в торжественной обстановке.

---