

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ  
ПО ПРИМЕНЕНИЮ НАСТАВНИЧЕСТВА  
НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ

Разработан Министерством труда и социальной защиты  
Российской Федерации



# Содержание

<b>Введение</b> .....	6
<b>1. Организация наставничества</b> .....	13
1.1. Издание приказа/распоряжения государственного органа «Об утверждении положения о наставничестве в государственном органе» .....	13
1.2. Создание органов управления и контроля наставничества .....	13
1.2.1. Образование совета/комиссии по наставничеству .....	13
1.2.2. Возложение обязанностей по управлению и контролю наставничеством на руководителя государственного органа/заместителя руководителя государственного органа .....	14
1.2.3. Возложение обязанностей по организационному и документационному обеспечению деятельности органов управления и контроля наставничества на кадровую службу государственного органа .....	15
<b>2. Назначение наставников и определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество</b> .....	16
2.1. Выбор формы наставничества .....	16
2.1.1. Назначение наставников из числа старших по должности гражданских служащих соответствующего структурного подразделения .....	16
2.1.2. Назначение наставников из числа равных по должности гражданских служащих соответствующего структурного подразделения .....	16
2.1.3. Назначение наставников из числа старших по должности гражданских служащих смежного структурного подразделения .....	17
2.1.4. Назначение наставников из числа лиц, уволенных в связи с достижением предельного возраста пребывания на гражданской службе .....	17
2.1.5. Осуществление группового наставничества .....	17
2.2. Определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество .....	17
2.3. Издание приказа о назначении наставников лицам, в отношении которых осуществляется наставничество .....	18
2.3.1. Согласие с назначением наставника лицу, в отношении которого осуществляется наставничество .....	18

2.3.2. Ознакомление лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с приказом о назначении наставника .....	18
<b>3. Прохождение наставничества.....</b>	<b>18</b>
3.1. Определение перечня мероприятий по наставничеству .....	18
3.2. Выбор инструментов реализации наставничества .....	19
3.2.1. Пример памятки о выполнении обязанностей наставника.....	19
3.2.2. Пример пособия «Первые шаги» для лица, в отношении которого осуществляется наставничество .....	19
3.2.3. Пример формирования списка нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления лицом, в отношении которого осуществляется наставничество .....	20
3.2.4. Организация вводной лекции для лиц, впервые поступивших на гражданскую службу.....	20
3.2.5. Создание Интернет-форумов с ответами на часто задаваемые вопросы .....	21
3.2.6. Организация рабочего места лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в одном кабинете с наставником.....	22
3.2.7. Использование методов проектного наставничества .....	22
3.2.8. Проведение обзорной экскурсии по зданию государственного органа .....	23
3.2.9. Проведение индивидуальных занятий.....	23
3.2.10. Формирование пула лучших наставников .....	23
<b>4. Завершение наставничества .....</b>	<b>24</b>
4.1. Заполнение наставником формализованного отчета о результатах работы лица, в отношении которого осуществлялось наставничество .....	24
4.2. Заполнение лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, формализованного отчета о процессе прохождения наставничества и работе наставника .....	24
4.3. Заполнение руководителем структурного подразделения формализованного отчета об итогах наставничества .....	24
4.4. Обработка формализованных отчетов руководителей структурных подразделений, наставников и лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество.....	24

4.5. Стимулирование работы наставников.....	25
4.6. Проведение ежегодного конкурса «Лучший наставник государственного органа».....	25
<b>Приложение № 1.</b> Проект приказа/распоряжения «Об утверждении положения о наставничестве в государственном органе» .....	26
<b>Приложение № 2.</b> Проект положения о наставничестве в государственном органе.....	28
<b>Приложение № 3.</b> Проект положения о совете/комиссии по наставничеству.....	37
<b>Приложение № 4.</b> Проект приказа «О назначении наставников лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, в государственном органе» .....	39
<b>Приложение № 5.</b> Примерная форма мероприятий по наставничеству.....	42
<b>Приложение № 6.</b> Пример памятки о выполнении обязанностей наставника.....	46
<b>Приложение № 7.</b> Пример пособия «Первые шаги» для лица, в отношении которого осуществляется наставничество.....	49
<b>Приложение № 8.</b> Пример формирования списка нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления лицом, в отношении которого осуществляется наставничество .....	66
<b>Приложение № 9.</b> Формализованный отчет наставника о результатах работы лица, в отношении которого осуществлялось наставничество.....	68
<b>Приложение № 10.</b> Формализованный отчет лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, о процессе прохождения наставничества и работе наставника .....	71
<b>Приложение № 11.</b> Формализованный отчет руководителя структурного подразделения об итогах наставничества.....	74
<b>Приложение № 12.</b> Проект приказа и положения «О проведении конкурса на звание «Лучший наставник государственного органа» .....	76

## Введение

Эффективное государственное управление возможно при условии исполнения задач и функций, возложенных на государственные органы, кадрами, обладающими необходимыми знаниями и навыками.

Проведенный анализ международного и российского опыта по применению механизма наставничества показывает, что наставничество доказало свою эффективность на протяжении длительного срока своего существования в качестве метода обучения кадров.

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

Целями наставничества являются оказание помощи государственным гражданским служащим Российской Федерации (далее – гражданские служащие) в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей, адаптация в коллективе, а также воспитание дисциплинированности.

Посредством наставничества могут решаться следующие задачи:

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

В целях создания на государственной гражданской службе Российской Федерации (далее – гражданская служба) эффективной системы наставничества Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации подготовлен настоящий методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе (далее – методический инструментарий).

Методический инструментарий вводит систему наставничества на гражданской службе, основанную на передовом российском и зарубежном опыте, и содержит принципы ее организации и внедрения в государственных органах.

Система наставничества, содержащаяся в методическом инструментарии, разработана и апробирована в ходе реализации пилотного проекта по внедрению в отдельных федеральных государственных органах института наставничества, проведенного Минтрудом России в феврале-ноябре 2013 г. Реализация указанного пилотного проекта осуществлялась в соответствии с положениями Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» и во

исполнение пункта 7 Плана выполнения мероприятий по внедрению в 2012–2016 гг. новых принципов кадровой политики в системе государственной гражданской службы в рамках реализации подпункта «р» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», утвержденного заместителем Председателя Правительства Российской Федерации – руководителем аппарата Правительства Российской Федерации В.Ю. Сурковым 1 октября 2012 г. № 5378п-П17.

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

Методический инструментарий позволит государственным органам:

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

Методический инструментарий разработан с целью оказания помощи государственным органам:

- в выработке унифицированных подходов (сценариев) к организации и использованию механизма наставничества в отношении гражданских служащих;
- в 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 инструментарии организация и внедрение наставничества на гражданской службе 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.

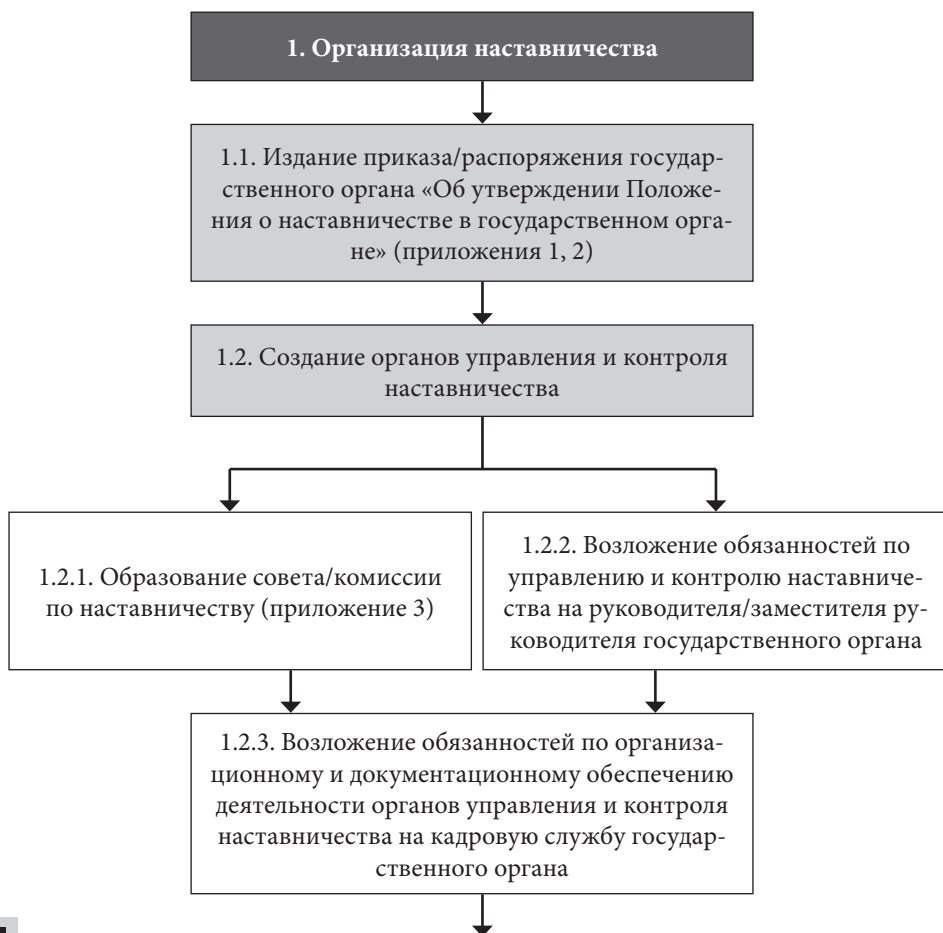
На втором этапе происходит назначение наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

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

Каждый этап по внедрению наставничества предполагает реализацию в государственных органах следующих обязательных и рекомендуемых действий (см. блок-схему «Этапы внедрения наставничества на гражданской службе»).

## Блок-Схема «Этапы внедрения наставничества на гражданской службе»





**2. Назначение наставников и лиц,  
в отношении которых осуществляется  
наставничество**

**2.1. Выбор формы наставничества**

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

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

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

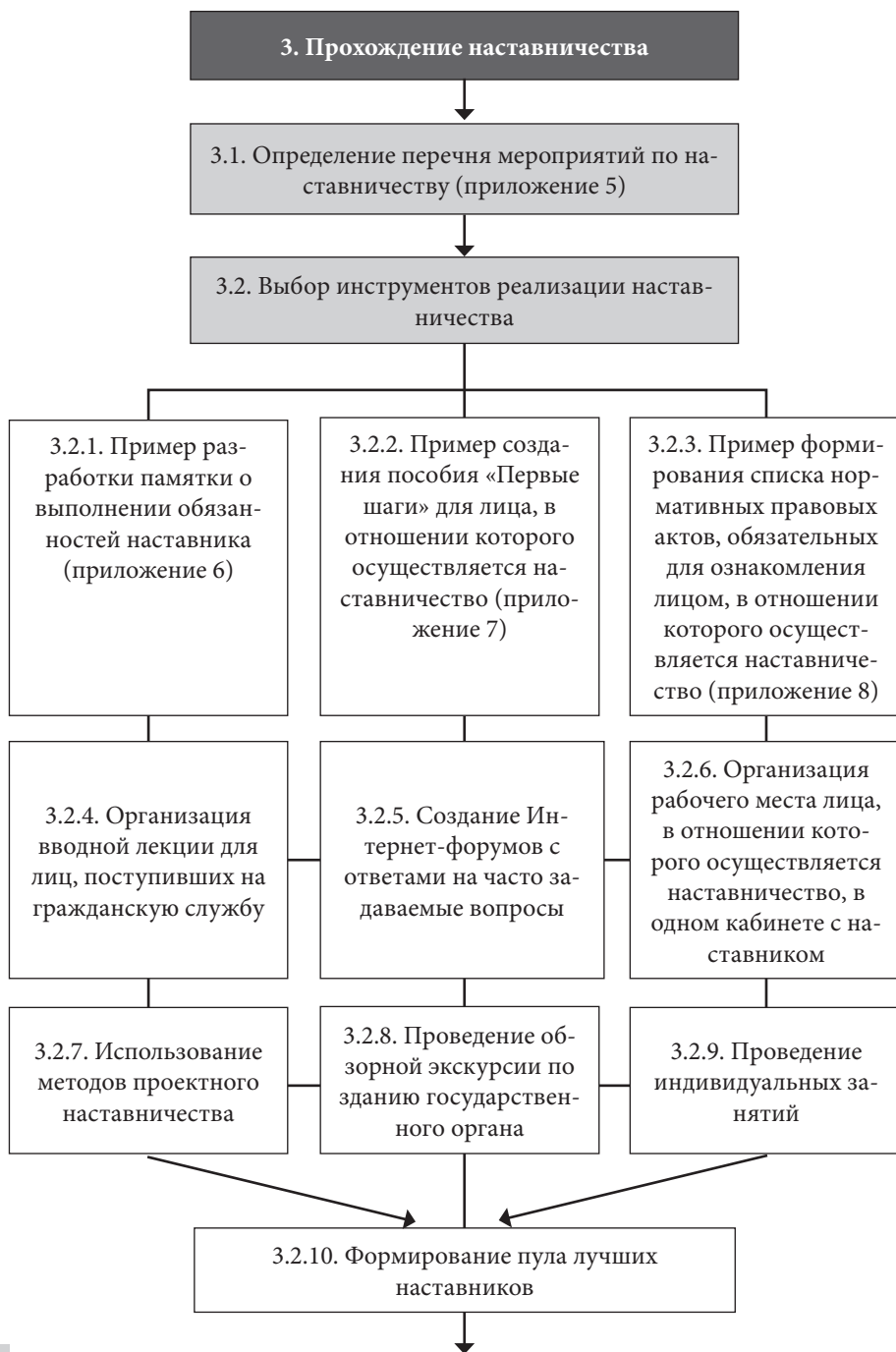
2.1.4. Назначение наставников из числа лиц, уволенных в связи с достижением предельного возраста пребывания на гражданской службе

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

2.3. Издание приказа о назначении наставников лицам, в отношении которых осуществляется наставничество (приложение 4)

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

2.3.2. Ознакомление лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с приказом о назначении наставника (приложение 4)



#### 4. Завершение наставничества

4.1. Заполнение наставником формализованного отчета о результатах работы лица, в отношении которого осуществлялось наставничество (приложение 9)

4.2. Заполнение лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, формализованного отчета о процессе прохождения наставничества и работе наставника (приложение 10)

4.3. Заполнение руководителем структурного подразделения формализованного отчета об итогах наставничества (приложение 11)

4.4. Обработка формализованных отчетов руководителей структурных подразделений, наставников и лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество

4.5. Стимулирование работы наставников

4.6. Проведение ежегодного конкурса «Лучший наставник государственного органа» (приложение 12)

## Основные понятия и определения, используемые при осуществлении наставничества

*Лицо, в отношении которого осуществляется наставничество:*

- гражданский служащий, впервые поступивший на гражданскую службу (в том числе с испытательным сроком);
- гражданский служащий, назначенный на иную должность гражданской службы;
- гражданский служащий, изменение и/или выполнение новых должностных обязанностей которого требует назначения наставника;
- гражданский служащий, изъявивший желание в назначении наставника (по согласованию с руководителем государственного органа);
- стажер/студент, заключивший договор об обучении с обязательством последующего прохождения гражданской службы и/или проходящий стажировку/практику в государственном органе;
- иное лицо по решению руководителя государственного органа.

*Наставник* – гражданский служащий или иное лицо, назначаемое ответственным за профессиональную и должностную адаптацию лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в государственном органе.

*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 государственном органе, осуществляющее организационное и документационное сопровождение процесса наставничества.

*Руководитель структурного подразделения государственного органа, руководитель государственного органа* – лицо, управляющее процессом наставничества.

*Совет наставников* – коллегиальный орган, создаваемый в государственном органе 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.

# 1. Организация наставничества

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

## 1.1. Издание приказа/распоряжения государственного органа «Об утверждении положения о наставничестве в государственном органе»

Внедрение наставничества в государственном органе осуществляется на основе издания приказа/распоряжения государственного органа «Об утверждении положения о наставничестве в государственном органе».

Типовая форма приказа/распоряжения государственного органа «Об утверждении положения о наставничестве в государственном органе» приведена в приложении № 1.

Положение о наставничестве в государственном органе является организационной основой для внедрения наставничества, определяет формы наставничества, ответственность, права и обязанности, а также функции различных участников процесса наставничества в государственном органе.

Типовое положение о наставничестве в государственном органе приведено в приложении № 2. В типовое положение могут вноситься изменения и дополнения, учитывающие специфику полномочий и функций государственного органа, особенности профессиональной служебной деятельности, необходимый уровень компетенций для исполнения должностных обязанностей и т.п., влияющие на реализацию наставничества. Положение утверждается приказом/распоряжением государственного органа (приложение № 1).

Таким образом, на основе типового положения о наставничестве в государственном органе государственный орган принимает собственное положение о наставничестве.

## 1.2. Создание органов управления и контроля наставничества

В зависимости от особенностей работы государственного органа и от числа 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 государственном органе 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 государственном органе совета/комиссии по наставничеству в приказ/распоряжение государственного органа «Об утверждении положения о наставничестве в государственном органе» (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 государственного органа осуществлять свою деятельность во взаимодействии с советом/комиссией по наставничеству.

### **1.2.2. Возложение обязанностей по управлению и контролю наставничества на руководителя государственного органа/заместителя руководителя государственного органа**

При числе наставников менее десяти обязанности по управлению и контролю процесса реализации наставничества могут возлагаться на руководителя государственного органа или заместителя руководителя государственного органа.

В этом случае в приказ/распоряжение государственного органа «Об утверждении положения о наставничестве в государственном органе» (приложение № 1) предусматривается внесение следующей формулировки:

Руководство и контроль за организацией и осуществлением наставничества возложить на руководителя государственного органа/заместителя руководителя государственного органа.

При этом на руководителя государственного органа/заместителя руководителя государственного органа возлагаются следующие функции и должностные обязанности:

- назначение наставников из числа гражданских служащих и лиц, уволенных в связи с достижением предельного возраста пребывания на гражданской службе, обладающих необходимыми профессиональным образованием, стажем гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажем (опытом) работы по специальности, направлению подготовки, знаниями и навыками, необходимыми для исполнения конкретных должностных обязанностей, определенных исходя из задач и функций государственного органа;
- 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 предельного возраста пребывания на гражданской службе;

- отстранение от наставничества являющихся наставниками гражданских служащих и лиц, уволенных в связи с достижением предельного возраста пребывания на гражданской службе, недобросовестно относящихся к работе по наставничеству.

### **1.2.3. Возложение обязанностей по организационному и документационному обеспечению деятельности органов управления и контроля наставничества на кадровую службу государственного органа**

Координация, организационное и документационное сопровождение наставничества в государственном органе возлагается на кадровую службу государственного органа.

Организационное сопровождение наставничества заключается:

- в информационном обеспечении подбора наставников;
- в анализе, обобщении опыта работы наставников;
- в 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»;
- в оказании консультационной помощи в разработке перечня мероприятий по наставничеству;
- в осуществлении контроля за завершением периода наставничества и внесении в личные дела гражданских служащих 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;
- в ликвидации выявленных затруднений в процессе адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;
- в анализе, обобщении и распространении позитивного опыта наставничества.

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

## **2. Назначение наставников и 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.

### **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 гражданских служащих, так и из числа лиц с меньшим стажем гражданской службы (государственной службы иных видов) или 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 гражданских служащих соответствующего структурного подразделения**

Назначение наставников из числа старших по должности гражданских служащих 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 гражданских служащих соответствующего структурного подразделения**

Назначение наставников из числа равных по должности гражданских служащих осуществляется в случае необходимости приобретения лицом, в от-



ношении 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 гражданских служащих смежного структурного подразделения**

Назначение наставников из смежного структурного подразделения государственного органа 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 гражданские служащие соответствующего подразделения в силу иного профиля работы или специализации.

### **2.1.4. Назначение наставников из числа лиц, уволенных в связи с достижением предельного возраста пребывания на гражданской службе**

Назначение наставников из числа лиц, уволенных в связи с достижением предельного возраста пребывания на гражданской службе, 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 гражданскую службу 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:

- гражданский служащий, впервые поступивший на гражданскую службу (в том числе с испытательным сроком);
- гражданский служащий, назначенный на иную должность гражданской службы;
- гражданский служащий, изменение и/или выполнение новых должностных обязанностей которого требует назначения наставника;
- гражданский служащий, изъявивший желание в назначении наставника (по согласованию с руководителем государственного органа);

- стажер/студент, заключивший договор об обучении с обязательством последующего прохождения гражданской службы и/или проходящий стажировку/практику в государственном органе;
  - иное лицо по решению руководителя государственного органа.
- 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 № 4.

#### **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, в котором он проходит гражданскую службу.

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

Лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, ознакомливается 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 деятельности государственного органа 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 № 5.

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 государственными органами в соответствии со спецификой их деятельности.

Набор представленных инструментов при необходимости может быть дополнен государственным органом иными инструментами, определяемыми особенностями и спецификой деятельности государственного органа.

#### **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 государственного органа 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 № 6.

#### **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 о структуре государственного органа, его миссии и ценностях, особенностях гражданской службы и 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 новому сотруднику.

Пример пособия «Первые шаги» для лица, в отношении которого осуществляется наставничество, приведен в приложении № 7.

### **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 каждым государственным органом (его структурным подразделением) индивидуально с учетом специфики работы государственного органа (его структурного подразделения). Данный инструмент позволяет быстро ознакомить лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, с основами прохождения гражданской службы, процедурами осуществления служебной деятельности, регламентированными в нормативных правовых актах, что существенно ускоряет процесс профессиональной и должностной адаптации.

Для более эффективного освоения нормативной правовой базы государственным органом 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 № 8.

### **3.2.4. Организация вводной лекции для лиц, впервые поступивших на гражданскую службу**

Проведение вводной лекции предназначено для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью их ознакомления с основными принципами прохождения гражданской службы в государственном органе. В зависимости от числа 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 гражданских служащих 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 законодательства о гражданской службе, требованиями к служебному поведению, предъявляемыми к гражданским служащим в соответствии с законодательством, так и в связи со сложившейся этической культурой государственного органа, а также с особенностями прохождения гражданской службы в государственном органе.

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 государственный орган 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 «Антикоррупционное законодательство», «Навыки документооборота», «Ответы на обращения граждан» и другие.

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

Интернет-форумы для гражданских служащих на сайтах государственных органов позволят осуществлять взаимодействие наставников, лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, а также иных гражданских служащих 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 гражданскими служащими государственного органа посредством функции «Поиск по сообщениям/темам форума».

### **3.2.6. Организация рабочего места лицу, 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**

Методы проектного наставничества предполагают выделение фрагментов реальной работы (определенных заданий) государственного служащего и построение на их основе системы проектного обучения лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, посредством приобретенного опыта с возможностью его дальнейшего применения. 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 каждом государственном органе 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 государственного органа.

«Партнерство 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 необходимые 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 последующего прохождения гражданской службы и/или проходящих стажировку/практику в государственном органе.

### **3.2.8. Проведение обзорной экскурсии по зданию государственного органа**

Обзорная экскурсия по зданию государственного органа осуществляется наставником в первый рабочий день лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с целью ознакомления нового сотрудника с расположением служебных помещений государственного органа (его структурного подразделения), сокращения времени на поиск необходимых помещений, мест нахождения гражданских служащих, а также знакомства с коллективом и проведения инструктажа по технике безопасности.

### **3.2.9. Проведение индивидуальных занятий**

Индивидуальные занятия наставника с лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, предполагают обязательное совместное выполнение служебных 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 ежегодного конкурса «Лучший наставник» государственного органа или нескольких государственных органов со схожим набором полномочий и функций.

Пул лучших наставников организуется для обмена опытом, осуществления консультаций, проведения мастер-классов, выступлений на тренингах наставников, конференциях и «круглых столах» в различных органах государственной власти, а также видеоконференциях и селекторных совещаниях. Включение наставника в пул лучших наставников государственного органа 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 formalизованного отчета о результатах работы лица, в отношении которого осуществлялось наставничество**

В течение десяти дней по завершении наставничества наставник заполняет formalизованный отчет о результатах работы лица, в отношении которого осуществлялось наставничество. Типовая форма formalизованного отчета приведена в приложении № 9.

Заполненный formalизованный отчет сдается наставником в кадровую службу государственного органа.

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

В течение десяти дней по завершении наставничества лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, заполняет formalизованный отчет о процессе прохождения наставничества и работе наставника, включая оценку деятельности наставника. Типовая форма formalизованного отчета приведена в приложении № 10.

Заполненный formalизованный отчет сдается лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, в кадровую службу государственного органа.

### **4.3. Заполнение руководителем структурного подразделения formalизованного отчета об итогах наставничества**

В течение десяти дней по завершении наставничества руководитель структурного подразделения, в котором осуществлялось наставничество, заполняет formalизованный 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 formalизованного отчета приведена в приложении № 11.

Заполненный formalизованный отчет сдается руководителем структурного подразделения в кадровую службу государственного органа.

### **4.4. Обработка formalизованных отчетов руководителей структурных подразделений, наставников и лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество**

До 1 октября текущего года кадровая служба государственного органа осуществляет обработку и анализ представленных formalизованных отчетов наставников, лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество, а также руководителей структурных подразделений, в которых осуществлялось наставничество. По результатам обобщения и анализа кадровая служба государствен-



ного органа подготавливает предложения по стимулированию работы наставников, а также по распространению лучшего опыта наставничества, публикует 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 государственного органа к следующим видам поощрений:

- объявление благодарности, награждение Почетной грамотой государственного органа, вручение ценного подарка, награждение иными ведомственными наградами;
- помещение фотографии наставника на доску почета государственного органа;
- награждение нагрудным знаком наставника;
- внесение предложения о рекомендации по результатам аттестации к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы 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 государственного органа».

#### **4.6. Проведение ежегодного конкурса «Лучший наставник государственного органа»**

До 1 декабря текущего года кадровая служба государственного органа проводит ежегодный конкурс «Лучший наставник государственного органа» в соответствии с приказом и положением «О проведении конкурса на звание «Лучший наставник государственного органа», приведенными в приложении № 12.

**Проект приказа/распоряжения  
«Об утверждении положения о наставничестве  
в государственном органе»**

Приложение № 1

Проект

---

(наименование государственного органа)

**ПРИКАЗ/РАСПОРЯЖЕНИЕ**

Москва

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2014 г.

№ \_\_\_\_\_

**Об утверждении положения о наставничестве в**

---

(наименование государственного органа)

В соответствии со статьей 60 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», в целях оказания практической помощи в профессиональном становлении, в приобретении новых профессиональных знаний и навыков:

- гражданским служащим, впервые поступившим на гражданскую службу (в том числе с испытательным сроком);
- гражданским служащим, назначенным на иную должность гражданской службы;
- гражданским служащим, изменение и/или выполнение новых должностных обязанностей которых требует назначения наставника;
- гражданским служащим, изъявившим желание в назначении наставника (по согласованию с руководителем государственного органа);
- стажерам/студентам, заключившим договоры об обучении с обязательством последующего прохождения гражданской службы и/или проходящим стажировку/практику в государственном органе;
- иным лицам по решению руководителя государственного органа,

п р и к а з ы в а ю:

1. Утвердить положение о наставничестве в *(наименование государственного органа)* согласно приложению к настоящему приказу.

2. Кадровой службе государственного органа организовать проведение наставничества в *(наименование государственного органа)*.

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

4. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на *(заместителя руководителя государственного органа)*.

---

(наименование должности руководителя  
государственного органа)

---

(имя, отчество, фамилия руководителя  
государственного органа)

## **Проект положения о наставничестве в государственном органе**

Приложение № 2  
Проект

Приложение  
к приказу/распоряжению  
(наименование  
государственного органа)  
от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2014 г. № \_\_\_\_

### **ПОЛОЖЕНИЕ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ В ГОСУДАРСТВЕННОМ ОРГАНЕ**

#### **I. Общие положения**

1. Настоящее Положение о наставничестве в государственном органе (далее – Положение) определяет цели, задачи, формы и порядок осуществления наставничества в данном органе.

2. Наставничество на гражданской службе представляет собой форму обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей гражданских служащих, а также граждан, проходящих в государственном органе 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 государственного органа, наиболее опытных гражданских служащих этих подразделений, хорошо знакомых с типовыми процедурами в государственном органе, 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 служебной деятельности.

5. Нормативной правовой основой организации наставничества в государственных органах (структурных подразделениях) являются:

- Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;

- Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»;

- Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»;

- настоящее Положение.

6. Участниками наставничества являются:

- лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, – гражданский служащий, впервые поступивший на гражданскую службу (в том числе с испытательным сроком); гражданский служащий, назначенный на иную должность гражданской службы; гражданский служащий, изменение и/или выполнение новых должностных обязанностей которого требует назначения наставника; гражданский служащий, изъявивший желание в назначении наставника (по согласованию с руководителем государственного органа); стажер/студент, заключивший договор об обучении с обязательством последующего прохождения гражданской службы и/или проходящий стажировку/практику в государственном органе; иное лицо по решению руководителя государственного органа;

- наставник – гражданский служащий или иное лицо, назначаемое ответственным за профессиональную и должностную адаптацию лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в государственном органе;

- руководитель структурного подразделения государственного органа;

- заместитель руководителя (руководитель) государственного органа;

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

## **II. Цели и задачи наставничества**

7. Целями наставничества являются подготовка гражданских служащих 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.

8. Задачами наставничества являются:

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

- оптимизация процесса 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;

- обучение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, эффективным формам и методам индивидуальной работы и работы в коллективе, развитие их способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них служебные обязанности, повышать свой профессиональный уровень;

- формирование у лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, высокой сознательности, дисциплинированности, трудолюбия, приверженности службе, чувства ответственности за порученное дело и свои поступки, доброжелательного и уважительного отношения к сослуживцам, гражданам и другим лицам;

- развитие у лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, интереса к служебной деятельности, содействие их закреплению на гражданской службе;

- формирование активной гражданской и жизненной позиции лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, развитие у них ответственного и сознательного отношения к службе.

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

10. Наставничество является выполнением особо важного и сложного задания на гражданской службе.

### **III. Организация наставничества**

11. Наставничество устанавливается в отношении лиц, исполнение должностных обязанностей которых требует расширения или освоения новых профессиональных знаний, овладения новыми практическими навыками.

12. Наставничество устанавливается продолжительностью от трех месяцев до одного года. Срок наставничества устанавливается руководителем структурного подразделения в зависимости от степени профессиональной и должностной подготовки лица, в отношении которого осуществляется наставничество. 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 руко-

директором структурного подразделения и наставником может быть завершено досрочно.

13. К работе в качестве наставников привлекаются профессионально компетентные гражданские служащие государственного органа и лица, уволенные в связи с достижением предельного возраста пребывания на гражданской службе, показавшие высокие результаты служебной деятельности, проявившие способности к воспитательной работе, пользующиеся авторитетом в коллективе, имеющие практические навыки осуществления должностных (служебных) обязанностей по должности, замещаемой гражданским служащим, 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.

14. Назначение наставников осуществляется на добровольной основе с обязательным письменным согласием лица, назначаемого наставником. Выполнение функций наставника может быть регламентировано служебным контрактом и/или должностным регламентом.

15. Утверждение кандидатуры наставника осуществляется приказом руководителя государственного органа не позднее двух недель со дня назначения лица, в отношении которого осуществляется наставничество, на должность гражданской службы 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.

16. 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 государственного органа. При этом период осуществления наставничества не изменяется.

17. Замена наставника осуществляется приказом руководителя государственного органа по письменной просьбе наставника или лица, в отношении которого осуществляется наставничество:

- при прекращении наставником трудовых отношений с государственным органом;
- при переводе (назначении) наставника или гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, в другое подразделение государственного органа или на иную должность;
- при неисполнении наставником своих обязанностей;
- по просьбе наставника или лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- по иным основаниям при наличии обстоятельств, препятствующих осуществлению процесса профессионального становления гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество.

#### IV. Руководство наставничеством

18. Руководство и контроль за организацией наставничества осуществляет руководитель структурного подразделения государственного органа, который:

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

19. Ответственность за организацию наставничества в конкретном структурном подразделении несет 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 срок наставничества в зависимости от уровня профессиональной подготовки лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- определяет 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.

20. Кадровая служба государственного органа осуществляет организационное и документационное сопровождение процесса наставничества и координацию работы по наставничеству.

Организационное сопровождение наставничества заключается:

- в информационном обеспечении подбора наставников;
- в анализе, обобщении опыта работы наставников;
- в 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»;
- в оказании консультационной помощи в разработке индивидуального плана наставничества;
- в осуществлении контроля за завершением периода наставничества и внесении в личные дела гражданских служащих 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;
- в ликвидации выявленных трудностей в процессе адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;
- в анализе, обобщении и распространении позитивного опыта наставничества.

Кадровая служба государственного органа вправе проводить выборочное тестирование лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью проверки приобретенных ими знаний и навыков.

21. При наличии в государственном органе десяти и более наставников в государственном органе создается совет/комиссия по наставничеству, который осуществляет свою деятельность по координации наставничества во взаимодействии с кадровой службой государственного органа, в том числе:

- разрабатывает мероприятия по наставничеству на основе анализа существующих процессов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих 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. Права и обязанности наставника**

22. Наставник обязан:

- 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 государственного органа, 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 законодатель-

ства, нормативных правовых актов и организационно-распорядительных документов государственного органа, 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, своевременно и принципиально реагировать на проявления недисциплинированности, используя при этом методы убеждения, воздействия коллектива;

- проявлять чуткость и внимательность, в корректной форме давать оценку результатам работы служащего, терпеливо и тактично помогать в преодолении имеющихся недостатков;

- 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 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.

### 23. Наставник имеет право:

- принимать участие в обсуждении вопросов, связанных со служебной 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 настоящим Положением порядка прохождения службы в период наставничества;

- контролировать обеспеченность лица, в отношении которого осуществляется наставничество, соответствующим рабочим местом и техническим оборудованием, оказывать содействие в создании необходимых условий служебной деятельности;

24. За ненадлежащее исполнение обязанностей по наставничеству наставник может быть отстранен от осуществления наставничества, а также привлечен в установленном порядке к дисциплинарной ответственности.

#### **VI. Права и обязанности лица, в отношении которого осуществляется наставничество**

25. Лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, обязано:

- изучать требования законодательных и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, нормативных правовых актов и организационно-распорядительных документов государственного органа, определяющих права и обязанности гражданского служащего, вопросы прохождения гражданской службы и профессиональной подготовки гражданского служащего;
- изучать свои должностные обязанности, основные направления деятельности, полномочия и организацию работы в государственном органе;
- 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.

26. Лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, имеет право:

- 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**

27. В течение десяти календарных дней по окончании установленного приказом государственного органа 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.

28. Утвержденный руководителем структурного подразделения формализо-

ванный отчет о результатах наставничества передается в кадровую службу государственного органа.

29. Кадровая служба государственного органа подготавливает сводный доклад заместителю руководителя государственного органа об организации и результатах наставничества.

30. 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 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.

31. Результаты работы наставника учитываются при проведении аттестации наставника, продвижении его по службе, материальном и нематериальном стимулировании.

32. Наставники, показавшие высокие результаты, могут быть представлены решением руководителя государственного органа к следующим видам поощрений:

- объявление благодарности, награждение Почетной грамотой государственного органа, вручение ценного подарка, награждение иными ведомственными наградами;
- помещение фотографии наставника на доску почета государственного органа;
- награждение нагрудным знаком наставника;
- внесение предложения о рекомендации по результатам аттестации к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы 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 государственного органа».

## Проект положения о совете/комиссии по наставничеству

Приложение № 3

Проект

Приложение  
к приказу/распоряжению  
(наименование  
государственного органа)  
от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2014 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, гражданские служащие, обладающие опытом проведения наставничества, представители кадровой службы государственного органа, а также руководитель (заместитель руководителя) государственного органа. В совет/комиссию по наставничеству по согласованию могут входить независимые эксперты и лица, не являющиеся гражданскими служащими, 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 государственного органа.

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

5. На заседаниях совета/комиссии по наставничеству принимаются решения о назначении наставников, обсуждаются наиболее эффективные формы и

инструменты осуществления наставничества, оцениваются результаты проведения наставничества, предлагаются технологии по совершенствованию института наставничества.

6. Руководитель (заместитель руководителя) государственного органа имеет право 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 гражданских служащих и лиц, уволенных в связи с достижением предельного возраста пребывания на гражданской службе;

- 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;

- совместно с руководителем (заместителем руководителя) государственного органа заслушивает на своих заседаниях отчеты наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, о проделанной работе;

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

- вносит предложения руководителю (заместителю руководителя) государственного органа об отстранении от наставничества гражданских служащих и лиц, уволенных в связи с достижением предельного возраста пребывания на гражданской службе, 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;

- решений 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.

**Проект приказа**  
**«О назначении наставников лицам, в отношении которых**  
**осуществляется наставничество, в государственном органе»**

Приложение № 4  
Проект

---

(наименование государственного органа)

ПРИКАЗ

Москва

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2014 г.

№ \_\_\_\_\_

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

---

(наименование государственного органа)

В соответствии с Положением о наставничестве в *(наименование государственного органа)* п р и к а з ы в а ю:

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

2. Руководителям структурных подразделений *(наименование государственного органа)*:

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 государственного органа *(наименование государственного органа)* 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 государственного органа)*.

---

(наименование должности руководителя  
государственного органа)

---

(имя, отчество, фамилия руководителя  
государственного органа)



Приложение  
к приказу «О назначении наставников лицам,  
в отношении которых осуществляется наставничество, в  
наименование государственного органа»  
от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

**Перечень наставников и лиц, в отношении которых осуществляется  
наставничество**

№	Лицо, в отношении которого осуществляется наставничество		Ознакомление и согласие с назначением наставника	Наставник		Согласие с назначением в качестве наставника	Период наставничества		Руководитель структурного подразделения наставника
	Ф.И.О.	Должность		Подпись	Ф.И.О.		Должность	Подпись	

## Примерная форма мероприятий по наставничеству

Приложение № 5

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 <sup>1</sup>	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	

<sup>1</sup> Содержательная часть мероприятий может меняться (с учетом замещаемой должности, перечня должностных обязанностей и т.п.)

№ п/п	Наименование и содержание мероприятий <sup>1</sup>	Период выполнения	Ответственный за выполнение	Отметка о выполнении
3.	Ознакомление со структурным подразделением, его полномочиями, задачами, особенностями службы	Первый день	Наставник	
4.	Ознакомление с историей создания государственного органа, его традициями	Первый день	Наставник	
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	Наставник	
8.	Ознакомление с административными процедурами и системой документооборота	Первая неделя	Наставник	
9.	Ознакомление с используемыми программными продуктами	Первая неделя	Кадровая служба	
10.	Ознакомление с планами, целями и задачами государственного органа 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	

№ п/п	Наименование и содержание мероприятий <sup>1</sup>	Период выполнения	Ответственный за выполнение	Отметка о выполнении
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 ограничениями и запретами на государственной службе и антикоррупционным законодательством	Первая–вторая недели	Кадровая служба	
15.	Ознакомление с Кодексом этики и служебного поведения государственных гражданских служащих	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 государственного органа, получение доступа к базам данных	Вторая неделя	Наставник	
19.	Ознакомление с деятельностью подведомственных учреждений (при наличии)	Вторая–третья недели	Наставник	

№ п/п	Наименование и содержание мероприятий <sup>1</sup>	Период выполнения	Ответственный за выполнение	Отметка о выполнении
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	

<sup>1</sup> 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 государственным органом, включиться в рабочий процесс, создать для него комфортную и дружескую атмосферу. В этом Вам помогут рекомендации, представленные ниже.

Наставником является гражданский служащий или иное лицо, назначаемое ответственным за профессиональную и должностную адаптацию лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в государственном органе.

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 о государственном органе, о структурном подразделении, в котором Вы работаете, об особенностях работы государственного органа, об особенностях прохождения гражданской службы в государственном органе. Последнее будет особенно интересно для сотрудников, впервые поступивших на гражданскую службу;
- ознакомьте сотрудника с разделами сайта государственного органа. 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 государственного органа, в заказе временных пропусков для входа в здание государственного органа, пока его удостоверение или пропуск находится в процессе оформления;
- посоветуйте новому сотруднику ознакомиться с Положением о наставничестве (наименование государственного органа) и со справочником для сотрудника «Первые шаги в (наименование государственного органа)». 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 о государственном органе и руководстве. Будьте лояльны по отношению к 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 разработанным в государственном органе Положением о наставничестве, а может проходить неформально и становиться естественной частью организационной культуры.

Помните, что именно Вам поручена ответственная и непростая задача по адаптации сотрудника в государственном органе, 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 государственного органа)**

Пособие «Первые шаги в (наименование государственного органа)» предназначено для лиц, впервые поступивших на гражданскую службу. В данном пособии содержится пошаговая инструкция по оформлению необходимых документов и сведения о новом месте работы.

**Шаг 1 – Управление государственной службы, отдел кадров**

Отдел кадров 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;
  - справка о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера;
  - страховой медицинский полис обязательного медицинского страхования и его копия;
  - фотография.

**Приказ о назначении на должность**

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

## Служебный контракт

После того, как приказ о назначении на должность подписан, сотрудник отдела кадров пригласит Вас для ознакомления с приказом и должностным регламентом, а также для подписания служебного контракта. В 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 справки о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера;
- 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 и страницы с регистрацией паспорта, свидетельства 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 государственного органа, необходимо оформить заявку в Управлении 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!**



## **Основные принципы служебного поведения в государственном органе:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **История создания государственного органа:**

---

---

---

---

---

---

---

---

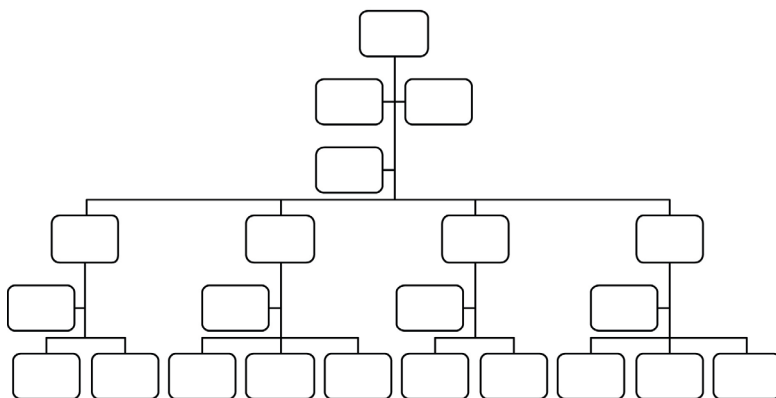
---

---

## **Законодательство, которым государственный орган руководствуется в своей деятельности:**

- Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г.
- Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации».
- Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
- Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».
- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ.
- Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ.
- Другие нормативные правовые акты.

## Организационная структура государственного органа



### Руководители государственного органа и структурных подразделений

фото	Ф.И.О. – должность
фото	Ф.И.О. – должность
фото	Ф.И.О. – должность
фото	Ф.И.О. – должность
фото	Ф.И.О. – должность

## **Информационные ресурсы государственного органа**

### **Внутренний портал государственного органа**

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

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 государственного органа**

Электронный адрес:

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

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

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

### **Официальный сайт государственного органа**

Электронный адрес:

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

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

### **Микроблог государственного органа**

Электронный адрес:

---

Что это: микроблог государственного органа – 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 государственного органа в лаконичном формате, что позволяет отслеживать все последние события государственного органа.

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

### **Страница государственного органа на сайте Facebook**

Электронный адрес:

---

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

Цель создания страницы государственного органа на сайте facebook.com: представление государственного органа 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 государственного органа, для включения его в свою новостную ленту.

## **Кадровая политика**

Государственный орган (*наименование государственного органа*) реализует кадровую политику в соответствии с законодательством Российской Федерации в области гражданской службы, требованиями трудового законодательства и законодательства о противодействии коррупции, а также Кодексом этики и служебного поведения государственных гражданских служащих (*наименование государственного органа*).



Кадровая политика (*наименование государственного органа*) принята и реализуется в целях выполнения миссии – \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Кадровая политика направлена на развитие ценностей государственного органа через управление развитием гражданских служащих.

Результативность и эффективность деятельности государственного органа в первую очередь зависит от результативности и эффективности каждого гражданского служащего.

Результаты работы государственного органа напрямую зависят от 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 государственного органа принимает на себя ответственность за реализацию кадровой политики, обязуется следовать изложенным принципам и целям и призывает к этому всех сотрудников.

## **Особенности гражданской службы**

Особенности деятельности гражданских служащих отражены в Федеральном законе от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Ниже изложены ключевые положения закона.

### **Испытательный срок**

В соответствии с федеральным законодательством период испытательного срока при поступлении на гражданскую службу в (*наименование государственного органа*) устанавливается от трех месяцев до одного года. Для гражданских

служащих, назначенных в порядке перевода из другого государственного органа, испытание может устанавливаться на срок от трех до шести месяцев.

### **Отпуск**

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

По закону, ежегодный оплачиваемый отпуск гражданского служащего состоит из основного оплачиваемого отпуска и дополнительных оплачиваемых отпусков. Служащим, не замещающим высшие и главные должности гражданской службы, предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 30 календарных дней.

Продолжительность ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска за выслугу лет исчисляется из расчета один календарный день за каждый год гражданской службы.

### **Аттестация**

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

Прохождение аттестации является обязательным условием гражданской службы и способствует совершенствованию деятельности всего государственного органа, а также мотивации сотрудников к получению дополнительных профессиональных знаний.

### **Присвоение классных чинов**

В соответствии с изменениями, внесенными в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (Федеральный закон от 11 июля 2011 г. № 204-ФЗ), отменен квалификационный экзамен на классный чин для гражданских служащих, замещающих должности без ограничения срока полномочий, и установлен следующий порядок присвоения классного чина.

<b>Порядок присвоения</b>	<b>Категория должностей</b>
Экзамен не сдают, классный чин присваивается по заявлению о присвоении классного чина	Руководители (замещающие должности без ограничения срока полномочий) Специалисты Обеспечивающие специалисты

Сдают экзамен, проводимый по заявлению о присвоении классного чина, классный чин присваивается по результатам квалификационного экзамена	Помощники \ Советники Руководители (замещающие должности на определенный срок полномочий)
--	--

Квалификационный экзамен сдают только гражданские служащие, замещающие должности на определенный срок полномочий. Квалификационный экзамен может осуществляться по инициативе гражданского служащего (не позднее чем через 3 месяца после подачи им заявления о присвоении классного чина).

Впервые поступившим на гражданскую службу сотрудникам классный чин присваивается по истечении испытательного срока. В случае отсутствия у гражданского служащего испытательного срока классный чин присваивается после 3-х месяцев работы.

### **Обучение**

Государственный орган (*наименование государственного органа*) имеет хорошо разработанные и активно функционирующие программы обучения гражданских служащих в виде ежегодных семинаров-совещаний для впервые поступивших на гражданскую службу, дополнительного профессионального обучения, получения второго высшего образования и обучения в магистратуре или аспирантуре в крупнейших вузах страны.

За информацией об обучении обращайтесь в Управление государственной службы (отдел обучения).

Служащие (*наименование государственного органа*) 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 государственного органа*) или в любом другом государственном органе в порядке должностного роста гражданских служащих.

При этом включение гражданских служащих в кадровый резерв осуществляется по результатам конкурса, периодически проводимого конкурсной комиссией при наличии заявлений от гражданских служащих (*наименование государственного органа*) и граждан Российской Федерации на включение в кадровый резерв.

### **Система оплаты труда**

В соответствии с Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» типовыми элементами в структуре денежного содержания гражданских служащих являются:

- должностной оклад;

- оклад за классный чин;
- надбавка за выслугу лет на гражданской службе;
- надбавка за особые условия гражданской службы;
- надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;
- 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.

Структура денежного содержания гражданского служащего состоит из следующих элементов:

Тип выплаты		Доля выплаты в общем объеме денежного содержания, %
Оклад месячного денежного содержания	Должностной оклад	7–28 %
	Оклад за классный чин	1–6 %
Надбавки	Надбавка за выслугу лет на гражданской службе	1–10 %
	Надбавка за особые условия гражданской службы	8–25 %
	Надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну	0,1–3 %
Премии	Премия за выполнение особо важных и сложных заданий	2–40 %
Дополнительные выплаты	Ежемесячное денежное поощрение	10–60 %
	Единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска	0,5–8 %
	Материальная помощь	3–10 %
	Иные выплаты	0–25 %

# Борьба с коррупцией

## Профилактика коррупционных правонарушений

В силу требований российского законодательства и в рамках своей компетенции (*наименование государственного органа*) принимает активное участие в деятельности, направленной на противодействие коррупции, выявление и последующее устранение причин и условий ее проявления.

Профилактика коррупционных правонарушений в центральном аппарате (*наименование государственного органа*) относится к компетенции Управления государственной службы. В территориальных органах (*наименование государственного органа*) данные обязанности закреплены также за руководителями данных территориальных органов и должностными лицами, ответственными за кадровую работу, и внесены в их должностные регламенты.

**ЗАПОМНИТЬ:**

**Конфликт интересов** – ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) государственного служащего влияет или может повлиять на надлежащее исполнение им должностных (служебных) обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью государственного служащего и правами и законными интересами граждан, организаций, общества или государства, способное привести к причинению вреда правам и законным интересам граждан, организаций, общества или государства.

Именно на этой стадии можно предотвратить коррупцию.

Под **личной заинтересованностью** гражданского служащего, которая влияет или может повлиять на надлежащее исполнение им должностных (служебных) обязанностей, понимается возможность получения гражданским служащим при исполнении должностных (служебных) обязанностей доходов в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц.

**Коррупция** – злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами; совершение указанных деяний от имени или в интересах юридического лица.

Отдел по противодействию коррупции в (*наименование государственного органа*) создан в соответствии с пунктом 3 Указа Президента Российской Федерации от 21 сентября 2009 г. № 1065 «О проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащи-

ми, и соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению» (далее – Указ № 1065) и является структурным подразделением Управления государственной службы (*наименование государственного органа*).

### **Задачи и функции структурных подразделений федеральных органов исполнительной власти по противодействию коррупции**

Задачи и функции структурных подразделений федеральных органов исполнительной власти по противодействию коррупции в основном были определены Указом № 1065, а впоследствии конкретизированы в Типовом положении о подразделении по профилактике коррупционных и иных правонарушений кадровой службы государственного органа.

В (*наименование государственного органа*) они закреплены в Положении об Управлении государственной службы (*наименование государственного органа*), в должностных регламентах должностных лиц территориальных органов (*наименование государственного органа*), ответственных за профилактику коррупционных и иных правонарушений, а также в приказах (*наименование государственного органа*).

Основными задачами отдела по противодействию коррупции и уполномоченных должностных лиц в территориальных органах (*наименование государственного органа*) являются профилактика коррупционных и иных правонарушений в деятельности гражданских служащих (*наименование государственного органа*), а также обеспечение деятельности (*наименование государственного органа*) по соблюдению гражданскими служащими запретов, ограничений, обязательств и правил служебного поведения (требований к служебному поведению).

Основные принципы противодействия коррупции, правовые и организационные основы предупреждения коррупции и борьбы с ней, минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений установлены Федеральным законом от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

Неисполнение гражданским служащим требований к служебному поведению, в частности, неуведомление или несвоевременное уведомление представителя нанимателя об иной оплачиваемой работе, неуведомление о склонении к совершению коррупционного правонарушения, представление заведомо ложных либо неполных сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих, супруга либо несовершеннолетних детей, непредставление уведомлений о наличии конфликта интересов или возможности конфликта интересов при исполнении должностных обязанностей, то есть совершение коррупционных правонарушений влечет за собой (в соответствии со статьей 59.1. Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации») наложение следующих дисциплинарных взысканий:

- замечание;
- выговор;
- предупреждение о неполном должностном соответствии.

Кроме того, в соответствии со статьей 59.2 указанного федерального закона гражданский служащий подлежит увольнению в связи с утратой доверия в случае:

- непринятия гражданским служащим мер по предотвращению и (или) урегулированию конфликта интересов, стороной которого он является;
- непредставления гражданским служащим сведений о своих доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей, либо представления заведомо недостоверных или неполных сведений;
- участия гражданского служащего на платной основе в деятельности органа управления коммерческой организацией, за исключением случаев, установленных федеральным законом;
- осуществления гражданским служащим предпринимательской деятельности;
- вхождения гражданского служащего в состав органов управления, попечительских или наблюдательных советов, иных органов иностранных некоммерческих неправительственных организаций и действующих на территории Российской Федерации их структурных подразделений, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации или законодательством Российской Федерации.

Представитель нанимателя, которому стало известно о возникновении у гражданского служащего личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов, подлежит увольнению в связи с утратой доверия также в случае непринятия представителем нанимателя мер по предотвращению и (или) урегулированию конфликта интересов, стороной которого является подчиненный ему гражданский служащий.

С полной информацией о требованиях к служебному поведению гражданских служащих при прохождении гражданской службы в (*наименование государственного органа*), о профилактике коррупционных и иных правонарушений, каждый гражданский служащий (*наименование государственного органа*) должен ознакомиться на сайте (*наименование государственного органа*) по адресу:

## Традиции и праздники государственного органа

В (наименование государственного органа) работает дружный коллектив, которым мы все гордимся. На сегодняшний день у нас сформировались традиции совместного отдыха – как организованного государственным органом, так и самими коллегами по отделам и управлениям.

### Спортивные мероприятия

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### День рождения государственного органа

---

---

### 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 ФИО сотрудников	Должности сотрудников	Контактные телефоны сотрудников	Адреса электронной почты сотрудников
Январь				
Февраль				
Март				
Апрель				
Май				
Июнь				
Июль				
Август				
Сентябрь				
Октябрь				
Ноябрь				
Декабрь				



### Наши значимые даты

- Образование государственного органа.
- Принятие законодательства, надзор за соблюдением которого осуществляет государственный орган.
- Другие значимые даты для государственного органа.

### 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 государственного органа)»!  
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. Указ Президента Российской Федерации от 25 июля 2006 г. № 763 «О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих».
6. Указ Президента Российской Федерации от 13 марта 2012 г. № 297 «О национальном плане противодействия коррупции на 2012–2013 годы и внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации по вопросам противодействия коррупции».
7. Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации».
8. Указ Президента Российской Федерации № 111 от 1 февраля 2005 г. «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)».
9. Указ Президента Российской Федерации № 113 от 1 февраля 2005 г. «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим».
10. Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».
11. Указ Президента Российской Федерации от 16 февраля 2005 г. № 159 «О примерной форме служебного контракта о прохождении государственной гражданской службы Российской Федерации и замещении должности государственной гражданской службы».
12. Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 2005 г. № 1574 «О реестре должностей федеральной государственной службы».

13. Указ Президента Российской Федерации от 9 марта 2004 г. № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти».

14. Указ Президента Российской Федерации от 10 марта 2009 г. № 261 «О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)».

15. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».

16. Внутренние регламентирующие документы.

17. Кодекс этики и служебного поведения государственных гражданских служащих государственного органа.

18. Административные регламенты государственного органа.

19. Должностной регламент гражданского служащего.

20. Инструкция по делопроизводству.

21. Иные нормативно-правовые акты государственного органа/структурного подразделения.

**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 государственного органа)

---

(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, выявлении 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.

<b>Вопрос</b>	<b>Оценка</b>
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 лицу, 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)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Самостоятельное изучение обучаемым материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по электронной почте</li> <li>• В основном самостоятельное изучение обучаемым материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по телефону</li> <li>• Личные консультации в заранее определенное время</li> <li>• Личные консультации по мере возникновения необходимости</li> <li>• Поэтапный совместный разбор практических заданий</li> </ul>	
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	средний	посредственный	довольно 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 государственного органа)

---

(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.

Вопрос	Оценка
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 государственного органа?	
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 сотрудника,  
в отношении которого осуществлялось  
наставничество)

\_\_\_\_\_  
(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 государственного органа)

(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)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Помощь при вхождении в коллектив, знакомство с принятыми правилами поведения</li> </ul>	

• 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:

---



---



---



---



---

\_\_\_\_\_  
(руководитель структурного  
подразделения)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

С отчетом  
ознакомлен(а)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы)

\_\_\_\_\_  
(подпись сотрудника)

\_\_\_\_\_  
(дата ознакомления)

## Проект приказа и положения «О проведении конкурса на звание «Лучший наставник государственного органа»

Проект

---

(наименование государственного органа)

### ПРИКАЗ

Москва

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2013 г.

№ \_\_\_\_\_

#### **О проведении конкурса на звание «Лучший наставник государственного органа»**

В целях повышения роли наставничества на государственной службе, 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, п р и к а з ы в а ю:

1. Утвердить прилагаемое Положение о конкурсе на звание «Лучший наставник государственного органа».
2. Образовать конкурсную комиссию в соответствии с Положением о конкурсе на звание «Лучший наставник государственного органа».
3. Возложить на кадровую службу государственного органа организацию и проведение конкурса «Лучший наставник государственного органа».
4. Руководителям структурных подразделений обеспечить своевременное, объективное и качественное представление материалов на кандидатов – участников конкурса на звание «Лучший наставник государственного органа».
5. Финансовому подразделению, управлению делами предусмотреть необходимые средства для поощрения победителей конкурса «Лучший наставник государственного органа».
6. Отделу информации и общественных связей обеспечить освещение результатов конкурса «Лучший наставник государственного органа» на сайте государственного органа.
7. Контроль за исполнением приказа возложить на заместителя руководителя государственного органа.

---

(наименование должности руководителя  
государственного органа)

---

(имя, отчество, фамилия руководителя  
государственного органа)

**ПОЛОЖЕНИЕ  
О ПРОВЕДЕНИИ КОНКУРСА НА ЗВАНИЕ  
«ЛУЧШИЙ НАСТАВНИК ГОСУДАРСТВЕННОГО ОРГАНА»**

**I. Общие положения**

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

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

3. Конкурс на звание «Лучший наставник государственного органа» 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 государственного органа анализирует данные анкет, заполняемых лицами, в отношении которых осуществлялось наставничество, а также руководителями соответствующих структурных подразделений государственного органа. При этом для проведения объективной количественной оценки сотрудники кадровой службы государственного органа 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 государственного органа» зафиксировано одинаковое количество баллов, кадровая служба государственного органа 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 государственного органа по итогам обработки формализованных отчетов лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество, о процессе прохождения наставничества и работе наставника в текущем году определяют наставников, получивших наилучшие отзывы.

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

В государственных органах, 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 государственного органа.

16. Звание «Лучший наставник государственного органа» 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 государственного органа»**

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

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

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

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ  
ПО ПРИМЕНЕНИЮ НАСТАВНИЧЕСТВА  
НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ

Разработан Министерством труда и социальной защиты  
Российской Федерации

Изготовлено ООО «АВАНТАЖ»

Подписано в печать 23.06.2014 г. Бумага мелованная глянцевая.  
Формат 60x90/16. Гарнитура Minion Pro. Тираж 50 экз. Заказ № 16.  
г. Ханты-Мансийск, ул. Студенческая, 27, офис 124,  
тел. 8-908-882-36-00, e-mail: [avantage-2013@mail.ru](mailto:avantage-2013@mail.ru)