МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

(Версия 2.0)

Москва, 2020

Оглавление

ОГЛАВЛЕНИЕ **2**

ВВЕДЕНИЕ **4**

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ **6**

Основные понятия и определения, используемые в настоящем методическом инструментарии 9
Этапы осуществления наставничества в государственном органе 10

1. ОРГАНИЗАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА **13**

1.1. Решение об организации наставничества в государственном органе и создание условий для его осуществления 13
1.2. Правовой акт государственного органа об организации наставничества 14
1.3. Управление и контроль за организацией и осуществлением наставничества 14
1.4. Совет/комиссия по наставничеству 15
1.5. Функции кадровой службы по организации наставничества в государственном органе 16
1.6. Материальная мотивация наставников 17
1.7. Ведомственный знак отличия для награждения наставников 18

2. ПОДБОР КАНДИДАТОВ ДЛЯ НАСТАВНИЧЕСТВА **19**

2.1. Определение гражданских служащих, в отношении которых планируется осуществлять наставничество 19
2.2. Выбор наставника и его психологический портрет 20
2.3. Предложение об осуществлении наставничества и его срок 23
2.4. Правовой акт государственного органа о назначении наставника 24

3. ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА **25**

3.1. Подходы к наставничеству 25
3.2. Реализация прав и обязанностей в процессе наставничества 27
3.2.1. Типы наставляемых и как с ними работать *29*
3.2.2. Контроль наставничества со стороны непосредственного руководителя *31*
3.3. Вспомогательные инструменты наставничества 31
3.3.1. Составление индивидуального плана мероприятий по наставничеству *32*
3.3.2. Пример памятки о выполнении обязанностей наставника *32*
3.3.3. Пример пособия «Первые шаги» для гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество *33*
3.3.4. Пример формирования списка нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество *33*
3.3.5. Организация вводной лекции для гражданских служащих, впервые поступивших на гражданскую службу *34*
3.3.6. Создание Интернет-форумов с ответами на часто задаваемые вопросы *35*
3.3.7. Организация служебного места гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, в одном кабинете с наставником *35*
3.3.8. Использование метода проектного наставничества *36*
3.3.9. Проведение обзорной экскурсии по зданию государственного органа *36*
3.3.10. Проведение индивидуальных занятий *37*
3.3.11. Формирование пула лучших наставников *37*

4. ЗАВЕРШЕНИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА **38**

4.1. Отзыв о результатах наставничества 38
4.2. Индивидуальное собеседование с гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество 38
4.3. Оценка результативности деятельности наставника 38
4.4. Передача отзыва о результатах наставничества в кадровую службу государственного органа 39

4.5. Стимулирование работы наставников 40
4.6. Проведение ежегодного конкурса «Лучший наставник государственного органа» 40

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 41

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1. ПРОЕКТ ПРИКАЗА/РАСПОРЯЖЕНИЯ «ОБ ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ГОСУДАРСТВЕННОМ ОРГАНЕ» 42

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2. ПРОЕКТ ПОЛОЖЕНИЯ О СОВЕТЕ/КОМИССИИ ПО НАСТАВНИЧЕСТВУ 44

ПРИЛОЖЕНИЕ № 3. ТАБЛИЦА ПРИМЕРНЫХ ЗНАЧЕНИЙ (ДОЛЕЙ) ВЫРАЖЕННОСТИ ТЕХ ИЛИ ИНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ КАНДИДАТА ПО КАТЕГОРИЯМ И ГРУППАМ ДОЛЖНОСТЕЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ 47

ПРИЛОЖЕНИЕ № 4. ПРИМЕРНАЯ ФОРМА ПРЕДЛОЖЕНИЯ ОБ УСТАНОВЛЕНИИ НАСТАВНИЧЕСТВЕ 49

ПРИЛОЖЕНИЕ № 5. ПРОЕКТ ПРАВОВОГО АКТА О НАЗНАЧЕНИИ НАСТАВНИКОВ ГРАЖДАНСКИМ СЛУЖАЩИМ 50

ПРИЛОЖЕНИЕ № 6. ПРИМЕРНАЯ ФОРМА ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО НАСТАВНИЧЕСТВУ 53

ПРИЛОЖЕНИЕ № 7. ПРИМЕР ПАМЯТКИ О ВЫПОЛНЕНИИ ОБЯЗАННОСТЕЙ НАСТАВНИКА 56

ПРИЛОЖЕНИЕ № 8. ПРИМЕР ПОСОБИЯ «ПЕРВЫЕ ШАГИ» ДЛЯ ГРАЖДАНСКОГО СЛУЖАЩЕГО, В ОТНОШЕНИИ КОТОРОГО ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ НАСТАВНИЧЕСТВО 61

ПРИЛОЖЕНИЕ № 9. ПРИМЕР ФОРМИРОВАНИЯ СПИСКА НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ АКТОВ, ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ ГРАЖДАНСКИМ СЛУЖАЩИМ, В ОТНОШЕНИИ КОТОРОГО ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ НАСТАВНИЧЕСТВО 85

ПРИЛОЖЕНИЕ № 10. ОТЗЫВ О РЕЗУЛЬТАТАХ НАСТАВНИЧЕСТВА 87

ПРИЛОЖЕНИЕ № 11. ФОРМАЛИЗОВАННЫЙ ОТЧЕТ ГРАЖДАНСКОГО СЛУЖАЩЕГО, В ОТНОШЕНИИ КОТОРОГО ОСУЩЕСТВЛЯЛОСЬ НАСТАВНИЧЕСТВО, О ПРОЦЕССЕ ПРОХОЖДЕНИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА И РАБОТЕ НАСТАВНИКА 89

ПРИЛОЖЕНИЕ № 12. ПРОЕКТ ПРИКАЗА И МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ «О ПРОВЕДЕНИИ КОНКУРСА НА ЗВАНИЕ «ЛУЧШИЙ НАСТАВНИК ГОСУДАРСТВЕННОГО ОРГАНА» 93

Введение

Одним из основных принципов государственной гражданской службы Российской Федерации (далее – гражданская служба), установленных в статье 4 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», является принцип профессионализма и компетентности государственных гражданских служащих Российской Федерации (далее – гражданские служащие), на полноценную реализацию которого направлено большинство кадровых технологий, в том числе наставничество.

В связи с принятием Федерального закона от 29 июля 2017 г. № 275-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» на гражданской службе введена новая система профессионального развития гражданских служащих.

Основной характеристикой новой системы профессионального развития на гражданской службе является расширение возможностей государственных органов по повышению профессионализма и компетентности кадрового состава посредством организации не только дополнительного профессионального образования гражданских служащих, но и иных мероприятий, направленных на приобретение новых знаний и умений, их оперативное обновление и обмен опытом.

В соответствии с пунктом 5 Положения о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 г. № 68 (далее – Указ № 68), наставничество осуществляется в целях формирования у молодых гражданских служащих профессиональных знаний и умений, надлежащего исполнения ими должностных обязанностей, ознакомления с особенностями прохождения гражданской службы в соответствующем государственном органе.

В развитие Указа № 68 Правительством Российской Федерации принято постановление от 7 октября 2019 г. № 1296 «Об утверждении положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее соответственно – постановление № 1296, Положение о наставничестве).

Таким образом, наставничество дополняет собой систему профессионального развития гражданских служащих и является инструментом целенаправленной кадровой политики государственного органа по формированию кадрового состава, обеспечению преемственности специальных профессиональных знаний относительно сфер его деятельности, сохранению

морально-этического климата и развитию государственно-служебной, профессиональной культуры.

В свете этой миссии наставничества следует понимать и реализовывать на практике его задачи, определенные в пункте 3 Положения о наставничестве: повышение информированности гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество (далее также – наставляемый), о целях и задачах государственного органа, ускорение процесса адаптации наставляемого, развитие у него умений самостоятельного, качественного и своевременного исполнения его должностных обязанностей, повышение мотивации наставляемого к эффективной и долгосрочной гражданской службе.

Настоящий методический инструментарий по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации (версия 2.0) (далее – методический инструментарий) является обновленной с учетом изменений законодательства о гражданской службе версией действовавшего с 2013 года методического инструментария по применению наставничества на государственной гражданской службе и содержит предлагаемые к использованию в деятельности кадровой службы государственного органа подходы к организации и технологии осуществления наставничества.

Особое внимание уделено вопросам подбора наставников, их мотивации к выполнению задач наставничества, установлению взаимосвязи с технологиями оценки профессиональной служебной деятельности как наставника, так и гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество.

Методический инструментарий содержит рекомендации, которые могут быть усовершенствованы государственными органами в процессе внедрения наставничества с учетом особенностей и специфики их деятельности, что и является главной задачей настоящего методического инструментария.

Общие положения

Наставничество является неотъемлемой частью комплекса мероприятий по адаптации и профессиональному становлению гражданских служащих. В отличие от других методов профессионального развития (дополнительное профессиональное образование, служебная стажировка и иные) наставничество имеет ряд особенностей, благодаря которым оно обладает существенными преимуществами, позволяющими достичь значимых результатов в профессиональном развитии как молодых гражданских служащих, так и в целом кадрового состава государственного органа.

Наставничество предполагает постоянное тесное взаимодействие гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, с наставником непосредственно во время исполнения должностных обязанностей. Наставничество осуществляется на служебном месте, что позволяет при содействии наставника совмещать исполнение должностных обязанностей с профессиональным развитием.

Кроме того, посредством наставничества наставляемый приобретает необходимые знания и опыт практического решения задач по замещаемой должности гражданской службы, которые невозможно получить при реализации иных методов профессионального развития.

При этом следует учесть, что наставничество достаточно локализовано по своему применению как по целям и задачам, так и по времени их достижения. Поэтому в целях получения наиболее эффективных результатов процесс наставничества должен содержать как вспомогательные инструменты осуществления наставничества, так и общие технологии HR-менеджмента.

В соответствии с пунктом 2 Положения о наставничестве целью наставничества является не только содействие профессиональному развитию гражданских служащих, направленному на формирование знаний и умений, необходимых для обеспечения служебной деятельности на высоком профессиональном уровне, но и воспитание добросовестного отношения к исполнению должностных обязанностей.

Наставник является лицом, передающим наставляемым ценности государственного органа, принципы и правила поведения гражданских служащих. В этой связи деятельность наставника напрямую влияет на создание позитивного морально-психологического климата в коллективе и развитие профессиональной культуры государственного органа, которая в соответствии с Методикой формирования и развития профессиональной культуры государственного органа, разработанной Минтрудом России, представляет собой совокупность

установленных в государственном органе ценностей, миссии, принципов и правил поведения, приверженность которым способствует эффективной реализации гражданскими служащими задач и функций государственного органа.

В этой связи наставничество представляет собой целенаправленную модель взаимных отношений, в которой наставник своим личным примером формирует ценностные установки поведения гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество, соответствующие ценностям государственного органа, ориентированным на профессиональное, честное и беспристрастное исполнение должностных обязанностей, служение государству и его гражданам, их правам и свободам.

Кроме того, посредством осуществления наставничества можно повысить:

- мотивацию и вовлеченность гражданских служащих, и, как следствие, результативность их профессиональной служебной деятельности;

- взаимопонимание между гражданскими служащими, а также формирование и поддержание дружелюбной среды в коллективе, что способствует снижению издержек на реализацию задач и функций государственного органа;

- удовлетворенность гражданских служащих условиями службы в государственном органе;

- стабильность кадрового состава, главным образом из числа молодых гражданских служащих.

Соответственно, качественная организация наставничества возможна при условии успешного формирования «команды наставник-наставляемый», основанного на оценке профессиональных и личностных качеств одного и другого, для чего необходимо неукоснительное соблюдение предусмотренных законодательством о гражданской службе норм, содержащих положения об оценке этих качеств, а также развитие на практике их форм и технологий (конкурсы, аттестация, ежегодные отчеты и др.).

В соответствии с пунктом 3 Положения о наставничестве задачами наставничества являются:

а) повышение информированности гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, о направлениях и целях деятельности государственного органа, стоящих перед ним задачах, а также ускорение процесса адаптации гражданского служащего, поступившего впервые на гражданскую службу, или гражданского служащего, имеющего стаж гражданской службы, впервые поступившего в данный государственный орган;

б) развитие у гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, умений самостоятельно, качественно и своевременно исполнять возложенные на него должностные обязанности и

поддерживать профессиональный уровень, необходимый для их надлежащего исполнения;

в) повышение мотивации гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, к надлежащему исполнению должностных обязанностей, эффективной и долгосрочной профессиональной служебной деятельности.

В итоге при оценке эффективности осуществления наставничества в государственном органе должны учитываться:

- прогресс наставляемого;

- деятельность наставника, включая его саморазвитие (в зависимости от роли наставника);

- организационная деятельность непосредственного руководителя;

- наличие в государственном органе морально-психологического климата и уровень профессиональной культуры.

Возможность посредством наставничества внедрить в государственных органах комплекс современных кадровых технологий в рамках небольшого числа мероприятий способствует повышению качества кадровой работы. При этом важно обеспечить ее взаимосвязь с деятельностью структурных подразделений, что позволит добиться данных целей имеющимися ресурсами, распределенными пропорционально задачам.

Настоящий методический инструментарий содержит подходы по организации и осуществлению наставничества в государственном органе, позволяющие соотнести цели и задачи с организационными мерами по внедрению наставничества, привлечению к этой деятельности руководителей и специалистов, и оценке эффективности наставничества как в целом, так и с учетом результативности деятельности конкретных гражданских служащих.

Основные понятия и определения, используемые в настоящем методическом инструментарии

Гражданский служащий, в отношении которого осуществляется наставничество (наставляемый) –

- гражданский служащий, поступивший впервые на гражданскую службу в государственный орган;
- гражданский служащий, имеющий стаж гражданской службы, впервые поступивший в данный государственный орган;
- иные гражданские служащие, в отношении которых по решению представителя нанимателя необходимо осуществлять наставничество:
  - ✓ гражданский служащий, вновь принятый (вернувшийся) на гражданскую службу после продолжительного перерыва в ее прохождении;
  - ✓ гражданский служащий, назначенный на иную должность гражданской службы, изменение и/или выполнение новых должностных обязанностей которого требует назначения наставника.

Из взаимосвязанных положений пункта 7 Положения о наставничестве и пункта 5 Положения о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденного Указом № 68, следует, что наставничество должно осуществляться, как правило, в отношении молодых гражданских служащих.

Молодой гражданский служащий – гражданский служащий, который помимо возрастных характеристик не обладает необходимым опытом работы в данной сфере деятельности.

Наставник – авторитетный, опытный и результативный гражданский служащий, имеющий значительный опыт в определенной области профессиональной служебной деятельности и обладающий необходимыми профессиональными и личностными качествами для содействия профессиональному развитию гражданского служащего и воспитанию его добросовестного отношения к исполнению должностных обязанностей.

Наставничество – метод профессионального развития, направленный на формирование у молодых гражданских служащих профессиональных знаний и умений, надлежащего исполнения ими должностных обязанностей, ознакомление с особенностями прохождения гражданской службы в соответствующем государственном органе.

Непосредственный руководитель гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество (в узком смысле) – руководитель структурного подразделения государственного органа, в котором гражданский

служащий, в отношении которого осуществляется наставничество, замещает должность гражданской службы.

В широком смысле, особенно в случае если гражданский служащий возглавляет структурное подразделение государственного органа либо замещает должность вне указанного структурного подразделения, непосредственным руководителем для него является гражданский служащий, осуществляющий непосредственное руководство его профессиональной служебной деятельностью.

Совет наставников – коллегиальный орган, создаваемый в государственном органе для распространения положительного опыта и оказания методической и практической помощи наставникам в организации их работы, профессиональном развитии и воспитании гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество.

Этапы осуществления наставничества в государственном органе

Эффективная реализация наставничества предполагает его поэтапное осуществление.

Настоящий методический инструментарий содержит описание следующих четырех этапов наставничества:

1. Организация наставничества.

2. Подбор кандидатов для наставничества, включающий определение гражданских служащих, в отношении которых планируется осуществлять наставничество, а также выбор и назначение наставников.

3. Осуществление наставничества, представляющее собой синтез разнообразных технологий с учетом целей и задач наставничества, а также профессионального уровня наставляемого.

4. Завершение наставничества.

Каждый этап по внедрению наставничества предполагает реализацию в государственных органах следующих необходимых и рекомендуемых действий, содержащихся в настоящем методическом инструментарии.

1. Организация наставничества

- Принятие представителем нанимателя решения об осуществлении наставничества в государственном органе и создание условий для его осуществления
- Издание правового акта государственного органа
- Возложение обязанностей по управлению и контролю за организацией и осуществлением наставничества на заместителя руководителя государственного органа
- Образование совета/комиссии по наставничеству и обеспечение его деятельности
- Закрепление функций кадровой службы по организации наставничества в государственном органе
- Установление порядка выплаты наставникам премии за выполнение особо важных и сложных заданий
- Учреждение ведомственного знака отличия для награждения наставников

2. Подбор кандидатов для наставничества

- Определение гражданских служащих, в отношении которых планируется осуществлять наставничество
- Выбор наставника
- Направление представителю нанимателя предложения об осуществлении наставничества
- Издание приказа о назначении наставника

3. Осуществление наставничества

4. Завершение наставничества

- Представление наставником непосредственному руководителю гражданского служащего отзыва о результатах наставничества
- Проведение непосредственным руководителем индивидуального собеседования с наставляемым
- Проведение непосредственным руководителем оценки результативности деятельности наставника
- Передача отзыва о результатах наставничества в кадровую службу государственного органа
- Стимулирование работы наставников
- Поощрение или награждение наставника за безупречную и эффективную гражданскую службу
- Проведение ежегодного конкурса «Лучший наставник государственного органа»

1. Организация наставничества

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

1.1. Решение об организации наставничества в государственном органе и создание условий для его осуществления

Постановление № 1296 имеет прямое действие и не требует дополнительного нормативного правового регулирования наставничества в государственном органе.

В соответствии с пунктом 4 Положения о наставничестве наставничество осуществляется по решению представителя нанимателя (далее также – руководитель государственного органа), которое отображается в следующих мерах по созданию условий для осуществления наставничества (пункт 5 Положения о наставничестве):

- издание правового акта государственного органа «Об организации наставничества в государственном органе» [1];
- установление функций кадровой службы государственного органа по организации наставничества в государственном органе;
- возложение обязанностей по управлению и контролю за организацией и осуществлением наставничества на заместителя руководителя государственного органа;
- образование совета/комиссии по наставничеству;
- установление порядка выплаты наставникам премии за выполнение особо важных и сложных заданий;
- учреждение ведомственного знака отличия для награждения наставников.

Издание правового акта государственного органа является обязательным условием для осуществления наставничества в государственном органе. Вместе с тем набор предложенных мер может различаться в зависимости от потребности в наставничестве, числа наставляемых, специфики полномочий и функций государственного органа, особенностей профессиональной служебной

[1] В соответствии с Правилами подготовки нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти и их государственной регистрации, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 13 августа 1997 г. № 1009, указанный правовой акт не подлежит государственной регистрации, т.к. не является нормативным правовым актом, затрагивающим права, свободы и обязанности человека и гражданина, устанавливающим правовой статус организаций, имеющим межведомственный характер, независимо от срока его действия.

деятельности, необходимого уровня компетенций для исполнения должностных обязанностей и т.п.

1.2. Правовой акт государственного органа об организации наставничества

Правовой акт государственного органа направлен на обеспечение систематической работы по осуществлению наставничества в государственном органе и может утверждать методические рекомендации об организации наставничества в государственном органе, которые включают в себя:

- случаи установления наставничества;
- порядок оформления необходимых организационных документов;
- перечень гражданских служащих, участвующих в осуществлении наставничества в государственном органе и их функции;
- иные процессуальные особенности осуществления наставничества с учетом специфики деятельности государственного органа.

Типовая форма правового акта в виде приказа/распоряжения государственного органа «Об организации наставничества в государственном органе» приведена в Приложении № 1 (далее – правовой акт о наставничестве). Правовым актом о наставничестве утверждаются Методические рекомендации об организации наставничества в государственном органе, которые разрабатываются кадровой службой государственного органа совместно с советом/комиссией по наставничеству на основании данного методического инструментария.

На практике в методические рекомендации могут вноситься изменения и дополнения, учитывающие специфику полномочий и функций государственного органа, наличие территориальных органов или единой кадровой службы, особенности профессиональной служебной деятельности, необходимый уровень компетенций для исполнения должностных обязанностей и т.п., влияющие на реализацию наставничества, а также региональные особенности.

1.3. Управление и контроль за организацией и осуществлением наставничества

В целях кадрового обеспечения наставничества, усиления его веса в кадровой работе и деятельности структурных подразделений руководитель государственного органа может делегировать свои полномочия по управлению и контролю за организацией и осуществлением наставничества своему заместителю, в частности, курирующему кадровую политику государственного органа.

В этом случае в правовой акт о наставничестве вносится следующая формулировка:

- *Руководство и контроль за организацией и осуществлением наставничества осуществляет руководитель государственного органа/заместитель руководителя государственного органа.*

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

- назначает наставника в отношении гражданского служащего (назначает другого наставника в случае принятия соответствующего решения);
- обеспечивает систематическое рассмотрение вопросов организации наставничества на оперативных совещаниях;
- принимает решения о поощрении или награждении наставников за безупречную и эффективную гражданскую службу, в том числе награждении ведомственным знаком отличия за эффективное и долговременное осуществление наставничества;
- координирует деятельность совета/комиссии по наставничеству.

1.4. Совет/комиссия по наставничеству

Совет/комиссия по наставничеству образуется в государственном органе для более эффективного осуществления наставничества, в том числе отбора наставников, координации их деятельности, обмена лучшим опытом. Типовое положение о совете/комиссии по наставничеству приведено в Приложении № 2.

В задачи совета/комиссии по наставничеству входит:

- координация и развитие наставнической деятельности (подбор гражданских служащих, соответствующих необходимым требованиям для назначения их наставниками, заслушивание отчетов наставников о результатах осуществления наставничества);
- оказание методического и практического содействия наставнику в осуществлении наставничества (оказание консультационной помощи в планировании работы наставника, профессиональном развитии и воспитании гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество);
- изучение, обобщение и распространение положительного опыта работы наставников.

Как было отмечено ранее, наставник является лицом, передающим наставляемым ценности государственного органа, принципы и правила поведения гражданских служащих. В этом смысле деятельность наставника включает определение и развитие моральных, этических и нравственных ориентиров деятельности гражданских служащих, направленных на достижение целей, задач и реализацию миссии государственного органа, составляющих ценности государственного органа.

Поэтому совет/комиссия по наставничеству должен уделять особое внимание изучению и распространению технологий, способствующих повышению приверженности гражданских служащих ценностям государственного органа и государственно-служебной, профессиональной культуры, так как эффективность реализации государственным органом его функций во многом зависит от таких факторов как преемственность накопленного опыта, приверженность гражданских служащих ценностям государственного органа и общее соблюдение принятых правил поведения.

Таким образом, важная задача совета/комиссии по наставничеству – аккумулировать идеи и убеждения, заложенные в ценностях государственного органа, привлекать наставников к их распространению и акцентированию внимания на необходимость следования ценностям государственного органа гражданскими служащими, в отношении которых осуществляется наставничество, так как наставник, как было отмечено выше, осуществляет свою деятельность прежде всего посредством личного примера.

В случае образования в государственном органе совета/комиссии по наставничеству в правовой акт о наставничестве предусматривается внесение следующих формулировок:

- *Образовать совет/комиссию по наставничеству в следующем составе:*
  Андреев И.И., должность;
  Нечаева С.В., должность;
  Третьяков В.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.*

1.5. Функции кадровой службы по организации наставничества в государственном органе

Пунктом 6 Положения о наставничестве определено, что организацию наставничества в государственном органе осуществляет кадровая служба государственного органа. В рамках организации наставничества кадровая служба государственного органа выполняет следующие организационные и документационные функции:

- по решению представителя нанимателя готовит проект правового акта государственного органа «Об организации наставничества в государственном органе»;

- по запросу непосредственного руководителя гражданского служащего, в отношении которого планируется осуществлять наставничество, при отсутствии

совета/комиссии по наставничеству обеспечивает подбор гражданских служащих, соответствующих необходимым требованиям для назначения их наставниками;

- при согласовании представителем нанимателя кандидатуры наставника готовит правовые акты о назначении наставника (о замене наставника);

- сопровождает процесс осуществления наставничества (обращает внимание непосредственного руководителя на необходимость замены наставника, напоминает о сроках сдачи отзыва о результатах наставничества);

- оказывает при отсутствии совета/комиссии по наставничеству методическое и практическое содействие наставнику в осуществлении наставничества (планировании работы наставника, профессиональном развитии и воспитании гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество);

- осуществляет сбор отзывов о результатах наставничества;

- представляет по поручению руководителя государственного органа/заместителя руководителя государственного органа отчет о ходе осуществления наставничества в государственном органе;

- проводит при отсутствии совета/комиссии по наставничеству анализ, обеспечивает обобщение и распространение положительного опыта работы наставников;

- приобщает к личным делам гражданских служащих соответствующие документы (правовой акт о назначении наставника, отзыв о результатах наставничества, правовой акт о поощрении или награждении наставника);

- по запросу непосредственного руководителя гражданского служащего, в отношении которого осуществлялось наставничество, проводит выборочное тестирование данного гражданского служащего с целью проверки приобретенных им практических знаний и навыков в области профессиональной служебной деятельности.

Функции кадровой службы государственного органа по организации наставничества в государственном органе в необходимом объеме устанавливаются в правовом акте о наставничестве.

1.6. Материальная мотивация наставников

В соответствии с пунктом 24 Положения о наставничестве результативность деятельности гражданского служащего в качестве наставника по решению представителя нанимателя учитывается при выплате ему премии за выполнение особо важных и сложных заданий. Порядок выплаты указанной премии наставникам устанавливается представителем нанимателя в соответствии с пунктом 4 части 5 статьи 50 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Федеральный закон № 79-ФЗ).

В этой связи порядок выплаты премии за выполнение особо важных и сложных заданий, который определяется представителем нанимателя, должен быть дополнен следующим основанием выплаты указанной премии: «результативность деятельности гражданского служащего в качестве наставника».

При этом следует отметить, что данная премия не может являться постоянной выплатой наставнику за статус. Ее размер должен отражать оценку деятельности наставника, в том числе и в период осуществления наставничества, осуществляемую непосредственным руководителем наставляемого с возможным привлечением совета/комиссии по наставничеству, руководителя/заместителя руководителя государственного органа, кадровой службы государственного органа.

1.7. Ведомственный знак отличия для награждения наставников

Пунктом 26 Положения о наставничестве определено, что государственный орган вправе учредить ведомственный знак отличия для награждения гражданских служащих за эффективное и долговременное осуществление наставничества в соответствии с пунктом 3 части 1 статьи 55 Федерального закона № 79-ФЗ.

При учреждении ведомственного знака отличия рекомендуется использовать Методические рекомендации по внедрению ведомственных (отраслевых) знаков отличия «Почетный наставник», утвержденные приказом Минтруда России от 13 июня 2018 г. № 382.

2. Подбор кандидатов для наставничества

На втором этапе непосредственным руководителем определяются гражданские служащие, в отношении которых планируется осуществлять наставничество, кандидатуры наставников и происходит назначение наставников.

Выбор наставника осуществляется исходя из потребности гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, в профессиональных знаниях и умениях, имеющегося у него уровня выраженности профессиональных и личностных качеств, а также в зависимости от должности гражданской службы, которую он замещает.

Исходя из характера необходимых к передаче в процессе наставничества профессиональных знаний и умений может предусматриваться назначение наставников как из числа наиболее опытных гражданских служащих, так и из числа гражданских служащих с незначительным стажем гражданской службы или работы (службы) по специальности, направлению подготовки, однако обладающих знаниями и умениями в области профессиональной служебной деятельности и способных делиться практическим опытом исполнения должностных обязанностей по должности гражданской службы, замещаемой гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество.

2.1. Определение гражданских служащих, в отношении которых планируется осуществлять наставничество

Формирование «команды» наставник-наставляемый является ключевым фактором успешного наставничества, в связи с чем при определении гражданских служащих, в отношении которых планируется осуществлять наставничество, следует обращать внимание на следующие факторы:

- в приоритетном порядке уделять внимание гражданским служащим, не обладающим необходимым опытом работы в данной сфере деятельности;
- обратить внимание на имеющиеся у гражданского служащего профессиональные знания и развитость его умений, необходимых для исполнения должностных обязанностей по замещаемой должности гражданской службы в рамках соответствующей области и вида деятельности;
- оценивать профессиональные и личностные качества гражданского служащего.

В этой связи будущему наставнику либо представителю совета/комиссии по наставничеству рекомендуется принимать участие в заседании конкурсной комиссии (собеседовании кандидата с непосредственным руководителем) при проведении конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы.

При проведении собеседования следует оценивать профессиональные и личностные качества кандидата в целях определения приоритетных направлений работы будущего наставника, а также выбора приоритетной роли наставника.

Примерное значение (доля) выраженности тех или иных профессиональных и личностных качеств кандидата по категориям и группам должностей гражданской службы приведены в Приложении № 3.

В случае если гражданский служащий, в отношении которого планируется осуществлять наставничество, не в полной мере обладает необходимыми профессиональными и личностными качествами по замещаемой должности гражданской службы, развитие данных качеств гражданского служащего станет задачей будущего наставника, которая должна быть учтена в индивидуальном плане мероприятий по наставничеству.

Кроме того, в дальнейшем при проведении отдельных мероприятий (как то проведение аттестации, рассмотрение индивидуальных служебных споров и иных) с гражданским служащим, в отношении которого осуществлялось наставничество, бывшему наставнику или представителю совета/комиссии по наставничеству рекомендуется принимать участие в заседании аттестационной комиссии, а также в комиссии государственного органа по служебным спорам, в состав которой он может быть включен в качестве представителя представителя нанимателя.

2.2. Выбор наставника и его психологический портрет

Назначение наставников предполагает определение наиболее подходящих кандидатур для осуществления наставничества, получение их согласия и утверждение в качестве наставника для гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество.

В соответствии с пунктом 11 Положения о наставничестве наставник назначается из числа наиболее авторитетных, опытных и результативных гражданских служащих. У наставника не должно быть дисциплинарного взыскания или взыскания за коррупционное правонарушение, а также в отношении него не должна проводиться служебная проверка.

Кроме того, при выборе наставника следует избегать значительной разницы в возрасте наставника и наставляемого, которая в оптимальном значении может составлять от 10 до 15 лет, что не является аксиомой и может быть скорректировано с учетом условий осуществления наставничества в государственном органе.

Следует обратить внимание на то, что Положением о наставничестве не предусмотрены требования к замещаемой наставником должности гражданской службы. В этой связи наставник может замещать не только более высокую должность гражданской службы по отношению к наставляемому, но и

равнозначную, а также более низкую должность гражданской службы по отношению к наставляемому в зависимости от влияющих на цели наставничества характера и специфики исполняемых им должностных обязанностей.

При этом непосредственный руководитель гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, не может являться наставником.

В случае отсутствия подходящей кандидатуры наставника непосредственному руководителю следует обратиться в совет/комиссию по наставничеству либо, в случае его отсутствия, в кадровую службу государственного органа в целях организации подбора наставника.

Назначение для гражданского служащего наставника из числа иных гражданских служащих, осуществляющих непосредственное руководство его деятельностью, является нежелательным в силу существенных отличий в форме взаимодействия наставника и гражданского служащего, осуществляющего руководство деятельностью наставляемого.

Осуществление наставничества позволяет распределить контроль за исполнением наставляемым своих должностных обязанностей между наставником и непосредственным руководителем наставляемого, что в некоторых случаях позволяет снизить нагрузку на непосредственного руководителя.

Кроме того, это позволит создать благоприятную психо-эмоциональную среду во взаимоотношениях непосредственного руководителя с наставляемым за счет участия третьей стороны – наставника, что особенно важно для молодых гражданских служащих.

2.2.1. Психологический портрет наставника

Важнейшей составляющей успешного наставничества является психологическая совместимость наставника и наставляемого.

При определении кандидатуры наставника непосредственному руководителю наставляемого следует выбирать наставника, который демонстрирует в своем поведении следующие качества в целях эффективной реализации наставником своих функций.

1. Разделяет ценности государственного органа и понимает специфику гражданской службы

Эффективное выполнение государственным органом своих функций зависит от степени приверженности и понимания гражданскими служащими ценностей государственного органа, от их ориентации на профессиональное, честное и беспристрастное исполнение должностных обязанностей, служение человеку, его правам и свободам.

Воспитание этих качеств у наставляемых возможно при их наличии у самого наставника.

2. Желание быть наставником

Наставничество – это дополнительная нагрузка к исполняемым наставником должностным обязанностям. Формальное осуществление наставничества, участие в нем только ради собственной материальной выгоды не будет иметь положительных результатов для государственного органа и наставляемого.

3. Способность передавать имеющиеся знания и умения, накопленный опыт, профессиональное мастерство

При выборе наставника следует обращать внимание на тех, к кому чаще обращаются за советом в профессиональной служебной деятельности, кто грамотно ставит задачи и определяет текущие цели развития. Опыт осуществления наставничества также важен и в целях определения потенциальных эффективных руководителей из числа наставников.

4. Иметь авторитет в коллективе

Наставник, имеющий авторитет в коллективе, как было отмечено выше, своим личным примером формирует модель поведения гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество, которая должна соответствовать правилам, установленным в государственном органе.

Профессиональная культура направлена на создание в государственном органе позитивного морально-психологического климата, который позволял бы гражданскому служащему вне зависимости от уровня замещаемой должности развиваться как личности и профессионалу, раскрывать творческий потенциал, ощущать свою значимость и сопричастность к решению приоритетных задач, стоящих перед государственным органом.

5. Умение радоваться успехам наставляемых и поддерживать их мотивацию

Одной из задач наставника является формирование сплоченной команды государственного органа. В этой связи при выборе наставника следует обращать внимание на готовность кандидата передавать свой опыт, не опасаясь появления возможных конкурентов, разделять успехи и ошибки наставляемых, самоотверженно формируя высокоэффективных специалистов для достижения целей государственного органа.

2.2.2. 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 гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество, профессиональных навыков исполнения должностных обязанностей, для которых требуется высокий уровень квалификации.

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

Назначение наставников из числа равных по должности гражданских служащих (или младших при отсутствии других вариантов) осуществляется в случае необходимости приобретения гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество, технических навыков и исполнения типовых процедур с устоявшимся регламентом их осуществления.

2.2.4. Назначение наставников из числа 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 гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество, знаний и умений, которыми не обладают гражданские служащие соответствующего подразделения в силу иного профиля работы или специализации.

2.3. Предложение об осуществлении наставничества и его срок

В соответствии с пунктом 8 Положения о наставничестве предложение об осуществлении наставничества направляется представителю нанимателя непосредственным руководителем (примерная форма предложения приведена в Приложении № 4). Данное предложение содержит сведения о сроке наставничества и согласии гражданского служащего, назначаемого наставником, на осуществление функций наставника наряду с исполнением своих должностных обязанностей.

Основанием для издания правового акта о назначении наставника является служебная записка непосредственного руководителя наставляемого на имя руководителя государственного органа/заместителя руководителя государственного органа.

Также непосредственный руководитель может направить представителю нанимателя предложение о замене наставника в установленных Положением о наставничестве случаях (в случае временной нетрудоспособности наставника в течение длительного срока или его длительной служебной командировки, а также возникновения иных обстоятельств, препятствующих осуществлению наставничества). Срок наставничества при этом не меняется.

В случае если при назначении гражданского служащего в служебном контракте устанавливается испытание, наставничество рекомендуется устанавливать на период испытания наставляемого в связи со следующим.

В соответствии с пунктом 10 постановления Правительства Российской Федерации от 15 января 2020 г. № 9 «Об утверждении единой методики прохождения испытания на государственной гражданской службе Российской Федерации в федеральных органах исполнительной власти» в целях адаптации гражданского служащего к условиям профессиональной служебной деятельности и обеспечения эффективного исполнения им должностных обязанностей в период испытания кадровая служба государственного органа совместно с непосредственным руководителем гражданского служащего реализуют, в том числе мероприятия по организации профессионального развития и (или) наставничества (при необходимости).

Испытание является кадровой технологий, завершающей комплекс мероприятий по формированию кадрового состава государственного органа. Главным достоинством испытания как дополнительного этапа отбора кадров на гражданскую службу является возможность в период его проведения с наибольшей степенью достоверности определить профессиональный уровень гражданского служащего и, главным образом, профессиональные и личностные качества посредством оценки результатов исполнения им должностных обязанностей.

Одновременное прохождение испытания и осуществление наставничества позволит всесторонне оценить способности гражданского служащего применять при исполнении должностных обязанностей имеющиеся у него знания и умения, а также оценить его профессиональные и личностные качества, выявленные на этапе отбора в ходе конкурса или отбора без проведения конкурса.

В случае, если гражданскому служащему не установлен срок испытания, период осуществления наставничества не должен превышать один год.

2.4. Правовой акт государственного органа о назначении наставника

При согласовании представителем нанимателя предложения об осуществлении наставничества, кадровая служба государственного органа готовит проект правового акта о назначении наставника.

Правовой акт о назначении наставника рекомендуется оформлять по форме, приведенной в Приложении № 5, и утверждать не позднее десяти служебных дней со дня назначения гражданского служащего, в отношении которого планируется осуществлять наставничество, на должность гражданской службы.

Гражданский служащий, в отношении которого осуществляется наставничество, ознакамливается с приказом о назначении ему наставника под роспись.

3. Осуществление наставничества

Третий этап наставничества – его непосредственное осуществление – является практическим воплощением умножения знаний наставника о наставляемом, наставляемого – о предмете и особенностях профессиональной служебной деятельности, в связи с чем он принципиально важен для достижения целей и реализации задач наставничества.

Кроме того, сложившиеся на третьем этапе наставничества модели поведения, а также оценочные суждения по их поводу, создают основу определения результатов адаптации наставляемого, в том числе в период испытания, и, соответственно, для характеристики деятельности и перспектив должностного роста наставника.

Поэтому ключевым аспектом третьего этапа является определение подходов к наставничеству, представляющих собой технологию индивидуальной работы с наставляемым, зависящей от объема и сложности его должностных обязанностей и профессионального уровня, определенного на предыдущем этапе.

3.1. Подходы к наставничеству[2]

Сущность наставничества в том, что задание дает непосредственный руководитель наставляемого, а наставник помогает определить оптимальный путь его выполнения, исходя из уровня имеющихся у наставляемого знаний и умений относительно сложности задачи.

Для этого наставнику при осуществлении наставничества рекомендуется использовать, а при необходимости чередовать следующие подходы: инструктаж, объяснение и демонстрация, которые вместе составляют вектор развития в наставничестве. Они различаются между собой способом информирования наставляемых о путях решения задач, поставленных руководителем.

Роль наставника	Краткая характеристика подхода	Возможные варианты эффективных действий
Наставник - инструктор	**Инструктаж** – это конкретные указания о нюансах выполнения поручения с возможными алгоритмами работы. Этот подход предполагает минимум обсуждения и	Инструктаж желательно применять при взаимодействии с наставляемыми, не склонными к анализу своей деятельности или неспособными к нему, а также с наставляемыми,

[2] При разработке данного раздела использованы материалы методических рекомендаций, подготовленных Университетом Правительства Москвы. Арсланьян В.П., Лузянина М.С., Мотовилина И.А., Портнова Д.С. Наставничество. – Тамбов: ООО фирма «Юлис», 2018. – с. 72-73.

	«слепое» следование инструкциям. Тем самым вырабатываются базовые умения наставляемого, например, техническая работа с документами. Недостатком является слабое вовлечение наставляемого в процесс решения задачи и, как следствие, отсутствие понимания смысла всех выполняемых действий. Кроме того, сотруднику сложно будет самостоятельно найти решение проблемы при изменении ситуации.	имеющими небольшой опыт. Данный подход также эффективен при выполнении срочных, внезапных или простых поручений. Он в слабой степени способствует профессиональному развитию молодых специалистов.
Наставник - советник	**Объяснение** – это логическое обоснование каждого действия. При этом подходе наставник не только говорит, что и как делать, но и объясняет, почему тот или иной способ более правильный. Это помогает наставляемому воспринять свою задачу как элемент цепи взаимосвязанных действий. Осознание смысла каждого своего шага позволит ему уяснить и даже выработать собственный алгоритм взаимодействия с деловым окружением. Объяснение предъявляет высокие требования к умению наставника понятно донести информацию до наставляемого.	Объяснение полезно использовать в отношении наставляемых, имеющих некоторый профессиональный опыт. Этот подход нередко сопряжен с дополнительными, неожиданными и не всегда конструктивными вопросами молодых специалистов. Объяснение способствует росту профессиональных знаний и умений наставляемых за счет мастерства наставника. Наиболее широко данный подход применяется при подготовке наставляемых к решению часто выполняемых или важных профессиональных задач.
Наставник - демонстратор	**Демонстрация** применяется при предоставлении наставляемому определенной свободы действий в решении поставленной задачи. Смысл этого подхода	Данный подход является одним из самых сложных. Демонстрацию можно применять с высокомотивированными сотрудниками. Этот подход обеспечивает не просто рост

	заключается в поддержании самостоятельности наставляемого и стимулировании его готовности принимать на себя ответственность за решение задачи. Поэтому применяется он к тем, кто уже освоил базовые умения и уяснил взаимосвязи с деловым окружением. Этот подход может повышать мотивацию наставляемого и приводить к нахождению им нестандартных способов достижения цели. Демонстрация предполагает дискуссию по обсуждению имеющихся у него ресурсов и ожидаемых трудностей, что позволит молодому специалисту выработать подробный план дальнейших действий. После составления плана или в процессе составления рекомендуется совместное обсуждение альтернативных способов решения задачи.	знаний и умений наставляемого (а также в некоторых случаях и у наставника), а формирование у него компетенций Подход наиболее полезен при решении творческих задач и в условиях недостатка информации о требованиях к результату, а наименее эффективен – при ответственных сложных поручениях. Слабой стороной демонстрации является непредсказуемость результата работы, поэтому использование данного подхода предполагает готовность наставника к риску.

3.2. Реализация прав и обязанностей в процессе наставничества

Наставничество как процесс представляет собой реализацию прав и обязанностей его сторонами – наставником и наставляемым в форме определенного подхода, позволяющего более эффективно настроить взаимодействие между ними.

В соответствии с Положением о наставничестве в права и обязанности наставника и гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, входит:

Наставник	Наставляемый
Права	
- принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с исполнением должностных обязанностей гражданский служащим, в отношении которого осуществляется наставничество, с его непосредственным руководителем; - давать гражданскому служащего рекомендации, способствующие выработке практических умений по исполнению должностных обязанностей; - разрабатывать индивидуальный план мероприятий по наставничеству; - контролировать своевременность исполнения гражданским служащим должностных обязанностей.	- обращаться по мере необходимости к наставнику за профессиональным советом для надлежащего исполнения своих должностных обязанностей; - принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с наставничеством, с непосредственным руководителем и наставником; - представлять непосредственному руководителю обоснованное ходатайство о замене наставника.
Функции	**Обязанности**
- содействие в ознакомлении гражданского служащего с условиями прохождения гражданской службы; - представление гражданскому служащему рекомендаций по вопросам, связанным с исполнением его должностных обязанностей; - выявление ошибок, допущенных гражданским служащим при осуществлении им профессиональной служебной деятельности, и содействие в их устранении; - передача накопленного опыта, профессионального мастерства, демонстрация и разъяснение наиболее рациональных методов исполнения должностных обязанностей; - оказание гражданскому служащему консультативно-методической помощи при его обращении за профессиональным советом.	- самостоятельное выполнение заданий непосредственного руководителя с учетом рекомендаций наставника; - усвоение опыта, переданного наставником, обучение практическому решению поставленных задач; - учет рекомендаций наставника, выполнение индивидуального плана мероприятий по наставничеству (при его наличии).

При этом следует учитывать, что обязанности наставляемого тесно связаны с выполнением его должностных обязанностей и в своей полноте обеспечивают высокий профессиональный уровень его служебной деятельности.

Функции наставника в практике их реализации могут исполняться дискретно, то есть их полнота зависит от срока прохождения наставничества, конкретных поручений, выполняемых наставляемым, а также его успехов в первичной адаптации.

В этой связи рекомендуется составление индивидуального плана мероприятий по наставничеству как рабочего инструмента наставника, позволяющего последовательно распределить подходы к наставничеству по всему сроку его осуществления и комбинировать их в зависимости от результатов контроля за выполнением наставляемым индивидуального плана.

3.2.1. Типы наставляемых и как с ними работать[3]

Любой процесс передачи знаний вызывает определенные трудности, часть из которых решается адекватно подобранным способом информирования наставляемого. Однако критическое отношение к получаемой информации наблюдается во всех типах наставляемых. В этих условиях при осуществлении наставничества важно добиться трансформации общего критического настроя в мотивацию наставляемого к преобразованию частностей, недостатки организации которых послужили причиной общего негатива в его восприятии. Такой подход особенно продуктивен при работе с молодыми гражданскими служащими.

Для эффективной совместной работы с гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество, наставнику важно понять и учитывать при выборе способов взаимодействия как особенности восприятия информации, так и характер наставляемого.

Типы наставляемых	Возможные варианты эффективных действий наставника
Спорщикам нравится сам процесс дискуссии, а не прояснение сути вопроса. Их не убеждает ни статус собеседника, ни обоснованность информации, ни способ ее подачи. Предложение заранее готовиться к встрече и формулировать вопросы вызовет сопротивление и раздражение у такого сотрудника.	Со спорщиками важно сохранять внешнее спокойствие и не вовлекаться в дискуссию. Переубедить такого человека невозможно. Поэтому следует уклоняться от споров, например, сказать, что в данном государственном органе так не принято. В некоторых случаях снизить активность спорщика помогает одобрение его заслуг либо демонстрация согласия с его верными

[3] При разработке данного раздела использованы материалы методических рекомендаций, подготовленных Университетом Правительства Москвы. Арсланьян В.П., Лузянина М.С., Мотовилина И.А., Портнова Д.С. Наставничество. – Тамбов: ООО фирма «Юлис», 2018. – с. 65-67.

	рассуждениями.
Въедливые склонны задавать много вопросов. Такое поведение может объясняться как желанием получить подробную информацию о новом служебном месте, так и потребностью в создании понятных, предсказуемых условий.	Въедливым необходимо помочь создать понятное информационное поле. Будет полезно рекомендовать им интересные книги, интернет-ресурсы, соответствующие их обязанностям; подсказать, какие источники информации они могут использовать в работе, к каким сотрудникам и с какими вопросами обращаться. Въедливые положительно отреагируют на предложение структурировать процесс передачи опыта в виде «пятиминуток вопросов» и определение регулярного времени для ответов на вопросы, так как это создаст для них понятные, предсказуемые условия взаимодействия. Кроме того, следует направлять ход мысли въедливого чтобы обеспечить всесторонний характер его вопросов, избегая повторения вопросов с одним и тем же содержанием.
Профессионалы нередко обладают значительным опытом работы, высоким уровнем образования, а потому – независимым мнением. Они уклоняются от выполнения указаний, если не согласны с ними, и не хотят выступать в роли простых исполнителей.	Профессионалам надо показать свою компетентность. Можно, например, развернуть дискуссию с ними по тем вопросам, по которым у наставника гораздо больше знаний, или заранее подготовиться к определенной теме. Кроме того, можно рассказать о высоком мнении авторитетных лиц о работе наставника, о серьезных профессиональных результатах.
Консерваторы – это люди, не склонные менять привычные способы работы. Любая новая информация кажется им противоречащей предыдущим сведениям, поэтому они начинают сомневаться в ее правильности.	Консерваторам необходимо дать дополнительное время на то, чтобы они могли разобраться с незнакомыми задачами или методами. Их следует дополнительно стимулировать к применению новых процессов работы и контролировать этот процесс. Следует учитывать, что времени для разбега им требуется гораздо больше, чем остальным сотрудникам. Убеждения в выгодах нового подхода для них малоэффективны, а вот

	техническая простота и ясность процедур действуют лучше.
Неуверенные – это исполнительные сотрудники, но при этом они застенчивы, с трудом устанавливают отношения с новыми коллегами, часто сомневаются в правильности своих действий. Они нуждаются в помощи, поддержке и опеке.	Неуверенным нужно предоставить поддержку: отметить их заслуги, подчеркнуть ситуации, когда они самостоятельно и эффективно справились со сложными задачами, познакомить с коллегами, которые готовы оказывать помощь. Кроме того, неуверенным важно показать, что они имеют право на ошибку.
Пассивные обладают пониженной профессиональной мотивацией, не проявляют ни старательности, ни настойчивости, ни интереса. На новой работе, где требуются усилия для овладения навыками, их недостатки становятся особенно заметными.	Пассивные должны понимать, что отсутствие их реальных результатов будет замечено. Следует тщательно контролировать их работу, корректно обсуждая с ними ошибки и отмечая их достижения.

3.2.2. Контроль наставничества со стороны непосредственного руководителя

В рамках осуществления наставничества особое внимание должно также уделяться контролю за исполнением должностных обязанностей не только наставляемым, но и наставником, так как для него наставничество является дополнительной функцией и нагрузкой. В этом смысле контроль выступает как стимул, как знак высокой оценки профессионального уровня.

На основе успешного взаимодействия наставника и наставляемого складываются «управленческие команды», позволяющие обеспечить взаимозаменяемость сотрудников в подразделении в рамках одного тематического блока.

В этой связи контроль в форме регулярных встреч по обсуждению хода исполнения должностных обязанностей, как общего для наставника, наставляемого и их руководителя дела обязателен, так как имеет большое мотивационное значение.

3.3. Вспомогательные инструменты наставничества

При осуществлении 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 иными инструментами, определяемыми особенностями и спецификой деятельности государственного органа.

3.3.1. Составление индивидуального плана мероприятий по наставничеству

Наставник имеет право разрабатывать индивидуальный план мероприятий по наставничеству исходя из потребности гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, в профессиональных знаниях и умениях, а также в соответствии с уровнем его текущей подготовки (установленной при проведении конкурсных процедур или при назначении на должность гражданской службы без проведения конкурса) и продолжительностью стажа гражданской службы или работы по специальности, направлению подготовки.

В составлении индивидуального плана мероприятий по наставничеству участвует непосредственный руководитель наставляемого.

Индивидуальный план мероприятий по наставничеству может включать:

- последовательность и этапность действий наставника и наставляемого;
- мероприятия по ознакомлению наставляемого со служебным местом и коллективом;
- мероприятия по ознакомлению наставляемого с должностными обязанностями, квалификационными требованиями, целями и задачами деятельности государственного органа и соответствующего структурного подразделения;
- изучение теоретических и практических вопросов, касающихся исполнения должностных обязанностей;
- выполнение наставляемым практических заданий;
- перечень мер, способствующих закреплению у наставляемого приобретаемых профессиональных знаний и умений;
- перечень мер по содействию в исполнении должностных обязанностей;
- другие мероприятия по наставничеству.

Примерная форма индивидуального плана мероприятий по наставничеству приведена в Приложении № 6.

С индивидуальным планом мероприятий по наставничеству знакомится гражданский служащий, в отношении которого осуществляется наставничество.

3.3.2. Пример памятки о выполнении обязанностей наставника

Памятка о выполнении обязанностей наставника содержит ряд рекомендаций относительно оказания помощи гражданскому служащему, 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 гражданскому служащему опыта и знаний, необходимых для выполнения его должностных обязанностей.

Пример памятки о выполнении обязанностей наставника приведен в Приложении № 7.

3.3.3. Пример пособия «Первые шаги» для гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество

Пособие «Первые шаги» предназначено для гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество, и включает основную информацию, которая может понадобиться данным гражданским служащим (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.

Пособие «Первые шаги» разрабатывается кадровой службой государственного органа. Пример пособия «Первые шаги» для гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, приведен в Приложении № 8.

3.3.4. Пример формирования списка нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество

Список нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество, должен формироваться каждым государственным органом (его структурным подразделением) индивидуально с учетом специфики деятельности государственного органа (его структурного подразделения). Данный инструмент позволяет быстро ознакомить гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, с основами прохождения гражданской службы, процедурами осуществления служебной деятельности, регламентированными в нормативных правовых актах, что существенно ускоряет процесс его 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 должностных регламентов), обязательных для ознакомления гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество. Данные задания разрабатываются с целью проверки способности применения гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество, полученных знаний на практике. Также в качестве проверки результатов полученных знаний, особенно, если наставляемый – молодой специалист и готовится принять участие в конкурсе на

замещение вакантной должности гражданской службы или включение в кадровый резерв в порядке должностного роста, рекомендуется проходить тестирование на соответствие квалификационным требованиям вне зависимости от области и вида профессиональной служебной деятельности гражданских служащих (базовым квалификационным требованиям) посредством использования федеральной государственной информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» с устанавливаемой наставником периодичностью.

Пример формирования списка нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество, приведен в Приложении № 9.

3.3.5. Организация вводной лекции для гражданских служащих, впервые поступивших на гражданскую службу

Проведение вводной лекции предназначено преимущественно для молодых гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью их ознакомления с основными принципами прохождения гражданской службы в государственном органе. В зависимости от количества гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество, лекция может иметь различные масштабы: для небольшой группы лекцию может вести наставник, в то время как для большого числа гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество, целесообразно организовывать централизованные мероприятия по профессиональному развитию, при проведении которых необходимо учитывать различия в специализации гражданских служащих и предоставлять информацию общего характера, актуальную для всех направлений профессиональной служебной деятельности.

В частности, на вводной лекции лектор (например, член совета/комиссии по наставничеству или сотрудник кадровой службы государственного органа) знакомит наставляемых 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 профессиональной культурой государственного органа, а также с особенностями прохождения гражданской службы в государственном органе.

При подготовке к данной лекции наставнику или сотруднику кадровой службы государственного органа (члену совета/комиссии по наставничеству) следует составить список подробных вопросов по вышеприведенным пунктам и предложить их обсуждение на выбор гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество.

Кроме того, при необходимости государственный орган может расширить тематику лекции и разработать вводный курс по развитию отдельных знаний и умений для гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество. Тематика курса формируется наставниками с учетом пожеланий соответствующих непосредственных руководителей и гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество. Примерами тематики таких курсов может быть «Антикоррупционное законодательство», «Основы документооборота», «Ответы на обращения граждан» и другие.

3.3.6. Создание Интернет-форумов с ответами на часто задаваемые вопросы

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

3.3.7. Организация служебного места гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, в одном кабинете с наставником

Данный инструмент ускорит процесс взаимодействия наставника и гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, позволяя в режиме реального времени разрешать все возникающие вопросы, а также позволяя гражданскому служащему, 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.

В случае отсутствия условий для организации служебного места наставляемого в одном кабинете с наставником следует рассмотреть возможность дистанционного формата их взаимодействия (при наличие соответствующих технических условий).

3.3.8. Использование метода проектного наставничества

Метод проектного наставничества предполагает выделение фрагментов реальной работы (определенных заданий) гражданского служащего и построение на их основе системы проектного обучения гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество, посредством приобретенного опыта с возможностью его дальнейшего применения. Данный метод обучения развивает навыки адаптации, способности работать в условиях неопределенности, задавать вопросы, делать обобщение на основе конкретного опыта.

«Обучение действием» предполагает работу наставников и гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество, над проблемами, которые часто встречаются 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 гражданский служащий, в отношении которого осуществляется наставничество. Данные проекты/задания должны иметь четкие цели, ресурсные и временные границы, возможность индивидуального обучения гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество, а также определенные ожидаемые результаты. Таким образом, участие в данных обучающих проектах/заданиях позволит обеспечить развитие гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество, путем выполнения задач конкретного подразделения государственного органа.

К разработке указанных «обучающих проектов/заданий» могут быть привлечены образовательные организации и учебные центры, созданные при государственном органе.

3.3.9. Проведение обзорной экскурсии по зданию государственного органа

Обзорная экскурсия по зданию государственного органа осуществляется наставником в первый служебный день гражданского служащего, 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.

3.3.10. Проведение индивидуальных занятий

Индивидуальные занятия наставника с гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество, предполагают обязательное совместное выполнение служебных обязанностей наставника и гражданского служащего, 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 гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество.

3.3.11. 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.

Ключевым отличием пула лучших наставников от совета/комиссии по наставничеству является более неформальный характер данного объединения наставников.

4. Завершение наставничества

Завершающий этап предполагает подведение итогов наставничества и получение обратной связи от наставников и гражданских служащих, в отношении которых осуществлялось наставничество, с помощью представления наставником отзыва о результатах наставничества и проведения индивидуального собеседования с гражданским служащим, в отношении которого осуществлялось наставничество. Далее проводится оценка результативности деятельности наставников.

4.1. Отзыв о результатах наставничества

В соответствии с пунктом 20 Положения о наставничестве наставник представляет непосредственному руководителю гражданского служащего, в отношении которого осуществлялось наставничество, отзыв о результатах наставничества по форме, установленной Положением о наставничестве, не позднее 2 служебных дней со дня завершения срока наставничества.

Установленная Положением о наставничестве форма отчета о результатах наставничества приведена в Приложении № 10.

4.2. Индивидуальное собеседование с гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество

Непосредственный руководитель гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, проводит индивидуальное собеседование с таким гражданским служащим в целях подведения итогов осуществления наставничества. Для его организации рекомендуется использовать Методику всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего, размещенную на официальной сайте Минтруда России.

4.3. Оценка результативности деятельности наставника

Непосредственный руководитель гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, проводит оценку результативности деятельности наставника на основе достигнутых результатов наставничества и оценки профессиональной служебной деятельности гражданского служащего, в отношении которого осуществлялось наставничество, указанной в пункте 4.2 настоящего методического инструментария. Следует отметить, что данная оценка осуществляется не в отношении эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего,

являющегося наставником, в связи с чем ее результаты не должны использоваться в иных целях, иначе как для оценки результативности наставничества.

Оценка результативности деятельности наставника проводится с учетом:

- содействия гражданскому служащему, в отношении которого осуществлялось наставничество, в успешном овладении им профессиональными знаниями, навыками и умениями, в его профессиональном становлении;
- содействия в приобретении гражданским служащим, в отношении которого осуществлялось наставничество, опыта работы по специальности, направлению подготовки, формирования у него практических знаний и навыков в области профессиональной служебной деятельности;
- оказания гражданскому служащему, в отношении которого осуществлялось наставничество, постоянной и эффективной помощи в совершенствовании форм и методов работы;
- проведения действенной работы по воспитанию у гражданского служащего, в отношении которого осуществлялось наставничество, добросовестного отношения к исполнению его должностных обязанностей.

В целях проведения всесторонней оценки деятельности наставника наставляемому может быть предложен для заполнения формализованный отчет о процессе прохождения наставничества и работе наставника, приведенный в Приложении № 11.

Указанный отчет может быть учтен при определении мер стимулирования наставника.

4.4. Передача отзыва о результатах наставничества в кадровую службу государственного органа

Отзыв о результатах наставничества, подготовленный и подписанный наставником, после ознакомления с ним непосредственного руководителя гражданского служащего, в отношении которого осуществлялось наставничество, направляется в кадровую службу государственного органа не позднее 5 служебных дней со дня завершения срока наставничества.

Отзыв о результатах наставничества приобщается к личному делу гражданского служащего в соответствии с пунктом 22 единой методики прохождения испытания на государственной гражданской службе Российской Федерации в федеральных органах исполнительной власти, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 15 января 2020 г. № 9.

В целях обеспечения единообразных подходов осуществления наставничества на гражданской службе государственным органам субъектов Российской Федерации также рекомендуется приобщать отзыв о результатах наставничества к личному делу наставляемого.

4.5. Стимулирование работы наставников

Деятельность наставника учитывается при решении вопросов, связанных с поощрением или награждением гражданского служащего за безупречную и эффективную гражданскую службу в соответствии со статьей 55 Федерального закона № 79-ФЗ.

Результативность деятельности гражданского служащего в качестве наставника учитывается при выплате ему премии за выполнение особо важных и сложных заданий. При этом следует отметить, что данная премия не может являться постоянной выплатой наставнику за статус. Ее размер должен отражать оценку деятельности наставника, в том числе и в период осуществления наставничества, осуществляемую непосредственным руководителем наставляемого с возможным привлечением совета/комиссии по наставничеству, руководителя/заместителя руководителя государственного органа, кадровой службы государственного органа.

Также наставники, показавшие высокие результаты, могут быть представлены решением представителя нанимателя к следующим видам нематериального поощрения:

- помещение фотографии наставника на доску почета государственного органа;
- награждение ведомственным знаком отличия за эффективное и долговременное осуществление наставничества;
- 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;
- направление наставника на мероприятия по профессиональному развитию в целях совершенствования его профессиональных и личностных качеств;
- присвоение почетного звания «Лучший наставник государственного органа».

4.6. Проведение ежегодного конкурса «Лучший наставник государственного органа»

Кадровая служба государственного органа может организовать проведение ежегодного конкурса «Лучший наставник государственного органа» в соответствии с приказом и методическими рекомендациями «О проведении конкурса на звание «Лучший наставник государственного органа», приведенными в Приложении № 12.

Заключение

Настоящий методический инструментарий подготовлен на основе современных научно-прикладных разработок в сфере управления персоналом и опыта государственных и муниципальных органов по применению наставничества, оцененного в ходе проведения конкурсов лучших кадровых практик.

Рекомендательный характер его положений имеет целью стимулировать государственные органы к разработке и применению собственных подходов к осуществлению наставничества в рамках исполнения постановления № 1296.

Это особенно важно в связи с тем, что наставничество представляет собой более широкий круг отношений между гражданскими служащими, чем формальное исполнение должностных обязанностей. Наставничество является примером действия адаптивной организационной структуры, внедрение которой повысит качество внутренней обратной связи в государственных органах, построенных по принципу вертикальной (иерархической) организационной структуры. Элементы педагогической и воспитательной работы в наставничестве позволяют использовать его в качестве движущей силы процесса развития профессиональной культуры на гражданской службе.

В итоге институт наставничества посредством концентрации ряда современных технологий, в применении которых участвуют различные поколения гражданских служащих, способствует формированию специфических по сравнению с другими отраслями государственно-служебных отношений, дальнейшее развитие которых обеспечит нашей стране качественное государственное управление, соответствующее стандартам XXI века.

Приложение № 1. Проект приказа/распоряжения «Об организации наставничества в государственном органе»

Проект

_____

(наименование государственного органа)

ПРИКАЗ/РАСПОРЯЖЕНИЕ

Москва

«___» _____ 20__ г. №_____

Об организации наставничества в

_____

(наименование государственного органа)

В целях реализации положений постановления Правительства Российской Федерации от 7 октября 2019 г. № 1296 «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации», а также формирования у молодых государственных гражданских служащих *(наименование государственного органа)* профессиональных знаний и умений, надлежащего исполнения ими должностных обязанностей, ознакомления с особенностями прохождения государственной гражданской службы в *(наименование государственного органа)* п р и к а з ы в а ю:

1. Руководителям структурных подразделений *(наименование государственного органа)* организовать работу по осуществлению наставничества в *(наименование государственного органа)*.

2. Утвердить Методические рекомендации об организации наставничества.

3. Кадровой службе государственного органа обеспечить организацию наставничества в *(наименование государственного органа)*.

4. Руководителям структурных подразделений в предусмотренных методическими рекомендациями случаях обеспечить определение гражданских

служащих, в отношении которых осуществляется наставничество, и назначение им наставников, осуществлять контроль и оценку результатов наставничества.

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

_____	_____
(наименование должности руководителя государственного органа)	(имя, отчество, фамилия руководителя государственного органа)

Приложение № 2. Проект положения о совете/комиссии по наставничеству

Проект

Приложение
к приказу/распоряжению
(наименование
государственного органа)
от «___» _____ 20__ г. № ____

ПОЛОЖЕНИЕ

О СОВЕТЕ/КОМИСИИ 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 государственном органе в подборе и координации деятельности наставников, а также повышения эффективности адаптации государственных гражданских служащих Российской Федерации (далее – гражданские служащие), в отношении которых осуществляется наставничество.

2. В совет/комиссию по наставничеству входят руководитель (заместитель руководителя) государственного органа, наставники, обладающие значительным опытом осуществления наставничества, а также представители кадровой службы государственного органа. В совет/комиссию по наставничеству по согласованию могут входить независимые эксперты, имеющие опыт осуществления наставничества.

3. Совет/комиссия по наставничеству осуществляет свою деятельность на коллегиальной основе при равенстве голосов всех его членов. Решения совета/комиссии по наставничеству принимаются на его заседаниях простым большинством голосов и оформляются протоколами, которые хранятся у секретаря совета/комиссии по наставничеству.

4. На первом заседании совета/комиссии по наставничеству избираются председатель и его заместитель, избирается или назначается председателем секретарь совета/комиссии, распределяются обязанности между членами совета/комиссии. Секретарем совета/комиссии является представитель кадровой службы государственного органа.

5. 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.

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

7. Руководитель (заместитель руководителя) государственного органа может назначить проведение заседания совета/комиссии по наставничеству для решения вопросов, связанных с его деятельностью.

8. В задачи совета/комиссии по наставничеству входит:

– координация и развитие наставнической деятельности (подбор гражданских служащих, соответствующих необходимым требованиям для назначения их наставниками, заслушивание отчетов наставников о результатах осуществления наставничества);

– оказание методического и практического содействия наставнику в осуществлении наставничества (оказание консультационной помощи в планировании работы наставника, профессиональном развитии и воспитании гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество);

– изучение, обобщение и распространение положительного опыта работы наставников;

– аккумулирование идей и убеждений, заложенных в ценностях государственного органа, привлечение наставников к повышению

приверженности гражданских служащих ценностям государственного органа и государственно-служебной, профессиональной культуры.

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

- протоколов заседаний совета/комиссии по наставничеству;
- списка членов совета/комиссии по наставничеству;
- годовых отчетов о проделанной работе.

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

Приложение № 3. Таблица примерных значений (долей) выраженности тех или иных профессиональных и личностных качеств кандидата по категориям и группам должностей гражданской службы

Проект

Категории должностей	Группы должностей	Профессиональные и личностные качества	Значение (доля) (%)
Руководители	Высшая Главная	Стратегическое мышление	25
		Принятие управленческих решений	25
		Лидерство	20
		Гибкость и готовность к изменениям	10
		Командное взаимодействие	10
		Персональная эффективность	10
	Ведущая	Лидерство	30
		Командное взаимодействие	20
		Стратегическое мышление	15
		Принятие управленческих решений	15
		Гибкость и готовность к изменениям	10
		Персональная эффективность	10
Специалисты	Высшая Главная	Командное взаимодействие	30
		Гибкость и готовность к изменениям	20
		Лидерство	15
		Принятие управленческих решений	15
		Стратегическое мышление	15
		Персональная эффективность	10
	Ведущая Старшая	Персональная эффективность	35
		Гибкость и готовность к изменениям	30
		Командное взаимодействие	20
		Стратегическое мышление	15
Обеспечивающие специалисты	Главная	Командное взаимодействие	40
		Персональная эффективность	30
		Гибкость и готовность к изменениям	15

		Стратегическое мышление	15
	Ведущая Старшая Младшая	Гибкость и готовность к изменениям	40
		Персональная эффективность	30
		Командное взаимодействие	20
		Стратегическое мышление	10

Приложение № 4. Примерная форма предложения об установлении наставничестве

Проект

Руководителю
государственного органа
_____
(ФИО)

Предлагаю установить в отношении (*ФИО, должность гражданского служащего, в отношении которого планируется осуществлять наставничество)* наставничество сроком на *(период осуществления наставничества)* и назначить наставником (*ФИО, должность наставника)*.

Дисциплинарных взысканий и взысканий за коррупционные правонарушения не имеет, служебная проверка в отношении *(ФИО наставника)* не проводится.

Согласие *(ФИО наставника)* исполнять функции наставника имеется.

Должность
непосредственного руководителя (подпись) ФИО

дата

Отметка о согласии наставника
Дата, ФИО

Приложение № 5. Проект правового акта о назначении наставников гражданским служащим

Проект

_____

(наименование государственного органа)

ПРИКАЗ

Москва

«___» _____ 20__ г. №_____

О назначении наставников федеральным государственным гражданским служащим (государственным гражданским служащим субъектов Российской Федерации)

_____

(наименование государственного органа)

В соответствии с пунктом 4 Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 7 октября 2019 г. № 1296, п р и к а з ы в а ю:

1. Назначить наставников федеральным государственным гражданским служащим (государственным гражданским служащим субъектов Российской Федерации) *(наименование государственного органа)* на сроки согласно приложению к настоящему приказу.

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

– организовать на плановой основе работу наставников и гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество;

– ежемесячно анализировать состояние и результаты работы наставников и гражданских служащих, 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 гражданских служащих, 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 *(ФИО, должность заместителя руководителя государственного органа).*

_____	_____
(наименование должности руководителя государственного органа)	(ФИО руководителя государственного органа)

Приложение

к приказу «О назначении наставников федеральным государственным гражданским служащим

(государственным гражданским служащим субъектов Российской Федерации)

наименование государственного органа»

от _____№_____

Лист ознакомления государственных гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество, с данными о наставниках

№	Гражданский служащий, в отношении которого осуществляется наставничество		Ознакомление с назначением наставника	Наставник		Срок осуществления наставничества	
	ФИО.	Должность	Подпись	ФИО.	Должность	Дата начала наставничества	Срок наставничества

Приложение № 6. Примерная форма индивидуального плана мероприятий по наставничеству

Проект

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ

ПО НАСТАВНИЧЕСТВУ

ФИО гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество)	*ФИО наставника*
наименование должности гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество	*наименование должности наставника*

Период наставничества: с «___» _____ 20__ г. по «___» _____ 20__ г.,

_____

(количество недель)

№ п/п	Наименование и содержание мероприятий[4]	Период выполнения	Ответственный за выполнение	Отметка о выполнении
1.	Представление гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, коллективу	Первый день	Непосредственный руководитель	
2.	Ознакомление гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, с рабочим местом, его дооборудование (дооснащение)	Первый день	Наставник	
3.	Ознакомление со структурным подразделением, его полномочиями, задачами, особенностями службы	Первый день	Наставник	
4.	Ознакомление с историей создания государственного органа, его традициями	Первый день	Наставник	
5.	Представление справочной информации	Первый день	Кадровая служба	

[4] Содержательная часть мероприятий может меняться (с учетом замещаемой должности, перечня должностных обязанностей и т.п.).

№ п/п	Наименование и содержание мероприятий[4]	Период выполнения	Ответственный за выполнение	Отметка о выполнении
6.	Информирование о правилах служебного распорядка, порядка выполнения должностных обязанностей	Первый день	Кадровая служба	
7.	Ознакомление с должностным регламентом	Первая неделя	Кадровая служба	
8.	Ознакомление с административными процедурами и системой документооборота	Первая неделя	Наставник	
9.	Ознакомление с используемыми программными продуктами	Первая неделя	Наставник	
10.	Ознакомление с планами, целями и задачами государственного органа и структурного подразделения	Первая неделя	Наставник	
11.	Составление индивидуального перечня рекомендуемой к ознакомлению литературы, исходя из профессиональной области и уровня подготовки гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество	Первая неделя	Наставник	
12.	Ознакомление с квалификационными требованиями к замещаемой должности	Первая неделя	Кадровая служба	
13.	Совместная постановка профессиональных целей и задач, разработка планов их достижения	Первая неделя	Наставник	
14	Ознакомление с 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,	Вторая неделя	Наставник	

№ п/п	Наименование и содержание мероприятий[4]	Период выполнения	Ответственный за выполнение	Отметка о выполнении
	получение доступа к базам данных			
19.	Ознакомление с деятельностью подведомственных учреждений (при наличии)	Вторая-третья недели	Наставник	
20.	Контроль выполнения тестовых (демонстрационных) заданий	Вторая-двенадцатая недели	Наставник	
21.	Контроль выполнения практических заданий (ответы на обращения граждан, подготовка писем и т.д.)	Третья-двенадцатая недели	Наставник	
22.	Проверка знаний и навыков, приобретенных за месяц	Восьмая, двенадцатая недели	Наставник	
23.	Разработка карьерной траектории наставляемого с горизонтом планирования должностного роста до 3-х лет	Десятая-двенадцатая неделя	Наставник, Непосредственный руководитель	
24.	Подготовка отзыва о результатах наставничества	Двенадцатая неделя	Наставник, Непосредственный руководитель	

Отметка об ознакомлении
наставляемого с индивидуальным
планом мероприятий по наставничеству
Дата, ФИО наставляемого

Приложение № 7. 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.

Поступление на государственную гражданскую службу или переход в другой государственный орган неизбежно сопровождается определенным периодом адаптации. Задача наставника заключается в том, чтобы помочь новому гражданскому служащему, особенно молодому, почувствовать себя комфортно в новом коллективе, разъяснить ему организационную структуру и порядок служебного взаимодействия, связанный с исполнением должностных обязанностей, а также передать лицу, в отношении которого осуществляется наставничество, опыт и знания по области и виду профессиональной служебной деятельности, необходимые для выполнения его должностных обязанностей, моральные ценности государственного органа и приоритеты государственно-служебной культуры.

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 об образовании, о предыдущем месте работы, семье, достижениях.
- 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 методическими рекомендациями об организации наставничества в *(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 личностно-ориентированные утверждения, то есть обращайте большее внимание на поступки и старайтесь давать характеристику событиям и поступкам наставляемого, а не его личности. Используйте описательные, а не оценочные высказывания. Будьте объективны в описании

возникающих ситуаций, а также независимы в своих оценках событий и их последствий. Предлагайте приемлемые альтернативы.

- При общении с наставляемым старайтесь подчеркивать его самостоятельность и уважение к нему, проявлять гибкость, непредвзятость и открытость новым идеям. Стремитесь не к доминированию, а к равноправному двухстороннему 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 быть основаны на личном опыте профессиональной служебной деятельности. Старайтесь не заменять слово «я» безликим понятием «руководство», что будет способствовать поддержанию на высоком уровне именно Вашего авторитета как наставника и профессионала.
- 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.
- Помните, что задача наставничества состоит в стабилизации кадрового состава, поэтому с наставляемым Вам, возможно, предстоит совместно проходить гражданскую службу еще долгое время. Соответственно, успешная модель отношений с наставляемым является залогом Вашего профессионального и должностного роста.

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 разработанными в государственном органе методическими рекомендациями об организации наставничества, а может проходить неформально и становиться естественной частью организационной культуры.

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

Приложение № 8. Пример пособия «Первые шаги» для гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество

Первые шаги
(наименование государственного органа)

Пособие «Первые шаги в *(наименование государственного органа)*» предназначено для гражданских служащих, 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 службу:

– анкета;

– заявление;

– паспорт и его копия;

– трудовая книжка и ее копия (и (или) сведения о трудовой деятельности);

– военный билет и его копия;

– документы об образовании и о квалификации и их копии;

– страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования и его копия;

– свидетельство о постановке на учет в налоговом органе (ИНН) и его копия;

– страховой медицинский полис обязательного медицинского страхования и его копия;

–

– документ об отсутствии заболевания, препятствующего поступлению на гражданскую службу или ее прохождению;

– справка о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера;

– сведения об адресах сайтов и (или) страниц сайтов в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», на которых размещалась общедоступную информацию, а также данные, позволяющие их идентифицировать;

– свидетельства о государственной регистрации актов гражданского состояния и их копии;

– 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 государственного органа. С момента подписания приказа Вы становитесь гражданским служащим и замещаете должность гражданской службы в *(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, проведут инструктаж по технике безопасности 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, включая наставника.

Шаг 2 – Финансовое управление

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

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

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

Кроме того, в целях реализации права на налоговые и социальные льготы дополнительно предоставляются:

- справка по форме 2-НДФЛ с предыдущего места работы (используется, в том числе на выплату по больничному листу);

- справка о зарплате за предыдущие два года для пособия.

Шаг 3 – Оформление зарплатной карты

Возьмите бланк анкеты банка в кабинете №____, заполните его, приложите

копии первой страницы паспорта и страницы с отметкой о регистрации по месту жительства, страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования и ИНН. Ответственный сотрудник Управления делами передаст заполненную Вами анкету в банк, и через 10 дней карта будет готова.

Получить ее необходимо самостоятельно (предъявив паспорт) по адресу:

_____

_____

График работы:

_____

_____

Телефон:

_____

Шаг 4 – Доступ к информационным ресурсам

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

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

Каждому новому сотруднику обязательно создается учетная запись для доступа к внутреннему порталу, 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!

О государственном органе

Общие сведения о государственном органе:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Миссия:

_____

_____

Цели:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Ценности:

_____

_____

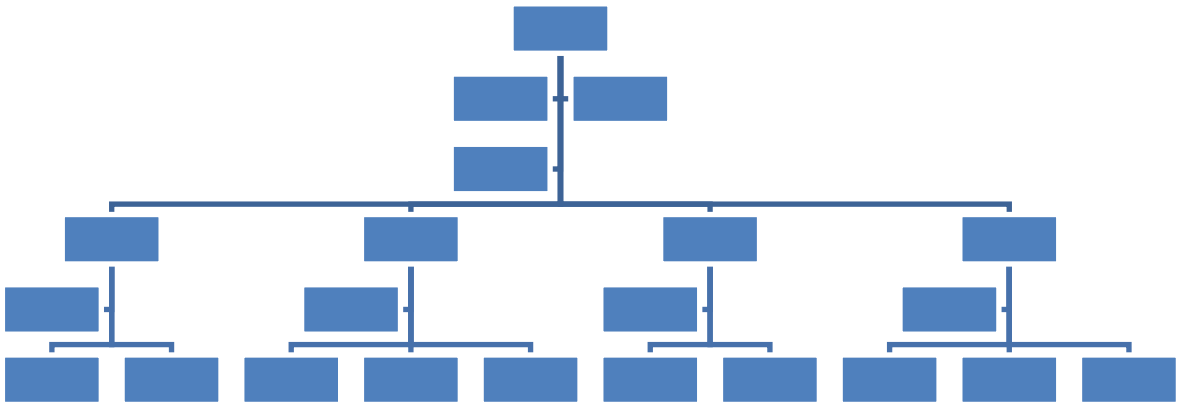
Основные принципы служебного поведения в государственном органе:

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;
- Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях;
- 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, право на которое принадлежит 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 одного месяца до одного года. Для гражданских служащих, назначенных в порядке перевода из другого государственного органа, испытание может устанавливаться на срок от одного до шести месяцев.

В период испытания гражданский служащий федерального государственного органа ведет учет результатов исполнения должностных обязанностей в таблице учета результатов исполнения гражданским служащим своих должностных обязанностей в период испытания.

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.

Гражданским служащим предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 30 календарных дней.

Гражданским служащим предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск за выслугу лет продолжительностью:

1) при стаже гражданской службы от 1 года до 5 лет - 1 календарный день;

2) при стаже гражданской службы от 5 до 10 лет - 5 календарных дней;

3) при стаже гражданской службы от 10 до 15 лет - 7 календарных дней;

4) при стаже гражданской службы 15 лет и более - 10 календарных дней.

Кроме того, гражданским служащим, для которых установлен ненормированный служебный день, предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск за ненормированный служебный день продолжительностью три календарных дня.

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 гражданских служащих к профессиональному развитию и должностному росту.

Присвоение классных чинов

Гражданским служащим, замещающим должности без ограничения срока полномочий, классный чин присваивается без проведения квалификационного экзамена.

Квалификационный экзамен сдают только гражданские служащие,

замещающие должности на определенный срок полномочий (за исключением гражданских служащих, замещающих должности гражданской службы категории «руководители», относящиеся к высшей группе должностей, гражданских служащих, замещающих должности гражданской службы категории «помощники (советники)», назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом Российской Федерации, и гражданских служащих, замещающих должности гражданской службы, относящиеся к высшей и главной группам должностей, назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Правительством Российской Федерации). 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 не ранее чем через три месяца после назначения гражданского служащего на должность гражданской службы.

Классные чины присваиваются гражданским служащим персонально, с соблюдением последовательности, в соответствии с замещаемой должностью гражданской службы, а также с учетом профессионального уровня, продолжительности гражданской службы в предыдущем классном чине и в замещаемой должности гражданской службы.

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 образования, 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 мероприятия по профессиональному развитию после приема на работу и в дальнейшем на регулярной основе.

Кадровый резерв

Кадровый резерв *(наименование государственного органа)* формируется для замещения вакантных должностей гражданской службы из числа гражданских служащих (граждан).

Включение в кадровый резерв государственного органа производится:

1) граждан - по результатам конкурса на включение в кадровый резерв государственного органа;

2) граждан - по результатам конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы с согласия указанных граждан;

3) гражданских служащих для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста - по результатам конкурса на включение в кадровый резерв государственного органа;

4) гражданских служащих для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста - по результатам конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы с согласия указанных гражданских служащих;

5) гражданских служащих для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста - по результатам аттестации с согласия указанных гражданских служащих;

6) гражданских служащих, увольняемых с гражданской службы в связи с сокращением должностей гражданской службы либо упразднением государственного органа - по решению представителя нанимателя государственного органа, в котором сокращаются должности гражданской службы, либо государственного органа, которому переданы функции упраздненного государственного органа, с согласия указанных гражданских служащих;

7) гражданских служащих, увольняемых с гражданской службы по

обстоятельствам, не зависящим от воли сторон, с согласия указанных гражданских служащих.

Включение гражданских служащих (граждан) в кадровый резерв государственного органа производится с указанием группы должностей гражданской службы, на которые они могут быть назначены.

Система оплаты труда

В соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» в структуру денежного содержания гражданских служащих включаются следующие выплаты:

- 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.

Кроме того, в соответствии с данным Федеральным законом определена возможность произведения иных выплат, предусмотренных законодательством.

Структура денежного содержания гражданского служащего состоит из следующих элементов:

Тип выплаты		**Доля выплаты в общем объеме денежного содержания, %**
Оклад месячного	**Должностной оклад**	**7-28%**

денежного содержания	**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) лица, замещающего должность, замещение которой предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение им должностных

(служебных) обязанностей (осуществление полномочий).

Под **личной заинтересованностью** гражданского служащего понимается возможность получения доходов в виде денег, иного имущества, в том числе имущественных прав, услуг имущественного характера, результатов выполненных работ или каких-либо выгод (преимуществ) данным служащим, и (или) состоящими с ним в близком родстве или свойстве лицами (родителями, супругами, детьми, братьями, сестрами, а также братьями, сестрами, родителями, детьми супругов и супругами детей), гражданами или организациями, с которыми гражданский служащий и (или) лица, состоящие с ним в близком родстве или свойстве, связаны имущественными, корпоративными или иными близкими отношениями.

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 служащими, 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 определены Указом № 1065, а впоследствии конкретизированы в Типовом положении о подразделении по профилактике коррупционных и иных правонарушений кадровой службы государственного органа (Указ Президента Российской Федерации от 15 июля 2015 г. № 364).

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)*.

В соответствии с упомянутым Типовым положением о подразделении по профилактике коррупционных и иных правонарушений уполномоченным на оказание консультативной помощи по вопросам, связанным с применением законодательства Российской Федерации о противодействии коррупции, является подразделение государственного органа, органа местного самоуправления или организации по профилактике коррупционных и иных правонарушений (орган субъекта Российской Федерации по профилактике коррупционных и иных правонарушений).

В этой связи гражданские служащие, на которых возложены ограничения и запреты, требования о предотвращении или урегулировании конфликта интересов, обязанности, установленные законодательством Российской Федерации о противодействии коррупции, для получения соответствующей консультативной помощи, в том числе по вопросам заполнения справки о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, обращаются в Отдел по противодействию коррупции *(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 уведомления 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;
- нарушения гражданским служащим, его супругой (супругом) и несовершеннолетними детьми запрета открывать и иметь счета (вклады), хранить наличные денежные средства и ценности в иностранных банках, расположенных за пределами территории Российской Федерации, владеть и (или) пользоваться иностранными финансовыми инструментами.

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 в сфере регулирования государственного органа (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:***

_____

Приложение № 9. Пример формирования списка нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество

Примерный список нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления гражданским служащим, 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 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»;
7. Указ Президента Российской Федерации от 1 марта 2017 г. № 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа»;
8. Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)»;
9. Указ Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 г. № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации»;
10. 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»;

11. Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»;

12. 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»;

13. Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 2005 г. № 1574 «О реестре должностей федеральной государственной службы»;

14. Постановление Правительства Российской Федерации от 31 марта 2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов»;

15. Постановление Правительства Российской Федерации от 7 октября 2019 г. № 1296 «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации»;

16. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 января 2020 г. № 9 «Об утверждении единой методики прохождения испытания на государственной гражданской службе Российской Федерации в федеральных органах исполнительной власти»;

17. Методические материалы Минтруда России по вопросам развития гражданской службы, размещенные на официальном сайте по адресу: https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16;

18. Внутренние регламентирующие документы;

19. Кодекс этики и служебного поведения государственных гражданских служащих государственного органа;

20. Административные регламенты государственного органа;

21. Должностной регламент гражданского служащего;

22. Инструкция по делопроизводству;

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

Приложение № 10. Отзыв о результатах наставничества

Отзыв о результатах наставничества

1. Фамилия, имя, отчество (при наличии) и замещаемая должность наставника:

_____

_____.

2. Фамилия, имя, отчество (при наличии) и замещаемая должность государственного гражданского служащего Российской Федерации (далее – гражданский служащий), в отношении которого осуществлялось наставничество:

_____

_____.

3. Период наставничества: с _____ 20__ г. по _____ 20__ г.

4. Информация о результатах наставничества:

а) гражданский служащий изучил следующие основные вопросы профессиональной служебной деятельности:

_____

_____

_____;

б) гражданский служащий выполнил по рекомендациям наставника следующие основные задания:

_____

_____

_____;

в) гражданскому служащему следует устранить следующие недостатки при исполнении должностных обязанностей (заполняется при необходимости):

_____

_____

_____;

г) гражданскому служащему следует дополнительно изучить следующие вопросы:

_____

_____

_____.

5. Определение профессионального потенциала гражданского служащего и рекомендации по его профессиональному развитию: *(может заполняться, в том числе с использованием таблицы примерных значений (долей) выраженности тех или иных профессиональных и личностных качеств кандидата по категориям и группам должностей гражданской службы, приведенной в Приложении № 3)*

_____

_____

_____.

6. Дополнительная информация о гражданском служащем, в отношении которого осуществлялось наставничество (заполняется при необходимости):

_____

_____.

Отметка об ознакомлении непосредственного руководителя гражданского служащего, в отношении которого осуществлялось наставничество, с выводами наставника	Наставника _____ (должность)
_____/(_____) (подпись) (расшифровка подписи)	_____/(_____) (подпись) (расшифровка подписи)
"_____"_____20____ г.	"_____"_____20_____ г.

Приложение № 11. Формализованный отчет гражданского служащего, в отношении которого осуществлялось наставничество, о процессе прохождения наставничества и работе наставника

Формализованный отчет гражданского служащего, 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 ФИО)

_____

(ФИО 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 сотрудников в процессе наставничества, 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 умений?	
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 умения 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 умения для успешного выполнения должностных обязанностей Вам удалось освоить благодаря прохождению наставничества?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

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

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

11. Какой из аспектов адаптации показался Вам наиболее сложным?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

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

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____ _____ _____

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

_____ _____20___г.

С отчетом
ознакомлен(а) _____ _____ _____

(фамилия, инициалы) (подпись наставника) (дата ознакомления)

Приложение № 12. Проект приказа и методических рекомендаций «О проведении конкурса на звание «Лучший наставник государственного органа»

Проект

_____

(наименование государственного органа)

ПРИКАЗ

Москва

«___» _____ 20__ 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 государственным гражданским служащим, 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 прилагаемые Методические рекомендации по проведению конкурса на звание «Лучший наставник государственного органа».

2. Образовать конкурсную комиссию в соответствии с Методическими рекомендациями по проведению конкурса 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)

Приложение

к приказу «О проведении конкурса на звание

«Лучший наставник государственного органа»

от _____№_____

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

ПО ПРОВЕДЕНИЮ КОНКУРСА НА ЗВАНИЕ «ЛУЧШИЙ НАСТАВНИК ГОСУДАРСТВЕННОГО ОРГАНА»

I. Общие положения

1. Методические рекомендации по проведению конкурса на звание «Лучший наставник государственного органа» содержат рекомендации по организации и порядку 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 государственных гражданских служащих, 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, позволяющих исполнять свои обязанности по организации процесса наставничества на высоком уровне.

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, деловых и личностных качеств, привитие им чувства ответственности за выполнение обязанностей по оказанию государственным гражданским служащим, в отношении которых осуществляется наставничество, индивидуальной помощи в овладении ими необходимыми знаниями, практическими приемами и способами качественного исполнения должностных обязанностей.

III. Критерии оценки участников конкурса

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

9. По уровню профессионального развития критерием эффективной работы наставника могут быть знание гражданскими служащими, 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 гражданскими служащими, 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 гражданскими служащими, в отношении которых осуществлялось наставничество. 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 гражданских служащих, в отношении которых осуществлялось наставничество, о процессе прохождения наставничества и работе наставника, заполненных данными гражданскими служащими. 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 гражданских служащих, 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 гражданского служащего в течение текущего года.

13. Кадровая служба государственного органа по итогам обработки формализованных отчетов гражданских служащих, 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.