



Орловская область

**Пособие
для наставника**

Орёл, 2023

Содержание

1. Предисловие	3
2. Обращение к наставнику	6
3. Рекомендации по первичной адаптации государственного гражданского служащего, в отношении которого осуществляется наставничество	7
4. Общие рекомендации по общению при осуществлении наставничества	9
5. Кодекс наставника	11
6. Типы наставляемых и способы работы с ними	12
7. Подходы к осуществлению наставничества	15
8. Индивидуальный план мероприятий по наставничеству	19
9. Примерный индивидуальный план мероприятий по наставничеству на государственной гражданской службе Орловской области в органах исполнительной власти специальной компетенции Орловской области	20
10. Итоги наставничества	23
11. Учёт результатов деятельности наставника	23
12. Отзыв о результатах наставничества	24

Предисловие

Наставником признается государственный гражданский служащий Орловской области, осуществляющий наставничество.

Деятельность наставника регламентируется Положением о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации¹ и Положением об урегулировании отдельных вопросов осуществления наставничества на государственной гражданской службе Орловской области в органах исполнительной государственной власти специальной компетенции Орловской области².

В соответствии с названными Положениями ***наставник осуществляет следующие функции:***

1) содействие в ознакомлении государственного гражданского служащего Орловской области с условиями прохождения государственной гражданской службы Российской Федерации;

2) представление государственному гражданскому служащему Орловской области рекомендаций по вопросам, связанным с исполнением его должностных обязанностей;

3) выявление ошибок, допущенных государственным гражданским служащим Орловской области при осуществлении им профессиональной служебной деятельности, и содействие в их устранении;

4) передача накопленного опыта, профессионального мастерства, демонстрация

¹ Постановлением Правительства Российской Федерации от 7 октября 2019 года № 1296 «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации».

² Указ Губернатора Орловской области от 25 августа 2020 года № 399 «Об утверждении Положения об урегулировании отдельных вопросов осуществления наставничества на государственной гражданской службе Орловской области в органах исполнительной государственной власти специальной компетенции Орловской области».

и разъяснение наиболее рациональных методов исполнения должностных обязанностей;

5) оказание государственному гражданскому служащему Орловской области консультативно-методической помощи при его обращении за профессиональным советом;

6) представление руководителю структурного подразделения органа исполнительной власти специальной компетенции Орловской области, в котором замещает должность государственный гражданский служащий Орловской области, в отношении которого осуществляется наставничество, (далее – непосредственный руководитель) отзыва о результатах наставничества для ознакомления;

7) еженедельное информирование непосредственного руководителя о ходе осуществления наставничества;

8) несет ответственность за неисполнение функций наставника.

Наставник имеет право:

1) принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с исполнением должностных обязанностей государственным гражданским служащим Орловской области, в отношении которого осуществляется наставничество, с его непосредственным руководителем;

2) давать государственному гражданскому служащему Орловской области рекомендации, способствующие выработке практических умений по исполнению должностных обязанностей;

3) разрабатывать индивидуальный план мероприятий по наставничеству (примерная форма приведена на странице 20 настоящего Пособия);

4) контролировать своевременность исполнения государственным гражданским служащим Орловской области должностных обязанностей.

Данное пособие содержит ряд рекомендаций относительно оказания помощи государственному гражданскому служащему Орловской области, в отношении которого осуществляется наставничество, в ознакомлении с деятельностью органа исполнительной власти специальной компетенции Орловской области и знакомстве с его сотрудниками, в создании комфортной рабочей атмосферы, а также в методах передачи данному государственному гражданскому служащему Орловской области опыта и знаний, необходимых для качественного выполнения должностных обязанностей.

Обращение к наставнику

Перед Вами стоит интересная и творческая задача – помочь новому коллеге познакомиться с работой органа исполнительной власти специальной компетенции Орловской области, включиться в рабочий процесс, создать для него комфортную и дружескую атмосферу. В этом Вам помогут рекомендации, представленные ниже.

Поступление на государственную гражданскую службу Орловской области неизбежно сопровождается определенным периодом адаптации. Задача наставника заключается в ускорении процесса адаптации государственного гражданского служащего Орловской области, впервые поступившего на государственную гражданскую службу Орловской области, или государственного гражданского служащего Орловской области, имеющего стаж государственной гражданской службы Российской Федерации, впервые поступившего на государственную гражданскую службу Орловской области в орган исполнительной власти специальной компетенции Орловской области.

Помните, что именно Вам поручена ответственная и непростая задача по адаптации сотрудника в органе исполнительной власти специальной компетенции Орловской области, и именно от Вас зависит, насколько удачно сотрудник вольется в коллектив.

**Рекомендации по первичной адаптации
государственного гражданского служащего,
в отношении которого осуществляется
наставничество:**

расскажите, какая форма обращения принята в вашем структурном подразделении органа исполнительной власти специальной компетенции Орловской области;

расскажите об органе исполнительной власти специальной компетенции Орловской области, о структурном подразделении, в котором Вы работаете, об особенностях работы органа исполнительной власти специальной компетенции Орловской области;

ознакомьте сотрудника с разделами государственной специализированной информационной системы «Портал Орловской области – публичный информационный центр», официального сайта органа исполнительной власти специальной компетенции Орловской области (в случае его наличия), а также с системой автоматизации делопроизводства и электронного документооборота «ДЕЛО», научите работать с ними;

проявите интерес к личности нового сотрудника: спросите его об образовании, о предыдущем месте работы, семье, достижениях;

пообедайте вместе с новым сотрудниками в его первый рабочий день;

окажите сотруднику помощь в прохождении в здание, в заказе временных пропусков пока его удостоверение или пропуск находятся в процессе оформления;

сформируйте список нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления;

посоветуйте новому сотруднику ознакомиться с Памяткой государственному гражданскому служащему, впервые поступившему на государственную гражданскую службу Орловской области в органы исполнительной власти специальной компетенции Орловской области, а также с Положением об урегулировании отдельных вопросов осуществления наставничества на государственной гражданской службе Орловской области в органах исполнительной государственной власти специальной компетенции Орловской области³ и Положением о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации⁴;

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;

проведите обзорную экскурсию по зданию с целью ознакомления нового сотрудника с расположением служебных помещений, сокращения времени на поиск необходимых помещений, а также знакомства с коллективом.

³ Указ Губернатора Орловской области от 25 августа 2020 года № 399 «Об утверждении Положения об урегулировании отдельных вопросов осуществления наставничества на государственной гражданской службе Орловской области в органах исполнительной государственной власти специальной компетенции Орловской области».

⁴ Постановлением Правительства Российской Федерации от 7 октября 2019 года № 1296 «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации».

Общие рекомендации по общению при осуществлении наставничества

Старайтесь использовать скорее проблемно-ориентированные, чем лично-ориентированные утверждения, то есть обращайтесь большее внимание на поступки и старайтесь давать характеристику событиям и поступкам наставляемого, а не его личности. Используйте описательные, а не оценочные высказывания. 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 двустороннему обмену информацией. Определите области взаимного согласия или позитивные характеристики собеседника прежде, чем говорить о возможных разногласиях или негативных характеристиках. Сформируйте 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.

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 отзывайтесь плохо об органе исполнительной власти специальной компетенции Орловской области и руководстве плохо. Будьте лояльны.

6. Не обсуждайте с наставляемым личные качества и недостатки ваших коллег и руководителей.

7. Не обсуждайте с коллегами личные качества и недостатки наставляемого.

8. Четко и понятно формулируйте задачи.

9. Правильно распределяйте время работы.

10. Комбинируйте различные способы обучения. Больше практики!

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

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

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

14. Уважайте мнение наставляемого.

15. Не бойтесь признавать свои ошибки.

16. Помогайте наставляемому преодолевать возникающие трудности.

17. Не допускайте, чтобы Ваше плохое настроение сказывалось на работе с наставляемым.

Типы наставляемых и способы работы с ними

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. Для эффективной совместной работы с государственным гражданским служащим Орловской области, 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
<i>Спорщикам</i> нравится сам процесс дискуссии, а не прояснение сути вопроса. Их не убеждает ни статус собеседника, ни обоснованность информации, ни способ её подачи.	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 органе исполнительной власти специальной компетенции Орловской области так не принято. Предложение заранее готовиться к встрече и формулировать вопросы вызовет сопротивление и раздражение у такого сотрудника. В некоторых случаях снизить активность спорщика помогает одобрение его заслуг либо демонстрация согласия с его верными 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.
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, несклонные менять привычные способы работы. Любая новая информация кажется им противоречащей предыдущим сведениям,	Консерваторам необходимо дать дополнительное время на то, чтобы они могли разобраться с незнакомыми задачами или методами. Их следует дополнительно стимулировать к применению новых процессов

поэтому они начинают сомневаться в ее правильности.	работы и контролировать этот процесс. Следует учитывать, что времени для разбега им требуется гораздо больше, чем остальным сотрудникам.
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.

Подходы к осуществлению наставничества

При осуществлении наставничества рекомендуется использовать, а при необходимости чередовать следующие подходы: инструктаж, объяснение и развитие. 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 «слепое» следование инструкциям. Недостатком является слабое вовлечение наставляемого в процесс решения задачи и, как следствие, отсутствие понимания смысла всех выполняемых действий. Кроме того, сотруднику сложно будет	Инструктаж желательно применять при взаимодействии с наставляемыми, не склонными к анализу своей деятельности или неспособными к нему, а также с наставляемыми, имеющими небольшой опыт. Данный подход наиболее эффективен при выполнении срочных, внезапных или простых поручений. Он в слабой степени способствует профессиональному развитию молодых специалистов.

	самостоятельно найти решение проблемы при изменении ситуации.	
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 осознать смысл каждого своего шага. 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	Развитие – это предоставление свободы действий сотруднику, подталкивание	Развитие можно применять с высокомотивированными сотрудниками. Этот подход

	его к решению задачи при отсутствии четких указаний и готовых решений. Этот подход может повышать мотивацию наставляемого и приводить к нахождению им нестандартных способов достижения цели. Смысл развития заключается в поддержании самостоятельности наставляемого и стимулировании его готовности принимать на себя ответственность за решение задачи. В противном случае происходит отказ от выполнения работы. После принятия ответственности наставник вовлекает наставляемого в дискуссию по обсуждению имеющихся у него ресурсов и ожидаемых трудностей. Данный этап переходит в самостоятельный анализ ситуации молодым	обеспечивает наибольший рост знаний и умений наставляемого, а также в некоторых случаях и у наставника. Он наиболее полезен при решении творческих задач и в условиях недостатка информации о требованиях к результату, а наименее эффективен – при ответственных сложных поручениях. Слабой стороной развития является непредсказуемость результата работы, поэтому использование данного подхода предполагает готовность наставника к риску.
--	---	---

	специалистом, по результатам которого он вырабатывает подробный план дальнейших действий.	
--	---	--

Индивидуальный план мероприятий по наставничеству

Индивидуальный план мероприятий по наставничеству является рекомендательной частью процесса наставничества и составляется в случае принятия наставником соответствующего решения.

Индивидуальный план мероприятий по наставничеству разрабатывается исходя из потребности наставляемого в профессиональных знаниях и умениях, а также в соответствии с уровнем его текущей подготовки и продолжительностью стажа государственной гражданской службы или работы по специальности, направлению подготовки.

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 органа исполнительной власти специальной компетенции Орловской области 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.

**Примерный индивидуальный план
мероприятий по наставничеству
на государственной гражданской службе
Орловской области в органах исполнительной
власти специальной компетенции
Орловской области**

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН
мероприятий по наставничеству
на государственной гражданской службе
Орловской области в органах исполнительной власти
специальной компетенции Орловской области

(наименование органа исполнительной власти
специальной компетенции Орловской области)

Наставничество осуществляется в отношении

(Ф.И.О. государственного гражданского служащего
Орловской области, в отношении которого
осуществляется наставничество)

(замещаемая должность государственной гражданской
службы Орловской области)

Наставник:

(фамилия, имя, отчество государственного
гражданского служащего Орловской области,
назначенного наставником, замещаемая им должность
государственной гражданской службы
Орловской области)

Период наставничества: с «_____» _____
20____ года по «_____» _____ 20____ года.

№	Наименование мероприятия	Срок исполнения	Отметка об исполнении
1	2	3	4
1.	Ознакомление с рабочим местом		
2.	Ознакомление со служебным распорядком исполнительных органов власти специальной компетенции Орловской области, Кодексом этики и служебного поведения государственных гражданских служащих Орловской области		
3.	Ознакомление с расположением рабочих мест государственных гражданских служащих Орловской области, работников, с которыми государственный гражданский служащий Орловской области, в отношении которого осуществляется наставничество, должен взаимодействовать в рамках исполнения должностных обязанностей		
4.	Ознакомление со структурой органов исполнительной власти специальной компетенции Орловской области		
5.	Ознакомление со структурой органа исполнительной власти специальной компетенции Орловской области, его задачами, функциями и полномочиями, особенностями государственной гражданской службы Орловской области		
6.	Изучение законодательства Российской Федерации и законодательства Орловской области, регламентирующего деятельность органа исполнительной власти специальной компетенции Орловской области, его структурных подразделений в части исполнения должностных обязанностей государственного гражданского служащего Орловской области		

7.	Изучение законодательства Российской Федерации и законодательства Орловской области в сфере противодействия коррупции		
8.	Ознакомление с особенностями делопроизводства и системой документооборота		
9.	Ознакомление с используемыми программными продуктами		
10.	Выполнение обязанностей по замещаемой должности государственной гражданской службы Орловской области (указываются конкретные мероприятия, выполнение которых поручается государственному гражданскому служащему Орловской области в рамках его должностного регламента):		

(Ф.И.О. наставника)

(подпись)

(расшифровка
подписи)

«__» _____ 20__ года

(Ф.И.О.
государственного
гражданского
служащего Орловской
области, в отношении
которого
осуществлялось
наставничество)

(подпись)

(расшифровка
подписи)

Итоги наставничества

Завершение наставничества предполагает подведение его итогов.

По итогам наставничества наставник осуществляет подготовку отзыва о результатах наставничества по форме, установленной Положением о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации, (форма приведена на странице 24 настоящего Пособия) и направляет его для ознакомления непосредственному руководителю ***не позднее 3 рабочих дней*** до дня окончания периода наставничества.

Учет результатов деятельности наставника

Результативность деятельности наставника учитывается:

1) при решении вопросов, связанных с поощрением или награждением государственного гражданского служащего Орловской области за безупречную и эффективную гражданскую службу в соответствии со статьей 55 Федерального закона от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;

2) при проведении конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Орловской области или включении государственного гражданского служащего Орловской области в кадровый резерв, оценке его профессиональной служебной деятельности при проведении аттестации, квалификационного экзамена.

Отзыв о результатах наставничества

ОТЗЫВ о результатах наставничества

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

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: _____.

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

Наставник

(должность)

_____/_____
" " _____ 20_ г.

_____/_____
" " _____ 20_ г.

*** По вопросам, возникающим в процессе наставничества, обращайтесь по телефону: 59-80-21 (Садокова Лилия Владиславовна, заместитель начальника главного управления государственной гражданской службы и кадров Администрации Губернатора и Правительства Орловской области).**