



Стандарт наставничества в местной администрации Майского муниципального района Кабардино- Балкарской Республики

г. Майский КБР, 2025 год

1. ВВЕДЕНИЕ

Стандарт наставничества в местной администрации Майского муниципального района (далее – Администрация) подготовлен на основе методического инструментария Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации, а также изучения опыта и практики успешного применения института наставничества в органах местного самоуправления других муниципальных образований.

Целью данного стандарта является разработка четких и понятных алгоритмов действий по внедрению системы наставничества в Администрации.

Система наставничества включает в себя такие важнейшие процессы, как:

- ✚ организация практик и стажировок;
- ✚ адаптация молодых кадров;
- ✚ подготовка руководителей, цифровизация.

Наставничество влияет на:

- ✚ повышение эффективности труда через качественную подготовку молодых кадров и мотивацию опытных квалифицированных работников;
- ✚ ускорение социальных лифтов за счет выстроенного открытого диалога молодых работников с более опытными старшими коллегами и руководством Администрации;
- ✚ развитие цифровых навыков сотрудников Администрации через выстроенное взаимодействие представителей разных поколений.

Целью наставничества является упорядочивание процесса развития профессиональных компетенций, способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудника задачи в рамках функционала занимаемой должности. Также наставничество помогает более оперативно осуществлять адаптацию к корпоративной культуре, усвоению традиций и правил поведения в конкретном структурном подразделении и в Администрации в целом.

Плюсы наставничества

1. Ускоряется адаптация новых сотрудников. Наставничество помогает новичкам быстрее адаптироваться к корпоративной культуре, освоить рабочие процессы и начать эффективно выполнять свои обязанности. Это снижает текучесть кадров и затраты на их замену. Повышается производительность работников. Благодаря наставникам сотрудники получают более четкие указания и поддержку в решении сложных задач, что способствует их более быстрой и качественной работе.

2. Развиваются внутренние кадры. Наставничество позволяет выявить и развить потенциальных лидеров и специалистов среди существующих сотрудников, создавая кадровый резерв для продвижения.

3. Укрепляется корпоративная культура. Система наставничества способствует укреплению отношений между сотрудниками, улучшению командного взаимодействия и формированию позитивной атмосферы в коллективе.

4. Снижаются затраты на обучение. Обучение через наставничество дешевле и эффективнее, чем внешние тренинги или курсы, так как знания передаются в процессе работы, с учетом специфики компании.

5. Улучшается качество работы и уменьшаются ошибки. Новички, работающие с наставниками, реже совершают ошибки, так как получают своевременную обратную связь и корректировки.

6. Повышается имидж ОМСУ. Наличие программы наставничества де-

монстрирует заботу руководства о своих сотрудниках, что привлекательно для соискателей и укрепляет репутацию работодателя.

7. Передаются корпоративные знания. Наставники помогают сохранить и передать важные знания и практики, которые могли бы утратиться при уходе опытных сотрудников.

2. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Адаптация – процесс овладения муниципальным служащим (работником), в отношении которого осуществлялось наставничество, системой профессиональных знаний и навыков, способностью эффективного применения их на практике.

Администрация муниципального района – исполнительно-распорядительный орган местного самоуправления муниципального района, наделенный федеральным законом и уставом муниципального района полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами Кабардино-Балкарской Республики.¹

Индивидуальный план мероприятий по наставничеству – комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленных на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

Молодой специалист – гражданин в возрасте до 35 лет включительно, завершивший обучение по основным профессиональным образовательным программам и (или) по программам профессионального обучения, впервые устраивающийся на работу в соответствии с полученной квалификацией, в том числе имеющий трудовой стаж, полученный в период обучения по основным профессиональным образовательным программам и (или) по программам профессионального обучения.²

Наставляемый – лицо, в отношении которого осуществляется наставничество. Им может быть:

а) муниципальный служащий:

впервые поступивший на муниципальную службу в Администрацию, в том числе с установлением срока испытания;

вновь принятый на муниципальную службу после продолжительного перерыва (более одного года) в ее прохождении (в случае установления срока испытания);

назначенный на иную должность муниципальной службы, изменение и/или выполнение новых должностных обязанностей которого требует назначения наставника;

б) работник:

впервые поступивший в Администрацию на должность, не отнесенную к должностям муниципальной службы, в том числе с установлением срока испытания;

назначенный на иную должность, не отнесенную к должностям муниципальной службы, изменение и/или выполнение новых должностных обязанностей которого требует назначения наставника;

¹ См. ст. 37 Федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

² См. п. 6 ст. 2 Федерального закона от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации».

в) иные муниципальные служащие, в отношении которых по решению представителя нанимателя необходимо осуществлять наставничество.

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

Наставничество:

а) метод профессионального развития, направленный на формирование у муниципальных служащих (работников) профессиональных знаний и умений, надлежащего исполнения ими должностных обязанностей, ознакомление с особенностями прохождения муниципальной службы в Администрации;

б) разновидность индивидуальной (групповой) работы с временными, новыми или уже работающими сотрудниками в целях их адаптации и профессиональной подготовки (или переподготовки), выполнения ими должностных обязанностей под наблюдением более опытного, специально отобранного сотрудника с регулярным получением конструктивной обратной связи. Зачастую наставничество сопровождается обменом знаниями, опытом и психологической поддержкой, получаемой наставляемыми в работе или профессиональном развитии.

Непосредственный руководитель муниципального служащего (работника), в отношении которого осуществляется наставничество (в узком смысле) – руководитель структурного подразделения Администрации, в котором муниципальный служащий (работник), в отношении которого осуществляется наставничество, замещает соответствующую должность.

Корпоративная культура – набор общих ценностей, норм, поведенческих моделей и общих подходов, которые решают, каким образом сотрудники организации общаются друг с другом, как работают в коллективе, как представляют свою организацию внешнему миру.



Рисунок 1 – Основные элементы корпоративной культуры

1. Ценности – основные принципы, которыми руководствуется организация. Когда сотрудники разделяют общие ценности и действуют в соответствии с ними, это способствует более согласованной работе и благоприятной среде в коллективе. В такой атмосфере коллегам легко взаимодействовать друг с другом, что снижает риск текучки кадров.

2. Миссия отражает эти ценности и определяет то, к чему организация стремится. Она служит своего рода ориентиром для всех сотрудников, позволяя работать в одном направлении.

3. Нормы и правила поведения регулируют действия сотрудников и руководства внутри организации.

4. Традиции и обычаи – практика и ритуалы, которые уникальны для организации.

Главная цель корпоративной культуры – создать единую идентичность, которая позволяет людям чувствовать себя частью коллектива и работать на достижение общих целей. Она определяет стиль руководства, коммуникации и отношений между сотрудниками.

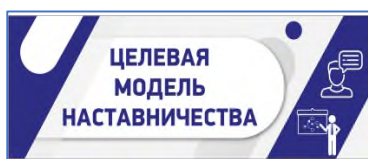
Таблица 1 – Функции корпоративной культуры

Создание и поддержка имиджа Администрации	Укрепление командного духа и вовлеченности сотрудников	Влияние на организационную эффективность
• помогает определить и подчеркнуть идентичность Администрации • отражает ценности, принципы и цели Администрации • помогает создать единое видение и миссию, которые разделят все сотрудники	• помогает сотрудникам чувствовать себя частью команды и работать вместе на достижение общих целей • способствует осознанию профессиональных успехов отдельного сотрудника как общего успеха коллектива	• способствует более согласованной работе и благоприятной среде в коллективе • в такой атмосфере коллегам легко взаимодействовать друг с другом, что снижает риск текучки кадров

3. ВИДЫ НАСТАВНИЧЕСТВА



В Администрации может применяться несколько видов наставничества – они зависят от категории специалиста, которому необходим наставник. Методы передачи знаний во всех шести видах наставничества схожи между собой, основное различие – длительность взаимодействия наставника и наставляемого и категория знаний, умений, навыков (профессиональные или управленческие), которые передает наставник.



Условия, ресурсы и организационные процессы, необходимые для реализации индивидуальных планов мероприятий по наставничеству, в совокупности составляют систему, или целевую модель наставничества.

Таблица 2 – Виды наставничества

Вид	Описание	Кому подходит	Срок
Наставничество – супервизия	Наставник делится сведениями об Администрации, перспективах развития на муниципальной службе, обучает основным навыкам. Отношения строятся на принципе контроля. Наставник берет на себя всю ответственность за наставляемого.	Стажеры-практиканты; молодые сотрудники без опыта работы; студенты	От 3 до 12 месяцев
Формальное наставничество	Наставническая деятельность заключается в объяснении целей работы и обучении на специально организованных тренингах или непосредственно на рабочем месте, где у наставляемых есть возможность на наглядном примере увидеть, как выстроен и работает тот или иной процесс в Администрации	Новые сотрудники с опытом работы на других должностях; сотрудники, которым необходимо освоить новый участок работы	От 2 недель до 6 месяцев
Ситуационное наставничество	Предоставление необходимой помощи в сложных управленческих ситуациях. Данный тип наставничества подразумевает, что наставляемый может в любой момент обратиться за помощью с вопросом или сложной ситуацией и быть уверенным, что наставник его выслушает и подскажет правильное решение, исходя из своего опыта и корпоративной культуры Администрации	Сотрудники, которым необходимо «подтянуть» показатели своей работы	От 2 недель до 3 месяцев
Неформальное наставничество (чаще всего идет вместе с формальным)	Наставник помогает разобраться и быстрее начать ориентироваться в корпоративных ценностях и принятых нормах этики поведения муниципального служащего, знакомит с коллегами из структурного подразделения и смежных отделов. Данный тип наставничества особо важен для представителей молодого поколения, которым важно чувствовать свою значимость и возможность быть услышанными.	Новые сотрудникам с опытом работы на других должностях или в других ОМСУ; молодые сотрудники без опыта работы; сотрудники, которым необходимо освоить новый участок работы	От 2 недель до 3 месяцев

Вид	Описание	Кому подходит	Срок
Менторинг	Метод передачи знаний и управленческого (лидерского) опыта. Менторская деятельность подразумевает помощь в карьерном, социальном и ценностном развитии наставляемого, которую он получает исходя из зрелости и опыта своего ментора (наставника).	Молодые руководители; сотрудники, входящие в кадровый резерв Администрации	От 12 до 36 месяцев
Реверсивное наставничество	Опытный, высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту или позиции, становится подопечным младшего по этим параметрам сотрудника, который считается его наставником по вопросам новых тенденций, технологий и т.д. Такое наставничество помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старших возрастов в области цифровых технологий и интернет-коммуникаций, наладить взаимопонимание и дружеские отношения между разными поколениями.	Сотрудники «серебряного возраста»	От 1 до 6 месяцев

Наставничество в Администрации способствует:



повышению качества подготовки кадров



упорядочиванию процесса развития профессиональных компетенций



повышению производительности труда



развитию у сотрудников способности самостоятельно и качественно выполнять должностные обязанности



возможности достижения оптимальных рабочих показателей



мотивации и осознанию собственной значимости наставников



снижению текучести кадров, укреплению сплоченности коллектива



минимизации периода адаптации новых сотрудников к корпоративной культуре, освоению норм и правил поведения

Психологический портрет наставника

Важнейшей составляющей успешного наставничества является психологиче-

ская 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 Администрации и понимает специфику муниципальной службы.

Эффективное выполнение Администрацией своих функций зависит от степени приверженности и понимания муниципальными служащими ценностей органа местного самоуправления, 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 как для Администрации, так и для 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, своим личным примером формирует модель поведения гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество, которая должна соответствовать правилам, установленным в Администрации.

Корпоративная культура направлена на создание в Администрации позитивного морально-психологического климата, который позволял бы служащему вне зависимости от уровня замещаемой должности развиваться как личности и профессионалу, раскрывать творческий потенциал, ощущать свою значимость и причастность к решению приоритетных задач, стоящих перед Администрацией.

5. Умение радоваться успехам наставляемых и поддерживать их мотивацию.

Одной из задач наставника является формирование сплоченной команды Администрации. 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 Администрации.

4. ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА В АДМИНИСТРАЦИИ

Эффективная реализация наставничества предполагает его поэтапное осуществление. Каждый этап по внедрению наставничества в Администрации предполагает реализацию необходимых действий, приведенных в таблице 3.

Таблица 3 – Этапы наставничества и алгоритмы действий

№ п/п	Действия	Ответственные
1 ЭТАП – ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ		
1.	Подготовка и направление главе Администрации предложения об установлении наставничества	Руководитель структурного подразделения, в которое принят новый сотрудник
2.	По решению главы Администрации подготовка проекта распоряжения «Об организации наставничества»	Сектор муниципальной службы и кадров
3.	Подбор муниципальных служащих, соответствующих необходимым требованиям для назначения их наставниками, по запросу непосредственного руководителя сотрудника, в отношении которого планируется осуществлять наставничество	Руководитель структурного подразделения
4.	Оформление письменного согласия лица, определяемого наставником	Сектор муниципальной службы и кадров
5.	Подготовка распоряжения о назначении наставника	
6.	Разработка индивидуального плана мероприятий по наставничеству	Наставник совместно с сектором муниципальной службы и кадров
2 ЭТАП – ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА		
1.	Определение подходов к наставничеству, представляющих собой технологию индивидуальной работы с наставляемым, зависящей от объема и сложности его должностных обязанностей и профессионального уровня	Наставник
	<i>Краткая характеристика подхода</i>	<i>Варианты эффективных действий</i>
	Инструктаж - это конкретные указания о нюансах выполнения поручения с возможными алгоритмами работы. Такой подход предполагает минимум обсуждения и «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.	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 также эффективен при выполнении срочных, внезапных или простых поручений. Он в слабой степени способствует профессиональному развитию молодых специалистов.
	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 взаимо-	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 ши-

№ п/п	Действия	Ответственные
	действия с деловым окружением. Объяснение предъявляет высокие требования к умению наставника понятно донести информацию до наставляемого.	роко данный подход применяется при подготовке наставляемых к решению часто выполняемых или важных профессиональных задач.
	Демонстрация применяется при предоставлении наставляемому определенной свободы действий в решении поставленной задачи. Смысл этого подхода 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.	Данный подход является одним из самых сложных. Демонстрацию можно применять с высокомотивированными сотрудниками. Этот подход обеспечивает не просто рост 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.
2.	Реализация индивидуального плана мероприятий по наставничеству согласно установленным срокам	Наставник
3 ЭТАП – ЗАВЕРШЕНИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА		
1.	Подготовка отзыва о результатах наставничества, согласование отзыва непосредственным руководителем муниципального служащего (работника), в отношении которого осуществлялось наставничество, и направление его в сектор муниципальной службы и кадров	Наставник
2.	Подготовка рекомендаций лицу, в отношении которого осуществлялось наставничество, по дальнейшему повышению профессионального уровня	Наставник
3.	Заполнение анкеты оценки наставничества лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество	Наставляемый
4.	Проведение индивидуального собеседования с лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, в целях подведения итогов осуществления наставничества.	Непосредственный руководитель наставляемого
5.	Подготовка доклада главе Администрации о результатах наставничества	Сектор муниципальной службы и кадров
6.	Принятие решения главой Администрации о поощрении наставника на основе ходатайства непосредственного руководителя наставляемого	Глава Администрации

При организации наставничества целесообразно использовать системный подход, определенный методологией программного цикла Шухарта-Деминга – PDCA.



Рисунок 2 – Программный цикл наставничества

Результаты работы наставника учитываются:

- ✚ при присвоении классного чина (до истечения срока, установленного для прохождения муниципальной службы в соответствующем классном чине);
- ✚ при прохождении аттестации;
- ✚ при включении в кадровый резерв на вышестоящую должность;
- ✚ при назначении на вышестоящую должность;
- ✚ при поощрении в виде объявления благодарности или представлении к награждению ведомственными знаками отличия;
- ✚ при выплате ему премии за выполнение особо важных и сложных заданий.

Материалы по организации наставничества хранятся в секторе муниципальной службы и кадров в течение 5 лет в соответствии с номенклатурой дел Администрации.