

**АДМИНИСТРАЦИЯ
ГОРОДСКОГО ОКРУГА "ГОРОД КАЛИНИНГРАД"**

РАСПОРЯЖЕНИЕ

**от 10 ноября 2022 г. N 373-р
г. Калининград**

**Об организации наставничества в администрации городского
округа "Город Калининград"**

В целях реализации Положения о наставничестве на муниципальной службе, утвержденного распоряжением администрации городского округа "Город Калининград" от 04.10.2022 N 336-р, а также мероприятий по адаптации и профессиональному становлению муниципальных служащих администрации городского округа "Город Калининград":

1. Утвердить Методические рекомендации по организации наставничества в администрации городского округа "Город Калининград" (приложение).
2. Отделу муниципальной службы администрации городского округа "Город Калининград" (Гладышева С.В.) обеспечить организацию наставничества в администрации городского округа "Город Калининград".
3. Руководителям структурных подразделений администрации городского округа "Город Калининград" организовать работу по осуществлению наставничества в подчиненных структурных подразделениях администрации городского округа "Город Калининград".
4. Руководителям структурных подразделений администрации городского округа "Город Калининград" в соответствии с Методическими рекомендациями по организации наставничества в администрации городского округа "Город Калининград":
 - 1) определять муниципальных служащих, в отношении которых необходима организация наставничества;
 - 2) обеспечивать подбор муниципальных служащих для назначения их наставниками;
 - 3) осуществлять контроль и оценку результатов наставничества.

**Глава администрации
Е.И. Дятлова**

Приложение

УТВЕРЖДЕНЫ
распоряжением администрации
городского округа «Город Калининград»
от 10 ноября 2022 г. № 373-р

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по организации наставничества на муниципальной службе в администрации
городского округа «Город Калининград»

1. Общие положения

1. Наставничество является неотъемлемой частью комплекса мероприятий по адаптации и профессиональному становлению муниципальных служащих.

2. Наставничество предполагает взаимодействие муниципального служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, с наставником непосредственно во время исполнения должностных обязанностей. Наставничество осуществляется на рабочем месте, что позволяет совмещать исполнение должностных обязанностей с профессиональным развитием. Посредством наставничества наставляемый приобретает необходимые знания и опыт практического решения задач по замещаемой должности муниципальной службы.

3. Целью наставничества является содействие профессиональному развитию муниципальных служащих, направленному на формирование знаний и умений, необходимых для обеспечения служебной деятельности на высоком профессиональном уровне, воспитание добросовестного отношения к исполнению должностных обязанностей.

4. Задачами наставничества являются:

1) повышение информированности муниципального служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, о направлениях и целях деятельности администрации городского округа «Город Калининград» (далее – администрация), стоящих перед ним задачах;

2) развитие у муниципального 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;

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

5. Этапы осуществления наставничества в администрации:

1) организация наставничества;

- 2) подбор кандидатов для наставничества (определение муниципальных служащих, в отношении которых планируется осуществлять наставничество, а также выбор и назначение наставников);
- 3) осуществление наставничества;
- 4) завершение наставничества.

2. Организация наставничества

6. Организация наставничества в администрации предполагает утверждение документов, а также определение лиц, ответственных за организацию и руководство наставничеством в администрации.

7. Наставничество в администрации осуществляется по решению главы администрации.

8. Организацию наставничества в администрации осуществляет отдел муниципальной службы. В рамках организации наставничества отдел муниципальной службы выполняет следующие организационные и документационные функции:

1) по запросу непосредственного руководителя муниципального служащего, в отношении которого планируется осуществлять наставничество, обеспечивает подбор муниципальных служащих, соответствующих требованиям для назначения их наставниками;

2) при согласовании первым заместителем главы администрации – управляющим делами кандидатуры наставника готовит правовые акты о назначении наставника (о замене наставника);

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

4) оказывает методическое и практическое содействие наставнику в осуществлении наставничества (планировании работы наставника, профессиональном развитии и воспитании муниципальных служащих, в отношении которых осуществляется наставничество);

5) осуществляет сбор отзывов о результатах наставничества;

6) представляет по поручению первого заместителя главы администрации – управляющего делами отчет о ходе осуществления наставничества в администрации;

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

9. В целях управления и контроля за организацией и осуществлением наставничества первый заместитель главы администрации – управляющий делами осуществляет следующие функции и полномочия:

1) назначает наставника в отношении муниципального служащего (назначает другого наставника в случае принятия соответствующего решения);

2) обеспечивает рассмотрение вопросов организации наставничества на оперативных совещаниях;

3) ходатайствует перед главой администрации о поощрении или награждении наставников.

10. Результативность деятельности муниципального служащего в качестве наставника по решению главы администрации учитывается при выплате ему премии за выполнение особо важных и сложных заданий. Данная премия не может являться постоянной выплатой наставнику за статус. Ее размер должен отражать оценку деятельности наставника.

3. Подбор кандидатов для наставничества

11. На этапе подбора кандидатов для наставничества непосредственным руководителем определяются муниципальные служащие, в отношении которых планируется осуществлять наставничество, кандидатуры наставников и происходит назначение наставников. Выбор наставника осуществляется исходя из потребности муниципального 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 муниципальной 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 муниципальных служащих, так и из числа муниципальных служащих с незначительным стажем муниципальной 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 муниципальной службы, замещаемой муниципальным служащим, в отношении которого осуществляется наставничество.

12. При определении муниципальных служащих, в отношении которых планируется осуществлять наставничество, следует учитывать следующие факторы:

- 1) наличие опыта работы в данной сфере деятельности;
- 2) наличие профессиональных знаний и умений, необходимых для исполнения должностных обязанностей по замещаемой должности муниципальной службы;
- 3) профессиональные и личностные качества муниципального служащего.

В случае если муниципальный служащий, в отношении которого планируется осуществлять наставничество, не обладает необходимыми профессиональными и личностными качествами по замещаемой должности муниципальной службы, развитие данных качеств должно быть учтено 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 муниципальным служащим, в отношении которого осуществлялось наставничество, бывшему наставнику рекомендуется принимать участие в заседании аттестационной комиссии, а также в комиссии по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликта интересов в администрации.

13. Назначение наставников предполагает определение подходящих кандидатур для осуществления наставничества, получение их согласия и утверждение в качестве наставника для муниципальных служащих, в отношении которых осуществляется наставничество. Наставник назначается из числа наиболее авторитетных, опытных и результативных муниципальных 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 рекомендуется избегать значительной разницы в возрасте наставника и наставляемого, которая в оптимальном значении может составлять от 10 до 15 лет. Непосредственный руководитель муниципального служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, не может являться наставником.

14. Наставник может замещать как более высокую должность муниципальной службы по отношению к наставляемому, так и равнозначную, а также более низкую должность муниципальной службы по отношению к наставляемому в зависимости от влияющих на цели наставничества характера и специфики исполняемых им должностных обязанностей. 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 психоэмоциональную среду во взаимоотношениях непосредственного руководителя с наставляемым за счет участия третьей стороны - наставника, что особенно важно для молодых муниципальных служащих. 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 администрации и понимает специфику муниципальной службы;
- 2) желание быть наставником;
- 3) способность передавать имеющиеся знания и умения, накопленный опыт, профессиональное мастерство;
- 4) иметь авторитет в коллективе;
- 5) умение радоваться успехам наставляемых и поддерживать их мотивацию.

15. Назначение наставников из числа старших по должности муниципальных служащих соответствующего структурного подразделения осуществляется в случае необходимости приобретения муниципальным служащим, в отношении которого осуществляется наставничество, профессиональных навыков исполнения должностных обязанностей, для которых требуется высокий уровень квалификации.

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

17. Назначение наставников из смежного структурного подразделения администрации осуществляется в случае отсутствия наставника необходимого профиля и квалификации в соответствующем структурном подразделении или в случае необходимости приобретения муниципальным служащим, в отношении которого осуществляется наставничество, знаний и умений, которыми не обладают муниципальные служащие соответствующего подразделения в силу иного профиля работы или специализации.

18. Предложение об осуществлении наставничества направляется первому заместителю главы администрации – управляющему делами непосредственным руководителем (приложение № 1). Данное предложение содержит сведения о сроке наставничества и согласии муниципального служащего, назначаемого наставником, на осуществление функций наставника наряду с исполнением своих должностных обязанностей.

19. В случае временной нетрудоспособности наставника в течение длительного срока или его длительной служебной командировки (более 10 рабочих дней), а также возникновения иных обстоятельств, препятствующих осуществлению наставничества, непосредственный руководитель направляет первому заместителю главы администрации – управляющему делами предложение о замене наставника. Срок наставничества при этом не меняется.

20. При установлении муниципальному служащему в трудовом договоре испытательного срока, наставничество рекомендуется устанавливать на период испытания наставляемого. Если муниципальному служащему не установлен срок испытания, период осуществления наставничества не должен превышать 6 месяцев.

21. При согласовании первым заместителем главы администрации – управляющим делами предложения об осуществлении наставничества, отдел муниципальной службы готовит проект правового акта о назначении наставника. Правовой акт о назначении наставника оформляется не позднее десяти рабочих дней со дня назначения муниципального служащего, в отношении которого планируется осуществлять наставничество, на должность муниципальной службы. Муниципальный служащий, в отношении которого осуществляется наставничество, знакомится с правовым актом о назначении ему наставника подпись.

4. Осуществление наставничества

22. Наставнику при осуществлении наставничества рекомендуется использовать, а при необходимости чередовать следующие подходы: инструктаж, объяснение и демонстрацию. Они различаются между собой способом информирования наставляемых о путях решения задач, поставленных руководителем.

Роль наставника	Краткая характеристика подхода	Возможные варианты эффективных действий
Наставник-инструктор	<p>Инструктаж - это конкретные указания о нюансах выполнения поручения с возможными алгоритмами работы. Этот подход предполагает минимум обсуждения и «слепое» следование инструкциям. Тем самымрабатываются базовые умения наставляемого, например, техническая работа с документами.</p> <p>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</p>	<p>Инструктаж желательно применять при взаимодействии с наставляемыми, не склонными к анализу своей деятельности или неспособными к нему, а также с наставляемыми, имеющими небольшой опыт.</p> <p>Данный подход также эффективен при выполнении срочных, внезапных или простых поручений. Он в слабой степени способствует профессиональному развитию молодых специалистов</p>
Наставник-советник	<p>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</p>	<p>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</p>

	<p>собственный алгоритм взаимодействия с деловым окружением.</p> <p>Объяснение предъявляет высокие требования к умению наставника понятно донести информацию до наставляемого</p>	<p>умений наставляемых за счет мастерства наставника. Наиболее широко данный подход применяется при подготовке наставляемых к решению часто выполняемых или важных профессиональных задач</p>
Наставник-демонстратор	<p>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.</p> <p>Этот подход может повышать мотивацию наставляемого и приводить к нахождению им нестандартных способов достижения цели.</p> <p>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</p>	<p>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.</p> <p>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</p>

23. 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 права и обязанности наставника и муниципального служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, входит:

Наставник	Наставляемый
Права	
<p>1) принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с исполнением должностных обязанностей муниципальным служащим, в отношении которого осуществляется наставничество, с его непосредственным руководителем;</p> <p>2) давать муниципальному служащему рекомендации, способствующие выработке практических умений по исполнению должностных обязанностей;</p> <p>3) разрабатывать индивидуальный план мероприятий по наставничеству;</p> <p>4) контролировать своевременность исполнения муниципальным служащим должностных обязанностей</p>	<p>1) обращаться по мере необходимости к наставнику за профессиональным советом для надлежащего исполнения своих должностных обязанностей;</p> <p>2) принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с наставничеством, с непосредственным руководителем и наставником;</p> <p>3) представлять непосредственному руководителю обоснованное ходатайство о замене наставника</p>
Функции	
<p>1) содействие в ознакомлении муниципального служащего с условиями прохождения муниципальной службы;</p> <p>2) представление муниципальному служащему рекомендаций по вопросам, связанным с исполнением его должностных обязанностей;</p> <p>3) выявление ошибок, допущенных муниципальным служащим при осуществлении им профессиональной служебной деятельности, и содействие в их устраниении;</p> <p>4) передача накопленного опыта, профессионального мастерства, демонстрация и разъяснение наиболее рациональных методов исполнения должностных обязанностей;</p> <p>5) оказание муниципальному служащему консультативно-методической помощи при его</p>	<p>1) самостоятельное выполнение заданий непосредственного руководителя с учетом рекомендаций наставника;</p> <p>2) усвоение опыта, переданного наставником, обучение практическому решению поставленных задач;</p> <p>3) учет рекомендаций наставника, выполнение индивидуального плана мероприятий по наставничеству (при его наличии)</p>

обращении за профессиональным советом	
24. Для эффективной совместной работы с муниципальным 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
Спорщики Им 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 администрации так не принято. 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. 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	Профессионалам надо показать свою компетентность. Можно, например,

<p>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</p>	<p>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</p>
<p>Консерваторы Это люди, не склонные менять привычные способы работы. Любая новая информация кажется им противоречащей предыдущим сведениям, поэтому они начинают сомневаться в ее правильности</p>	<p>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</p>
<p>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</p>	<p>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</p>
<p>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</p>	<p>Пассивные должны понимать, что отсутствие их реальных результатов будет замечено. Следует тщательно контролировать их работу, корректно обсуждая с ними ошибки и отмечая их достижения</p>

25. В рамках осуществления наставничества непосредственный руководитель осуществляет контроль исполнения должностных обязанностей не только наставляемым, но и наставником, так как для наставника 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.

26. При осуществлении мероприятий по наставничеству могут использоваться один или несколько инструментов, приведенных ниже:

1) составление индивидуального плана мероприятий по наставничеству. Наставник имеет право разрабатывать индивидуальный план мероприятий по наставничеству исходя из потребности муниципального служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, в профессиональных знаниях и умениях, а также в соответствии с уровнем его текущей подготовки и продолжительностью стажа муниципальной 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 органа местного самоуправления 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 № 2. С индивидуальным планом мероприятий по наставничеству знакомится муниципальный служащий, в отношении которого осуществляется наставничество;

2) руководство памяткой о выполнении обязанностей наставника. Памятка о выполнении обязанностей наставника содержит ряд рекомендаций относительно оказания помощи муниципальному служащему, в отношении которого осуществляется наставничество, в ознакомлении с деятельностью администрации и знакомстве с его сотрудниками, в создании комфортной рабочей атмосферы, а также в методах передачи данному муниципальному служащему опыта и знаний, необходимых для выполнения его должностных обязанностей. Пример памятки о выполнении обязанностей наставника приведен в приложении № 3;

3) формирование списка нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления муниципальным служащим, в отношении которого осуществляется наставничество. Список формируется каждым структурным подразделением администрации индивидуально с учетом специфики его деятельности. Данный инструмент позволяет быстро ознакомить муниципального служащего, в отношении которого осуществляется

наставничество, с основами прохождения муниципальной службы, процедурами осуществления служебной деятельности, регламентированными в нормативных правовых актах, что существенно ускоряет процесс его адаптации;

4) проведение вводной лекции предназначено преимущественно для молодых муниципальных служащих, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью их ознакомления с основными принципами прохождения муниципальной службы в администрации. В зависимости от количества муниципальных 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 муниципальных служащих, в отношении которых осуществляется наставничество, целесообразно организовывать централизованные мероприятия по профессиональному развитию, при проведении которых необходимо учитывать различия в специализации муниципальных служащих и предоставлять информацию общего характера, актуальную для всех направлений профессиональной служебной деятельности (например: «Антикоррупционное законодательство», «Основы документооборота», «Ответы на обращения граждан» и другие);

5) создание интернет-форумов для муниципальных служащих на сайте администрации для осуществления взаимодействия наставников, муниципальных служащих, в отношении которых осуществляется наставничество, а также иных муниципальных служащих по конкретным практическим вопросам, интересующим муниципальных служащих, в отношении которых осуществляется наставничество, и создание базы 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 муниципальными служащими, в отношении которых осуществляется наставничество), так и другими муниципальными служащими администрации посредством функции «Поиск по сообщениям/темам форума»;

6) организация служебного места муниципального служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, в одном кабинете с наставником. Данный инструмент ускорит процесс взаимодействия наставника и муниципального служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, позволяя в режиме реального времени разрешать все возникающие вопросы, а также позволяя муниципальному

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 наличии соответствующих технических условий);

7) использование метода проектного наставничества. Метод проектного наставничества предполагает выделение фрагментов реальной работы (определенных заданий) муниципального служащего и построение на их основе системы проектного обучения муниципальных 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 муниципальных служащих, в отношении которых осуществляется наставничество, над проблемами, которые часто встречаются в работе данных лиц и относятся к сфере их компетенций. Участие в данных обучающих проектах/заданиях позволит обеспечить развитие муниципальных служащих, в отношении которых осуществляется наставничество, путем выполнения задач конкретного структурного подразделения администрации. К разработке указанных «обучающих проектов/заданий» могут быть привлечены образовательные организации и учебные центры;

8) проведение обзорной экскурсии по зданию администрации. Обзорная экскурсия осуществляется наставником в первый служебный день муниципального служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, с целью ознакомления нового сотрудника с расположением служебных помещений администрации, сокращения времени на поиск необходимых помещений, мест нахождения муниципальных служащих, а также знакомства с коллективом;

9) проведение индивидуальных занятий. Индивидуальные занятия наставника с муниципальным служащим, в отношении которого осуществляется наставничество, предполагают обязательное совместное выполнение служебных обязанностей наставника и муниципального 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 муниципальным служащим, в отношении которого осуществляется наставничество;

10) формирование пула лучших наставников. Пул лучших наставников формируется из числа победителей ежегодного конкурса «Лучший наставник» администрации. Пул лучших наставников организуется для обмена опытом, осуществления консультаций, проведения мастер-классов, выступлений

на тренингах наставников, конференциях и круглых столах, а также видеоконференциях и селекторных совещаниях. Включение наставника в пул лучших наставников администрации подразумевает возможность обращения к члену данного пула других наставников, не входящих в пул лучших наставников, для получения консультаций.

5. Завершение наставничества

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

28. Отзыв о результатах наставничества составляется наставник и не позднее 2 служебных дней со дня завершения срока наставничества представляет непосредственному руководителю муниципального служащего, в отношении которого осуществлялось наставничество. Отзыв о результатах наставничества составляется по установленной форме (приложение № 4).

29. Непосредственный руководитель муниципального служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, проводит индивидуальное собеседование с таким муниципальным служащим в целях подведения итогов осуществления наставничества.

30. Непосредственный руководитель муниципального служащего, в отношении которого осуществляется наставничество, проводит оценку результативности деятельности наставника на основе достигнутых результатов наставничества и оценки профессиональной служебной деятельности муниципального служащего, в отношении которого осуществлялось наставничество. Следует отметить, что данная оценка осуществляется не в отношении эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности муниципального 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 муниципальному служащему, в отношении которого осуществлялось наставничество, в успешном овладении им профессиональными знаниями, навыками и умениями, в его профессиональном становлении; содействия в приобретении муниципальным 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 муниципальному служащему, в отношении которого осуществлялось наставничество, постоянной и эффективной помощи в совершенствовании форм и методов работы; проведения действенной работы по воспитанию у муниципального 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 отчет о процессе прохождения наставничества и работе наставника (приложение № 5). Указанный отчет может быть учтен при определении мер стимулирования наставника.

31. Отзыв о результатах наставничества, подготовленный и подписанный наставником, после ознакомления с ним непосредственного руководителя муниципального служащего, в отношении которого осуществлялось наставничество, направляется в отдел муниципальной службы не позднее 5 служебных дней со дня завершения срока наставничества. Отзыв о результатах наставничества приобщается к личному делу муниципального служащего.

32. Деятельность наставника учитывается при решении вопросов, связанных с поощрением или награждением муниципального служащего. Результативность деятельности муниципального служащего в качестве наставника учитывается при выплате ему премии за выполнение особой важных и сложных заданий. При этом следует отметить, что данная премия не может являться постоянной выплатой наставнику за статус. Наставники, показавшие высокие результаты, также могут быть представлены решением главы администрации к следующим видам нематериального поощрения: вручение благодарственного письма; внесение предложения о рекомендации по результатам аттестации к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности муниципальной службы в порядке должностного роста; направление наставника на мероприятия по профессиональному развитию в целях совершенствования его профессиональных и личностных качеств.

33. Отдел муниципальной службы организует проведение ежегодного конкурса «Лучший наставник администрации городского округа «Город Калининград» по решению главы администрации.

Приложение № 1
к Методическим рекомендациям

Первому заместителю главы администрации – управляющему делами администрации городского округа «Город Калининград»

(фамилия, инициалы)

Предлагаю установить в отношении (ФИО, должность муниципального 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 № 2
к Методическим рекомендациям

Индивидуальный план мероприятий по наставничеству

Муниципальный служащий, в отношении которого осуществляется наставничество	Наставник
ФИО	ФИО
наименование должности муниципального служащего, в отношении которого осуществляется наставничество	наименование должности наставника

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

(количество недель)

№ п/п	Наименование и содержание мероприятий¹	Период выполнения	Ответственный за выполнение	Отметка о выполне- нии
1	Ознакомление со структурным подразделением, его полномочиями, задачами, особенностями службы	Первый день	Наставник	
2	Представление справочной информации	Первый день	Отдел муниципальной службы	
3	Ознакомление с административными процедурами и системой документооборота	Первая неделя	Наставник	
4	Ознакомление с используемыми программными продуктами	Первая неделя	Наставник	
5	Ознакомление с планами, целями и задачами администрации городского округа «Город Калининград» и структурного подразделения	Первая неделя	Наставник	
6	Составление индивидуального перечня рекомендуемой к ознакомлению литературы исходя из профессиональной области и уровня подготовки муниципального служащего, в отношении которого	Первая неделя	Наставник	

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

№ п/п	Наименование и содержание мероприятий ¹	Период выполнения	Ответственный за выполнение	Отметка о выполне- нии
	осуществляется наставничество			
7	Совместная постановка профессиональных целей и задач, разработка планов их достижения	Первая неделя	Наставник	
8	Ознакомление с антикоррупционным законодательством	Первая-вторая недели	Отдел по противодействию коррупции	
9	Организация изучения нормативной правовой базы по вопросам исполнения должностных обязанностей	Вторая неделя	Наставник	
10	Ознакомление с порядком и особенностями ведения служебной документации	Вторая неделя	Наставник	
11	Ознакомление с деятельностью подведомственных организаций (при наличии)	Вторая-третья недели	Наставник	
12	Контроль выполнения тестовых (демонстрационных) заданий	Вторая-двенадцатая недели	Наставник	
13	Контроль выполнения практических заданий (ответы на обращения граждан, подготовка писем и т.д.)	Третья-двенадцатая недели	Наставник	
14	Проверка знаний и навыков, приобретенных за месяц	Восьмая, двенадцатая недели	Наставник	
15	Подготовка отзыва о результатах наставничества	Двенадцатая неделя	Наставник, непосредственный руководитель	

Ознакомлен(а):

(ФИО наставляемого)

(подпись)

(дата)

Приложение № 3
к Методическим рекомендациям

ПАМЯТКА НАСТАВНИКУ

1. Перед Вами стоит интересная и творческая задача - помочь новому коллеге познакомиться со структурным подразделением администрации и администрации в целом, включиться в рабочий процесс, создать для него комфортную и дружескую атмосферу. В этом Вам помогут рекомендации, представленные ниже.

2. Наставником является муниципальный служащий или иное лицо, назначаемое ответственным за профессиональную и должностную адаптацию лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в администрации.

3. Поступление на муниципальную службу или переход в другой орган местного самоуправления неизбежно сопровождается определенным периодом адаптации. Задача наставника заключается в том, чтобы помочь новому муниципальному 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, приоритеты служебной культуры.

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

1) расскажите Вашему новому коллеге, какая форма обращения принята в Вашем подразделении;

2) расскажите сотруднику об администрации, о структурном подразделении, в котором Вы работаете, об особенностях работы администрации, об особенностях прохождения муниципальной службы в администрации. Последнее будет особенно интересно для сотрудников впервые поступивших на муниципальную службу;

3) ознакомьте сотрудника с разделами сайта администрации. Научите работать с ними;

4) проявите интерес к личности нового сотрудника. Спросите его об образовании, о предыдущем месте работы, семье, достижениях;

5) пообедайте вместе с новым сотрудником в его первый рабочий день;

6) окажите сотруднику помощь в прохождении в здание администрации;

7) посоветуйте новому сотруднику ознакомиться с методическими рекомендациями об организации наставничества;

8) при поручении первых заданий сотруднику спросите, как продвигается их выполнение и окажите помощь в случае возникновения затруднений;

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

5. Рекомендации для наставника по общению при осуществлении наставничества:

1) 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;

2) 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;

3) 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;

4) Ваши утверждения должны отражать Ваше мнение, то есть быть основаны на личном опыте профессиональной служебной деятельности. Страйтесь не заменять слово «я» безликим понятием «руководство», что будет способствовать поддержанию на высоком уровне именно Вашего авторитета как наставника и профессионала;

5) демонстрируйте поддерживающее выслушивание собеседника. Обеспечивайте контакт «глаза в глаза» и применяйте навыки невербального общения. - Помните, что задача наставничества состоит в стабилизации кадрового состава, поэтому с наставляемым Вам, возможно, предстоит совместно проходить муниципальную службу еще долгое время. Соответственно, успешная модель отношений с наставляемым является залогом Вашего профессионального и должностного роста.

6. Кодекс наставника:

1) постоянно работайте над повышением своего профессионального и культурного уровня;

2) будьте примером. Все, что вы требуете от наставляемого, вы должны знать и уметь сами;

3) не забывайте, что наставник является руководителем процесса обучения, а не руководителем наставляемого;

4) ведите диалог с наставляемым на равных, будьте дипломатичны;

5) не говорите плохо об администрации 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.

7. Наставничество может быть организовано формально, а может проходить неформально и становиться естественной частью организационной культуры. Помните, что именно Вам поручена ответственная и непростая задача по адаптации сотрудника в администрации, и именно от Вас зависит, насколько удачно сотрудник вольется в коллектив.

Приложение № 4
к Методическим рекомендациям

ОТЗЫВ О РЕЗУЛЬТАТАХ НАСТАВНИЧЕСТВА

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

2. Фамилия, имя, отчество (при наличии) и замещаемая должность муниципального служащего Российской Федерации (далее - муниципальный служащий), в отношении которого осуществлялось наставничество:

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

4. Информация о результатах наставничества:

1) муниципальный служащий изучил следующие основные вопросы профессиональной служебной деятельности: _____;

2) муниципальный служащий выполнил по рекомендациям наставника следующие основные задания: _____;

3) муниципальному служащему следует устраниить следующие недостатки при исполнении должностных обязанностей (заполняется при необходимости): _____;

4) муниципальному служащему следует дополнительно изучить следующие вопросы: _____.

5. Определение профессионального потенциала муниципального служащего и рекомендации по его профессиональному развитию:

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

Отметка об ознакомлении

Непосредственный руководитель
муниципального служащего, в отношении
которого осуществлялось наставничество

_____/_____
(подпись) (расшифровка подписи)
«__» ____ 20__

Наставник

_____/_____
(подпись) (расшифровка подписи)
«__» ____ 20__

Приложение № 5
к Методическим рекомендациям

**ОТЧЕТ МУНИЦИПАЛЬНОГО СЛУЖАЩЕГО,
В ОТНОШЕНИИ КОТОРОГО ОСУЩЕСТВЛЯЛОСЬ НАСТАВНИЧЕСТВО,
О ПРОЦЕССЕ ПРОХОЖДЕНИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА И РАБОТЕ
НАСТАВНИКА**

Уважаемый сотрудник! Предлагаем Вам принять участие в оценке наставничества в

(наименование органа местного самоуправления)

(Ваши Ф.И.О.)

(Ф.И.О. наставника)

Ваши ответы помогут при выявлении наиболее типичных трудностей, с которыми сталкивается сотрудник на новом месте работы. В результате Ваших искренних ответов на вопросы этой анкеты будут определены лучшие наставники, а также выявлены проблемы адаптации 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 органа местного самоуправления?	
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:

(фамилия, инициалы наставляемого)

(подпись)

(расшифровка подписи)

20 __ г.

С отчетом ознакомлен(а) _____

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