

Приложение  
к приказу частного учреждения  
Госкорпорации «Росатом» «ОЦКС»  
от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

**ЕДИНЫЕ ОТРАСЛЕВЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
по развитию системы наставничества в Госкорпорации «Росатом»  
и ее организациях**

## Содержание

1. Назначение и область применения	3
2. Сокращения и аббревиатуры	3
3. Основные положения	7
4. Организация процесса наставничества	10
5. Обучение и развитие наставников	19
6. Признание заслуг и поощрение наставников	20
7. Оценка эффективности системы наставничества в организации отрасли	20
8. Нормативные ссылки	21
Приложение № 1	23
Приложение № 2	25
Приложение № 3	27
Приложение № 4	28
Приложение № 5	30
Приложение № 6	31
Приложение № 7	33
Приложение № 8	34
Приложение № 9	38
Приложение № 10	39
Приложение № 11	40
Приложение № 12	41
Приложение № 13	42
Приложение № 14	43
Приложение № 15	44
Приложение № 16	45
Приложение № 17	47

## 1. Назначение и область применения

1.1. Настоящие Единые отраслевые методические указания по развитию системы наставничества в Госкорпорации «Росатом» и ее организациях (далее – Методические указания) разработаны для определения единого подхода к формированию мероприятий, направленных на развитие отраслевой системы наставничества, и определения единых требований к организации мероприятий по наставничеству в Госкорпорации «Росатом» и ее организациях.

1.2. Настоящие Методические указания входят в состав регламентирующих документов группы процессов «Управление персоналом».

1.3. Соблюдение Методических указаний является обязательным для работников Госкорпорации «Росатом» и ее организаций, участвующие в процессах «Управление кадровым резервом», «Управление обучением», «Подбор, найм и адаптация», «Управление трудовыми отношениями» группы процессов «Управление персоналом».

1.4. Методические указания не распространяются на деятельность, связанную с использованием сведений, составляющих государственную тайну, и иной информации ограниченного доступа.

1.5. Ответственным за актуализацию Методических указаний и контроль их исполнения в соответствии с требованиями Положения о системе регламентирующих документов Госкорпорации «Росатом» является директор по персоналу Госкорпорации «Росатом».

## 2. Сокращения и аббревиатуры

В настоящих Методических указаниях помимо терминов, определений и сокращений, установленных в нормативных правовых актах и актах Госкорпорации «Росатом», приведенных в разделе 8 настоящих Методических указаний, используются следующие определения и сокращения:

2.1. Сокращения, используемые в целях данного документа, и расшифровки.

Сокращение	Расшифровка
Госкорпорация	Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом»
Карьерная группа	Группы должностей, объединенные по принципу подобия требований к профессиональным (производственным и функциональным) знаниям и навыкам. Должности, входящие в одну карьерную группу, относятся к различным уровням управления
Ключевые знания и навыки	Знания и навыки работников в области разработки, конструирования, исследований, технологии производства и в других областях, которые являются определяющими для сохранения достигнутого научно-технического уровня, потеря которых негативно отразится на качестве продукции и безопасности, затруднит или сделает невозможным производственный процесс

Комитет по наставничеству	Координационный орган, создаваемый в организации отрасли для одобрения и утверждения решений по ключевым вопросам, связанным с планированием, реализацией и оценкой эффективности наставничества
Корпоративная культура	Совокупность моделей поведения, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации. Компоненты корпоративной культуры: принятая система лидерства; стили разрешения конфликтов; действующая система коммуникации; принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы, формат признания заслуг
Культура безопасности	Квалификационная и психологическая подготовленность всех лиц, при которой обеспечение безопасности ЯОО является приоритетной целью и внутренней потребностью, приводящей к самосознанию ответственности и к самоконтролю при выполнении всех работ, влияющих на безопасность
Ментор	Наставник для участников управленческого кадрового резерва
Менторинг	Наставничество для участников управленческого кадрового резерва
Молодые работники	Работники в возрасте до 35 лет включительно.
Молодые специалисты	Молодые работники – выпускники образовательных организаций в возрасте до 35 лет, имеющие диплом о среднем и/или высшем специальном образовании, окончившие образовательную организацию не более одного года до трудоустройства и впервые приступившие к работе в организации после окончания образовательной организации по специальности. Статус молодого специалиста может присваиваться работнику на период не более трех лет с даты приема на работу
Наставляемый	Работник Госкорпорации и ее организаций или практикант, в отношении которого осуществляется наставничество
Наставник	Работник Госкорпорации и ее организаций, обладающий необходимым опытом и квалификацией, осуществляющий наставничество
Наставничество	Целенаправленная деятельность, при которой более опытный и квалифицированный в определенной сфере деятельности работник (наставник) передает наставляемому знания, умения и навыки, необходимые для эффективного выполнения должностных обязанностей/трудовых функций/индивидуального плана развития

Опорные образовательные организации	Образовательные организации, готовящие специалистов для организаций отрасли, объединенные в ассоциацию «Консорциум опорных вузов Госкорпорации «Росатом»
Организации Госкорпорации	Федеральные государственные унитарные предприятия, в отношении которых Госкорпорация «Росатом» осуществляет от имени Российской Федерации полномочия собственника имущества, акционерных обществ, акции которых принадлежат Российской Федерации и в отношении которых Госкорпорация «Росатом» осуществляет полномочия акционера, их дочерних обществ, хозяйственных обществ, акции (доли) которых находятся в собственности Госкорпорации «Росатом», их дочерних обществ, учреждений, созданных Госкорпорацией «Росатом» и вышеуказанными организациями
Организации отрасли	Госкорпорация и ее организации
Отраслевой турнир «ТеМП»	Отраслевой конкурс, проводимый на ежегодной основе с целью привлечения и отбора выпускников с высоким потенциалом
Перечень профильных образовательных организаций	Перечень профильных образовательных организаций формируется и ежегодно актуализируется Департаментом кадровой политики Госкорпорации на основе данных организаций отрасли о качественных и количественных потребностях в приеме выпускников образовательных организаций в перспективе 8 лет
Практика	Вид учебной деятельности, направленной на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенции в процессе выполнения определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью
Практикант	Студент образовательной организации высшего или среднего профессионального образования, проходящий в организациях отрасли практику, предусмотренную образовательной программой направившей его образовательной организации
Преемник	Работник, который соответствует профессиональным требованиям к текущей или планируемой должности и включен в план преемственности организации Госкорпорации (при наличии плана). На каждую должность может быть несколько преемников с разной степенью готовности
Резервист	Работник организации отрасли с высоким потенциалом к развитию, включенный в управленческий кадровый резерв по результатам оценки

Руководители высшего звена управления	Лица, замещающие должности руководителей Госкорпорации: генеральный директор, заместители генерального директора, директора по направлениям деятельности, руководители структурных подразделений, находящиеся в прямом подчинении у генерального директора, а также должности руководителей дивизионов/инкубируемых бизнесов/комплексов
Руководители начального звена управления	Лица, замещающие должности заместителей руководителей отделов, руководителей групп/участков
Руководители среднего звена управления	Лица, замещающие должности руководителей отделений, департаментов/служб, руководителей управлений, руководителей отделов/цехов /лабораторий <sup>1</sup>
Руководители старшего звена управления	Лица, замещающие должности руководителей организаций отрасли, заместителей руководителей организации отрасли
Участник УКР	Работник из числа преемников, обладающий управленческим потенциалом, зачисленный в управленческий кадровый резерв в установленном порядке
Эксперт	Высококвалифицированный работник и/или руководитель, обладающий специальными познаниями в науке, технике, производстве, достаточными для проведения экспертизы и дачи экспертного заключения в определенной области

## 2.2. Аббревиатуры и расшифровки.

Аббревиатура	Расшифровка
ВУЗ	Высшее учебное заведение (образовательная организация), реализующее образовательные программы высшего образования
КПЭ	Ключевые показатели эффективности
СУЗ	Среднее учебное заведение (образовательная организация), реализующее образовательные программы среднего профессионального образования
ПСР	Производственная система «Росатом»
УКР	Управленческий кадровый резерв
ЯОО	Ядерно опасные объекты

## 3. Основные положения

### 3.1. Целями системы наставничества являются:

<sup>1</sup> С учетом структуры организации: отделение–департамент/служба–управление–отдел/цех/лаборатория–группа/участок

обеспечение Госкорпорации и ее организаций необходимым количеством квалифицированных и эффективных работников;  
сохранение и передача ключевых отраслевых знаний и навыков;  
повышение эффективности системы развития персонала за счет использования внутренних ресурсов отрасли.

### 3.2. Виды наставничества в отрасли:

наставничество для практикантов;  
наставничество для вновь принятых молодых работников;  
наставничество для передачи ключевых знаний и навыков;  
наставничество для молодых работников, назначаемых на должности руководителей начального звена управления;  
наставничество для участников УКР (менторинг).

3.3. В целях эффективной реализации мероприятий по наставничеству и учета интересов всех вовлеченных в наставничество сторон рекомендуется создавать в организациях отрасли соответствующий координационный орган – комитет по наставничеству.

3.4. В постоянный состав комитета по наставничеству организации отрасли рекомендуется включать:

руководителя организации;  
руководителя службы управления персоналом и представителя службы управления персоналом, ответственного за программу наставничества в организации;

технического (производственного) или научного руководителя организации;  
представителя молодежной организации (при наличии);  
наставников организации, имеющих высокие оценки эффективности работы в качестве наставников и высказавших желание принять участие в работе комитета по наставничеству;

руководителя рабочей группы по сохранению ключевых знаний и навыков, формируемой при комитете по наставничеству (при наличии);

представителя выборного органа первичной профсоюзной организации (при ее наличии) или, при отсутствии первичной профсоюзной организации, иного представительного органа работников (при наличии).

3.5. Для углубленного изучения, анализа и подготовки решений по наиболее важным вопросам комитет по наставничеству вправе создавать рабочие группы с привлечением руководителей структурных подразделений организации отрасли и экспертов, не являющихся членами комитета.

3.6. Организации отрасли могут создавать несколько комитетов по наставничеству в разных структурных подразделениях, если они существенно различаются по специфике деятельности.

3.7. Разработка мероприятий, направленных на развитие системы наставничества, включает следующие этапы по каждому виду наставничества:

планирование потребностей организации отрасли в наставниках (проводится на основе результатов планирования численности персонала);  
отбор и обучение наставников;  
формирование списка наставляемых;

отбор наставляемых (если применимо);  
 формирование пар наставник – наставляемый;  
 реализация программы наставничества;  
 оценка эффективности программы наставничества.

3.8. Распределение ответственности за развитие системы наставничества в организациях отрасли приведено в таблице 1.

Таблица 1

№	Этап	Комитет по наставничеству	Служба управления персоналом	Руководители структурных подразделений	Руководитель рабочей группы по сохранению ключевых знаний и навыков	Наставники	Наставляемые
1.	Определение количества наставников по каждому виду наставничества						
1.1	Количество наставников для практикантов определяется на основании стратегических планов развития организации отрасли и потребностей организации отрасли в наборе молодых специалистов в среднесрочной и долгосрочной перспективе	Р	О	У			
1.2	Количество наставников для вновь принятых молодых работников определяется на основании текущих потребностей организации отрасли в наборе персонала	Р	О	У			
1.3	Количество наставников для передачи ключевых знаний и навыков определяется на основании оценки риска утраты ключевых знаний и навыков и исходя из стратегии развития, перспективных направлений деятельности и производственных планов организации отрасли	Р	У	У	О		
1.4	Количество наставников для молодых работников, назначенных на должности руководителей начального звена управления, определяется на основании информации о планируемых назначениях	Р	О	У			
1.5	Количество наставников для участников УКР определяется исходя из количества участников УКР	Р	О	У			
2.	Отбор и обучение наставников						
2.1	Выдвижение кандидатов в наставники		У, К	О	У		



2.2	Отбор кандидатов в наставники (если применимо)	С	О, У	У	У		
2.3	Утверждение списка наставников	Р	О		У		
2.4	Обучение наставников	С	О, К <sup>2</sup>	У		У	
2.5	Поддержка деятельности наставников, предоставление возможностей для развития и обмена опытом на уровне организации, дивизиона/инкубируемого бизнеса/комплекса, отрасли	У	О	У		У	
3.	Реализация программы наставничества						
3.1	Формирование списка наставляемых		О	У			
3.2	Отбор наставляемых (практиканты, наставляемые для передачи ключевых знаний и навыков)	У	О	У	У	У	
3.3	Разработка стандартных программ знакомства с организацией отрасли (история, стратегия развития, перспективные направления деятельности, производственные планы, основные бизнес-процессы, ключевые подразделения.)	С	О	У		У	
3.4	Разработка типовых программ подготовки на занятие соответствующих должностей	С	О	У		У	
3.5	Формирование пар наставник - наставляемый		О	У		У	
3.6	Составление индивидуальных планов наставничества	С	К	С		О	У
3.7	Реализация индивидуальных планов наставничества					О	О
4.	Оценка эффективности программ наставничества						
4.1	Предоставление отчетов о выполнении индивидуальных планов наставничества		К	С		О	У
4.2	Оценка уровня повышения квалификации молодых работников	У	К	О		У	
4.3	Оценка работы наставников	У, Р	О	У			У
4.4	Оценка эффективности системы наставничества	У, Р, К	О	У		У	У

В таблице 1 используются сокращения для следующих ролей:

О - ответственный за реализацию процесса

<sup>2</sup> В службе управления персоналом (подразделении, отвечающем за реализацию мероприятий по наставничеству) функцию контроля должно осуществлять лицо, непосредственно подчиняющееся руководителю данной службы и не являющееся ответственным за организацию наставничества.

- У - участвует в реализации процесса
- С - согласует
- К - осуществляет контроль выполнения
- Р - принимает решения

#### **4. Организация процесса наставничества**

##### **4.1. Наставничество для практикантов.**

###### **4.1.1. Задачи наставничества для практикантов:**

отбор лучших практикантов для дальнейшего трудоустройства в организации отрасли;

адаптация практикантов к условиям работы в организации отрасли;

повышение привлекательности организаций отрасли как потенциальных работодателей среди студентов опорных и профильных образовательных организаций.

4.1.2. В качестве практикантов Комитетом по наставничеству организации отрасли на ежегодной основе рассматриваются студенты опорных образовательных организаций, а также образовательных организаций из перечня профильных образовательных организаций, которых планируется привлечь для прохождения каждого вида практики (учебная, производственная, включая преддипломную).

В целях назначения наставника для практикантов указанным студентам, предлагается пройти предварительный отбор на основе анкетирования (примерный образец анкеты кандидата на прохождение практики приведен в приложении № 1 к настоящим Методическим указаниям) или собеседование с представителем службы управления персоналом и/или наставника.

4.1.3. К работе в качестве наставника для практикантов (руководителя практики) могут быть привлечены с их согласия профессионально компетентные работники, трудовой стаж в организации отрасли более года, стабильно высокие показатели в работе и соблюдении требований безопасности труда, высокие оценки соответствия корпоративным ценностям по мнению непосредственного руководителя, имеющие способность и желание обучать и передавать свой опыт.

4.1.4. Наставники (при их наличии) закрепляются за всеми практикантами. За одним наставником может быть одновременно закреплено, как правило, не более 3 практикантов. Назначение работника в качестве наставника осуществляется с согласия самого работника и его руководителя.

4.1.5. Наставничество для практикантов состоит из следующих основных разделов:

знакомство с организацией отрасли (история, стратегия развития, перспективные направления деятельности, производственные планы, основные бизнес-процессы, ключевые подразделения, основные риски, связанные с производством);

знакомство со структурным подразделением организации отрасли (направления деятельности, организационные вопросы и рабочие условия, вопросы безопасности труда, смежные подразделения);

практическое обучение безопасным приемам труда;

индивидуальный план наставничества, разрабатываемый совместно наставником и практикантом с учетом вида практики (учебная, производственная, включая преддипломную), производственных условий организации отрасли и требований программы практики образовательной организации (примерный образец индивидуального плана наставничества приведен в приложении № 2 к настоящим Методическим указаниям). В индивидуальном плане наставничества должны быть указаны сроки предоставления промежуточной и финальной отчетности и оценки результатов.

4.1.6. Примерные формулировки для включения в локальные нормативные акты по организации наставничества для практикантов, определяющие права и обязанности наставников и практикантов, приведены в приложении № 3 к настоящим Методическим указаниям.

4.1.7. По результатам прохождения практики наставник предоставляет в службу управления персоналом организации отрасли оценку работы практиканта и рекомендации по дальнейшему взаимодействию (примерный образец профиля оценки практиканта приведен в приложении № 4 к настоящим Методическим указаниям).

4.1.8. Оценка деятельности наставников осуществляется комитетом по наставничеству организации отрасли по следующим критериям:  
степень выполнения индивидуального плана наставничества;  
обратная связь от практикантов (примерный образец анкеты обратной связи практиканта приведен в приложении № 5 к настоящим Методическим указаниям).

## **4.2. Наставничество для вновь принятых молодых работников.**

4.2.1. Задачи наставничества для вновь принятых молодых работников:  
сокращение сроков практического освоения работником трудовых/должностных обязанностей и допуска к самостоятельной работе с учетом знания и соблюдения безопасных приемов работ;  
адаптация работника к корпоративной культуре, усвоение им традиций и правил поведения в организации отрасли, принципов культуры безопасности;  
развитие у молодых работников ответственного и сознательного отношения к работе;  
сокращение текучести персонала в первый год работы в организации отрасли, снижение издержек организации отрасли на привлечение и адаптацию нового персонала.

4.2.2. К работе в качестве наставника для вновь принятых молодых работников могут быть привлечены с их согласия профессионально компетентные работники, имеющие трудовой стаж в организации отрасли более 3 лет, стабильно высокие показатели в работе и соблюдении правил безопасности, высокие оценки соответствия корпоративным ценностям по мнению непосредственного руководителя, имеющие способность и желание обучать и передавать свой опыт.

4.2.3. Наставничество в обязательном порядке (при наличии наставников) устанавливается для:  
молодых специалистов;

молодых работников, принятых на работу с испытательным сроком.

4.2.4. Решение о назначении наставника для вновь принятого работника принимается с учетом предыдущего опыта работы вновь принятого работника и особых требований, предъявляемых к новому рабочему месту, предусмотренных должностной инструкцией по занимаемой должности или инструкцией по профессии.

4.2.5. В зависимости от специфики деятельности за одним наставником может быть одновременно закреплено, как правило, не более 3 вновь принятых работников.

4.2.6. Наставник назначается с даты приема на работу молодого работника сроком до одного года, но не менее чем на период действия испытательного срока. Назначение работника в качестве наставника осуществляется приказом по организации отрасли.

4.2.7. Наставничество состоит из следующих основных разделов:

знакомство с организацией (история, стратегия развития, перспективные направления деятельности, производственные планы, основные бизнес-процессы, ключевые подразделения, основные риски, связанные с производством, порядок действий в чрезвычайных ситуациях);

знакомство с подразделением (направления деятельности, организационные вопросы и рабочие условия, смежные подразделения, вопросы безопасности);

индивидуальный план наставничества в зависимости от требований должностной инструкции или инструкции по профессии с учетом безусловного соблюдения правил безопасности.

практическое обучение безопасным приемам труда

4.2.8. Для целей наставничества для вновь принятых молодых работников рекомендуется использовать специально разработанные программы подготовки на занятие должности. При отсутствии таких программ в организации индивидуальный план наставничества разрабатывается совместно непосредственным руководителем молодого работника и наставником (примерный образец индивидуального плана наставничества приведен в приложении № 2 к настоящим Методическим указаниям). В индивидуальном плане наставничества должны быть указаны сроки предоставления промежуточной и финальной отчетности и оценки результатов

4.2.9. Примерные формулировки для включения в локальные нормативные акты по организации наставничества для молодых работников, определяющие права и обязанности наставников и молодых работников, приведены в приложении № 6 к настоящим Методическим указаниям.

4.2.10. Деятельность наставника оценивается непосредственным руководителем молодого работника или руководителем структурного подразделения с учетом степени выполнения индивидуального плана наставничества и уровня овладения молодым работником необходимыми знаниями и навыками:

способности молодого работника самостоятельно выполнять должностные/трудовые обязанности при безусловном соблюдении требований безопасности;

результативности выполнения молодым работником должностных/трудовые обязанностей;

уровня развития профессиональных знаний, навыков и умений молодого работника по сравнению с начальным уровнем.

4.2.11. Примерный образец отчета о деловых качествах молодого работника по результатам реализации наставничества приведен в приложении № 7 к настоящим Методическим указаниям.

### **4.3. Наставничество для передачи ключевых знаний и навыков.**

4.3.1. Задачи наставничества для передачи ключевых знаний и навыков:

обеспечение преемственности поколений на ключевых технических должностях;

сохранение и передача ключевых знаний и навыков;

повышение профессионального уровня работников;

повышение уровня мотивации к профессиональному развитию молодых работников.

4.3.2. Внедрение наставничества для передачи ключевых знаний и навыков в организации отрасли необходимо в следующих случаях:

прогнозируемый дефицит персонала в конкретном направлении производственной деятельности организации отрасли;

важность данного направления производственной деятельности для достижения целей организации отрасли;

высокий уровень риска при утрате знаний и опыта (сложно или невозможно восполнить при их потере).

4.3.3. К ключевым знаниям и навыкам могут относиться:

трудовые функции;

знание и использование в работе определенных инструментов;

знание и использование в работе определенных стандартов, норм и правил;

знания и навыки в области разработки, конструирования, исследований, технологии производства.

Источником для определения ключевых знаний и навыков могут быть профессиональные стандарты, соответствующие квалификационные справочники, должностные инструкции, инструкции по профессии, интервью с руководителями структурных подразделений и экспертами.

4.3.4. Выявление ключевых знаний и навыков и оценка риска их утраты проводится рабочей группой по сохранению ключевых знаний и навыков, формируемой при комитете по наставничеству.

4.3.5. Состав рабочей группы по сохранению ключевых знаний и навыков определяется комитетом по наставничеству. В состав рабочей группы по сохранению ключевых знаний и навыков рекомендуется включать:

представителя службы управления персоналом;

руководителей структурных подразделений организации;

работников организации - носителей ключевых знаний и навыков.

4.3.6. Для оценки рисков утраты ключевых знаний и навыков, выявления потенциальных наставников и наставляемых необходимо использовать матрицу

ключевых знаний и навыков организации отрасли. Образец матрицы ключевых знаний и навыков и описание последовательности действий приведены в приложении № 8 к настоящим Методическим указаниям.

4.3.7. Первичный список кандидатов в наставники по передаче ключевых знаний и навыков формирует рабочая группа по сохранению ключевых знаний и навыков исходя из проведенной оценки рисков утраты ключевых знаний и навыков, стратегии развития, перспективных направлений деятельности и производственных планов организации отрасли.

4.3.8. Для участия в наставничестве по передаче ключевых знаний и навыков дополнительно к работникам организации отрасли могут привлекаться бывшие работники организаций отрасли, являющиеся пенсионерами, обладающие ключевыми знаниями и навыками.

4.3.9. Служба управления персоналом совместно с экспертами проводит с кандидатами в наставники интервью с целью уточнения уровня их владения ключевыми знаниями и навыками, выявления их опыта и склонности к обучению и развитию других работников, а также их согласия участвовать в наставничестве по передаче ключевых знаний и навыков.

4.3.10. Кандидат в наставники должен обладать:  
ключевыми знаниями и навыками;  
желанием передавать свой опыт и ключевые знания;  
навыками по передаче знаний, развитию персонала.

4.3.11. Решение о назначении наставников с их согласия принимается комитетом по наставничеству организации отрасли на основании результатов интервью с кандидатами с участием службы управления персоналом и экспертов.

4.3.12. К участию в наставничестве по передаче ключевых знаний и навыков в качестве наставляемых привлекаются с их согласия молодые работники, обладающие мотивацией к профессиональному развитию, должность или карьерный план которых предполагают применение ключевых знаний и навыков.

4.3.13. Необходимыми условиями для включения молодого работника в наставничество по передаче ключевых знаний и навыков являются:

соответствие требованиям к образованию/квалификации;  
стаж работы в организациях отрасли не менее 1 года;  
личное желание молодого работника;  
положительные рекомендации от непосредственного руководителя;  
лояльность организации отрасли, желание работать в организации отрасли.

4.3.14. Решение о включении молодого работника в наставничество по передаче ключевых знаний и навыков принимается комитетом по наставничеству организации отрасли на основании результатов интервью с кандидатами с участием службы управления персоналом и экспертов.

4.3.15. Участие в наставничестве по передаче ключевых знаний и навыков в качестве наставляемого включается в индивидуальный план развития молодого работника.

4.3.16. Назначение работника в качестве наставника осуществляется приказом организации отрасли.

4.3.17. Индивидуальный план передачи ключевых знаний и навыков разрабатывается совместно наставником и молодым работником с учетом специфики работы наставника, молодого работника, плана работы структурного подразделения. Индивидуальный план передачи ключевых знаний и навыков согласуется с руководителем структурного подразделения и утверждается комитетом по наставничеству. Примерный образец индивидуального плана передачи ключевых знаний и навыков приведен в приложении № 9 к настоящим Методическим указаниям. В индивидуальном плане передачи ключевых знаний и навыков должны быть указаны сроки предоставления промежуточной и финальной отчетности и оценки результатов.

4.3.18. В процессе реализации индивидуального плана наставничества по передаче ключевых знаний и навыков результаты работы должны фиксироваться в форме, позволяющей хранить и распространять ключевые знания.

4.3.19. Основные формы и методы наставничества по передаче ключевых знаний и навыков:

совместная работа с наставником над задачами и проектами;

выполнение научно-исследовательских или опытно-конструкторских работ под руководством наставника;

участие совместно с наставником в разработке учебно-методических материалов;

иные формы получения ключевых знаний.

4.3.20. Примерные формулировки для включения в локальные нормативные акты по организации наставничества по передаче ключевых знаний и навыков, определяющие права и обязанности наставников и молодых работников, приведены в приложении № 10 к настоящим Методическим указаниям.

4.3.21. Деятельность наставника и молодого работника оценивается непосредственным руководителем молодого работника и комитетом по наставничеству по следующим критериям:

степень выполнения индивидуального плана передачи ключевых знаний и навыков – конкретные, прописанные в индивидуальном плане результаты и реализованные проекты;

степень овладения работником ключевыми знаниями и навыками;

уровень повышения качества и сложности работы молодого работника по сравнению с начальным;

наличие задокументированных результатов работы по передаче ключевых знаний и навыков в форме, позволяющей хранить и распространять ключевые знания.

#### **4.4. Наставничество для молодых работников, назначенных на должности начального звена управления.**

4.4.1. Задачи наставничества для молодых работников, назначенных на должности руководителей начального звена управления:

ускорение процесса адаптации к работе на новом уровне управления;

снижение риска неэффективных управленческих действий.

4.4.2. Непосредственным руководителям молодых работников, назначенных на должности начального звена управления, рекомендуется, чтобы данные руководители выступали для указанных молодых работников в роли наставников в первые 6 месяцев с даты занятия молодым работником новой должности.

4.4.3. Индивидуальный план наставничества составляется непосредственным руководителем и включает в себя мероприятия по четырем основным направлениям:

управление персоналом (мотивирование и развитие подчиненных работников, ролевая модель руководителя и соответствие корпоративным ценностям);

планирование и организация деятельности (новые бизнес-процессы, стандарты и регламенты, оперативное и среднесрочное планирование производственной деятельности структурного подразделения организации отрасли с учетом рисков и необходимых ресурсов);

обеспечение экономической эффективности структурного подразделения организации отрасли (бюджетирование и сокращение затрат, анализ экономической эффективности и поиск рычагов ее повышения), внедрение принципов ПСР;

взаимодействие с внешними организациями и заказчиками, контролирующими и проверяющими органами, научными организациями, межфункциональное взаимодействие.

4.4.4. Примерный образец индивидуального плана наставничества для молодого работника, назначенного на должность руководителя начального звена управления, приведен в приложении № 11 к настоящим Методическим указаниям.

4.4.5. Основные формы и методы наставничества для молодых работников, назначенных на должности руководителей начального звена управления:

постановка индивидуальных целей в соответствии с зонами для развития, выявленными в результате собственных наблюдений непосредственного руководителя;

регулярная обратная связь по результатам применения новых управленческих знаний и навыков в рамках текущей деятельности нового руководителя;

совместное участие в совещаниях и конференциях, переговорах с руководителями вышестоящих и смежных организаций, контролирующих органов.

4.4.6. Основным показателем эффективности наставничества для молодых работников, назначенных на должности руководителей начального звена управления, является выполнение КПЭ новым руководителем в первый год после занятия должности. Заполненную форму обратной связи по результатам выполнения индивидуального плана наставничества непосредственный руководитель может использовать для оценки молодого работника, назначенного на должность руководителя начального звена управления, в рамках очередной оценки «Рекорд».



#### **4.5. Наставничество для участников управленческого кадрового резерва (менторинг).**

##### **4.5.1. Задачи менторинга:**

повышение степени готовности участников УКР к занятию следующей должности;

формирование у участников УКР стратегического мышления;

поддержка в планировании карьеры и реализации планов развития участников УКР;

расширение возможностей для взаимодействия и сотрудничества между организациями отрасли;

укрепление корпоративной культуры.

4.5.2. К участию в менторинге в качестве менторов привлекаются с их согласия руководители высшего, старшего и среднего звена управления, имеющие стаж работы в отрасли не менее 2 лет, опыт работы руководителем не менее 6 лет, имеющие высокие оценки соответствия ценностям, заинтересованные в развитии других людей и отрасли в целом.

4.5.3. В качестве менторов для участников УКР старшего звена управления могут выступать руководители высшего и старшего звена управления.

4.5.4. В качестве менторов для участников УКР среднего звена управления могут выступать руководители старшего звена управления из другого структурного подразделения соответствующей организации отрасли или из другой организации отрасли.

4.5.5. В качестве менторов для участников УКР начального звена управления могут выступать руководители старшего звена управления или руководители среднего звена управления из другого структурного подразделения организации отрасли.

4.5.6. Ментор самостоятельно определяет, какое количество резервистов он готов развивать. Рекомендуется, чтобы ментор выступал наставником для 1 – 3 резервистов.

4.5.7. Основным принципом формирования пар ментор – резервист является отсутствие непосредственного подчинения резервиста ментору. Работник службы управления персоналом, отвечающий за программу менторинга, рекомендует менторам резервистов на основании матрицы формирования пар. Пары формируются с учетом пожеланий ментора и резервиста. При определении пар ментор – резервист могут учитываться данные анкет менторов и резервистов (приложения № 12 и 13 к настоящим Методическим указаниям).

## Матрица формирования пар



Различия в профессиональном опыте и функциональных обязанностях

4.5.8. Индивидуальный план менторинга разрабатывается совместно ментором и резервистом с учетом карьерного плана и индивидуальных целей развития резервиста. Образец индивидуального плана менторинга приведен в приложении № 14 к настоящим Методическим указаниям.

4.5.9. Рекомендуемая длительность менторинга составляет 1 год.

4.5.10. Ключевые этапы менторинга

Этап 1: встреча по согласованию индивидуального плана менторинга (знакомство участников, обсуждение ключевых договоренностей о формате взаимодействия участников, согласование целей развития резервиста) в начале взаимодействия в менторинге.

Этап 2: встречи по развитию резервиста (обсуждение прогресса в достижении поставленных целей, подробный разбор 1-2 ситуаций, вызывающих сложности у резервиста) в течение программы менторинга.

Этап 3: встреча по подведению итогов взаимодействия в менторинге (обсуждение результатов развития резервиста, обсуждение дальнейших перспектив развития резервиста) в конце взаимодействия в менторинге.

4.5.11. Взаимодействие ментора и резервиста может происходить как во время личных встреч, так и удаленно (по телефону или электронной почте). Очные встречи рекомендуется проводить не реже 4 раз в год. Расписание встреч и формат их проведения определяются ментором и резервистом во время первой

встречи. Частота встреч может варьироваться в зависимости от текущей ситуации. Важным является равномерное распределение взаимодействия в течение взаимодействия в менторинге.

#### 4.5.12. Ключевые принципы менторинга:

целенаправленность: ментор и резервист в начале программы определяют цели развития резервиста, над достижением которых они будут совместно работать;

конфиденциальность: общение между ментором и резервистом строится прежде всего на взаимном доверии, поэтому важно, чтобы все происходящее во время встреч оставалось только между ними и не передавалось третьим лицам;

доступность: участники менторинга доступны для общения между встречами;

добровольность: ментор и резервист могут завершить совместную работу в любое время без каких-либо отрицательных последствий для них. Ментор и резервист сообщают работнику службы управления персоналом, отвечающему за менторинг, если их взаимодействие неэффективно. В этом случае работник службы управления персоналом предлагает другой вариант формирования пар.

4.5.13. Примерные формулировки для включения в локальные нормативные акты по организации менторинга, определяющие права и обязанности менторов и резервистов, приведены в приложении № 15 к настоящим Методическим указаниям.

4.5.14. Подведение итогов менторинга проводится на основании заполненных ментором и резервистом бланков оценки результатов развития в конце взаимодействия в менторинге. Шаблоны бланков оценки результатов развития для ментора и резервиста приведены в приложениях № 16 и 17 к настоящим Методическим указаниям. Ментор и резервист обсуждают заполненные бланки оценки результатов развития во время последней встречи, а после ее окончания направляют их работнику службы управления персоналом, ответственному за менторинг.

4.5.15. Эффективность выполнения индивидуального плана менторинга оценивается на основании следующих показателей:

повышение оценок соответствия корпоративным ценностям резервиста по результатам независимой оценки;

готовность резервиста в свою очередь взять на себя роль ментора после окончания взаимодействия в менторинге в отношении других работников, входящих в состав УКР.

## 5. Обучение и развитие наставников

Обучение и развитие наставников осуществляется на отраслевых программах обучения, а также в результате регулярного обмена опытом на конференциях и в сообществах наставников в организациях отрасли.

## **6. Признание заслуг и поощрение наставников**

6.1. В целях нематериального поощрения наставников ежегодно рассматриваются кандидатуры на звание «Лучший наставник» организации отрасли, при присвоении которого учитываются показатели оценки эффективности работы наставников.

Почетное звание «Лучший наставник» присваивается в торжественной обстановке. Победители конкурса на звание «Лучший наставник» организации отрасли могут быть выдвинуты для участия в конкурсе отраслевых номинаций «Человек года».

6.2. Организации отрасли поощряют наставников, активно и добросовестно выполняющих свои обязанности (объявляют благодарность, награждают почетной грамотой, а также реализуют другие виды поощрений наставников, определенных в том числе коллективными договорами или правилами внутреннего трудового распорядка организаций отрасли).

6.3. Работники, выполняющие функции наставников для практикантов, для вновь принятых молодых работников, а также наставники по передаче ключевых знаний и навыков, не имеющие карты КПЭ, при успешном выполнении плана наставничества премируются за особые достижения в порядке, установленном локальными нормативными актами организации отрасли по оплате труда и премированию (в рамках Единой унифицированной системы оплаты труда предусмотрены различные инструменты вознаграждения, включая премирование по итогам года, выплату премий за особые достижения (ОВЗ) в соответствии с Едиными отраслевыми методическими рекомендациями по формированию систем оплаты труда в организациях Госкорпорации «Росатом» на основе Единой унифицированной системы оплаты труда», утвержденными приказом Госкорпорации «Росатом» от 30.04.2015 № 1/439-П, а также особый порядок учёта функции наставничества при проведении индивидуальной оценки и установления индивидуальной стимулирующей надбавки (ИСН).

6.4. Наставникам по передаче ключевых знаний и навыков, имеющим карту КПЭ, рекомендуется включать в нее задачи по передаче ключевых знаний и навыков молодым работникам. В этом случае премирование наставников по передаче ключевых знаний и навыков осуществляется на основе достижения КПЭ за год.

6.5. Размер премии каждому наставнику определяется локальными нормативными актами организации отрасли в установленном порядке исходя из количества наставляемых, интенсивности и длительности программы наставничества, степени выполнения задач, поставленных на период наставничества.

## **7. Оценка эффективности системы наставничества в организации отрасли**

7.1. Комитет по наставничеству организации отрасли на ежегодной основе проводит оценку системы наставничества в организации отрасли и при необходимости разрабатывает меры для повышения ее эффективности.

7.2. Оценка проводится по каждому виду наставничества по следующим критериям:

7.2.1. Наставничество для практикантов:

общее количество наставников для практикантов в расчете на количество практикантов в организации;

доля практикантов, которые выразили желание работать в организации отрасли после окончания обучения, от общего количества практикантов.

7.2.2. Наставничество для вновь принятых молодых работников:

общее количество наставников для вновь принятых молодых работников в расчете на общее количество вновь принятых молодых работников в организации;

средняя оценка эффективности молодых работников по результатам реализации наставничества (на основании отчета о деловых качествах молодого работника, приложение № 5 к настоящим Методическим указаниям).

7.2.3. Наставничество для передачи ключевых знаний и навыков:

общее количество наставников по передаче ключевых знаний и навыков в расчете на общую численность работников в организации;

общее количество молодых работников, успешно овладевших ключевыми знаниями и навыками.

7.2.4. Наставничество для руководителей, назначаемых на новый уровень управления: доля молодых работников, назначенных на должности начального звена управления, для которых были составлены и выполнены индивидуальные планы наставничества, от общего количества молодых работников, назначенных на должности начального звена управления.

7.2.5. Наставничество для участников управленческого кадрового резерва (менторинг):

доля руководителей высшего и старшего звена управления, выполняющих роль ментора, от общего количества руководителей высшего и старшего звена управления;

доля руководителей высшего и старшего звена управления, которые выполняют роль ментора 2 года и более, от общего количества руководителей высшего и старшего звена управления;

доля должностей старшего звена управления в организациях отрасли, замещенных работниками из числа участников УКР, от общего количества замещенных вакантных должностей старшего звена управления.

## **8. Нормативные ссылки**

8.1. Трудовой кодекс Российской Федерации.

8.2. Федеральный закон от 01.12.2007 № 317-ФЗ «О Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом».

8.3. Отраслевое соглашение по атомной энергетике, промышленности и науке на 2018 – 2020 годы.

8.4. Единый отраслевой порядок управления карьерой и преемственностью в Госкорпорации «Росатом» и ее организациях, утвержденный приказом Госкорпорации «Росатом» от 18.07.2017 № 1/668-П.

8.5. Единые отраслевые методические рекомендации по формированию систем оплаты труда в организациях Госкорпорации «Росатом» на основе Единой унифицированной системы оплаты труда, утвержденные приказом Госкорпорации «Росатом» от 30.04.2015 № 1/439-П.

8.6. Положение о системе регламентирующих документов Госкорпорации «Росатом», утвержденное приказом Госкорпорации «Росатом» от 04.12.2015 № 1/1176-П.

Приложение № 1  
к Методическим указаниям

**АНКЕТА**  
**кандидата на прохождение практики**

Ф.И.О.	
Контактный телефон	
E-mail	

**Образование и успеваемость:**

Название образовательной организации	Факультет, специальность	Курс	Средний бал
Вид практики	Длительность практики	Период прохождения практики	
Публикации			
Именные стипендии			
Участие в конференциях			
Три самые успешные научные работы в вузе			
Дополнительные курсы (название, год)			

**Имеете ли Вы договор о целевом обучении?**

Да, с данной организацией Госкорпорации «Росатом»	
Да, с другой организацией	
Нет, не имею	

**Опыт работы** (укажите опыт работы, включая периоды прохождения практики, временную работу):

Период (месяц, год)	Организация/ должность	Краткое описание выполняемых обязанностей

**Карьерные ожидания и мобильность:**

Какие цели Вы ставите перед собой в рамках прохождения практики?	
Чему Вы хотите научиться / что узнать в рамках прохождения практики?	
Как Вы представляете развитие своей карьеры после окончания учебного заведения?	
Как прохождение практики в организации отрасли поможет Вам реализовать Ваши карьерные планы?	
Какие сильные стороны, по Вашему мнению, отличают Вас от других потенциальных кандидатов?	
Город Вашего постоянного проживания (если отличается от города, в котором Вы учитесь)	
Готовы ли Вы к переезду в другой город/регион?	
Готовы ли Вы работать в ЗАТО (закрытое административно-территориальное образование)?	

Дополнительные комментарии:

Дата \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_



### Индивидуальный план наставничества

Ф.И.О. наставляемого \_\_\_\_\_  
 Подразделение \_\_\_\_\_  
 Должность \_\_\_\_\_  
 Ф.И.О. наставника \_\_\_\_\_

№ п/п	Профессионально-технические знания, умения и навыки	Мероприятия	Срок выполнения / периодичность	Отметка о выполнении
1	Владение знаниями по нормативно-справочной документации			
2	Знание и выполнение требований охраны труда и производственной безопасности			
3				

Участие в деятельности подразделения:

Описание задания	Срок исполнения / периодичность	Отметка о выполнении

Наставник: \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Практикант/  
молодой  
работник: \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

СОГЛАСОВАНО  
Руководитель  
подразделения  
: \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

**Итоговая оценка выполнения плана наставничества:**

---

Наставник: \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Приложение № 3  
к Методическим указаниям

**Примерные формулировки для включения в локальные нормативные акты по организации наставничества для практикантов, определяющие права и обязанности наставников и практикантов**

Наставник имеет право:

вносить предложения руководителю структурного подразделения о создании практиканту необходимых условий для прохождения практики;

требовать от практиканта выполнения плана наставничества, инструкций и распоряжений, касающихся обучения;

по согласованию с руководителем структурного подразделения привлекать других специалистов к процессу наставничества с целью повышения его эффективности.

Наставник обязан:

ознакомить практиканта с условиями работы, правилами внутреннего трудового распорядка;

обучить практиканта пониманию требований нормативных документов, требований охраны труда и техники безопасности на своем рабочем месте;

обучить безопасным приемам труда;

разработать совместно с практикантом индивидуальный план наставничества;

оказывать практиканту всестороннюю помощь в овладении профессиональными навыками, передавать свои знания и опыт;

контролировать ход выполнения практикантом плана наставничества;

составить отчет о выполнении плана наставничества по завершении срока наставничества.

Практикант имеет право:

участвовать в разработке индивидуального плана наставничества;

обращаться за помощью к своему наставнику;

обращаться в службу управления персоналом по вопросам наставничества.

Практикант обязан:

выполнять в установленный срок индивидуальный план наставничества;

следовать рекомендациям наставника при выполнении заданий;

внимательно и уважительно относиться к наставнику и коллегам;

предоставлять отчеты о проделанной работе в соответствии с индивидуальным планом наставничества.

Приложение № 4  
к Методическим указаниям

**Профиль оценки практиканта  
(заполняется наставником)**

Ф.И.О. практиканта \_\_\_\_\_  
 Название учебного заведения и факультета \_\_\_\_\_  
 Вид и сроки прохождения практики \_\_\_\_\_  
 Подразделение \_\_\_\_\_  
 Ф.И.О. Наставника \_\_\_\_\_  
 Основные виды работ: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Оцените, пожалуйста, Вашего практиканта по 5-балльной шкале, где 5 – высокий уровень, 1 – низкий уровень:

Критерии оценки	☹		☺		☺
	1	2	3	4	5
<b>Безопасность</b>					
Владение безопасными приемами труда, учет в поведении и работе рисков, связанных с непосредственным выполнением работ и пребывании на производстве					
<b>Результативность, эффективность</b>					
Качество выполненных работ					
Соблюдение сроков выполнения поставленных задач					
Соблюдение установленных правил и инструкций					
<b>Компетентность</b>					
Профессиональные знания					
Аналитические способности					
Компьютерная грамотность					
<b>Способность к профессиональному развитию</b>					
Стремление перенимать опыт других работников					
Способность усваивать новые знания					
Стремление изучать новое за рамками повседневной работы					
<b>Навыки общения</b>					
Навыки общения, коммуникабельность, вежливость					
Умение работать в команде					
Способность убеждать и бороться за поддержку окружающих					
<b>Дополнительные комментарии:</b>					

**Рекомендации по дальнейшему взаимодействию:**

Приглашение на производственную/преддипломную практику (в случае, если практикант проходил учебную практику)	
Участие в отраслевом турнире ТеМП	
Заключение трудового договора после окончания вуза/суза	
Взаимодействие нецелесообразно	

Наставник: \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Приложение № 5  
к Методическим указаниям

Анкета

обратной связи по итогам прохождения учебной/производственной/преддипломной  
практики (заполняется практикантом)

Ф.И.О. практиканта \_\_\_\_\_  
 Название учебного  
 заведения и факультета \_\_\_\_\_  
 Вид и сроки прохождения  
 практики \_\_\_\_\_  
 Подразделение \_\_\_\_\_  
 Ф.И.О. Наставника \_\_\_\_\_  
 Основные виды работ: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Оцените, пожалуйста, насколько Вы удовлетворены результатами прохождения  
практики по 5-балльной шкале, где 5 – высокий уровень, 1 – низкий уровень:

Критерии оценки	☹		☺		☺
	1	2	3	4	5
Уровень знаний, полученных Вами в процессе работы с наставником					
Уровень навыков, приобретенных Вами в процессе работы с наставником					
Доступность и понятность изложения материала наставником					
Удовлетворенность стилем общения наставника					

Какие практические навыки Вы получили в  
процессе прохождения практики? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Что Вам понравилось в процессе  
прохождения практики? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

С какими сложностями Вы столкнулись в  
процессе прохождения практики? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Планируете ли Вы по окончании своего  
обучения вернуться к нам на работу? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

**Примерные формулировки для включения в локальные нормативные акты по организации наставничества для молодых работников, определяющие права и обязанности наставников и молодых работников**

Наставник имеет право:

запрашивать информацию о работнике у его непосредственного руководителя;

вносить предложения руководителю структурного подразделения о создании молодому работнику необходимых условий для выполнения трудовых обязанностей;

контролировать ход выполнения молодым работником его трудовых обязанностей, вносить корректировки в индивидуальный план наставничества;

требовать от молодого работника выполнения плана наставничества, инструкций и распоряжений, касающихся работы и обучения;

по согласованию с руководителем структурного подразделения привлекать других специалистов к процессу наставничества с целью повышения его эффективности;

вносить предложения руководителю структурного подразделения о поощрении молодого работника или наложении на него дисциплинарного взыскания в порядке, предусмотренном Трудовым кодексом Российской Федерации, и в соответствии с локальными нормативными актами;

вносить предложения руководителю структурного подразделения о присвоении молодому работнику разряда с учётом успешного выполнения наставничества.

Наставник обязан:

знать требования локальных нормативных актов, определяющих права и обязанности молодого работника по занимаемой должности или трудовым обязанностям, условия его работы;

обучить молодого работника рациональной организации труда, пониманию требований нормативных документов, требований охраны труда и техники безопасности на своем рабочем месте;

обучить безопасным приемам труда;

разработать совместно с непосредственным руководителем молодого работника индивидуальный план наставничества;

оказывать молодому работнику всестороннюю помощь в овладении профессиональными навыками, своевременно выявлять и устранять ошибки в трудовой деятельности молодого работника, передавать свои знания и опыт;

контролировать ход выполнения молодым работником его трудовых обязанностей и плана наставничества;

составить отчет о выполнении плана наставничества по завершении срока наставничества.

Молодой работник имеет право:

участвовать в разработке индивидуального плана наставничества;

обращаться за помощью к своему наставнику;

обращаться в службу управления персоналом по вопросам наставничества;

участвовать в обсуждении промежуточных и конечных результатов наставничества.

Молодой работник обязан:

выполнять в установленный срок индивидуальный план наставничества;

следовать рекомендациям наставника при выполнении заданий;

внимательно и уважительно относиться к наставнику и коллегам;

повышать свой профессиональный уровень;

предоставлять отчеты о проделанной работе в соответствии с индивидуальным планом наставничества.



Приложение № 7  
к Методическим указаниям

**Отчет о деловых качествах молодого работника  
по результатам реализации наставничества  
(заполняется непосредственным руководителем молодого работника)**

Уважаемый руководитель! Служба управления персоналом просит Вас максимально объективно подойти к оценке результатов деятельности и деловых качеств молодого работника по окончании наставничества. Оцените, пожалуйста, Вашего работника по 5-балльной шкале, где 5 – высокий уровень, 1 – низкий уровень:

Ф.И.О. работника \_\_\_\_\_  
Подразделение \_\_\_\_\_  
Должность \_\_\_\_\_  
Ф.И.О. наставника \_\_\_\_\_

Критерии оценки	☹		☺		☺
	1	2	3	4	5
Знание нормативно-технической документации					
Знание основных операций по порученному участку работы					
Самостоятельность при выполнении должностных обязанностей/трудовых функций					
Качество выполняемых работ					
Знание и выполнение требований охраны труда и производственной безопасности					
Итоговая оценка					

Предложения по результатам оценки:

\_\_\_\_\_

Руководитель  
подразделения  
:

Подпись

Дата

\_\_\_\_\_

Приложение № 8  
к Методическим указаниям

**Последовательность шагов по оценке рисков утраты ключевых знаний и навыков, выявления потенциальных наставников и наставляемых**

Таблица 1. Образец матрицы ключевых знаний и навыков

		Ключевой навык А	Ключевой навык Б	Ключевой навык В	Ключевой навык Г	Ключевой навык Д
ФИО работника	Приоритет  Риск освобождения должности	5	4	1	2	4
Работник А	1	+	++	++	++	+
Работник Б	5	+++	+++	++	+++	+++
Работник В	1	0	++	++	0	+
Работник Г	1	0	++	+	+	0
Работник Е	2	+	+++	0	0	++
Работник Ж	4	0	+++	+++	+++	++
Работник З	1	+	+	+	+	+
Работник И	3	+	+++	++	0	+++

**Шаг 1.**

Составьте перечень ключевых знаний и навыков организации.

К ключевым знаниям и навыкам могут относиться:

трудовые функции;

знание и использование в работе определенных инструментов;

знание и использование в работе определенных стандартов, норм и правил;

знания и навыки в области разработки, конструирования, исследований, технологии производства.

Источником для определения ключевых знаний и навыков могут быть профессиональные стандарты, соответствующие квалификационные справочники, должностные инструкции, инструкции по профессии, проведение интервью с руководителями структурных подразделений и экспертами.

**Шаг 2.**

Внесите в таблицу ФИО работников организации. Работники могут быть объединены по принципу принадлежности к одному структурному подразделению или к одной карьерной группе организации.

## Шаг 3.

Для каждого ключевого навыка отметьте знаком +++ тех работников, которые являются экспертами в этой области и могут быть наставниками для других работников.

Для каждого ключевого навыка отметьте знаком ++ тех работников, которые уверенно владеют данным навыком.

Для каждого ключевого навыка отметьте знаком + тех работников, которые владеют данным навыком на недостаточном уровне.

Если использование данного навыка не предполагается должностной инструкцией работника и не входит в круг его обязанностей, ставится знак 0.

## Шаг 4.

Оцените приоритет каждого ключевого навыка на основании следующих критериев:

важность для стратегического развития организации;

уникальность навыка;

время, необходимое на подготовку одного работника по данному навыку.

Таблица 2. Шкала оценки приоритета ключевых знаний и навыков

Значение приоритета	Описание критериев
5	ключевые знания и навыки, направленные на решение основных производственных задач, которые могут значительно влиять на надежность и безопасность; знания и навыки, специфические для данной организации; подготовка требует 3-5 лет обучения и опыта работы.
4	ключевые знания и навыки, направленные на решение основных производственных задач; имеется некоторое ограниченное дублирование в других организациях отрасли; подготовка требует 2-3 лет обучения и опыта работы.
3	важные для решения производственных задач знания и навыки; имеется дублирование в других организациях отрасли; подготовка требует 1-2 лет обучения и опыта работы.
2	важные для решения производственных задач знания и навыки; имеется дублирование в других организациях отрасли и за ее пределами; в организации существуют программы обучения этому навыку, которые могут быть выполнены в пределах одного года.
1	знания и навыки, поддерживающие производственный процесс; знания и навыки являются широко распространенными в

	отрасли и за ее пределами; в организации существуют программы обучения этому навыку, которые могут быть выполнены в пределах 3-6 месяцев.
--	--

## Шаг 5.

Проставьте для каждого работника значение риска освобождения должности на основании следующих критериев:

- сроки планируемого выхода работника на пенсию по возрасту;
- сроки планируемого сокращения штата структурного подразделения организации, в которой работает работник;
- сроки планируемого перевода работника на другую работу.

Таблица 3. Шкала оценки риска освобождения должности

Значение риска освобождения должности	Описание критериев
5	предполагаемая дата выхода на пенсию по возрасту (досрочную пенсию)/ планируемое сокращение численности или штата структурного подразделения организации / планируемый перевод на другую работу работника в пределах текущего или следующего календарного года
4	предполагаемая дата выхода на пенсию по возрасту (досрочную пенсию)/ планируемое сокращение численности или штата структурного подразделения организации / планируемый перевод на другую работу работника в пределах трех календарных лет
3	предполагаемая дата выхода на пенсию по возрасту (досрочную пенсию)/ планируемое сокращение численности или штата структурного подразделения организации / планируемый перевод на другую работу работника в пределах четырех календарных лет
2	предполагаемая дата выхода на пенсию по возрасту (досрочную пенсию)/ планируемое сокращение численности или штата структурного подразделения организации / планируемый перевод на другую работу работника в пределах пяти календарных лет
1	предполагаемая дата выхода на пенсию по возрасту (досрочную пенсию) более шести календарных лет; сокращение численности или штата структурного подразделения организации/ перевод работника на другую работу не планируется.

**Шаг 6.**

На основании заполненной матрицы определите ключевые знания и навыки с высоким риском утраты:

ключевые знания и навыки с высоким приоритетом (значения 4 и 5), по которым существует дефицит обученного персонала в настоящее время (например, ключевой навык А в образце матрицы ключевых знаний и навыков);

ключевые знания и навыки с высоким приоритетом (значения 4 и 5) по которым прогнозируется дефицит обученного персонала в перспективе 1-3 лет (например, ключевой навык Д в образце матрицы ключевых знаний и навыков).

**Шаг 7.**

Составьте список кандидатов в наставники и наставляемые по ключевым знаниям и навыкам с высоким риском утраты, выявленным на шаге 6.

Приложение № 9  
к Методическим указаниям

УТВЕРЖДАЮ  
Руководитель комитета по  
наставничеству

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### Индивидуальный план передачи ключевых знаний и навыков

Ф.И.О. наставляемого \_\_\_\_\_  
Подразделение \_\_\_\_\_  
Должность/профессия \_\_\_\_\_  
Ф.И.О. наставника \_\_\_\_\_

№ п/п	Ключевые знания и навыки	Мероприятия / задачи	Сроки выполнения	Результат
1.				
2.				

Итоговый результат выполнения плана передачи ключевых знаний и навыков:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Наставник \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Молодой работник \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Руководитель подразделения \_\_\_\_\_  
: \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_



**Примерные формулировки для включения в локальные нормативные акты по организации наставничества по передаче ключевых знаний и навыков, определяющие права и обязанности наставников и молодых работников**

Наставник имеет право:

вносить предложения руководителю структурного подразделения о создании молодому работнику необходимых условий для овладения ключевыми знаниями и навыками;

требовать от молодого работника выполнения заданий, соответствующих его индивидуальному плану передачи ключевых знаний и навыков;

вносить предложения руководителю структурного подразделения о присвоении молодому работнику следующей категории с учётом успешного выполнения наставничества.

Наставник обязан:

ставить перед молодым работником задачи, соответствующие его индивидуальному плану передачи ключевых знаний и навыков;

объяснять молодому работнику методы и способы выполнения поставленных задач;

консультировать молодого работника по интересующим его вопросам;

контролировать выполнение молодым работником индивидуального плана передачи ключевых знаний и навыков.

Молодой работник имеет право:

участвовать в разработке индивидуального плана передачи ключевых знаний и навыков;

обращаться за помощью и консультациями к своему наставнику;

обращаться в службу управления персоналом по вопросам наставничества;

участвовать в обсуждении промежуточных и конечных результатов наставничества.

Молодой работник обязан:

выполнять задания, прописанные в индивидуальном плане передачи ключевых знаний и навыков;

овладевать ключевыми знаниями и навыками, передаваемыми наставником;

оформлять результаты работы по передаче ключевых знаний и навыков в форме, позволяющей хранить и распространять ключевые знания;

оформлять промежуточную и итоговую отчетность в соответствии с локальными нормативными актами организации;

выполнять рекомендации, полученные от комитета по наставничеству.



Приложение № 11  
к Методическим указаниям

**Индивидуальный план наставничества для молодого работника,  
назначенного на должность руководителя начального звена управления**

Ф.И.О. \_\_\_\_\_  
Подразделение \_\_\_\_\_  
Должность \_\_\_\_\_  
Ф.И.О. \_\_\_\_\_  
непосредственног  
о руководителя \_\_\_\_\_

	Направления	Описание задачи	Срок выполнения / периодичность
1	Управление людьми, ролевая модель руководителя и соответствие корпоративным ценностям		
2	Планирование и организация деятельности		
3	Обеспечение экономической эффективности и внедрение принципов ПСР		
4	Взаимодействие с внешними организациями		

Непосредственный  
руководитель: \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Работник: \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

**Обратная связь непосредственного руководителя по результатам наставничества:**

Сильные стороны	
Области для развития	

Непосредственный  
руководитель: \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Приложение № 12  
к Методическим указаниям

**Анкета ментора**

ФОТО	Дивизион	<input type="text"/>
	ФИО	<input type="text"/>
	Должность	<input type="text"/>
	Организация	<input type="text"/>

Дата рождения	<input type="text"/>	Тип карьерной группы	<input type="text"/>
---------------	----------------------	----------------------	----------------------

Управленческий опыт (лет)	<input type="text"/>	Карьерная группа	<input type="text"/>
---------------------------	----------------------	------------------	----------------------

Что было бы для меня лучшим результатом менторинга	<input type="text"/>
--	----------------------

Какие резервисты мне интересны	<input type="text"/>
--------------------------------	----------------------

Области экспертизы	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>

Образование:

Год окончания	Уровень образования/ ученая степень	Название учебного заведения	Специальность/ программа
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Профессиональный опыт (за последние 15-20 лет):

Дата начала	Дата окончания	Организация	Должность	Основные достижения
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Приложение № 13  
к Методическим указаниям

**Анкета резервиста**

ФОТО	Дивизион	<input type="text"/>
	ФИО	<input type="text"/>
	Должность	<input type="text"/>
	Организация	<input type="text"/>

В чем для Вас цель менторинга?

Какие навыки, качества Вы хотели бы развивать?

С кем из менторов Вы хотели бы работать?

Какие достижения ментора привлекательны для Вас?

Какие проекты ПСР Вы реализовали?

Приложение № 14  
к Методическим указаниям

**Индивидуальный план менторинга**

	<b>Резервист</b>	<b>Ментор</b>
ФИО:		
Должность:		
Телефон:		
E-mail:		

Достигнутые договоренности

Период менторинга	с _____ 20__ по _____ 20__
Периодичность очных встреч	
Инициатором очной встречи является	
Ориентировочная длительность встреч	
Возможно ли дистанционное проведение встреч (телефон, Skype и т.п.)	
Как часто резервист может обращаться к ментору за помощью и советами между встречами	
Приоритетный способ связи для резервиста	
Приоритетный способ связи для ментора	
Прочие индивидуальные договоренности	

Цели развития резервиста на период менторинга

Цель 1:

Цель 2:

Цель 3:

Дата:

Дата:

Подпись резервиста:

Подпись ментора:

**Примерные формулировки для включения в локальные нормативные акты по организации менторинга, определяющие права и обязанности менторов и резервистов**

Ментор имеет право:

выбирать кандидатуры резервистов, для которых он готов стать ментором; ожидать, что основная инициатива по собственному развитию будет исходить от резервиста;

брать время на размышления, не выдавать ответов и рекомендаций немедленно;

прекратить взаимодействие в менторинге в случае, если видит, что не может эффективно помогать резервисту, или в случае, если видит нежелание резервиста прилагать усилия к собственному развитию.

Ментор обязан:

уделять достаточное количество времени на подготовку и проведение встреч, а также на выполнение взаимных договоренностей;

предоставлять критическую, но конструктивную обратную связь о личных навыках резервиста и соответствии резервиста корпоративным ценностям;

оказывать поддержку в планировании карьеры и реализации планов развития.

Резервист имеет право обращаться за помощью и консультациями к своему ментору.

Резервист обязан:

брать ответственность за собственное развитие на себя, не перекладывать ее на ментора;

уделять достаточное количество времени на подготовку и проведение встреч, а также на выполнение взаимных договоренностей;

периодически проводить самооценку своих умений, навыков и оценивать прогресс в своем развитии, запрашивать обратную связь у ментора о своем прогрессе в развитии;

участвовать в развивающих мероприятиях и проектах, рекомендованных ментором для достижения поставленной цели.

Приложение № 16  
к Методическим указаниям

**Оценка результатов развития**  
(заполняется ментором)

	Резервист	Ментор
ФИО:		
Должность:		
Телефон:		
E-mail:		
Период менторинга	С _____ 20__ по _____ 20__	

Регулярность встреч (отметьте 1 из вариантов ответа)

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Чаще, чем 1 раз в месяц | <input type="checkbox"/> Реже, чем 1 раз в месяц, но чаще, чем 1 раз в 2 месяца | <input type="checkbox"/> Реже, чем 1 раз в 2 месяца |
| <input type="checkbox"/> 1 раз в месяц           | <input type="checkbox"/> 1 раз в 2 месяца                                       | <input type="checkbox"/> Вообще не встречались      |

Как вы оцениваете прогресс в достижении целей развития резервиста?

Цель 1:	<input type="checkbox"/> Нет прогресса	<input type="checkbox"/> Полностью достигнута
	<input type="checkbox"/> Частичное достижение, необходимо дальнейшее развитие	<input type="checkbox"/> Достигнута с превышением
Цель 2:	<input type="checkbox"/> Нет прогресса	<input type="checkbox"/> Полностью достигнута
	<input type="checkbox"/> Частичное достижение, необходимо дальнейшее развитие	<input type="checkbox"/> Достигнута с превышением
Цель 3:	<input type="checkbox"/> Нет прогресса	<input type="checkbox"/> Полностью достигнута
	<input type="checkbox"/> Частичное достижение, необходимо дальнейшее развитие	<input type="checkbox"/> Достигнута с превышением

Комментарий:

.....

.....

.....

.....

.....

Оцените по 10-балльной шкале, где 1 минимум, а 10 – максимум (нужный балл обвести кружком)

1. Общая эффективность прохождения резервистом менторинга	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Вовлеченность резервиста в выполнение договоренностей и достижение целей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Эффективность использования резервистом времени, отведенного для очных встреч с ментором	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Готовность резервиста к будущим задачам, возможному карьерному перемещению	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Ваша готовность рекомендовать резервиста для дальнейшего продвижения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Ваша готовность участвовать в следующем цикле менторинга с другими участниками УКР	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Общая оценка результатов развития

1. Какие успехи резервиста за время взаимодействия в менторинге Вы хотели бы особо отметить?

.....

.....

2. Что не полностью удалось реализовать резервисту за время взаимодействия в менторинге?

.....

.....

Дата: .....

Подпись ментора: .....

С оценками ознакомился:

Дата: .....

Подпись резервиста: .....





Приложение № 17  
к Методическим указаниям

**Оценка результатов развития**  
(заполняется резервистом)

	Резервист	Ментор
ФИО:		
Должность:		
Телефон:		
E-mail:		
Период менторинга	С _____ 20__ по _____ 20__	

Регулярность встреч (отметьте 1 из вариантов ответа)

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Чаще, чем 1 раз в месяц | <input type="checkbox"/> Реже, чем 1 раз в месяц, но чаще, чем 1 раз в 2 месяца | <input type="checkbox"/> Реже, чем 1 раз в 2 месяца |
| <input type="checkbox"/> 1 раз в месяц           | <input type="checkbox"/> 1 раз в 2 месяца                                       | <input type="checkbox"/> Вообще не встречались      |

Как вы оцениваете прогресс в достижении целей развития резервиста?

Цель 1:	<input type="checkbox"/> Нет прогресса	<input type="checkbox"/> Полностью достигнута
	<input type="checkbox"/> Частичное достижение, необходимо дальнейшее развитие	<input type="checkbox"/> Достигнута с превышением
Цель 2:	<input type="checkbox"/> Нет прогресса	<input type="checkbox"/> Полностью достигнута
	<input type="checkbox"/> Частичное достижение, необходимо дальнейшее развитие	<input type="checkbox"/> Достигнута с превышением
Цель 3:	<input type="checkbox"/> Нет прогресса	<input type="checkbox"/> Полностью достигнута
	<input type="checkbox"/> Частичное достижение, необходимо дальнейшее развитие	<input type="checkbox"/> Достигнута с превышением

Комментарий:

.....

.....

.....

.....

.....

Оцените по 10-балльной шкале, где 1 минимум, а 10 – максимум (нужный балл обвести кружком)

1. Насколько участие в менторинге было для Вас эффективно	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Вклад ментора в достижение поставленных целей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Насколько эффективно Вы использовали время, отведенное для очных встреч с ментором	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Насколько Вы оцениваете свою готовность к будущим задачам, возможному карьерному перемещению	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Ваше желание участвовать в следующем цикле менторинга с другими ментором	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### Общая оценка результатов развития

1. Чем Вы особо довольны в отношении прогресса в своем профессиональном развитии за время взаимодействия в менторинге?

.....

.....

2. Чем Вы не довольны в отношении прогресса в своем профессиональном развитии за время взаимодействия в менторинге?

.....

.....

Дата:

.....

Подпись резервиста:

.....

С оценками ознакомился:

Дата:

.....

Подпись ментора:

.....

