Приложение

к письму Департамента физической

культуры и спорта Ханты-Мансийского

автономного округа – Югры

**Методические рекомендации**

**по созданию и функционированию системы наставничества**

**в организациях сферы физической культуры и спорта**

**Ханты-Мансийского автономного округа-Югры**

**Авторы-составители:**

* Абрамов Э.Н., доцент Югорского государственного университета, научный руководитель федеральной экспериментальной (инновационной) площадки «Разработка целевой модели наставничества в сфере физической культуры и спорта», к.б.н., почётный работник образования РФ, почётный наставник Минобрнауки России
* Крылович Н.В., начальник отдела координации деятельности и методического обеспечения организаций, осуществляющих подготовку спортивного резерва Центра спортивной подготовки сборных команд Югры, сертифицированный эксперт по аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность на территории Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, Отличник физической культуры и спорта.

**I. Общие положения**

Настоящие методические рекомендации разработаны во исполнение:

пункта 3.5. протокола расширенного заседания коллегии Департамента физической культуры и спорта Ханты-Мансийского автономного округа-Югры от 15 декабря 2023 года №1;

пункта 10 Комплекса мер по созданию системы наставничества в государственных организациях, подведомственных Департаменту физической культуры и спорта Ханты-Мансийского автономного округа-Югры, на 2024-2027 годы, утвержденного приказом Департамента физической культуры и спорта Ханты-Мансийского автономного округа-Югры от 22 декабря 2023 года № 522.

Методические рекомендации имеют целью оказание методической поддержки организаций, действующих в сфере физической культуры и спорта на территории Ханты-Мансийского автономного округа-Югры в процессе создания и функционирования в них системы наставничества, а также направлены на реализацию:

пункта 21 Плана мероприятий («дорожная карта») Концепции развития физической культуры и спорта в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре на период до 2030 года, утвержденной распоряжением Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 24 декабря 2021 года № 725-рп;

пункта 5 Комплекса мер, направленных на кадровое обеспечение сферы физической культуры и спорта Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, утвержденного постановлением Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 15 июля 2022 года № 339-п.

В основу методических рекомендаций положены материалы федеральной экспериментальной (инновационной) площадки «Разработка и внедрение целевой модели наставничества в сфере физической культуры и спорта», действующей в соответствии с приказом Министерства спорта Российской Федерации от 31 мая 2022 года № 486 в редакции приказа Министерства спорта Российской Федерации от 23 июня 2023 года № 444 «О признании организаций федеральными экспериментальными (инновационными) площадками и о внесении изменений в отдельные положения приказов Министерства спорта Российской Федерации от 28 января 2020 года № 30, от 31 мая 2022 года № 486 и от 20 июля 2022 года № 60».

Основные понятия, используемые для цели настоящих методических рекомендаций:

**Организация** – государственная, муниципальная или частная организация, осуществляющая деятельность в области физической культуры и спорта на территории Ханты-Мансийского автономного округа-Югры.

**Наставничество** - форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению работниками должностных обязанностей, представляющая собой целенаправленную деятельность наиболее опытных сотрудников организаций по оказанию помощи и поддержки лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, в профессиональном становлении и развитии, по адаптации к исполнению должностных обязанностей, по повышению заинтересованности в высокой результативности профессиональной деятельности.

**Наставник** – специалист, осуществляющий руководство наставляемым специалистом, на которого возложены дополнительные функции по осуществлению наставничества.

**Наставляемый специалист** – специалист, осуществляющий свою деятельность под руководством наставника.

Участниками наставничества являются:

наставляемые специалисты;

наставники;

руководители структурного подразделения организации (в их отсутствие - уполномоченные заместители руководителя организации);

кадровая служба организации (а в случае отсутствия в организации кадровой службы – должностное лицо, ответственное за ведение кадровой работы в организации (далее – кадровая служба).

Настоящие методические рекомендации подлежат актуализации в течение месяца с момента принятия федеральных нормативных правовых актов, либо нормативных правовых актов Ханты-Мансийского автономного округа-Югры, регламентирующих вопросы наставничества или содержащих требования к организации наставничества (наставникам).

Наставничество может осуществляться с применением сетевого (кластерного) взаимодействия между юридическими лицами в рамках соглашений о взаимодействии и сотрудничестве.

**II. Цель, задачи, функции и принципы наставничества**

Целями наставничества являются оказание помощи и поддержки наставляемым специалистам в приобретении или совершенствовании профессиональных знаний и навыков, повышение уровня компетентности, адаптации их в организации, овладение нормами профессиональной этики и корпоративной культуры.

Наставничество осуществляется на рабочем месте наставляемого специалиста.

Задачи наставничества:

содействие освоению наставляемым специалистом системы ценностей, норм профессиональной этики и корпоративной культуры, а также эффективного опыта, необходимых для качественного выполнения должностных обязанностей;

передача опыта, оказание помощи в адаптации наставляемых специалистов к условиям осуществления профессиональной деятельности;

планирование и сопровождение профессиональной деятельности наставляемого специалиста;

создание условий для формирования и развития профессиональных знаний, навыков, умений наставляемых специалистов;

содействие выработке навыков поведения наставляемых специалистов, соответствующих профессионально-этическим стандартам и правилам, воспитание профессионально-значимых качеств личности;

формирование активной гражданской и жизненной позиции наставляемых специалистов, развитие у них ответственного и сознательного отношения к работе;

оказание моральной и психологической поддержки наставляемым специалистам в преодолении профессиональных затруднений, реализация мер по ранней профилактике профессиональной деформации личности наставляемых специалистов;

обеспечение взаимосвязи и преемственности профессиональной деятельности разных поколений сотрудников;

совершенствование форм и методов наставничества, изучение и внедрение передового опыта наставничества.

Функции наставничества:

организация деятельности наставляемых специалистов на рабочем месте;

проверка освоения знаний и умений, необходимых для выполнения трудовых обязанностей наставляемых специалистов на рабочем месте.

Принципы наставничества:

принцип совместной деятельности наставляемого специалиста и наставника по планированию, реализации, оцениванию и коррекции плана наставничества;

принцип активности и самопроектирования (активная позиция наставляемого специалиста в реализации потребности самопознания и саморазвития, профессиональная гибкость и готовность к изменениям);

принцип научности (использование в процессе наставничества научно-обоснованных методов, средств и технологий);

принцип легитимности (соответствие всех действий в рамках наставничества законодательству);

принцип добровольности, соблюдения прав и свобод (приоритет и уважение интересов личности наставляемого специалиста, добровольность участия в наставнической деятельности, признание равного социального статуса специалистов, независимо от ролевой позиции в системе наставничества);

принцип гуманизации (ориентация наставнической деятельности на развитие и самоутверждение личности наставляемого специалиста);

принцип индивидуализации и персонификации (признание способности личности наставляемого специалиста к саморазвитию в качестве естественной, изначально присущей человеку потребности и возможности; на сохранение индивидуальных приоритетов в формировании наставляемым специалистом собственной траектории развития);

принцип конфиденциальности (неразглашение информации, полученной в процессе работы с наставляемым специалистом, запрет на передачу ее другим лицам без согласия наставляемого специалиста);

принцип солидарной ответственности наставника за результаты деятельности наставляемого специалиста;

принцип устойчивой обратной связи в процессе наставничества;

принцип аксиологичности (формирование ценностных отношений к профессиональной деятельности, уважения к личности, государству, окружающей среде, общечеловеческим ценностям);

принцип системности и стратегической целостности (осуществление наставничества с максимальным задействованием всех необходимых ресурсов и возможностей);

принцип вариативности (возможность выбирать наиболее подходящие для конкретных условий формы и виды наставничества).

**III. Организация наставничества**

Наставничество устанавливается над:

молодыми/начинающими специалистами;

специалистами, осваивающими в пределах занимаемой должности новое направление деятельности (методику, технологию, оборудование);

специалистами, состоящими в кадровом резерве;

специалистами, назначенными на новую должность.

Наставниками могут быть специалисты, отвечающие следующим требованиям:

стаж работы в должности не менее 5 лет.

наличие квалификационной категории «педагог-наставник» или иной квалификационной категории по занимаемой должности;

наличие высокого уровня компетенций, коммуникативных и управленческих навыков.

Также рекомендуется прохождение инструктажа по организации наставничества, либо освоение дополнительных профессиональных программ повышения квалификации или профессиональной переподготовки по вопросам организации наставничества.

Факультативными критериями отбора наставников могут быть:

наличие опыта наставничества или методической, консультативной, тьюторской деятельности или опыт работы в качестве тренера, тренера-преподавателя (старшего тренера/тренера-преподавателя), тренера-консультанта;

наличие позитивных результатов профессиональной деятельности, признанных в профессиональном сообществе, а также государственных, отраслевых наград, почётных званий и иных форм поощрения;

осознанная заинтересованность, позитивное эмоционально-ценностное отношение к наставнической деятельности;

Знания, необходимые для осуществления наставничества:

основы трудового законодательства и локальные нормативные акты в части, регламентирующей вопросы рабочего времени и времени отдыха, оплаты и нормирования труда, трудового распорядка и дисциплины труда, подготовки и дополнительного профессионального образования работников, независимой оценки квалификации, аттестации (применительно к рабочему месту наставляемого);

локальные нормативные акты, регламентирующие наставничество в организации;

особенности корпоративной культуры, традиции и правила поведения, правила внутреннего трудового распорядка, требования трудовой дисциплины;

научно-технические или методические основы решения профессиональных задач, в том числе, специальные инновационные знания;

методы практического обучения;

виды мотивации трудового поведения и профессионального развития, методы и приемы развития мотивации трудового поведения и профессионального развития, применяемые наставником;

требования к результатам, содержанию и организации деятельности наставляемых, отраженные в нормативно-технической документации (технические регламенты, стандарты, условия), профессиональных стандартах или квалификационных характеристиках, должностных инструкциях или должностных обязанностях;

методы организации, контроля и оценки деятельности наставляемых;

индивидуальные особенности личности, в том числе связанные со стадией их профессионального развития;

особенности адаптации к условиям труда по профессии, в том числе лиц с ограниченными возможностями здоровья или инвалидов;

требования охраны труда, пожарной безопасности, санитарные нормы и правила;

образ жизни специалистов осваиваемой наставляемыми квалификации, возможности и перспективы профессионального развития и карьерного роста;

современные методы консультирования по вопросам профессиональной адаптации и профессионального развития;

методология и технология исследовательской и проектной деятельности;

методика организации проектной и исследовательской деятельности;

требования к оформлению результатов проектной и исследовательской деятельности, рационализаторских предложений, объектов авторских прав, изобретений, полезных моделей и промышленных образцов;

требования к публичной презентации (выступлению);

нормы делового общения, стили общения, инструменты и приемы эффективного общения наставника;

задачи обратной связи, ее виды, способы и правила ее предоставления;

основы тайм-менеджмента для организации собственной работы и работы наставляемых специалистов;

программные средства, используемые для ведения документации в электронном виде.

Умения, необходимые для осуществления наставничества:

выявлять профессиональные дефициты, способности и лидерский потенциал у наставляемого специалиста;

анализировать индивидуальный план развития, а также требования профессионального стандарта или квалификационных характеристик, должностные инструкции, документов, регламентирующих процесс наставничества, условия труда и допуска к работе;

оценивать готовность наставляемого к выполнению профессиональной деятельности, его мотивацию, индивидуальные особенности;

определять компетенции, умения и знания, которые должны быть освоены наставляемым специалистом;

выполнять профессиональную деятельность и (или) демонстрировать элементы профессиональной деятельности, осваиваемой наставляемыми специалистами;

использовать формы и методы практического обучения, приемы мотивации с учетом специфики профессии (должности), возрастных и индивидуальных особенностей наставляемых, обучать планированию, самоорганизации и самоконтролю;

определять работы, которые должен выполнять наставляемый специалист, их последовательность, объем и требования к качеству с учетом уровня подготовки наставляемых специалистов, и особенностей основных процессов;

самостоятельно искать, анализировать и оценивать профессиональную информацию;

контролировать соблюдение требований охраны труда, пожарной безопасности, электробезопасности, санитарных норм и правил при выполнении трудовых функций самостоятельно и наставляемым (применительно к конкретному рабочему месту);

обеспечивать сопровождение наставляемых специалистов (для лиц с ограниченными возможностями здоровья или инвалидов) для обеспечения ориентации на рабочем месте и в организации в целом;

оказывать методическую помощь наставляемым специалистам в выполнении основных этапов проектных, исследовательских работ, в подготовке рационализаторских предложений;

оценивать качество проектных и исследовательских работ наставляемых специалистов, социальную и экономическую эффективность рационализаторских предложений;

готовить презентации и материалы для публичных мероприятий, проводимых с целью трансляции наставляемым специалистом лучших образцов решения профессиональных задач, в том числе с использованием дистанционных технологий и цифровых средств;

устанавливать контакт с наставляемыми специалистами, строить взаимодействие и общение с наставляемыми специалистами на основе понимания индивидуальных особенностей, наблюдения за их трудовой деятельностью и поведением, текущего контроля освоения (повышения) квалификации;

соблюдать нормы делового общения;

проводить текущий контроль и оценку выполнения наставляемыми специалистами профессиональной деятельности, ее качества, выбирать виды и способы обратной связи и оперативно предоставлять ее;

корректировать процесс подготовки наставляемых в соответствии с результатами контроля наставляемого специалиста;

анализировать процесс и результаты наставнической деятельности, совершенствовать ее с опорой на опыт;

вести документацию на электронных или бумажных носителях.

Число лиц, в отношении которых наставник одновременно осуществляет наставничество, зависит от уровня его профессиональной подготовки, объема выполняемой работы. Допускается наставничество над группой наставляемых специалистов.

Наставник за наставляемым специалистом закрепляется не позднее одного месяца со дня назначения наставляемого специалиста на должность.

Наставничество устанавливается продолжительностью от трех месяцев до одного года, при необходимости по решению руководителя учреждения срок может быть продлен.

Продление или сокращение срока наставничества может быть осуществлено по рекомендации наставника приказом руководителя организации.

Назначение наставников осуществляется на добровольной основе с обязательным письменным согласием лица, назначаемого наставником.

Утверждение кандидатуры наставника осуществляется приказом руководителя организации.

Основанием для издания приказа о наставничестве является служебная записка руководителя структурного подразделения, в котором осуществляется наставничество, или уполномоченного заместителя руководителя организации,

Замена наставника производится согласно приказу руководителя организации по следующим основаниям:

прекращение наставником трудовых отношений с организацией;

неисполнение наставником своих обязанностей, соглашения;

привлечение наставника к дисциплинарной ответственности.

Наставничество прекращается до истечения установленного срока его действия в случае прекращения наставляемым специалистом трудовых отношений с организацией.

Наставничество осуществляется в соответствии с планом (программой) наставничества, который составляется наставником по итогам собеседования с наставляемым специалистом, согласовывается с руководителем структурного подразделения, в котором осуществляется наставничество, или уполномоченным заместителем руководителя организации и утверждается руководителем организации.

В течение десяти рабочих дней по окончании срока наставничества наставник делает соответствующие отметки в плане (программе) наставничества в графе «Отметка о выполнении».

При необходимости наставляемому специалисту даются конкретные рекомендации по дальнейшему повышению профессионального мастерства.

Эффективность наставничества оценивается руководителем организации на основании анализа выполнения плана (программы) наставничества. При этом учитываются мнения руководителя структурного подразделения организации или уполномоченного заместителя руководителя организации, наставника, наставляемого специалиста и кадровой службы.

Функция наставника осуществляется в рамках дополнительного соглашения к трудовому договору.

Также по решению работодателя и согласованию с наставником возможны иные формы привлечения к осуществлению наставничества.

Оплата наставникам осуществляется в соответствии с локальными актами организации.

**IV. Права и обязанности**

Наставник обязан:

осуществлять свои функции в соответствии с Уставом, локальными актами организации и планом (программой) наставничества;

содействовать наставляемому специалисту в ознакомлении с его должностными обязанностями, основными направлениями деятельности, полномочиями и организацией работы в организации;

оказывать наставляемому специалисту индивидуальную помощь в освоении нормативных документов, регламентирующих его деятельность;

оказывать наставляемому специалисту индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими навыками, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки и ликвидировать квалификационные дефициты (при наличии);

передавать наставляемому специалисту накопленный опыт, профессиональное мастерство, обучать наиболее рациональным приемам и передовым методам работы;

всесторонне изучать деловые и моральные качества наставляемого специалиста, позитивно влиять на их укрепление и развитие, формировать ответственное отношение к трудовым обязанностям;

личным примером развивать положительные качества наставляемого специалиста, корректировать его поведение, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального уровня;

содействовать наставляемому специалисту в выполнении распоряжений и указаний, связанных с его служебной деятельностью;

осуществлять мониторинг и коррекцию (при необходимости) деятельности наставляемого специалиста, запрашивать у него сведения о выполнении заданий в пределах своей компетенции;

вносить предложения по совершенствованию процесса наставничества, форм и методов адаптации, участвовать в разработке мероприятий по вопросам наставничества.

Наставляемый специалист обязан:

выполнять в установленный срок план (программу) наставничества;

овладевать необходимыми профессиональными навыками, совместно с наставником выявлять и устранять допущенные ошибки и восполнять квалификационные дефициты (при наличии);

максимально использовать опыт и знания наставника для овладения профессией, ознакомления с особенностями работы в организации, уточнения вопросов профессиональной деятельности;

осваивать наиболее эффективные приемы и инновационные методы профессиональной деятельности;

ответственно относиться к работе;

участвовать в общественной жизни коллектива, развивать свой общекультурный и профессиональный уровень.

Наставник имеет право:

запрашивать у наставляемого специалиста сведения о выполнении мероприятий, предусмотренных планом (программой) наставничества, в пределах своей компетенции;

вносить предложения по совершенствованию форм и методов наставничества.

Наставляемый специалист имеет право:

получать всю необходимую информацию об особенностях профессиональной деятельности; пользоваться имеющейся в организации служебной, нормативной, учебно-методической документацией по вопросам служебной деятельности;

участвовать в обсуждении и решении вопросов организации наставничества;

получать своевременную квалифицированную помощь наставника в различных видах профессиональной деятельности;

ходатайствовать о замене наставника с предоставлением обоснования.

**V. Руководство наставничеством**

Руководство и контроль за организацией и осуществлением наставничества в организации осуществляет руководитель организации.

Руководство и контроль за организацией и осуществлением наставничества в конкретном структурном подразделении осуществляет руководитель соответствующего структурного подразделения или уполномоченный заместитель руководителя организации.

Руководитель структурного подразделения организации, в которой осуществляет свою деятельность наставляемый специалист или уполномоченный заместитель руководителя организации:

представляет наставляемого специалиста коллективу, объявляет приказ о закреплении наставника и знакомит с ним соответствующих сотрудников;

создает необходимые условия для совместной деятельности наставника и наставляемого специалиста;

оказывает методическую и практическую помощь наставникам и наставляемым специалистам;

участвует в формировании плана (программы) наставничества;

осуществляет контроль за деятельностью наставника и наставляемого специалиста, вносить необходимые изменения или дополнения в процесс наставничества;

вносит, в случае необходимости, предложения об отстранении специалиста от обязанностей наставника, замене наставника;

изучает, обобщает и распространяет положительный опыт организации наставничества;

вносит предложения о награждении, поощрении наставников.

Кадровая служба организации осуществляет организационное и документационное сопровождение процесса наставничества и координацию работы по наставничеству.

Кадровая служба:

оказывает содействие руководителю структурного подразделения или заместителю руководителя организации в вопросах подбора наставников;

оказывает консультативную помощь наставникам в разработке плана (программы) наставничества.

План (программа) наставничества приобщается к личному делу наставляемого.

При наличии в организации пяти и более наставников, организация в праве создать Совет наставников, который осуществляет свою деятельность по координации наставничества во взаимодействии с кадровой службой организации.

В Совет наставников входят действующие наставники, сотрудники, обладающие опытом проведения наставничества, представители кадровой службы организации, а также руководитель (заместитель руководителя) организации. Из их числа избирается председатель, заместитель, секретарь.

Совет наставников в целях организации наставничества:

рекомендует руководителю организации, с учетом мнения руководителя структурного подразделения, кандидатуры наставников;

разрабатывает мероприятия по совершенствованию механизма наставничества;

оказывает методическую и практическую помощь наставникам в планировании их деятельности, передаче опыта наставляемым специалистам;

изучает, обобщает и распространяет передовой опыт работы наставников.

Заседания Совета наставников проводятся по мере необходимости. Для участия в его заседаниях могут приглашаться руководители структурных подразделений организации, в которых осуществляется наставничество.

Организационное и документационное обеспечение работы Совета наставников осуществляется секретарем Совета наставников. Секретарь обеспечивает учет и ведение следующих документов:

протоколов заседаний Совета наставников;

списка членов Совета наставников.

Учетные документы Совета наставников хранятся в течение пяти лет, после чего уничтожаются по акту.

**VI. Документы по наставничеству**

Перечень документов, образующихся в процессе наставничества:

локальный акт организации, регламентирующий организацию и осуществление наставничества;

распорядительные акты, связанные с организацией наставничества (например, приказ о наставничестве и др.);

план (программа) наставничества;

комплексы мер и иные документы, направленные на развитие, поддержку наставничества в организации;

документы, связанные с деятельностью Совета наставников (при наличии).

План (программа) наставничества — комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленных на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого специалиста в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

План (программа) наставничества представляет собой развёрнуый в определённом временном отрезке план совместных действий наставника и наставляемого специалиста, направленных на достижение целей наставничества. В программе рекомендуется выделять разделы, этапы, указывать контрольные сроки и события.

План (программа) наставничества должна учитывать режим, формы и локации для взаимодействия наставника и наставляемого специалиста.

Форма плана (программы) наставничества утверждается в организации с учетом рекомендуемой формы (приложение).

**VI. Цикл наставничества**

**Этап 1** – Возникновение ситуации, актуализующей наставничество:

1. по итогам кадровых процедур;
2. по итогам анализа статистки, данных мониторинга, рейтингов, публикаций и т.д.;
3. по итогам диагностики и анализа эффективности деятельности персонала, контрольных и аттестационных мероприятий, поступивших рекламаций и т.д.;
4. по факту изменения нормативных правовых актов, утверждения новых документов стратегического планирования, внедрения новых требований и установок вышестоящих инстанций;
5. при принятии новой программы развития организации, запуске инновационного проекта, при освоении передовых технологий и методик, требующих новых компетенций и т.п.;
6. по итогам рассмотрения обращения специалиста или ходатайства руководителя структурного подразделения и т.д.;
7. при поступлении лиц на стажировку, практическую подготовку и т.д.

Результат этапа - принятие руководителем организации решения о задействовании механизма наставничества.

**Этап 2** – Определение параметров наставничества и условий его осуществления в конкретной ситуации:

1. определение точек концентрации наставнической деятельности (восполняемые квалификационные дефициты, недостающие компетенции и т.д.);
2. выбор вида наставничества;
3. определение продолжительности реализации плана (программы) наставничества;
4. подбор наставника.

Результат этапа - наличие основных параметров плана (программы) наставничества и наличие кандидатуры наставника.

**Этап 3** – Формирование плана (программы) наставничества:

1. описание цели и задач плана (программы) наставничества;
2. изложение конкретных действий и мероприятий в рамках плана (программы) наставничества с указанием сроков;
3. отражение ожидаемых эффектов, критериев достижения поставленной цели;
4. формализация плана (программы) наставничества в качестве инструмента.

Результат этапа - составленный, согласованный и утвержденный в организации план (программа) наставничества; наставник закреплен за наставляемым специалистом.

**Этап 4** – Применение мер, обеспечивающих эффективное осуществление наставничества:

1. для наставника – мотивирование осуществления наставничества;
2. для наставника и наставляемого специалиста – синхронизация, корректировка графиков работ, в которых они задействованы и т.д.

Результат этапа: заключение дополнительного соглашения с наставником; корректировка планов и графиков основных процессов в отношении лиц, задействованных в осуществлении наставничества и т.д.

**Этап 5** – Реализация плана (программы) наставничества.

Результат этапа: установление личного контакта наставника с наставляемым специалистом; промежуточные отчеты о выполнении плана (программы) наставничества; корректировка плана (программы) наставничества (при необходимости); замена наставника (при необходимости).

**Этап 6** – Завершение плана (программы) наставничества:

1. подведение итогов реализации плана (программы) наставничества, принятие решения о ее завершении в связи в достижением поставленной цели, либо о пролонгировании;
2. завершение жизненного цикла наставничества, «распад» наставнической пары и конверсия отношений «наставник - наставляемый» в иные продуктивные формы внутрикорпоративных отношений.

Результат этапа: протокол совещания (заседания коллегиального совещательного органа, уполномоченного рассматривать вопросы организации наставничества), содержащий анализ и оценку эффективности наставничества с позиции достижения поставленных целей, включающий рекомендации о необходимости пролонгирования наставничества или трансформации в иные форматы, а также рекомендации по поощрению наставника, корректировке документов, рекомендации по дальнейшему повышению профессионального мастерства и т.д.

**Этап 7** – Принятие итоговых управленческих решений:

1. о поощрении наставника;
2. о корректировке (при необходимости) локальных актов и иных документов, затрагивающих вопросы наставничества;
3. о подготовке предложений по дальнейшему развитию наставничества.

Результат этапа: издание акта руководителя организации о завершении наставничества, подготовка представлений на поощрение наставника (при необходимости); корректировка локальных актов, планов деятельности организации; инициация изменений в программу развития, коллективный договор и т.д.; принятие комплекса дополнительных мер по совершенствованию системы наставничества и др.

**VII. Примерные критерии эффективности наставничества**

Об эффективности наставничества в организации прямо или опосредованно могут свидетельствовать:

высокий показатель закрепления молодых специалистов в организации;

улучшение результатов профессиональной деятельности у наставляемых специалистов;

ликвидация выявленных (диагностированных) профессиональных дефицитов, преодоление профессиональных кризисов и затруднений у наставляемых специалистов;

повышение уровня мотивированности и осознанности наставляемых специалистов в вопросах саморазвития и профессионального самообразования;

проактивная позиция персонала организации, включенность наставляемых специалистов в инновационную деятельность, методические форматы, непрерывное образование;

рост удовлетворенности атмосферой внутри организации, снижение (минимизация) конфликтных ситуаций;

рост востребованности и популярности наставнической деятельности в организации.

Эффективность системы наставничества в организации также может быть подтверждена включенностью организации:

в информационно-коммуникативную среду, систему информационного взаимодействия по вопросам наставничества в сфере физической культуры и спорта Ханты-Мансийского автономного округа-Югры;

в обмен инновационным опытом и эффективными практиками наставничества в сфере физической культуры и спорта ХМАО – Югры;

в методические мероприятия по вопросам наставничества в сфере физической культуры и спорта (семинары, конференции и др.);

в разработку аналитических и методических материалов (рекомендации, указания, памятки, обобщения и др.) по вопросам организации и осуществления наставничества в сфере физической культуры и спорта.

Кроме того, о зрелости и системности деятельности организации по наставничеству может свидетельствовать участие ее представителей:

в сообществах наставников;

в курсах повышения квалификации (профессиональной переподготовки) по вопросам организации наставничества;

в смотрах-конкурсах лучших образцов, моделей, кейсов наставничества;

в организации площадок по обмену эффективным опытом наставничества.

**IX. Меры, направленные на развитие наставничества**

В целях создания системы наставничества в организациях рекомендуется разработать и реализовать комплекс мер, включающий в себя:

принятие локального нормативного акта, регламентирующего организацию и осуществление наставничества;

отражение наставничества в иных локальных нормативных актах (коллективном договоре и др.), а также трудовых договорах, должностных инструкциях работников и т.д.;

отражение приоритетности развития наставничества в программе развития, планах организации;

включение этического кодекса наставника в документы организации;

систематическое рассмотрение вопросов организации наставничества на заседаниях коллегиальных органов организации;

наличие системы формирования готовности наставников к осуществлению наставнической деятельности;

систематическое отражение наставнической деятельности и ее результатов на официальном сайте организации, а также в социальных сетях и популярных мессенджерах;

наличие мер материального мотивирования, стимулирования и поддержки наставничества в организации (в коллективном договоре, в положении об оплате труда и др. документах);

наличие в организации торжественного церемониала в связи с возложением обязанностей наставника;

публичное признание значимости деятельности наставников, повышение их авторитета в коллективе;

включение лучших наставников в кадровый резерв на замещение вышестоящих должностей;

выдвижение лучших наставников на конкурсы профессионального мастерства;

публикация историй успеха и профессионального пути лучших наставников в средствах массовой информации;

представление наиболее отличившихся наставников к местным, региональным, ведомственным и государственным наградам и формам поощрения;

инициация аттестации тренеров-наставников в целях установления им квалификационной категории «педагог-наставник»;

чествование лучших наставников, размещение их фотографий на доске (галерее) почета;

включение наставников в коллегиальные органы, рабочие группы и др.;

с) использование корпоративных знаков отличия, символики, придающей наставникам особый статус (значки, наклейки, грамоты и т.п.);

вручение специальных памятных подарков на корпоративных мероприятиях;

направление для участия в объединениях наставников, в конференциях, выставках, в тренингах и курсах повышения квалификации для наставников.

**X. Условия и ресурсы развития наставничества**

Организационно-методические условия и ресурсы реализации отраслевой системы наставничества включают в себя:

оказание консультационной и методической помощи наставникам, наставляемым специалистам по разработке и реализации планов (программ) наставничества;

отраслевую информационно-коммуникационную среду наставничества;

изучение, обобщение и распространение положительного опыта работы наставников, обмен инновационным опытом в сфере наставничества;

координирование вертикальных и горизонтальных связей в организации наставнической деятельностью;

нормотворческую, информационно-методическую, аналитическую деятельность, направленную на поддержку наставничества в организациях;

осуществление мониторинга наставнической деятельности.

Органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере физической культуры и спорта:

определяют приоритетный характер наставнической деятельности в муниципальной системе физической культуры и спорта и закрепляют это в муниципальных программах;

осуществляют мониторинг наставничества в муниципальных организациях, выявляют и распространяют лучшие практики наставничества;

разрабатывают и реализуют комплексы мер и иные документы, направленные на создание системы наставничества и ее развитие в муниципальных организациях, а также адресные меры поддержки лучших наставников;

содействуют общественным объединениям наставников, деятельности площадок по обмену опытом наставничества, профессиональному росту и развитию наставников.

Приложение

Примерная форма плана (программы) наставничества

Наставляемый сотрудник:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество)

Должность наставляемого сотрудника:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Наставник:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество)

Должность наставника:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Период наставничества: с «\_\_» \_\_\_\_\_\_ 20\_\_ года по «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование и содержание мероприятий | Срок исполнения | Отметка о выполнении |
| 1. |  |  |  |
| 2. |  |  |  |

Оценка полноты выполнения плана наставничества:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рекомендации по результатам наставничества:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Наставник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (подпись) (расшифровка подписи)

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_года

Наставляемый специалист \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (подпись) (расшифровка подписи)

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_года