

Документирование института наставничества в кадровых службах

Автор: Городничева Н. А. , Шаповалова Л.Д

Н.А. ГОРОДНИЧЕВА, Л.Д. ШАПОВАЛОВА

- Нормативные документы по наставничеству
- Организация работы по наставничеству
- Документационное сопровождение наставничества

Совершенствование системы государственной службы Российской Федерации неразрывно связано с постоянным внедрением нового в работу кадровых служб. Среди кадровых технологий можно отметить наставничество на государственной службе, от использования которого зависит качество подготовки молодых специалистов в органах государственной власти.

Термин «наставничество» сам по себе не новый. Понятие «наставничество» впервые было употреблено ещё в XVII веке. В современной западной экономической науке «наставничество» рассматривается как система отношений и ряд процессов, когда один человек предлагает помощь, руководство, совет и поддержку другому¹.

В России практику назначения наставников молодым рабочим знали ещё с 1930-х годов со времен стахановских пятилеток. В 1970-е годы назначение учителей для обучающихся активно использовали в профессиональных училищах. Подготовить начинающего сотрудника к практической трудовой деятельности в рамках требований и особенностей конкретной организации не может ни один вузовский преподаватель или консультант.

Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (2004 г.) предполагал использование новых кадровых технологий и стратегий в организации прохождения государственной гражданской службы, но конкретно о наставничестве в нем речь не шла. В целях совершенствования системы государственного управления Указом Президента Российской Федерации № 601 от 7 мая 2012 г. Правительству поручалось представить предложения по развитию кадровой политики в системе государственной гражданской службы. Указ предлагал ввести наставничество как одну из основных кадровых практик в государственном управлении на всех уровнях.

В современной России наставничество на государственной службе начиналось с правоохранительных органов. Первым органом, принявшим свое Положение о наставничестве, стало Министерство внутренних дел РФ (2008 г.)⁴. Затем наставничество стало использоваться в системе МЧС России (2009 г.)⁵ и др. органах.

Организационно-методическое обеспечение наставничества на государственной гражданской службе взял на себя Минтруд России, который в 2013 г. подготовил Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. Данный документ призван оказать помощь государственным органам в организации института наставничества и выработке своей политики его использования.

Минтруд РФ рассматривает наставничество как кадровую технологию, обеспечивающую передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника менее опытному. Основной целью наставничества является оказание помощи государственным гражданским служащим в их профессиональном становлении и приобретении необходимых для исполнения должностных обязанностей навыков.

Кроме того, инструментарий определяет круг решаемых системой наставничества проблем: ускорение процесса «вливания» нового служащего в коллектив, а также ускорение его становления как профессионала.

Структура документа включает в себя четыре раздела:

1. порядок организации наставничества: на этом этапе определяются ответственные лица и разрабатываются необходимые формы документов;
2. порядок назначения наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество: руководители структурных подразделений определяют, каким новым сотрудникам необходимо назначение наставников;
3. порядок прохождения наставничества. На этом этапе происходит определение программы наставничества, которую новый гражданский служащий должен освоить; наставники определяют стратегию своей работы;
4. порядок завершения наставничества. Этот этап является завершающим, на нем подводят итоги обучения нового служащего все участники процесса наставничества: руководитель структурного подразделения, сам наставник и государственный служащий, в отношении которого наставник назначался.

Перечисленные разделы содержат подробное описание каждого из этапов организации наставничества. Инструментарий содержит основные понятия, используемые в данной кадровой процедуре, а также примерные формы необходимых документов, что позволяет сократить количество времени и сил на разработку соответствующих форм документации. Инструментарий Минтруда России предлагается для использования государственными органами в процессе организации системы наставничества с учетом специфики работы государственного органа.

Организационное, документационное и координационное сопровождение наставничества в государственном органе возлагается на его кадровую службу.

Организационное сопровождение наставничества заключается в:

- информационном обеспечении подбора наставников;
- анализе, обобщении опыта работы наставников;
- поддержании контакта с наставником и лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, для оказания необходимой помощи в рамках своей компетенции.

Документационное сопровождение процесса наставничества предполагает:

1. подготовку проектов нормативных актов, сопровождающих процесс наставничества, в частности, приказа (распоряжения) «О назначении наставника»;
2. оказание консультационной помощи в разработке перечня мероприятий по наставничеству;

3. осуществление контроля за завершением периода наставничества и внесение в личные дела гражданских служащих соответствующих записей и документов.

Координация работы по наставничеству включает:

1. проведение анкетирования лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью выявления эффективности работы с ними наставников;
2. ликвидацию выявленных затруднений в процессе адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;
3. анализ, обобщение и распространение позитивного опыта наставничества.

Кадровая служба государственного органа может проводить выборочное тестирование лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью проверки приобретенных ими знаний и навыков.

В последние годы наставничество получило широкое распространение не только в федеральных органах государственной власти, но и в субъектах Федерации. Так, например, в 2013 г. в Республике Саха (Якутия) было принято свое положение о наставничестве, согласно которому молодому служащему, впервые назначаемому на должность государственной службы Республики Саха, обязательно назначается наставник. Положение определяет наставничество как индивидуальную воспитательную работу с государственными гражданскими служащими, не имеющими опыта государственной гражданской службы, или со специалистами, назначенными на должность и не имеющими по ней опыта работы. Следует заметить, что ответственность за проведение наставничества накладывается на руководителя государственного органа и руководителя структурного подразделения, в которое был назначен молодой сотрудник.

Рассмотрим некоторые нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти, на основании которых функционирует институт наставничества в системе государственной гражданской службы.

Признанным образцом проведения кадровой политики является Минпромторг России, который практикует назначение наставников для молодых специалистов не старше 30 лет и с опытом государственной службы менее одного года. Для осуществления качественной адаптации молодых специалистов в 2015 г. Минпромторг России создал Совет молодежи, в который входят представители структурных подразделений министерства не старше 30 лет. Особенностью является и то, что методическое сопровождение наставничества здесь возложено именно на Совет молодежи, а не на подразделение с функциями кадровой службы, как в большинстве государственных органов.

Положение Минпромторга России предлагает два вида наставничества:

— адаптационное, включающее в себя знакомство с необходимой документацией, структурой государственного органа;

— профессиональное, предполагающее непосредственное обучение нового служащего исполнению им его должностных обязанностей.

В Министерстве транспорта Российской Федерации Положение о наставничестве было утверждено в 2014 г. Оно вводит наставников для двух категорий поступивших на гражданскую службу граждан: впервые назначенных на младшую и старшую группы должностей и для служащих, назначенных на должность в порядке должностного роста.

Положение определяет цели и задачи наставничества, но в отличие от аналогичных документов Минпромторга России и Минстроя России понятия «наставничество» документ не содержит. Отсутствуют также необходимые формы документов, за исключением отзыва о вступлении в должность обучаемого (стажера) и плана вступления в должность.

Анализируя локальные нормативные правовые акты о наставничестве, можно заметить, что к настоящему моменту не все органы государственной власти успели учесть при их разработке требования Минтруда России. Как видно из положений, понятие наставничества в различных органах разное: где-то его понимают как индивидуальную воспитательную работу, где-то как процесс помощи в профессиональном развитии и адаптации молодых государственных служащих, а в ряде случаев оно вообще отсутствует.

Также отличается документационное сопровождение наставничества.

Во-первых, организация и документационное сопровождение наставничества возлагаются на различные структуры. Так, в Республике Саха (Якутия) ответственным является руководитель государственного органа; в Минпромторге России наставничеством занимается совещательный орган — Совет молодежи, в Минтранспорте России такие функции выполняет Административный департамент. Во-вторых, не все положения о наставничестве в государственных органах предусматривают все необходимые формы документов. Положения Республики Саха (Якутия) и Минпромторга России вообще не предлагают никаких форм отчетности наставников и не содержат примерных программ наставничества. Министерство транспорта предлагает в этом плане два документа.

Наиболее развернутым и соответствующим рекомендациям Минтруда России представляется Положение о наставничестве Минстроя России, принятое в 2015 г. Положение определяет наставничество как форму обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей федеральных государственных гражданских служащих, замещающих должности в Министерстве, а также граждан, проходящих стажировку/практику в Министерстве, посредством привлечения наставника.

Положение устанавливает пять групп служащих, в отношении которых определяется наставник:

1. гражданский служащий, впервые поступивший на гражданскую службу;
2. гражданский служащий, вновь принятый на гражданскую службу после долгого перерыва;
3. служащий, назначенный на иную должность;
4. служащий, изменение и выполнение должностных обязанностей которого требует назначения наставника;
5. стажеры/студенты, заключившие договор об обучении и/или проходящие практику в Минстрое России.

Наставником может быть назначен служащий не ниже должности того, в отношении которого определяется наставник. Кроме того, стаж государственной гражданской службы наставника должен составлять не менее четырех лет. Наставник обязан знать Конституцию Российской Федерации и нормативные правовые акты, регулирующие прохождение государственной гражданской службы. Наставник назначается непосредственным руководителем структурного подразделения (директором Департамента).

На сегодняшний день в Минстрое России численность служащих, замещающих должности младшей и старшей групп (в возрасте до 25 лет и со стажем государственной гражданской службы до двух лет) составляет примерно 50 человек. Именно эта категория служащих чаще всего нуждается в квалифицированной помощи в адаптации к новому месту прохождения службы, иначе говоря, именно таким сотрудникам более других нужны наставники.

Чтобы стать наставником для новичков, нужно замещать должность ведущей (и выше) группы. В Минстрое России в 2016 г. служащих со стажем государственной гражданской службы от четырех лет, замещающих должности ведущей группы, насчитывается также около пятидесяти; служащих, замещающих должности главной группы, — около тридцати, высшей группы — около сорока человек.

Соотношение потенциальных наставников к потенциальным стажерам выявляется следующее: сто двадцать человек к пятидесяти соответственно, то есть на одного молодого специалиста выходит по два-три наставника. Однако при назначении наставника следует учитывать специфику работы молодых сотрудников, ведь должностные обязанности наставника должны, так или иначе, пересекаться с должностными обязанностями новичка.

Срок, на который назначается наставник, определяется индивидуально: от трех месяцев до года. Конкретный срок также устанавливает руководитель структурного подразделения с учетом установленного при назначении нового служащего испытательного срока. В Минстрое России он составляет обычно три или шесть месяцев. У одного наставника может быть не более трёх подопечных. Наставника назначают в течение семи дней со дня назначения нового гражданского служащего.

Основанием для назначения наставника является представление директора Департамента о кандидатуре наставника. Кроме того, к приказу о назначении наставника прилагается письменное согласие гражданского служащего об исполнении обязанностей наставника.

Замена наставника происходит на основании служебной записки директора Департамента. Замена наставника возможна в случае его увольнения, перевода в другое структурное подразделение, его продолжительной болезни или если наставник находится в долгой командировке. Также наставник меняется в случае неисполнения им своих обязанностей. Срок наставничества в случае замены наставника не изменяется и не продлевается.

Наставник в течение назначенного времени разъясняет своему подопечному специфику структурного подразделения (задачи, функции, компетенция), знакомит с порядком служебной деятельности, с системой документооборота и т.д. В качестве примера наставник может выполнять некоторые поручения, которые даются его подопечному руководством.

Организационное и документационное сопровождение наставничества в Минстрое России осуществляет отдел государственной службы и противодействия коррупции Административно-кадрового департамента, обеспечивающий документирование прохождения государственной гражданской службы в министерстве.

Организационное сопровождение предполагает обеспечение наставника необходимой информацией, согласование кандидатуры наставника, при необходимости его замену, а

также проведение входного тестирования для лица, в отношении которого назначается наставник.

Входное тестирование должно проводиться в течение трех рабочих дней с момента назначения нового служащего. Такой тест содержит в себе вопросы по государственной гражданской службе Российской Федерации, а также по основным должностным обязанностям. Если лицо назначено на должность по результатам конкурса, входное тестирование может не проводиться. Примеров входного тестирования в положении не приведено, такой тест составляется ответственным исполнителем отдела госслужбы. Входное тестирование планируется проводить в электронной форме посредством специальной программы. Она же используется в министерстве при проведении конкурсов, аттестаций и квалификационных экзаменов. По итогам прохождения тестирования программа формирует протокол тестирования, где отражены результаты теста в виде баллов и процентов, а также выведены на печать сами вопросы с отмеченными пользователями вариантами ответов.

Документационное сопровождение наставничества заключается в подготовке проектов правовых актов, в частности, приказов о назначении наставников, примерной программы наставничества, а также отчетов о ее проведении.

Программа наставничества представляет собой перечень мероприятий, которые будут реализовываться в рамках наставничества. Программу составляет назначенный наставник в течение пяти рабочих дней после получения им результатов входного тестирования¹².

Программа наставничества представляется в отдел госслужбы наставником для согласования. Ответственный сотрудник проверяет программу на соответствие ее методическим рекомендациям, а также на соответствие должностным обязанностям лица, в отношении которого назначается наставник. Затем согласованная программа наставничества утверждается директором Департамента, в котором молодой служащий проходит службу.

Когда программа наставничества успешно пройдена и срок наставничества, определенный приказом Минстроя России, закончен, наставник в течение десяти дней подготавливает формализованный отчет о результатах наставничества¹³. Отчет должен быть согласован с руководителем структурного подразделения и затем передан в отдел государственной службы. Такой отчет дает представление об основных результатах пройденной процедуры.

Лицо, в отношении которого был назначен наставник, в те же сроки готовит свой отчет о процессе прохождения наставничества,¹⁴ где дает оценку работе наставника, и также сдает его в отдел государственной службы, согласовав перед этим с директором Департамента.

В те же сроки руководитель структурного подразделения готовит свой отчет об итогах наставничества¹⁵, который сдается в отдел государственной службы. Для этого он проводит индивидуальное собеседование с лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, и выявляет, насколько успешно оно было пройдено.

Как видим, положение о наставничестве в Минстрое России представляет собой весьма развернутый документ, раскрывающий суть и организацию наставничества в министерстве. К положению прилагаются четыре формы документов, которые используются в наставничестве. Однако названия отчетных форм нуждаются в

конкретизации: отчет руководителя структурного подразделения, отчет стажера, отчет наставника. Положительным отличием документа Минстроя России является наличие требований к квалификации наставников. В Положении регламентированы не только вопросы организации наставничества и процедуры документирования, но также установлены сроки, в которые должен быть исполнен тот или иной этап. Положение определяет лицо, ответственное за документационное и организационное обеспечение наставничества, которым является ответственный исполнитель отдела государственной службы и противодействия коррупции Административно-кадрового департамента Министерства.

Изучение положений о наставничестве в федеральных органах исполнительной власти показывает, что не все приняли во внимание методические рекомендации Минтруда России: в положениях отсутствует определение понятия наставничества, квалификационные требования к наставникам, необходимый пакет отчетных документов.

Необходимым условием успешного прохождения наставничества является согласованность работы всех структурных подразделений. Немаловажным фактором успешного прохождения наставничества является и установление личного контакта и доверительного отношения между наставником и его подопечным.

Следует помнить и о важности мотивации наставников к выполнению своих прямых обязанностей. Наставничество на государственной гражданской службе — дело непростое и творческое, призванное способствовать более быстрому и качественному освоению государственными гражданскими служащими необходимых для работы навыков.

Приложения см. файл Шаповалова Приложения.pdf

Приложение 1

Примерная программа наставничества
(Ф.И.О. лица, в отношении которого осуществляется наставничество)
(наименование должности лица, в отношении которого осуществляется наставничество)

Ф.И.О. наставника

наименование должности наставника

Период наставничества: с « » 20 г. по « » 20 г.,

(количество недель)

№ п/п	Наименование и содержание мероприятий 16	Период выполнения	Ответственный за выполнение	Отметка о выполнении
1.	Представление лица, в отношении которого осуществляется наставничество, коллективу	Первый день	Руководитель структурного подразделения	

2.	Ознакомление лица, в отношении которого осуществляется наставничество, со служебным местом, его дооборудование (дооснащение) при необходимости	Первый день	Наставник	
3.	Ознакомление со структурой структурного подразделения Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации (далее - Министерство), его задачами, функциями, полномочиями	Первый день	Наставник	
4.	Ознакомление с историей создания Министерства, с его традициями	Первый день	Наставник	
5.	Проведение экскурсии по зданию Министерства	Первый день	Наставник	
6.	Представление справочной информации в соответствии с путеводителем «Первые шаги на федеральной государственной гражданской службе в Министерстве строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации»	Первый день	Отдел государственной службы	
7.	Ознакомление с административными процедурами и системой документооборота Министерства	Первая неделя	Наставник	
8.	Ознакомление с используемыми в профессиональной служебной деятельности программными продуктами	Первая неделя	Наставник	
9.	Ознакомление с положением о Министерстве	Первая неделя	Наставник	
10.	Ознакомление с планами структурного подразделения	Первая неделя	Наставник	
11.	Составление индивидуального перечня рекомендуемых к ознакомлению правовых актов и литературы, исходя из профессиональной области и уровня подготовки лица, в отношении которого осуществляется наставничество	Первая неделя	Наставник	

12.	Совместная постановка профессиональных целей и задач, разработка планов их достижения	Первая неделя	Наставник	
13.	Разъяснение ограничений и запретов на государственной службе и положений антикоррупционного законодательства	Первая-вторая недели	Отдел государственной службы	
14.	Разъяснение положений Кодекса этики и служебного поведения федеральных государственных гражданских служащих Министерства	Первая-вторая недели	Отдел государственной службы	
15.	Организация изучения нормативной правовой базы по вопросам исполнения должностных обязанностей	Вторая неделя	Наставник	
16.	Ознакомление с порядком и особенностями ведения служебной документации в структурном подразделении, в Министерстве	Вторая неделя	Наставник	
17.	Ознакомление с деятельностью подведомственных организаций	Вторая-третья недели	Наставник	
18.	Контроль выполнения тестовых (демонстрационных) заданий	Вторая-двенадцатая недели	Наставник	
19.	Контроль выполнения практических заданий (ответы на обращения граждан, подготовка писем и т.д.)	Третья-двенадцатая недели	Наставник	
20.	Проверка знаний и навыков, приобретенных за месяц	Восьмая, двенадцатая недели	Наставник	
21.	Подготовка заключения об итогах наставничества	Двенадцатая неделя	Руководитель структурного подразделения	

Приложение 2

Формализованный отчет наставника о результатах работы лица, в отношении которого осуществлялось наставничество

Уважаемый наставник!

Предлагаем Вам принять участие в оценке наставничества в Министерстве строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации

Ваши ФИО

ФИО лица, в отношении которого осуществлялось наставничество

Ваши ответы помогут при определении степени готовности лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, к самостоятельному выполнению должностных обязанностей, выявлении эффективных методов обучения и наиболее типичных трудностей, с которыми сталкивается сотрудник на новом месте работы.

Используя шкалу от 1 до 10 (где 10 — максимальная оценка, 1 — минимальная оценка) проведите оценку по нижеследующим параметрам.

Вопрос	Оценка (1 – 10 баллов)
1. Достаточно ли было времени, проведенного Вами с лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, для получения им необходимых знаний и навыков?	
2. Насколько точно исполнялись Ваши рекомендации лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество?	
3. В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке теоретических знаний?	
4. В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке практических навыков?	
5. Насколько, по Вашему мнению, лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, готово к самостоятельному исполнению должностных обязанностей благодаря пройденному наставничеству?	
6. Каков на данный момент, на Ваш взгляд, уровень профессионализма лица, в отношении которого осуществлялось наставничество?	
7. Какой из аспектов адаптации, на Ваш взгляд, является наиболее важным для нового сотрудника при прохождении наставничества? (расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из параметров)	
8. Помощь при вхождении в коллектив, знакомство с принятыми правилами поведения	
9. Освоение практических навыков работы	
10. Изучение теории, выявление пробелов в знаниях	
11. Освоение административных процедур и принятых правил делопроизводства	
12. Какой из используемых Вами методов обучения Вы считаете наиболее эффективным (расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из методов)	
1. Самостоятельное изучение обучаемым материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по электронной почте	

2. В основном самостоятельное изучение обучаемым материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по телефону	
3. Личные консультации в заранее определенное время	
4. Личные консультации по мере возникновения необходимости	
5. Поэтапный совместный разбор практических заданий	
9. Оцените, в какой мере лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, следует общепринятым правилам и нормам поведения и работы?	

10. Какие наиболее важные для успешного и самостоятельного выполнения должностных обязанностей, на Ваш взгляд, знания и навыки Вам удалось передать лицу, в отношении которого осуществлялось наставничество?

11. Использовались ли Вами какие-либо дополнительные эффективные методы обучения помимо перечисленных (если да, то перечислите их)?

12. С учетом вышеизложенного оцените общий личностный потенциал лица, в отношении которого осуществлялось наставничество (напротив выбранной графы поставьте значок «+»)

Общий личностный потенциал							
очень высокий	высокий	достаточно высокий	средний	посредственный	довольно низкий	низкий	близкий к нулевому

Кратко опишите Ваши предложения и общие впечатления от работы с лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество:

_____	подпись	расшифровка подписи

Приложение 3

Приложение 4

Приложения см. файл Шаповалова Приложения.pdf

1Иванова Л.Л. Наставничество на государственной гражданской службе: институциональный аспект // Государственное и муниципальное управление: Ученые записки СКАГС. 2012. № 4. С. 130-139

2ФЗ РФ от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // СЗ РФ. 2004. № 31. Ст. 3215

3Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // СЗ РФ. 2012. № 19. Ст. 2338

4Приказ МВД России от 24 декабря 2008 г. № 1139 (ред. от 06.07.2010) «Об утверждении Положения об организации наставничества в органах внутренних дел Российской Федерации». — [Электронный ресурс] // Информационно-правовая система Консультант: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_85885/

5Приказ МЧС России от 20 июля 2009 г. № 416 «Об организации наставничества в системе Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий». — [Электронный ресурс] // Информационно-правовая система Консультант: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_96385/

6Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. (2013 г.). / Минтруда России. — [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации: <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/16/7>

7Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Республики Саха (Якутия): Указ Президента Республики Саха (Якутия) от 16.05.2013 № 2061 //Якутские ведомости. 2013. № 33

8 Приказ Минпромторга России от 27 августа 2015 г. «Об организации наставничества в Министерстве промышленности и торговли Российской Федерации». — [Электронный ресурс] // Информационно-правовая система Консультант: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=653087#0>

9 Приказ Минпромторга России от 3 июня 2015 г. «Об образовании Совета молодежи Министерства промышленности и торговли Российской Федерации». — [Электронный

ресурс] // Официальный сайт Министерства промышленности и торговли Российской Федерации: [http:// minpromtorg. gov.ru/open_ministry/advisory/adv_3/docs/](http://minpromtorg.gov.ru/open_ministry/advisory/adv_3/docs/)

10 Приказ Министерства транспорта РФ от 11 июня 2014 г. № 157 «Об утверждении Положения о наставничестве в Министерстве транспорта Российской Федерации». — [Электронный ресурс] // Информационно-правовой портал Гарант: [http://www.garant.ru /products/ ipo/ prime/ doc//](http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc//)

11 Приказ Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации от 31 марта 2015 г. № 228/пр «Об организации наставничества в Министерстве строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации» (в делопроизводстве Минстроя России)

12 Приложение 1. Примерная программа наставничества: приложение к Приказу Минстроя России от 31 марта 2015 г. № 228/пр «Об организации наставничества в Министерстве строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации» (в делопроизводстве Минстроя России)

13 Приложение 2. Типовой формализованный отчет: приложение к Приказу Минстроя России от 31 марта 2015 г. № 228/пр «Об организации наставничества в Министерстве строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации» (в делопроизводстве Минстроя России)

14 Приложение 3. Типовой отчет: приложение к Приказу Минстроя России от 31 марта 2015 г. № 228/пр «Об организации наставничества в Министерстве строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации» (в делопроизводстве Минстроя России)

15 Приложение 4. Типовой отчет об итогах наставничества: приложение к Приказу Минстроя России от 31 марта 2015 г. № 228/пр «Об организации наставничества в Министерстве строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации» (в делопроизводстве Минстроя России)

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