



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Казанский национальный исследовательский  
технологический университет»  
(ФГБОУ ВО «КНИТУ»)

**ПРИКАЗ**

19.04.2022

№ 342-0

**Об утверждении Положения о наставничестве персонала**

Во исполнение решения Ученого совета ФГБОУ ВО «КНИТУ» от 06.12.2021, протокол № 12 п р и к а з ы в а ю:

1. Утвердить Положение о наставничестве федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет» (Приложение).

Срок – с момента выхода настоящего приказа.

2. Действие настоящего Положения распространить на все структурные подразделения ФГБОУ ВО «КНИТУ», включая филиалы.

3. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на начальника УОР Рязанову Л.З.

Врио ректора

Ю.М. Казаков

## 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение, разработанное в соответствии с законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами ФГБОУ ВО «КНИТУ», определяет единые требования, порядок организации и проведения работы по наставничеству, права и обязанности наставника и закрепленного за ним работника, включенного в кадровый резерв, в ходе исполнения Индивидуального плана развития (ИПР) в ФГБОУ ВО «КНИТУ».

1.2. Наставничество представляет собой форму обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

1.3. Целями наставничества являются:

1.3.1. обеспечение эффективности и качества практической подготовки кадрового резерва, формирования новых или развития имеющихся социально-личностных и профессиональных качеств у лиц, включенных в кадровый резерв, оказание методической и практической помощи в их профессиональном и личностном развитии, формировании управленческих и проектных компетенций;

1.3.2. воспитание у резервиста чувства личной ответственности за эффективную работу на порученном участке работы.

1.4. Задачами наставничества являются:

1.4.1. ускорение процесса освоения управленческих компетенций и овладении в полном объеме должностными обязанностями за счет ознакомления с современными методами и приемами труда, передачи наставником личного опыта;

1.4.2. адаптация работников к условиям осуществления трудовой деятельности, приобщение к корпоративной культуре ФГБОУ ВО КНИТУ;

1.4.3. развитие у работников интереса к осуществляемой профессиональной деятельности в ФГБОУ ВО «КНИТУ»;

1.4.4. обучение резервиста в минимальные сроки необходимому профессиональному и управленческому мастерству, соблюдению требований нормативных документов, в том числе локальных нормативных актов вуза;

1.4.5. создание в коллективе благоприятного социально-психологического климата;

1.4.6. снижение текучести кадров в ФГБОУ ВО «КНИТУ» и мотивация работников к установлению длительных трудовых отношений с ФГБОУ ВО «КНИТУ».

## 2. Организация наставничества

2.1. Наставничество устанавливается в отношении лиц, включенных в кадровый резерв, не обладающих достаточным уровнем необходимых умений и навыков выполнения должностных обязанностей.

2.2. Наставники подбираются из наиболее подготовленных работников, обладающих высокими профессиональными и моральными качествами, проявляющих способности к воспитательной работе и пользующихся авторитетом в коллективе, имеющих стаж работы

не менее пяти лет в ФГБОУ ВО «КНИТУ», знающих особенности и специфику работы по целевой должности участника кадрового резерва.

2.3. Число лиц, в отношении которых наставник одновременно осуществляет наставничество, определяется в зависимости от его профессиональной подготовки, опыта наставнической деятельности и объема выполняемой работы. Максимальное число лиц, в отношении которых наставник одновременно осуществляет наставничество, не может превышать 3 (трех).

2.4. Назначение наставника осуществляется на добровольной основе с обязательным письменным согласием лица, назначаемого наставником, и лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

2.5. Утверждение кандидатуры наставника осуществляется приказом ректора.

2.6. Замена наставника производится в следующих случаях:

2.6.1. прекращение трудового договора с наставником;

2.6.2. инициатива наставника или лица, в отношении которого осуществляется наставничество;

2.6.3. неисполнение наставником функций наставничества или своих должностных обязанностей;

2.6.4. возникновение иных обстоятельств, препятствующих осуществлению наставничества.

2.7. Замена наставника осуществляется приказом ректора.

### **3. Порядок реализации деятельности наставника**

3.1. Наставник принимает участие в разработке ИПР резервиста.

3.2. В соответствии с задачами ИПР наставник лично встречается с резервистом для осуществления контроля и степени их выполнения, обсуждения, и (при необходимости), коррекции индивидуального плана, выбора методов наставнической деятельности.

3.3. Выявляет и совместно устраняет допущенные ошибки в деятельности резервиста в рамках мероприятий ИПР.

3.4. Привлекает резервиста к участию в проводимых им мероприятиях (встречи, совещания, заседание кафедр и др.), определяет сроки и степень участия в них резервиста.

3.3. Изучает деловые и личностные качества резервиста, позитивно влияет на их укрепление и развитие.

3.5. Знакомится в установленном порядке с материалами оценки резервиста, иными документами, характеризующими его.

3.6. Оказывает всестороннюю помощь и поддержку резервисту в овладении им профессиональными приемами и методами исполнения обязанностей.

3.7. Передает резервисту, накопленный опыт профессионального мастерства, обучает наиболее рациональным приемам и методам управления.

3.8. Помогает выстраивать деловые взаимоотношения с руководителями разных уровней.

3.9. Способствует развитию у резервиста профессиональных и личностных качеств, профессиональной этики, содействует расширению общекультурного и профессионального кругозора.

3.10. Дает поручения по изучению необходимых нормативных правовых актов, проверяет знания и их применение в практической деятельности, дает консультации по вопросам выполнения обязанностей.

3.11. Для определения результативности мероприятий, направленных на профессиональное и личностное развитие резервиста, наставник дает оценку развития лица, включенного в кадровый резерв (Приложение 1). Оценка осуществляется не менее двух раз в течение реализации плана развития.

#### **4. Права и обязанности работника, включенного в кадровый резерв**

4.1. Сотрудник, включенный в кадровый резерв, обязан:

4.1.1. выполнять задания, определенные в индивидуальном плане развития, в установленные сроки и периодически обсуждать с наставником вопросы, связанные с выполнением ИПР;

4.1.2. совместно с наставником развивать дефицитные компетенции, выявлять и устранять допущенные ошибки;

4.1.3. выполнять указания и рекомендации наставника, связанные с выполнением Индивидуального плана развития, учиться у него практическому решению поставленных задач, формировать поведенческие навыки;

4.1.4. отчитываться перед наставником (в части выполнения касающихся его мероприятий ИПР);

4.1.5. сообщать наставнику о трудностях, возникших в связи с исполнением определенных пунктов ИПР.

4.2. Сотрудник, включенный в кадровый резерв, имеет право:

4.2.1. пользоваться имеющейся нормативной, информационно-аналитической и учебно-методической документацией, материалами и иными ресурсами, обеспечивающими реализацию ИПР;

4.2.2. в индивидуальном порядке обращаться к наставнику за советом, помощью по вопросам, связанным с наставничеством, запрашивать интересующую информацию.

#### **5. Участники процесса наставничества и их функции**

5.1. Управление организационного развития (УОР) осуществляет методологическое и методическое руководство процессом наставничества в ФГБОУ ВО «КНИТУ».

5.2. Филиалы и структурные подразделения ФГБОУ ВО «КНИТУ»:

5.2.1 организуют процесс обучения по программе развития кадрового резерва в подразделениях и осуществляют контроль за его проведением;

5.2.2. анализируют процесс прохождения обучения и разрабатывают меры по его совершенствованию;

5.2.3. разрабатывают систему нематериальной мотивации наставников.

5.3. Руководитель подразделения ФГБОУ ВО «КНИТУ», в котором работает сотрудник, включенный в кадровый резерв:

5.3.1. осуществляет контроль и общую координацию процесса наставничества по программе развития кадрового резерва в подразделении;

5.3.2. принимает решение о мотивации наставника (при необходимости);

5.3.3. участвует в совместных информационно-консультационных встречах с наставниками и работниками, включенными в кадровый резерв;

5.3.4. осуществляет наставничество самостоятельно (без привлечения наставника, утвержденного приказом ректора) в случае принятия соответствующего решения.

5.4. Начальник отдела развития персонала УОР ФГБОУ ВО «КНИТУ»:

5.4.1. курирует мероприятия в рамках наставничества;

5.4.2. организует взаимодействие участников наставничества, подготовку и документационное сопровождение наставничества, хранение соответствующих документов;

5.4.3. организует обучение наставников;

5.4.4. представляет начальнику управления организационного развития ФГБОУ ВО «КНИТУ» предложения о мотивации наставников.

5.5. Наставники показавшие высокие результаты, могут быть представлены к следующим видам поощрений:

5.5.1. публичное признание значимости их работы - объявление благодарности, награждение почетной грамотой и др.;

5.5.2. размещение информации (например, фотографий, документов о поощрении, документов о достижениях резервистов и др.) на сайте ФГБОУ ВО «КНИТУ».

5.6. Руководство ФГБОУ ВО «КНИТУ» вправе применять иные методы нематериальной и материальной мотивации с целью развития и пропаганды института наставничества и повышения его эффективности.

5.7. Участники процесса наставничества обеспечивают соблюдение корпоративной и профессиональной этики и доброжелательное отношение.

**ФОРМА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ РАБОТНИКА,  
ВКЛЮЧЕННОГО В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ  
(заполняется наставником)**

Ф.И.О. работника, включенного в кадровый резерв \_\_\_\_\_

Дата заполнения отзыва \_\_\_\_\_

Ф.И.О. наставника \_\_\_\_\_

- 1.1. Оценка личностных и деловых качеств резервиста (заполняется наставником, непосредственным руководителем)<sup>1</sup>.
- 1.2. **Инструкция по заполнению оценочного листа:** оцените выраженность личностных и деловых качеств работника, напротив выбранной графы поставьте «галочку»

№	Оцениваемое качество	Отметка
1. Исполнительность		
1.1	Крайне ненадежен, часто забывает или игнорирует данные ему поручения	
1.2	Ненадежен, забывает о некоторых данных ему поручениях, задерживает сроки выполнения заданий	
1.3	Случаются задержки выполнения заданий по уважительной причине, которые не имеют серьезных негативных последствий для работы. Предупреждает руководителя о том, что не сможет справиться с заданием в намеченный для этого срок.	
1.4	Надежен, крайне редко задерживает выполнение задания, всегда – по уважительной причине, о чем заранее предупреждает руководство	
1.5	Очень надежен, всегда в срок выполняет порученные ему задания	
2. Ориентация на профессиональное развитие		
2.1	Не проявляет стремления расширять профессиональный кругозор	
2.2	Свое дело знает, но не более того	
2.3	Неплохо разбирается и действует в пределах своих обязанностей. Старается поддерживать профессиональный уровень	
2.4	Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать что-нибудь новое, применить новые методы работы	
2.5	Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить у себя с целью повышения эффективности работ. Достигает благодаря этому качеству высоких профессиональных результатов.	

<sup>1</sup> Данный опросный лист заполняется наставником на курируемое лицо, включенное в кадровый резерв

3. Отношение к работе		
3.1	К работе относится без интереса, пассивен	
3.2	Отношение к работе сложное и противоречивое, то загорается и готов на все, чтобы добиться результата, то равнодушен и пассивен	
3.3	К работе относится как к осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит	
3.4	К работе относится с интересом, выполняет ее добросовестно и качественно	
3.5	Болеет за свое дело, стремится к эффективному решению любых вопросов. Отдает работе все свое время и силы	

4. Работоспособность		
4.1	Низкая	
4.2	Ниже среднего	
4.3	Средняя	
4.4	Высокая	
4.5	Очень высокая	

5. Инициативность		
5.1	Не проявляется	
5.2	Проявляется редко	
5.3	Проявляется в половине ситуаций	
5.4	Проявляется в большинстве случаев	
5.5	Проявляется всегда	

6. Стремление совершенствовать методы работы, умение внедрять инновации		
6.1	Не проявляется	
6.2	Проявляется редко	
6.3	Проявляется в половине ситуаций	
6.4	Проявляется в большинстве случаев	
6.5	Проявляется всегда	

7. Коммуникабельность		
7.1	Проявляет агрессию или подавленность. Обстановка вокруг него накаленная или чересчур холодная. Не стремится к конструктивному решению вопросов – либо отступает, формально со всем соглашаясь, либо активно протестует	
7.2	Недостаточно хорошо контролирует свои эмоции, в ряде случаев избегает конструктивного диалога из-за плохого настроения или сосредоточенности на чем-то своем. В благоприятных ситуациях стремится к конструктивному решению вопросов	
7.3	Положительно настроен, стремится к конструктивному решению вопросов	
7.4	Доброжелателен, внимательно относится к мнению окружающих, достигает с ними взаимопонимания	

7.5	Положительно настроен, хорошо контролирует свои эмоции. Всегда создает доброжелательную атмосферу, располагает к общению. Проявляет интерес к мнению окружающих, легко достигает с ними взаимопонимания.	
<b>8. Умение координировать и взаимодействовать</b>		
8.1	Не способен координировать действия других людей. Типичный исполнитель	
8.2	Не может справляться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно	
8.3	Не всегда способен самостоятельно устанавливать необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать, и у него это получается	
8.4	Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласовании интересов различных работников	
8.5	Легко может устанавливать необходимые контакты, скоординировать действия людей, умело согласовывать их интересы	
<b>9. Аналитические способности</b>		
9.1	Анализирует деятельность плохо. Много ссылок на внешние обстоятельства	
9.2	Анализирует свою деятельность только с внешней помощью. Причинно следственные связи явлений может увидеть только при помощи руководителя	
9.3	Может проанализировать свою деятельность, понять причины проблем скорректировать ситуацию	
9.4	Хорошо анализирует свою деятельность. В основном видит и понимает причины достижений и неудач. Старается делать выводы и корректировать деятельность	
9.5	Отлично анализирует свою деятельность. Четко видит причины достижений и неудач. Делает правильные выводы. Принимает своевременные меры по изменению деятельности	