

ПРАВИТЕЛЬСТВО
УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Соборная пл., д.1, Ульяновск, 432017, тел./факс: 58-93-43
E-mail: mail@ulgov.ru, http://www.ulgov.ru
ОКПО 00022237, ОГРН 1027301175110,
ИНН/КПП 7325001144/732501001

22.05.2018 № 43-5-01/9342-14

На № _____ от _____

УТВЕРЖДАЮ

Губернатор Ульяновской области


С.И.Морозов

2018 года

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ
ПО ПРИМЕНЕНИЮ НАСТАВНИЧЕСТВА**
в организациях и предприятиях, зарегистрированных
в Российской Федерации, независимо от формы собственности,
организационно-правовой формы, отраслевой принадлежности,
осуществляющих деятельность на территории Ульяновской области

Введение

Наставничество является кадровой технологией, обеспечивающей передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника - менее опытному.

Целями наставничества являются оказание помощи вновь принятым сотрудникам (далее - новички) в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения трудовых и служебных обязанностей, адаптация в коллективе, а также воспитание дисциплинированности.

Посредством наставничества могут решаться следующие задачи:

- ускорение процесса профессионального становления новичков, развитие их способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с замещаемой должностью;
- адаптация новичков к условиям осуществления трудовой (служебной) деятельности;
- развитие профессионально значимых качеств личности;
- формирование сплоченного грамотного коллектива за счет включения в адаптационный процесс опытных сотрудников, снижение текучести кадров.

В целях создания в Ульяновской области эффективной системы наставничества управлением по вопросам государственной службы и кадров администрации Губернатора Ульяновской области подготовлен настоящий методический инструментарий по применению наставничества в организациях и предприятиях, зарегистрированных в Российской Федерации, независимо от формы собственности, организационно-правовой формы, отраслевой принадлежности, осуществляющих деятельность на территории Ульяновской области (далее - методический инструментарий).

Методический инструментарий вводит систему наставничества в организациях и предприятиях, зарегистрированных в Российской Федерации, независимо от формы собственности, организационно-правовой формы, отраслевой принадлежности, осуществляющих деятельность на территории Ульяновской области (далее – организации), основанную на передовом российском и зарубежном опыте, и содержит принципы ее организации и внедрения в организациях.

Применение методического инструментария кадровыми службами организаций позволит организовать эффективную работу по внедрению института наставничества.

Методический инструментарий позволит организациям:

- организовать работу по наставничеству;
- принять необходимую нормативную правовую базу для внедрения наставничества.

Методический инструментарий разработан с целью оказания помощи организациям в:

- выработке унифицированных подходов (сценариев) к организации и использованию механизма наставничества в отношении новичков;
- организации процесса прохождения наставничества.

Методический инструментарий определяет и включает в себя:

- порядок организации наставничества;
- порядок назначения наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;
- порядок прохождения наставничества;
- порядок завершения наставничества.

Согласно данному методическому инструментарию организация и внедрение наставничества в организациях предполагает реализацию четырех основных этапов:

1. Организация наставничества;
2. Назначение наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;
3. Прохождение наставничества;
4. Завершение наставничества.

На первом этапе принимаются необходимые документы, определяются ответственные лица за организацию и руководство наставничеством, а также выбираются формы наставничества.

На втором этапе происходит назначение наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

На третьем этапе происходит реализация процесса наставничества: утверждается перечень мероприятий по наставничеству, определяются формы и методы работы наставников, осуществляется выбор инструментов, применяемых для реализации наставничества.

Завершающий этап предполагает подведение итогов наставничества и получение обратной связи от наставников и лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество, с помощью заполнения формализованных

отчетов (анкет). Далее происходит обработка формализованных отчетов (анкет) и поощрение наставников по результатам проведенной работы.

Основные понятия и определения, используемые при осуществлении наставничества

Лицо, в отношении которого осуществляется наставничество:

- сотрудник, впервые принятый на работу (гражданскую службу), в том числе с установлением срока испытания;
- сотрудник, принятый на работу (гражданскую службу) после продолжительного перерыва в ее прохождении (в случае установления срока испытания);
- сотрудник, назначенный на иную должность;
- сотрудник, изменение и/или выполнение новых должностных обязанностей которого требует назначения наставника;
- стажер/студент, заключивший договор об обучении с обязательством последующего трудоустройства (прохождения гражданской службы) и/или проходящий стажировку/практику в организации.

Наставник – сотрудник организации или иное лицо, назначаемое ответственным за профессиональную и должностную адаптацию лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

Наставничество - форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Представитель кадровой службы - лицо, координирующее процесс реализации наставничества в организации, осуществляющее организационное и документационное сопровождение процесса наставничества.

Руководитель структурного подразделения организации, руководитель организации - лицо, управляющее процессом наставничества.

Совет наставников - коллегиальный орган, создаваемый в организации при наличии десяти и более наставников, осуществляющий свою деятельность в целях распространения положительного опыта и оказания методической и практической помощи наставникам в планировании их работы, обучении и воспитании лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Профессиональная адаптация - процесс овладения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, системой профессиональных знаний и навыков, способностью эффективного применения их на практике.

Должностная адаптация - процесс адаптации лица, в отношении которого осуществляется наставничество, к замещаемой должности, приспособление к условиям и режиму служебной деятельности, приобретение навыков качественного исполнения должностных обязанностей.

Методы проектного наставничества - выделение фрагментов реальной работы (определенных заданий) сотрудника и построение на их основе системы проектного обучения лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, посредством приобретенного опыта с возможностью его

дальнейшего применения.

1. Организация наставничества

Этап организации наставничества в организации предполагает утверждение необходимых документов, а также определение лиц, ответственных за организацию и руководство наставничеством.

1.1. Издание приказа/распоряжения «Об организации наставничества»

Внедрение наставничества в организации осуществляется на основе издания приказа/распоряжения организации «Об организации наставничества в организации».

Типовая форма приказа/распоряжения организации «Об организации наставничества в организации» приведена в Приложении № 1.

Методические рекомендации об организации наставничества в организации являются организационной основой для внедрения наставничества, определяют формы наставничества, ответственность, права и обязанности, а также функции различных участников процесса наставничества в организации.

Типовое положение о наставничестве приведено в Приложении № 2. В типовое положение о наставничестве могут вноситься изменения и дополнения, учитывающие специфику полномочий и функций организации, особенности трудовой, профессиональной, служебной деятельности, необходимый уровень компетенций для исполнения должностных обязанностей и т.п., влияющие на реализацию наставничества. Положение о наставничестве в организации утверждаются приказом/распоряжением организации (Приложение № 1).

1.2. Создание органов управления и контроля наставничества

В зависимости от особенностей работы организации и от количества наставников для реализации наставничества могут создаваться специализированные структуры либо определяться ответственные лица.

1.2.1. Образование совета/комиссии по наставничеству

Совет/комиссия по наставничеству организуется при наличии в организации десяти и более наставников для более эффективного осуществления наставничества, в том числе отбора/назначения наставников, координации их деятельности, обмена лучшим опытом. Типовое положение о совете/комиссии по наставничеству приведено в Приложении № 3.

В случае образования в организации совета/комиссии по наставничеству в приказ/распоряжение организации «Об организации наставничества в организации» (Приложение № 1) предусматривается внесение следующих формулировок:

- Образовать совет/комиссию по наставничеству в следующем составе:
Иванов И.И., должность;
Петров П.П., должность;

Сидоров С.С, должность и т.д.;

- Утвердить Положение о совете/комиссии по наставничеству согласно приложению к настоящему приказу;

- Кадровой службе организации осуществлять свою деятельность во взаимодействии с советом/комиссией по наставничеству.

1.2.2. Функции и полномочия руководителя организации / заместителя руководителя организации по управлению и контролю наставничества

При количестве наставников менее десяти управление и контроль процесса реализации наставничества могут осуществлять руководитель организации или заместитель руководителя организации.

В этом случае в приказ/распоряжение организации «Об организации наставничества в организации» (Приложение № 1) предусматривается внесение следующей формулировки:

- Руководство и контроль за организацией и осуществлением наставничества осуществляет руководитель организации / заместитель руководителя организации.

При этом руководитель организации / заместитель руководителя организации осуществляет следующие функции и полномочия:

- назначение наставников из числа сотрудников и лиц, уволенных в связи с достижением пенсионного возраста, обладающих необходимыми профессиональным образованием, стажем (опытом) работы по специальности, направлению подготовки, знаниями и навыками, необходимыми для исполнения конкретных должностных обязанностей, определенных исходя из задач и функций организаций;

- обеспечение систематического рассмотрения вопросов организации наставничества на оперативных совещаниях;

- оказание методической и практической помощи наставникам в планировании их работы, обучении, профессиональной и должностной адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;

- изучение, обобщение и распространение положительного опыта работы наставников;

- заслушивание отчетов наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, о проделанной работе;

- определение мер поощрения наставников и лиц, уволенных в связи с достижением пенсионного возраста.

1.2.3. Возложение обязанностей по организационному и документационному обеспечению деятельности органов управления и контроля наставничества на кадровую службу организации.

Координация, организационное и документационное сопровождение наставничества в организации возлагается на кадровую службу организации / сотрудника (работника), в чьи должностные обязанности входит организация кадровой работы и работы с персоналом (далее – кадровик).

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 заключается в:

- подготовке проектов нормативных актов, сопровождающих процесс наставничества, в частности приказа (распоряжения) «О назначении наставника»;

- оказании консультационной помощи в разработке перечня мероприятий по наставничеству;

- осуществлении контроля за завершением периода наставничества и внесения в личные дела новичков соответствующих записей и документов.

Координация работы по наставничеству заключается в:

- проведении анкетирования лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью выявления эффективности работы с ними наставников;

- ликвидации выявленных затруднений в процессе адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;

- анализе, обобщении и распространении позитивного опыта наставничества.

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

2. Отбор и назначение наставников.

Определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество

Назначение наставников предполагает определение наиболее подходящих кандидатур для осуществления наставничества, получение их согласия и утверждение в качестве персонального наставника для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество. Для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, также необходимо получение их согласия на участие в процессе наставничества.

На этапе отбора наставников необходимо определить наличие у наставника тех профессиональных знаний и навыков, которые потребуются для передачи наставляемому, а также желание и способности обучать других сотрудников.

С целью повышения степени эффективности определения кандидатов в наставники в организации должна быть разработана модель компетенций наставников. Типовая модель компетенций наставников Ульяновской области приведена в Приложении № 4.

Типовой порядок отбора наставников приведён в Приложении № 5.

Основанием для издания приказа о наставничестве является служебная записка руководителя структурного подразделения, в котором осуществляется наставничество.

2.1. Выбор формы наставничества

Для каждого лица, в отношении которого необходимо организовать наставничество, определяется наиболее подходящая форма наставничества в соответствии с приведенным ниже перечнем.

Форма наставничества определяется исходя из потребности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в профессиональных знаниях и навыках, а также в зависимости от должности, которую он замещает. Исходя из характера необходимых к передаче в процессе наставничества профессиональных знаний и навыков форма наставничества может предусматривать назначение наставников как из числа наиболее опытных сотрудников, так и из числа лиц с меньшим стажем работы (службы) по специальности, направлению подготовки, однако с более высокой квалификацией исполнения требуемых конкретных должностных обязанностей.

При выборе формы наставничества учитываются: существующий уровень подготовки лица, в отношении которого осуществляется наставничество, необходимый для исполнения данным лицом перечень должностных обязанностей и наличие потенциальных наставников необходимого профиля и квалификации.

2.1.1. Назначение наставников из числа старших по должности сотрудников соответствующего структурного подразделения

Назначение наставников из числа старших по должности сотрудников соответствующего структурного подразделения осуществляется в случае необходимости приобретения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, специализированных профессиональных навыков и необходимости выполнения должностных обязанностей, для которых требуется высокий уровень квалификации.

2.1.2. Назначение наставников из числа равных по должности сотрудников соответствующего структурного подразделения

Назначение наставников из числа равных по должности сотрудников осуществляется в случае необходимости приобретения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, технических навыков и исполнения типовых должностных процедур с устоявшимся процессом их осуществления.

2.1.3. Назначение наставников из числа старших по должности сотрудников смежного структурного подразделения

Назначение наставников из смежного структурного подразделения организации осуществляется в случае отсутствия наставника необходимого профиля и квалификации в соответствующем структурном подразделении или в случае необходимости приобретения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, знаний и навыков, которыми не обладают сотрудники соответствующего подразделения в силу иного профиля работы или специализации.

2.1.4. Назначение наставников из числа лиц, уволенных в связи с достижением пенсионного возраста

Назначение наставников из числа лиц, уволенных в связи с достижением

пенсионного возраста, может осуществляться в любом из перечисленных выше случаев при условии обладания данными лицами необходимыми знаниями и навыками, а также соответствия иным требованиям, предъявляемым к наставникам.

2.1.5. Осуществление группового наставничества

Назначение наставников может осуществляться для группы лиц в случае формирования нового структурного подразделения, одновременного поступления на работу большого числа стажеров со схожим уровнем квалификации и направлением профессиональной деятельности и иных случаях, при которых нескольким лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, одновременно требуется схожая программа подготовки, а также в случае недостаточного числа наставников.

2.2. Определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество

К лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, могут относиться:

- сотрудник, впервые поступивший на работу/ гражданскую службу (в том числе с установлением срока испытания);
- сотрудник, вновь принятый на работу / гражданскую службу после продолжительного перерыва в ее прохождении (в случае установления срока испытания);
- сотрудник, назначенный на иную должность;
- сотрудник, изменение и/или выполнение новых должностных обязанностей которого требует назначения наставника;
- стажер/студент, заключивший договор об обучении с обязательством последующего трудоустройства / прохождения гражданской службы и/или проходящий стажировку/практику в организации.

Указанным лицам наставничество устанавливается с их согласия.

2.3. Издание приказа о назначении наставников лицам, в отношении которых осуществляется наставничество

Приказ о назначении наставников лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, издается по завершении согласования кандидатуры наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в соответствии с формой, приведенной в Приложении № 6.

2.3.1. Согласие с назначением наставника лицу, в отношении которого осуществляется наставничество

Кандидатура наставника утверждается с его личного письменного согласия и по согласованию с руководителем структурного подразделения.

2.3.2. Ознакомление лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с приказом о назначении наставника.

Лицо, в отношении которого осуществляется наставничество,

ознакамливается с приказом о назначении ему наставника под роспись.

3. Прохождение наставничества

3.1. Определение перечня мероприятий по наставничеству

Исходя из потребности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в профессиональных знаниях и навыках, а также в соответствии с уровнем его начальной подготовки и опытом работы наставник составляет перечень мероприятий, необходимых для осуществления при прохождении наставничества.

Перечень мероприятий по наставничеству может включать:

- последовательность и этапность действий наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- мероприятия по ознакомлению лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с рабочим местом и коллективом;
- мероприятия по ознакомлению лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с должностными обязанностями, квалификационными требованиями, целями и задачами организации и соответствующего структурного подразделения;
- совокупность мер по профессиональной и должностной адаптации лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- изучение теоретических и практических вопросов, касающихся исполнения должностных обязанностей;
- выполнение лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, практических заданий;
- перечень мер по закреплению лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, профессиональных знаний и навыков;
- перечень мер по содействию в выполнении должностных обязанностей;
- другие мероприятия по наставничеству.

Примерная форма мероприятий по наставничеству приведена в Приложении № 7.

С мероприятиями по наставничеству знакомится лицо, в отношении которого осуществляется наставничество.

3.2. Выбор инструментов реализации наставничества

При выполнении мероприятий по наставничеству могут использоваться один или несколько инструментов, приведенных ниже.

Ряд приведенных инструментов носит характер иллюстративных примеров и разрабатывается организацией в соответствии со спецификой деятельности.

Набор представленных инструментов при необходимости может быть дополнен иными инструментами, определяемыми особенностями и спецификой деятельности организации.

3.2.1. Пример памятки о выполнении обязанностей наставника

Памятка о выполнении обязанностей наставника содержит ряд рекомендаций относительно оказания помощи лицу, в отношении которого осуществляется наставничество, в ознакомлении с деятельностью организации и знакомстве с его сотрудниками, в создании комфортной рабочей атмосферы, а также в методах передачи данному лицу опыта и знаний, необходимых для выполнения его должностных обязанностей.

Пример памятки о выполнении обязанностей наставника приведен в Приложении № 8.

3.2.2. Пример пособия «Первые шаги» для лица, в отношении которого осуществляется наставничество

Пособие «Первые шаги» предназначено для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, и включает основную информацию, которая может понадобиться данным лицам (новым сотрудникам), на начальном этапе работы: необходимые для оформления документы, информация об организации, её миссии и ценностях, особенностях т.д. Данное пособие позволяет собрать воедино всю необходимую на первоначальном этапе информацию и существенно сократить временные затраты наставника и других сотрудников на разъяснение основных аспектов и предоставление технической информации новичку.

Пример пособия "Первые шаги" для лица, в отношении которого осуществляется наставничество, приведен в Приложении № 9.

3.2.3. Пример формирования списка нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления лицом, в отношении которого осуществляется наставничество

Список нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, должен формироваться каждой организацией (её структурным подразделением) индивидуально с учетом специфики работы организации (её структурного подразделения). Данный инструмент позволяет быстро ознакомить лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, с основами работы, процедурами осуществления трудовых (служебных) обязанностей, регламентированными в нормативных правовых актах, что существенно ускоряет процесс профессиональной и должностной адаптации.

Для более эффективного освоения нормативной правовой базы организацией может быть разработан перечень тестов и кейсов на знание нормативных правовых актов (в том числе административных и должностных регламентов), обязательных для ознакомления лицом, в отношении которого осуществляется наставничество. Данные задания разрабатываются с целью проверки способности применения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, полученных знаний на практике.

Пример формирования списка нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, приведен в Приложении № 10.

3.2.4. Организация вводной лекции для лиц, впервые поступивших на работу / гражданскую службу

Проведение вводной лекции предназначено для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью их ознакомления с основными принципами работы / служебной деятельности. В зависимости от количества лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, лекция может иметь различные масштабы: для небольшой группы лекцию может вести непосредственный наставник, в то время как для большого числа лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, целесообразно организовывать централизованные мероприятия, при проведении которых необходимо учитывать различия в специализации новичков и предоставлять информацию общего характера, актуальную для всех направлений профессиональной служебной деятельности и функциональных специализаций.

Например, на вводной лекции лектор знакомит лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с основными положениями профильного законодательства, требованиями к служебному поведению.

При подготовке к данной лекции наставнику или приглашенному лектору следует составить список подробных вопросов по вышеприведенным пунктам и предложить их обсуждение на выбор лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Кроме того, при необходимости организация может расширить тематику лекции и разработать вводный курс по развитию отдельных знаний и навыков для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество. Тематика курса формируется наставниками с учетом пожеланий руководителей соответствующих структурных подразделений и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество. Примерами тематики таких курсов может быть «Навыки документооборота», «Ответы на обращения граждан» и другие.

3.2.5. Создание интернет-форумов с ответами на часто задаваемые вопросы

Интернет-форумы для сотрудников на сайтах организации позволят осуществлять взаимодействие наставников, лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, а также иных сотрудников по конкретным практическим вопросам, интересующим лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, и создать базу знаний по актуальным вопросам, к которой впоследствии смогут обращаться новые сотрудники, что сможет существенно сократить время на разрешение проблемы не только для нового сотрудника, но и для наставника и его коллег. Данный инструмент располагает к более серьезным обсуждениям в сравнении с личной консультацией, поскольку предоставляет отвечающим больше времени на обдумывание вопросов и подготовку ответов, а также позволяет участвовать в обсуждении большему числу заинтересованных лиц.

Суть работы данных форумов заключается в создании наставниками своих тем (одной из которых может быть, например, «Список часто задаваемых вопросов») и последующем обсуждении сообщений внутри этих тем. Вопросы и ответы данных форумов должны сохраняться в базах данных форумов для возможности дальнейшего их использования как участниками форума (наставниками и лицами, в отношении которых осуществляется

наставничество), так и другими сотрудниками посредством функции «Поиск по сообщениям/темам форума».

3.2.6. Организация рабочего места лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в одном кабинете с наставником

Данный инструмент ускорит процесс взаимодействия наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество, позволяя в режиме реального времени разрешать все возникающие вопросы, а также позволяя лицу, в отношении которого осуществляется наставничество, перенимать модель поведения и профессионализм наставника, в том числе присутствовать на встречах наставника, наблюдать организацию и методы его работы, выполнение конкретных заданий и поручений, обучаться на практических примерах.

3.2.7. Использование методов проектного наставничества

Данные методы обучения развивают навыки адаптации, способности работать в условиях неопределенности, задавать вопросы, делать обобщение на основе конкретного опыта. К ним относятся следующие два основных инструмента:

«Обучение действием» предполагает работу наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, над проблемами, которые часто встречались в работе данных лиц и относятся к сфере их компетенций. Для данного инструмента в каждой организации должны быть выбраны специальные «обучающие проекты/задания» и определена группа лиц, в состав которой должны входить наставник и лицо, в отношении которого осуществляется наставничество. Данные проекты/задания должны иметь четкие цели, ресурсные и временные границы, возможность индивидуального обучения лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, а также определенные ожидаемые результаты. Таким образом, участие в данных обучающих проектах/заданиях позволит обеспечить развитие лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, путем выполнения задач конкретного подразделения организации.

«Партнерства по передаче знаний» (КТР - knowledge transfer partnership) - инструмент, в реализации которого участвуют три стороны: наставник, учебное заведение и лицо, в отношении которого осуществляется наставничество. Наставник в первые недели работы с лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, определяет необходимый данному лицу для качественного исполнения должностных обязанностей набор профессиональных знаний и навыков. Учебное заведение под каждый такой набор формирует специальные обучающие проекты-кейсы, направленные на развитие у лица, в отношении которого осуществляется наставничество, именно этих компетенций. Обучающие проекты-кейсы, как правило, проводятся в течение одного рабочего дня. Наиболее эффективным данный инструмент наставничества может быть для стажеров/студентов, заключивших договор об обучении с обязательством трудоустройства (последующего прохождения гражданской службы) и/или проходящих стажировку/практику в организации.