

Утверждены  
решением Российской трехсторонней  
комиссии по регулированию  
социально-трудовых отношений  
(протокол от 22 апреля 2026 г. № 4пр)

**РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА В СФЕРЕ ТРУДА**

**Москва, 2026 год**

## Оглавление

|                                                                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....                                                                                                                                                                    | 1  |
| 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА В СФЕРЕ ТРУДА .....                                                                                                                                           | 2  |
| 3. НАСТАВНИЧЕСТВО В СФЕРЕ ТРУДА КАК СИСТЕМА .....                                                                                                                                           | 2  |
| 4. УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ НАСТАВНИЧЕСТВА В СФЕРЕ ТРУДА .....                                                                                                                                   | 4  |
| 5. КОЛЛЕКТИВНЫЕ ДОГОВОРЫ И ЛОКАЛЬНЫЕ НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ<br>КАК ИНСТРУМЕНТЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ<br>ОТНОШЕНИЙ В ОБЛАСТИ НАСТАВНИЧЕСТВА В СФЕРЕ ТРУДА НА УРОВНЕ<br>ОРГАНИЗАЦИИ..... | 6  |
| 6. ОФОРМЛЕНИЕ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТНИКОМ ОБЯЗАННОСТЕЙ<br>НАСТАВНИКА.....                                                                                                                         | 8  |
| 7. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ, СРОКОВ И ФОРМ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ<br>ПО НАСТАВНИЧЕСТВУ .....                                                                                                       | 8  |
| 8. ПОДБОР, ОБУЧЕНИЕ, ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННО-<br>МЕТОДИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА РАБОТЫ НАСТАВНИКОВ.....                                                                                 | 9  |
| 9. ДОСРОЧНОЕ ПРЕКРАЩЕНИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА.....                                                                                                                                                | 10 |
| 10. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ<br>НАСТАВНИЧЕСТВА В СФЕРЕ ТРУДА И РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ<br>НАСТАВНИКОВ .....                                                               | 10 |
| 11. ОПЛАТА НАСТАВНИЧЕСТВА. ИНЫЕ ФОРМЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ<br>МОТИВАЦИИ .....                                                                                                                       | 13 |
| 12. НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ НАСТАВНИКОВ. ПОПУЛЯРИЗАЦИЯ<br>НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ.....                                                                                                | 15 |
| 13. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОПУЛЯРИЗАЦИИ И СОЗДАНИЮ УСЛОВИЙ ДЛЯ<br>РАЗВИТИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В СФЕРЕ ТРУДА НА ФЕДЕРАЛЬНОМ,<br>РЕГИОНАЛЬНОМ И ОТРАСЛЕВОМ УРОВНЕ .....                                  | 16 |
| Приложение 1.....                                                                                                                                                                           | 17 |
| РЕГУЛИРОВАНИЕ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИЙСКОЙ<br>ФЕДЕРАЦИИ .....                                                                                                                   | 17 |
| Приложение 2.....                                                                                                                                                                           | 25 |
| АННОТАЦИИ ПРАКТИК НАСТАВНИЧЕСТВА – ПОБЕДИТЕЛЕЙ И ПРИЗЕРОВ<br>ВСЕРОССИЙСКОГО КОНКУРСА ЛУЧШИХ ПРАКТИК ПОДГОТОВКИ КАДРОВ<br>.....                                                              | 25 |

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящие рекомендации по организации наставничества в сфере труда (далее – рекомендации) подготовлены в соответствии с пунктом 19 плана мероприятий по реализации Концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 21 мая 2025 г. № 1264-р.

Рекомендации разработаны в целях содействия в организации наставничества в сфере труда. В то же время они могут использоваться при проектировании и развитии систем наставничества для лиц, не являющихся работниками организации (обучающихся, проходящих практическую подготовку, и другое).

Рекомендации ориентированы на работодателей (руководителей различных уровней, кадровые службы) и наставников, профессиональные союзы и их объединения, объединения работодателей, органы государственной власти и местного самоуправления в отношении подведомственных учреждений и курируемых сфер деятельности, на образовательные организации, преподавателей, занимающихся разработкой и реализацией программ обучения наставников, а также на некоммерческие и общественные организации, занимающиеся развитием и популяризацией наставничества.

Регулирование социально-трудовых отношений по организации наставничества в сфере труда должно обеспечивать эффективность работы, предоставление мер социальной поддержки, соблюдение прав и гарантий наставников.

Основы регулирования труда работников, выполняющих работу по наставничеству в сфере труда, установлены статьей 351.8 Трудового кодекса Российской Федерации (далее – ТК РФ), а также содержатся в статьях 15, 16, 129, 132 ТК РФ.

При подготовке рекомендаций были учтены положения федеральных законов, иных нормативных правовых актов Российской Федерации, законов и иных нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации, нормативных правовых актов органов местного самоуправления, отраслевых и межотраслевых (тарифных) соглашений и иных документов органов социального партнерства в части, регулирующей наставничество (приложение 1).

Рекомендации подготовлены с учетом опыта организаций – победителей и призеров Всероссийского конкурса лучших практик подготовки кадров, проводимого при поддержке Минтруда России и Российского союза промышленников и предпринимателей, по номинации «Развитие наставничества на рабочем месте». Аннотации практик приведены в приложении 2 к настоящим рекомендациям.

Совместно со сторонами социального партнерства также разработаны и утверждены методические рекомендации для работодателей в части организации наставничества в сфере труда в целях оказания практической помощи в профессиональном развитии и адаптации на рабочем месте, в приобретении

дополнительных профессиональных знаний и навыков для инвалидов вследствие военной травмы и инвалидов из числа участников специальной военной операции и направлены высшим исполнительным органам власти субъектов Российской Федерации и сторонам социального партнерства.

## **2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА В СФЕРЕ ТРУДА**

Определение наставничества в сфере труда дано в части первой статьи 351.8 ТК РФ. Под ним понимается выполнение работником на основании его письменного согласия по поручению работодателя работы по оказанию другому работнику помощи в овладении навыками работы на производстве и (или) рабочем месте по полученной (получаемой) другим работником профессии (специальности).

Дифференцировать наставничество в сфере труда от иных видов наставничества можно по следующим признакам:

- осуществляется работником по поручению работодателя;
- предполагает оказание помощи другому работнику того же работодателя;
- помощь оказывается в овладении навыками работы на производстве и (или) рабочем месте по полученной (получаемой) другим работником профессии (специальности).

Исходя из этого, если трудовая функция работника, например, руководителя подразделения, бригадира, предусматривает выполнение им на постоянной основе демонстрации рациональных приемов выполнения заданий подчиненным работникам и другое и его заработная плата формируется с учетом оплаты такой работы, на данного работника требования статьи 351.8 ТК РФ не распространяются.

Требования данной статьи также не распространяются на проведение стажировки по охране труда на рабочем месте (статьи 214, 215, 219 ТК РФ) и наставничество в отношении обучающихся, проходящих практическую подготовку в профильной организации (пункт 2 части 7 статьи 13 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»), но не являющихся ее работниками. В то же время соглашением или локальными нормативными актами ответственные за проведение стажировки по охране труда на рабочем месте и наставники обучающихся-практикантов в части прав, обязанностей, условий оплаты труда и другое могут быть полностью или частично приравнены к наставникам в сфере труда.

## **3. НАСТАВНИЧЕСТВО В СФЕРЕ ТРУДА КАК СИСТЕМА**

Решая задачу формирования и развития наставничества в организации целесообразно применять системный подход.

Система наставничества включает:

- цели (задачи) наставничества;

- комплекс мероприятий, обеспечивающих функционирование и развитие системы наставничества: достижение поставленной цели (решение задач);
- субъекты наставничества;
- документы о системе наставничества.

**Цели (задачи) наставничества** выполняют мотивирующую, организационную и контролирующую функции, их конкретная постановка позволяет оптимизировать деятельность и использование ресурсов.

Наставничество – важный инструмент решения задач кадрового обеспечения и трансляции знаний, умений, навыков в организациях, профессионального и карьерного роста работников, повышения их вовлеченности, снижения рисков производственного травматизма и профессиональных заболеваний, развития корпоративной культуры, что в конечном счете способствует минимизации трудозатрат и повышению производительности труда, повышению качества и надежности выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

Конкретные задачи, которые организация решает путем введения наставничества, зависят от актуальных для нее проблем и условий развития, характера производства, выпускаемого продукта или оказываемых услуг. Практика показывает, что внедрение наставничества позволяет добиться сокращения текучести персонала и срока перехода к самостоятельной работе, повышает качество работы и снижает прямые и косвенные затраты на подготовку и подбор кадров, кадровое делопроизводство, экономит время руководителей, затрачиваемое на обучение подчиненных, введение в профессию или должность. Эффективно организованное наставничество работает на мотивацию персонала, в том числе самих наставников, рост лояльности к организации, вовлеченности в ее деятельность, продление трудового долголетия работников и другое.

**Комплекс мероприятий, обеспечивающих функционирование и развитие системы наставничества**, может включать мероприятия по мотивации, отбору и (или) подбору, подготовке и сопровождению деятельности наставников; контролю и оценке эффективности системы наставничества и деятельности наставников, а также документационному обеспечению соответствующей деятельности.

Несмотря на общую структуру, системы наставничества организаций отличаются многообразием, поскольку формируются с учетом квалификационных, социально-психологических и иных характеристик персонала, размеров организации и кадровой обеспеченности, особенностей руководства ими, организационной культуры, экономики и бизнес-процессов, выпускаемой продукции или оказываемых услуг, используемых технологий и другое.

На систему наставничества также влияют внешние по отношению к организации факторы: ситуация на рынке труда, доминирующие подходы и практики управления человеческими ресурсами, организации наставничества, государственная политика и нормативные правовые условия, регламентирующие наставничество.

**Субъекты наставничества** – это не только наставники и наставляемые. Создание, обеспечение функционирования и развитие системы наставничества предполагает совместную деятельность руководителей и (или) специалистов, занимающихся управлением персоналом и курирующих наставничество, руководителей структурных подразделений и (или) непосредственных руководителей наставников и наставляемых, а также руководителя организации. В крупных и средних организациях участниками системы наставничества также могут быть общественные, в том числе профсоюзные и молодежные организации, советы наставников, учебный центр организации и другое.

**Документы о системе наставничества** в организации могут включать:

трудовой договор или дополнительное соглашение к трудовому договору с работником, которому работодатель поручает работу по наставничеству, в котором указываются содержание, сроки и форма выполнения такой работы, а также размеры и условия осуществления выплат за наставничество;

положение о системе наставничества в организации (см. раздел 5 настоящих рекомендаций);

приказ (приказы) о закреплении (назначении) наставника (наставников) за наставляемыми с указанием периода, заданий и иных параметров наставничества;

программы (планы) подготовки наставляемых;

методика оценки результативности и эффективности системы наставничества;

положение о мотивации наставников или иной локальный нормативный правовой акт или коллективный договор, в котором в том числе устанавливаются особенности мотивации наставников;

коллективный договор, предусматривающий обязательства сторон по развитию системы наставничества в организации.

Приведенный перечень дополнительных документов носит рекомендательный характер и может применяться с учетом особенностей деятельности организаций и уровня развития системы наставничества, а также при необходимости дополняться. У работодателей – субъектов малого предпринимательства дополнительные документы могут не издаваться, вопросы наставничества целесообразно отражать в имеющихся локальных нормативных актах, регулирующих вопросы оплаты труда и другое, у микропредприятий – в трудовых договорах.

#### **4. УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ НАСТАВНИЧЕСТВА В СФЕРЕ ТРУДА**

Наставничество, как инструмент решения задач кадрового обеспечения, требует четкого разделения полномочий и ответственности всех участников и организации их эффективного взаимодействия.

**Примерное распределение полномочий и ответственности за развитие наставничества в крупной или средней организации выглядит следующим образом.**

Руководитель организации согласовывает ключевые для функционирования и развития наставничества положения, утверждает систему мотивации наставников, в том числе оплаты их труда, поддерживает и продвигает развитие системы наставничества, подчеркивает роль и заслуги наставников в эффективной деятельности организации (общие собрания и встречи с работниками, планерки, сайт и другие средства информирования).

Служба управления персоналом решает организационные вопросы: готовит, организует обсуждение и утверждение локальных нормативных актов, разрабатывает методические документы, организует отбор и (или) подбор и подготовку наставников, осуществляет документационное обеспечение, мониторинг результативности и эффективности системы наставничества и деятельности наставников, инициирует или согласовывает материальные и нематериальные поощрения наставников с руководителем организации.

Руководители структурных подразделений и (или) непосредственные руководители наставников и наставляемых несут ответственность в пределах своей компетенции: подбирают наставников для конкретных наставляемых, поддерживают, контролируют и оценивают их деятельность, инициируют или согласовывают материальные и нематериальные поощрения наставников, вносят в службу управления персоналом предложения о дальнейшем профессиональном развитии и служебном перемещении работников, прошедших наставничество. Также они могут участвовать в разработке (актуализации) системы наставничества, в том числе системы мотивации наставников, отборе и подготовке наставников, инициировать или согласовывать их направление на обучение, мероприятия по обмену опытом.

Для управления наставничеством могут создаваться коллегиальные органы - советы, комиссии, рабочие группы по наставничеству.

Рабочая группа или иной постоянный или временный орган, создаваемый для подготовки решений и координации деятельности по развитию наставничества, разрабатывает (актуализирует) систему наставничества в организации и локальные нормативные акты, ее закрепляющие, в том числе определяет цели и задачи, проводит предварительное планирование должностных позиций, подлежащих наставничеству, а также при необходимости может определять примерную численность наставников и наставляемых.

Профсоюзные организации, как правило, участвуют в разработке, обсуждении и (или) рассмотрении проектов коллективного договора, локальных нормативных актов, регламентирующих функционирование и развитие системы наставничества, в том числе вопросы мотивации наставников. Их представители могут участвовать в отборе и (или) подборе и обучении наставников, включаться в мероприятия по адаптации и введению наставляемых в корпоративную культуру, входить в состав рабочей группы или иного органа по развитию наставничества.

Также важно участие в создании и управлении системой самих наставников.

**У работодателей – субъектов малого предпринимательства (включая микропредприятия)** полномочия, как правило, объединяются.

Инициатором введения наставничества здесь может быть как руководитель, так и специалист, ведущий кадровую работу, или любой другой руководитель или специалист (рабочий), который столкнулся с необходимостью подготовки другого работника к выполнению должностных обязанностей с применением используемых в организации технологий, на основе культивируемых ценностей и норм взаимодействия и общения.

Решение об оформлении системы наставничества, размерах и условиях выплат за наставничество и здесь принимает руководитель. Если потребность в наставничестве носит разовый характер, разработка локальных нормативных актов может не потребоваться. Если потребность в наставничестве возникает достаточно часто, основы его функционирования в организации целесообразно закрепить. Разработкой проекта такого документа или внесением изменений в существующие локальные нормативные акты, как правило, занимается специалист, ведущий кадровую работу, с привлечением заинтересованных руководителей и других работников, а по вопросам оплаты труда – бухгалтера.

Чем меньше организация, тем чаще наставниками будут непосредственные руководители вновь принятых, перемещаемых по должности или повышающих квалификацию на рабочем месте работников или специалисты, ведущие кадровую работу. Чем больше в организации штатных единиц по той или иной должности, тем чаще наставником будет специалист, занимающий ту же или близкую должность.

В том случае, когда наставником является специалист, работающий по той же профессии (должности), что и у наставляемого, или близкой к ней, уровень квалификации (тарифный разряд) работы по наставничеству рекомендуется определять в соответствии с имеющимся у наставника уровнем квалификации (тарифным разрядом) по данной профессии (должности).

## **5. КОЛЛЕКТИВНЫЕ ДОГОВОРЫ И ЛОКАЛЬНЫЕ НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ КАК ИНСТРУМЕНТЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ОБЛАСТИ НАСТАВНИЧЕСТВА В СФЕРЕ ТРУДА НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

Регулирование социально-трудовых отношений в области наставничества на уровне организации может осуществляться коллективным договором и (или) локальными нормативными актами.

По данным Федерации Независимых Профсоюзов России<sup>1</sup>, обязательства социальных партнеров по организации и развитию наставничества имеются в большинстве коллективных договоров (свыше 79%).

<sup>1</sup> Здесь и далее в разделе приведены данные из следующего источника: Информация о лучших практиках наставничества, отраженных в коллективных договорах первичных профсоюзных организаций общероссийских (межрегиональных) профсоюзов - членских организаций Федерации Независимых Профсоюзов России (Приложение 1 к постановлению Исполкома ФНПР от 26 июня 2025 г. № 5-4). Всего проанализировано 984 сведения (информации). 505 (51%) из них предоставлено по линии Профсоюзного союза работников народного образования и науки Российской Федерации.

При этом объем, содержание и место размещения таких обязательств различаются. Чаще всего, в 74% случаев, наставничеству посвящен отдельный пункт или несколько пунктов коллективного договора. В 14% коллективных договоров о развитии наставничества упоминается в разделах (пунктах) о работе с кадрами или молодежью. 12% организаций включают в коллективный договор отдельный раздел на эту тему или имеют положение о наставничестве.

С учетом структуры системы наставничества и нормативных правовых актов в данной сфере в коллективном договоре и (или) локальных нормативных актах могут быть отражены следующие положения:

- цели и (или) задачи наставничества;
- категории наставляемых и наставников;
- сроки наставничества, формы выполнения работ по наставничеству, максимальное число наставляемых, одновременно закрепляемых за наставником;
- содержание деятельности (функции) наставников;
- требования к квалификации и компетенциям наставников;
- порядок оформления наставничества и присвоения статуса наставника, учета работников, привлекаемых к выполнению работ по наставничеству;
- организация обучения, оценки компетенций, организационно-методической поддержки деятельности наставников;
- требования к разработке и оформлению программ (планов) подготовки наставляемых;
- условия, при которых работодатель может досрочно отменить поручение об осуществлении наставничества;
- содержание и организация контроля и оценка результатов работы наставников;
- оплата наставничества, материальная и нематериальная мотивация наставников;
- управление системой наставничества, в том числе функции центра ответственности и иных участников системы, организация их взаимодействия;
- популяризация наставничества в организации;
- содержание и организация оценки результативности и эффективности системы наставничества.

Перечисленные положения можно как распределить по различным локальным нормативным актам, так и сосредоточить в Положении о наставничестве в организации.

## **6. ОФОРМЛЕНИЕ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТНИКОМ ОБЯЗАННОСТЕЙ НАСТАВНИКА**

В соответствии со статьей 351.8 ТК РФ поручение работ по наставничеству в сфере труда оформляется в трудовом договоре или дополнительным соглашением к трудовому договору. В них указываются:

- содержание работы по наставничеству;
- сроки и форма выполнения данной работы;
- размеры и условия осуществления выплат за наставничество с учетом содержания и (или) объема работы по наставничеству.

Подписывая такой трудовой договор или дополнительное соглашение к нему, работник выражает письменное согласие на выполнение поручения по наставничеству, поэтому иные документы о согласии (см. определение наставничества в сфере труда) в данном случае не являются обязательными. Однако работодатель может дополнительно издать приказ о назначении наставника или иной документ и ознакомить с ним работника под роспись.

## **7. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ, СРОКОВ И ФОРМ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ ПО НАСТАВНИЧЕСТВУ**

### **Определение содержания работы по наставничеству**

Содержание работы по наставничеству определяет работодатель. Данный вопрос не требует регулирования трудовым законодательством, он регулируется на локальном уровне.

### **Определение сроков наставничества**

Определение сроков наставничества трудовым законодательством не регулируется. Работодатель принимает решение самостоятельно.

Продолжительность наставничества зависит от категории наставляемых и решаемых задач. У начинающих работников она обычно соответствует испытательному сроку. У обучающихся определяется длительностью практики (стажировки). Для квалификаций рабочих (служащих) срок наставничества, как правило, меньше, чем для более ответственных, наукоемких и сложных квалификаций специалистов и руководителей. Возможность сокращения или продления срока наставничества связана с его результатами.

### **Определение форм выполнения работы по наставничеству**

Работодатель определяет формы наставничества самостоятельно с учетом категории наставляемых и решаемых задач.

Часто формы наставничества определяются в зависимости от числа наставляемых: индивидуальная или групповая форма. В последнем случае в трудовом договоре или дополнительном соглашении целесообразно определить, с каким числом наставляемых одновременно может работать наставник.

Также в трудовом договоре или дополнительном соглашении к нему может быть указана возможность реализации наставничества в дистанционной форме.

При необходимости к формам наставничества могут быть отнесены, например, следующие:

- 1) помощь наставляемому в овладении навыками работы – показ и объяснение методов эффективной работы;
- 2) ситуационное наставничество (помощь «по запросу» наставляемого);
- 3) наставничество в форме консультаций;
- 4) наблюдение за деятельностью наставляемого;
- 5) обучение на рабочем месте;
- 6) руководство проектной деятельностью;
- 7) беседы, помогающие совершенствованию управленческих, коммуникативных или иных компетенций специалистов и руководителей и другое.

## **8. ПОДБОР, ОБУЧЕНИЕ, ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА РАБОТЫ НАСТАВНИКОВ**

При подборе наставников рекомендуется учитывать квалификацию кандидата, опыт работы и результативность профессиональной деятельности, лояльность работника к компании, а также его личные качества и мотивацию к наставничеству.

Успешные практики наставничества, как правило, включают подготовку (обучение) наставников. В зависимости от опыта и квалификации наставника это может быть инструктаж или беседа специалиста по управлению персоналом и (или) непосредственного руководителя, тренинги и курсы до 16 часов, программы повышения квалификации и даже программы профессиональной переподготовки. Обучение может проводиться как концентрированно, так и рассредоточено.

Для повышения результативности подготовки наставляемых и сохранения производительности работы наставников по основной профессии (должности) важна организационно-методическая поддержка их деятельности: отслеживание промежуточных результатов, организация консультаций по результатам обратной связи и по запросу наставника, создание условий для самообразования и профессионального общения наставников, в том числе сетевого общения. Такую поддержку могут оказывать организаторы системы наставничества из числа представителей службы управления персоналом. Если потребность в наставничестве по той или иной должности возникает достаточно часто, целесообразны разработка типовых планов (программ) наставничества, оценочных средств для текущего, промежуточного и итогового контроля выполнения работы наставляемыми, других материалов и обеспечение доступа к ним наставников.

При подборе наставников рекомендуется учитывать потенциал наставничества как инструмента стимулирования занятости работников старших возрастных групп за счет использования их профессионального опыта и компетенций.

Одновременно рекомендуется применять практику реверсивного (обратного) наставничества, при которой молодые специалисты передают отдельные знания и навыки (в частности, цифровые), что способствует поддержанию профессиональной активности работников старшего возраста.

## **9. ДОСРОЧНОЕ ПРЕКРАЩЕНИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА**

Согласно части шестой статьи 351.8 ТК РФ работодатель имеет право досрочно отменить поручение об осуществлении наставничества, предупредив об этом работника не менее чем за три рабочих дня, а работник - досрочно отказаться от осуществления наставничества. Срок предупреждения работодателя об отказе от наставничества ТК РФ не предусмотрен, но может быть установлен по соглашению сторон трудового договора.

Необходимость в досрочном прекращении наставничества может возникнуть в связи с необходимостью выполнения срочных работ по основной трудовой функции, а также по различным причинам, в том числе личного характера, при низкой результативности наставничества или снижении эффективности выполнения наставником основных обязанностей, в связи с изменением графика работы, переводом наставника или наставляемого на иную должность (профессию), в другое подразделение и т.п.

Как правило, в случае досрочного прекращения наставничества выплата за него пропорциональна фактически отработанному в качестве наставника времени.

Отдельного рассмотрения требует ситуация, когда наставничество прекращается в связи с досрочным решением поставленных задач (например, в случае опережающей график готовности наставляемого к самостоятельной работе). В этом случае для мотивации эффективной работы наставников работодатель может рассмотреть вопрос о сохранении объема выплат за наставничество несмотря на сокращение срока выполнения соответствующих работ.

При досрочном отказе от наставничества или при досрочной отмене наставничества оформление дополнительного соглашения обязательным не является.

## **10. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В СФЕРЕ ТРУДА И РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ НАСТАВНИКОВ**

Оценка результативности и эффективности наставничества позволяет при необходимости скорректировать выстроенную систему, настроить ее на новые задачи и условия работы. Также она востребована для понимания организацией экономической целесообразности поддержки и развития наставничества.

Методику оценки результативности и эффективности системы наставничества целесообразно строить на основе показателей, которые, во-первых, позволяют оценить достижение цели (решение задач) наставничества и, во-вторых, легко встраиваются в учетную систему организации или определяются на основе уже собираемых исходных данных.

При оценке результативности и эффективности системы наставничества целесообразно учитывать, что отдачу от ее внедрения (актуализации) можно получить примерно через год, а в отдельных случаях, например, когда речь идет о наставничестве для высококвалифицированных специалистов и руководителей, поэтапном внедрении наставничества, достижение максимального эффекта может занять несколько лет.

Универсальных показателей результативности системы наставничества не существует, поскольку они определяются в зависимости от поставленных задач. Например, показателем снижения текучести среди вновь принятых работников может служить уменьшение доли уволившихся по собственному желанию в первый год работы; показателем повышения технологической дисциплины – увеличение доли вновь принятых специалистов, работающих без технологических нарушений; результативность ученичества можно оценить по доле учеников, сдавших квалификационный экзамен с первой попытки, сокращение адаптационного периода – по сроку, необходимому для перехода к самостоятельному выполнению должностных обязанностей с соблюдением установленных требований к качеству и эффективности работы.

В любом случае, для получения достоверной информации важно определить вклад в решение поставленной задачи (задач) именно наставничества, отделив его от других потенциально влияющих факторов. Это можно сделать одним из перечисленных способов: анализ динамики показателей до и после введения (актуализации) системы наставничества; сопоставление данных групп, осваивающих навыки работы по полученной (получаемой) профессии (специальности) при помощи наставника и без него (контрольная группа); также информацию можно проверить путем опроса наставляемых и их руководителей о вкладе наставничества и иных факторов в результат.

Для оценки эффективности рекомендуется перевести результаты наставничества в денежную форму (посчитать финансовый эффект) и сопоставить с затратами на него. В общем виде расчет выглядит следующим образом:

$$(\text{Финансовый эффект} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100\%.$$

**Затраты на наставничество** могут складываться из затрат на обучение и развитие наставников, выплат за наставничество, оплаты труда специалистов, курирующих организацию наставничества с учетом полной или частичной занятости соответствующей работой, затрат на прочие проекты и мероприятия по развитию наставничества.

**Финансовый эффект ( $D$  – дополнительный доход)** определяется в зависимости от задач, которые решает наставничество. Например, для наиболее часто встречающихся задач он рассчитывается следующим образом.

#### **Задача «Сокращение сроков адаптации»**

Основной результат адаптационного периода – работник приступил к самостоятельной работе. Расчет финансового эффекта может быть следующим:

$D$  = Денежное выражение нормы выработки (времени, обслуживания и другое) работника в день \* Число дней, на которое сокращены сроки адаптации работника + Экономия на количестве совершенных ошибок и выпуске брака

#### **Задача «Повышение качества обучения и сокращение его сроков»**

Расчет финансового эффекта может быть следующим:

$D$  = Экономия затрат на обучение за счет сокращения его сроков или исключения «доучивания»<sup>1</sup> (включая заработную плату ученика, выплаты наставнику в дополнительные дни, затраты на повторное проведение квалификационного экзамена или иной оценки) + Денежное выражение повышения производительности труда (нормы выработки, времени, обслуживания и другое.) за счет обучения + Экономия на количестве совершенных ошибок и выпуске брака.

<sup>1</sup> «Доучивание» – превышение установленных сроков обучения

#### **Задача Снижение оттока новых кадров**

Большинством организаций учет ведется в первые 12 месяцев после трудоустройства. При этом пик увольнений приходится на период от 3 до 6 месяцев после него.

Расчет финансового эффекта может быть следующим:

$D$  = Экономия затрат на подбор необходимого числа работников + Экономия затрат на трудоустройство нового работника (медицинский осмотр, обязательные инструктажи, выдача пропуска, спецодежды, СИЗ и проч.) + Экономия затрат на адаптацию новых работников, в том числе работу с низкой производительностью, выплаты наставникам и другое.

Однако для проведения таких расчетов не всегда легко собрать данные, а также установить стоимостной эквивалент полученных результатов, тем более что кроме материальных от наставничества есть и нематериальные выгоды, которые играют существенную роль в успехе организации.

В связи с этим при оценке эффективности наставничества целесообразно сконцентрироваться на наиболее значимых задачах с очевидной методикой определения экономической выгоды от их решения, дополнив отчет информацией о социально-психологических и иных результатах.

Целевые показатели результативности и эффективности системы наставничества могут использоваться в качестве ключевых показателей эффективности работы специалистов по управлению персоналом и (или) иных специалистов, ответственных за формирование и развитие системы наставничества.

### **Оценка результатов работы наставников**

Выстроенная система оценки результатов работы наставника позволяет сфокусировать его деятельность на достижении запланированных целей, повысить ее эффективность, сформировать основу для системы материальной и нематериальной мотивации.

Текущая и промежуточная оценка – сигнал для коррекции или совершенствования деятельности наставника, определения необходимости его обучения и организационно-методической поддержки.

Итоговая оценка – основа для определения стимулирующих выплат, планирования дальнейшего использования и развития потенциала наставника и системы наставничества. Как правило, она проводится на основе оценки результатов, достигнутых наставляемыми. Однако при интерпретации результатов и принятии управленческих решений рекомендуется учитывать, что результаты наставляемых зависят не только от добросовестности и качества работы наставника, тем более, если проводится оценка не только профессиональной квалификации и (или) компетенций, ее составляющих, но и трудовой мотивации прошедшего наставничество, его лояльности компании, степени вовлеченности в ее деятельность.

## **11. ОПЛАТА НАСТАВНИЧЕСТВА. ИНЫЕ ФОРМЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ**

В случае, когда наставничество осуществляется в рамках трудовой функции, которая характерна для руководителей и иных специалистов, выполняющих руководящие функции, оплата учитывается в окладе, кроме того, дополнительно, могут быть установлены стимулирующие выплаты (статьи 129, 132 ТК РФ). Условием получения стимулирующей выплаты, как правило, является достижение наставляемым измеримого результата, который можно оценить по итогам наставнической работы. Например, «досрочно освоил...», «прошел испытательный срок без технологических нарушений».

В случае, когда наставничество является отдельным поручением работодателя, размеры и условия осуществления выплат устанавливаются трудовым договором или дополнительным соглашением к нему в соответствии с действующими у работодателя системами оплаты труда с учетом содержания и (или) объема работы по наставничеству. Указанные размеры и условия осуществления выплат за наставничество должны быть не ниже, чем размеры и условия осуществления выплат за наставничество, установленные нормативными правовыми актами, соглашениями в соответствующей сфере (часть 5 статьи 351.8 ТК РФ).

При этом согласно части 3 статьи 351.8 ТК РФ размеры и условия осуществления выплат за наставничество работникам федеральных государственных учреждений, государственных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных учреждений могут устанавливаться соответственно федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской

Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления. При отсутствии нормативных актов, регулирующих размеры и условия выплат за наставничество, государственные и муниципальные учреждения осуществляют такие выплаты в соответствии с установленными в них системами оплаты труда.

В иных организациях осуществление выплат за наставничество может регулироваться коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами (часть четвертая статьи 351.8 ТК РФ). Именно в этих документах согласно статье 135 ТК РФ могут быть отражены условия оплаты труда, в соответствии с которой в трудовом договоре или дополнительном соглашении к нему и определяются размеры выплат за наставничество.

В случае отсутствия в соответствующей сфере нормативных правовых актов и соглашений, регулирующих вопрос размера и условий выплат, стороны трудовых отношений решают его самостоятельно.

Размер вознаграждения за наставничество может быть определен в абсолютной сумме или в относительной (например, в виде доли от оклада) в соответствии с действующими у работодателя системами оплаты труда с учетом содержания и (или) объема работы по наставничеству.

Выплаты за выполнение работы по наставничеству по отдельному поручению работодателя являются обязательными и относятся к компенсационным, поскольку, во-первых, в законодательстве речь идет об оплате факта выполнения работы, а не исходя из ее результатов и, во-вторых, происходит увеличение объема работы (появляется новая обязанность) без освобождения от работы, ранее определенной трудовым договором. Вместе с тем при поручении наставничества работодателем может быть предусмотрено и уменьшение объема обычно выполняемой работы работником, которому поручается наставничество.

Следует отметить, что если в организации установлена стимулирующая выплата за результаты наставничества, то ее может получить не только работник, для которого оно является частью трудовой функции, но и тот, кто осуществляет наставничество по отдельному поручению работодателя. Однако, ни в том, ни в другом случае стимулирующая выплата не является обязательной, а может быть установлена, например, за ускоренную адаптацию наставляемых, снижение количества брака, повышение производительности труда и другое.

Локальные нормативные акты, устанавливающие системы оплаты труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников (статья 135 ТК РФ).

Также несмотря на то, что в части четвертой статьи 351.8 ТК РФ упоминаются только работодатели-организации, это не предполагает исключений по принятию локальных нормативных актов по вопросам оплаты наставничества для индивидуальных предпринимателей.

В качестве иных вариантов материальной мотивации могут использоваться:

- расширенный социальный пакет;
- материальная помощь;
- предоставление дополнительных дней оплачиваемого отпуска и другое.

## **12. НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ НАСТАВНИКОВ. ПОПУЛЯРИЗАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ**

В качестве мер нематериальной мотивации наставников работодатели могут использовать следующие.

Публичное признание значимости работы наставников для организации, повышение их авторитета в коллективе:

- использование разнообразных корпоративных знаков отличия наставников;
- проведение конкурса на определение лучшего наставника;
- проведение форумов и иных мероприятий, посвященных наставничеству;
- вручение памятных подарков на корпоративных мероприятиях;
- размещение информации о наставниках, достижениях их наставляемых на сайте и в социальных сетях организации («виртуальная доска почёта»), в других средствах информации;
- ходатайство на вручение государственных наград (федеральных, региональных, отраслевых, ведомственных и другое);
- проведение неформальных бесед наставников с руководством компании.

Карьерный рост:

- включение лучших наставников в кадровый резерв компании на замещение руководящих должностей, приоритетное выдвижение на такие должности;
- повышение статуса в текущей должности, присвоение новой категории;
- предоставление лучшим наставникам возможности принимать участие в разработке решений, касающихся развития компании.

Профессиональное развитие:

- предоставление возможности для самореализации;
- предоставление возможности испытать себя в качестве руководителя;
- организация и проведение тренингов и курсов повышения квалификации для наставников, направление на получение дополнительного профессионального образования, повышение квалификации и переподготовку по программам профессионального обучения за счет средств работодателя;

- проведение слетов наставников, иных мероприятий.

Иное:

- приоритетное право выбора периода ежегодного оплачиваемого отпуска;
- установление гибкого графика работы;
- выделение парковочного места;
- иные значимые для конкретной организации и конкретных наставников стимулы.

Важную мотивирующую функцию играет корпоративная культура, в которой наставничество воспринимается как почетная миссия, а не дополнительная обязанность.

### **13. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОПУЛЯРИЗАЦИИ И СОЗДАНИЮ УСЛОВИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В СФЕРЕ ТРУДА НА ФЕДЕРАЛЬНОМ, РЕГИОНАЛЬНОМ И ОТРАСЛЕВОМ УРОВНЕ**

В целях популяризации и создания условий для развития наставничества на федеральном, региональном и отраслевом уровне могут быть предусмотрены следующие мероприятия:

федеральные, региональные и отраслевые конкурсы, чемпионаты, форумы и иные мероприятия по наставничеству;

учреждение региональных и отраслевых знаков отличия «За наставничество» и/или почетных званий «Лучший наставник»;

создание каталога (базы данных) лучших практик наставничества;

разработка национальных стандартов и развитие добровольной сертификации систем наставничества в организации;

учет наличия системы наставничества при составлении рейтингов работодателей;

создание на межрегиональном, региональном, отраслевом (межотраслевом) и территориальном уровне структур, обеспечивающих консультационно-методическую поддержку организаций по развитию наставничества и популяризацию наставничества;

включение в соглашения, заключаемые на федеральном, межрегиональном, региональном, отраслевом (межотраслевом) и территориальном уровнях социального партнерства, положений, регулирующих социально-трудовые отношения в области наставничества.

## **РЕГУЛИРОВАНИЕ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

### **Общее нормативное правовое регулирование на федеральном уровне**

#### **1. Трудовой кодекс Российской Федерации.**

*Статья 351.8 - особенности регулирования труда работников, выполняющих работу по наставничеству в сфере труда. Статьи 15, 16, 129, 132 - понятие трудовых отношений, вопросы оплаты и нормирования труда.*

#### **2. Указ Президента Российской Федерации от 2 марта 2018 г. № 94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество».**

#### **3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21 мая 2025 г. № 1264-р «Об утверждении Концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 г. и плана мероприятий по её реализации».**

*Концепция является документом планирования, определяющим цели, задачи и приоритетные направления развития наставничества на период до 2030 года. Концепция разработана для решения задач обобщения наставнических практик, формирования единой терминологии и единых подходов к реализации наставничества, а также совершенствования механизмов его развития в России.*

*В рамках реализации Концепции запланировано более 20 мероприятий, в т. ч. по развитию наставничества в сфере труда: формированию у руководителей и работников компетенций в сфере наставничества, включая размещение в открытом доступе онлайн-курсов, освещению деятельности наставников и развития наставничества в сетевом издании dobro.press и на цифровой платформе «НАСТАВНИК.РФ», проведению ежегодного Всероссийского конкурса «Наставничество» и Международной Премии #МЫВМЕСТЕ в номинации «Наставник года».*

### **Нормативное правовое регулирование в различных отраслях и сферах профессиональной деятельности на федеральном уровне**

#### **1. Федеральный закон от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации».**

*С 1 марта 2026 г. в соответствии с частями 3.3-3.5 статьи 69 в отношении лиц, получивших медицинское образование по основным профессиональным образовательным программам по специальностям (направлениям подготовки) согласно перечню, установленному уполномоченным федеральным органом исполнительной власти, и впервые прошедших первичную аккредитацию специалиста, первичную специализированную аккредитацию специалиста по соответствующей специальности, осуществляется наставничество в сфере здравоохранения не более трех лет.*

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 7 октября 2019 г. № 1296 «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации».

*Урегулированы вопросы наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации: определены функции и права наставника, порядок его назначения, права и обязанности служащего в условиях наставничества, порядок отчетности о результатах наставничества, правила поощрения наставников.*

3. Постановление Правительства Российской Федерации от 27 апреля 2024 г. № 555 «О целевом обучении по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования».

*В соответствии с п. 6 а «Положения о целевом обучении по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования» договором о целевом обучении могут предусматриваться условия о прохождении гражданином практической подготовки у заказчика или работодателя и об индивидуальном сопровождении гражданина представителем заказчика или работодателя (наставником) (далее - сопровождение гражданина наставником).*

*В п. 24 в качестве одного из условий, указываемых в договоре о целевом обучении, упоминается условие о сопровождении гражданина наставником, а в п. 28 – об обеспечении заказчиком (или) работодателем в случае целевого обучения, предусматривающего прохождение практической подготовки и сопровождение гражданина наставником, выполнения соответствующих обязательств.*

4. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 16 марта 2023 г. № 156 «Об утверждении Стандарта организации деятельности органов службы занятости населения в субъектах Российской Федерации».

*В соответствии с п. 78 «б» для обеспечения притока кандидатов, ориентированных на работу в государственном учреждении службы занятости, рекомендована организация стажировок и практики студентов на базе государственного учреждения службы занятости, с условием назначения наставника.*

*Подготовку наставников для вновь принятых работников организует служба персонала (п.83).*

5. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 9 июля 2025 г. № 401н «О ведомственных наградах Министерства здравоохранения Российской Федерации», приложение № 8 «Положение о медали «За наставничество в здравоохранении».

6. Приказ Минтруда России от 13 декабря 2019 г. № 398н «Об учреждении знака отличия Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации «Почетный наставник Минтруда России» и аналогичные приказы других федеральных органов исполнительной власти.

7. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 24 марта 2023 г. № 196 «Об утверждении порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность».

*Введена квалификационная категория «педагог-наставник», установлена процедура и показатели деятельности педагогических работников в целях установления данной квалификационной категории.*

8. Распоряжение Минпросвещения России от 25 декабря 2019 г. № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».

*Несмотря на название, методология предусматривает наставничество не только для обучающихся, но и для педагогических работников. Так, в числе задач наставничества указаны создание психологически комфортной среды для развития и повышения квалификации педагогов и увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров.*

*Внедрение целевой модели осуществляется на основе методических рекомендаций (письмо Минпросвещения России от 23 января 2020 г. № МР-42/02), в них рассматривается наставничество «работодатель – студент» и «учитель – учитель».*

## **Нормативное правовое регулирование на территориальном и территориально-отраслевом уровне (примеры документов)**

### **О наградах (знаках отличия)**

1. Закон Калужской области от 20 апреля 2020 г. № 591-ОЗ «О знаке отличия Калужской области «За наставничество».

2. Закон Курской области от 5 сентября 2025 г. № 58-ЗКО «О внесении изменений в Закон Курской области «О наградах Курской области», в т. ч. Положение о почетном знаке «За труды и наставничество».

3. Постановление Правительства Тульской области от 27 июня 2025 г. № 375 «Об установлении размера и условий осуществления выплат за наставничество в сфере труда работникам государственных учреждений Тульской области» и аналогичные нормативные правовые акты других субъектов Российской Федерации.

### **О регулировании наставничества, в том числе выплатах за наставничество, в государственных и муниципальных учреждениях, а также на государственной или муниципальной службе**

1. Постановление Правительства Рязанской области от 21 октября 2025 г. № 320 «Об установлении размера и условий осуществления выплат за

наставничество в сфере труда работникам государственных учреждений Рязанской области».

2. Постановление Правительства Мурманской области от 30 мая 2025 г. № 382-ПП «Об утверждении положения о наставничестве в сфере труда в государственных областных бюджетных, автономных и казенных учреждениях Мурманской области».

3. Постановление Правительства ХМАО - Югры от 3 ноября 2016 г. № 431-п «О Требованиях к системам оплаты труда работников государственных учреждений Ханты-Мансийского автономного округа – Югры» (с изменениями и дополнениями).

4. Приказ министерства социальной защиты населения и труда Белгородской области от 2 ноября 2024 г. № 346 «Об утверждении Положения о наставничестве в учреждениях, подведомственных министерству».

5. Приказ Министерства здравоохранения Алтайского края от 5 августа 2022 г. № 424 «О наставничестве в краевых государственных медицинских организациях».

6. Приказ Министерства труда и социальной защиты Кабардино-Балкарской Республики от 20 января 2022 г. № 9-П «Об организации наставничества в Министерстве труда и социальной защиты Кабардино-Балкарской Республики».

7. Постановление Администрации города Мончегорска Мурманской области от 5 августа 2025 г. № 1024 «Об утверждении Положения о наставничестве в сфере труда в муниципальных учреждениях города Мончегорска».

8. Распоряжение Администрации Ямальского района Ямало-Ненецкого автономного округа от 1 апреля 2025 г. № 46 «Об утверждении положения о наставничестве в сфере труда в Администрации Ямальского района» и аналогичные нормативные правовые акты других субъектов Российской Федерации.

### **О предоставления субсидии на возмещение затрат работодателей на оплату труда наставников**

*Категории наставляемых: выпускники образовательных организаций высшего образования и профессиональных образовательных организаций, безработные и ищущие работу граждане, принимающие участие в мероприятии по стажировке в целях приобретения ими опыта работы, инвалиды, участники специальной военной операции и другое.*

1. Постановление Правительства Ростовской области от 30 июня 2025 г. № 480 «Об утверждении Порядка предоставления субсидии организациям и индивидуальным предпринимателям - работодателям на возмещение части затрат на оплату труда работников отдельных категорий, а также на выплату за наставничество их наставникам в случае назначения».

2. Постановление Правительства Тюменской области от 3 мая 2023 г. № 244-п «Об утверждении Порядка предоставления субсидий из областного бюджета некоммерческим организациям на государственную поддержку

деятельности в сфере профессиональной подготовки кадров и проведения мероприятий, направленных на популяризацию рабочих профессий и развитие профессионального мастерства» и другое.

3. Постановление Правительства Красноярского края от 18 февраля 2020 г. № 112-п «Об утверждении Порядка предоставления субсидии на возмещение затрат работодателей на оплату труда выпускников образовательных организаций высшего образования и профессиональных образовательных организаций, безработных и ищущих работу граждан, принимающих участие в мероприятии по стажировке в целях приобретения ими опыта работы, и на оплату труда наставников».

4. Постановление Правительства Республики Хакасия от 17 мая 2018 г. № 237 «Об утверждении порядка предоставления субсидий юридическим лицам (за исключением субсидий государственным (муниципальным) учреждениям), индивидуальным предпринимателям на оплату труда наставников при трудоустройстве инвалидов молодого возраста».

5. Постановление Администрации Приморского края от 11 марта 2016 г. № 89-па «Об утверждении Порядка предоставления субсидий из краевого бюджета работодателям - организациям (за исключением государственных (муниципальных) учреждений) и индивидуальным предпринимателям на возмещение затрат, связанных с оплатой труда инвалидов и их наставников».

### **Регулирование наставничества органами социального партнерства, в том числе в отраслевых и межотраслевых соглашениях федерального уровня**

1. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на текущий год.

*Рекомендации ежегодно утверждаются решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений и включают положения по оплате труда наставников в сферах образования, здравоохранения, физической культуры и спорта.*

2. Положения о развитии наставничества присутствуют в большинстве отраслевых и межотраслевых соглашений. Далее приведены примеры соглашений, наиболее полно раскрывающих данный вопрос, в том числе содержащие требования к размерам и условиям осуществления выплат за наставничество.

2.1. Федеральное отраслевое тарифное соглашение в жилищно-коммунальном хозяйстве Российской Федерации на 2023–2025 годы (срок действия продлен до 31 декабря 2028 г. включительно).

*В соответствии с соглашением работодателя утверждают в организациях ЖКХ Положение о наставничестве, закрепляют наставников за всеми молодыми работниками не позднее 6 месяцев с начала их работы (п. 6.8.2) и устанавливают наставникам выплату надбавки не менее 10% размера тарифной ставки (п. 2.8.2.1 м).*

2.2. Межрегиональное межотраслевое соглашение по предприятиям медно-никелевой промышленности и обеспечивающего комплекса на 2025–2028 годы.

*Работодатели обязуются обеспечивать конкурентоспособный уровень оплаты труда и социальных гарантий работникам в тесной связи с производительностью труда, ростом профессионализма, уровнем квалификации, дисциплинированностью, ответственностью, исполнительностью, участием в обучении молодежи (наставничество) (п. 2.4.1).*

2.3. Отраслевое соглашение по агропромышленному комплексу Российской Федерации на 2024–2026 годы.

*Работодатели производят доплату работникам за наставничество в размере не менее 10 процентов тарифной ставки, оклада (должностного оклада) (п. 2.12).*

2.4. Отраслевое соглашение по лесному хозяйству Российской Федерации на 2025–2027 годы.

*Рослеспрофсоюз и Рослесхоз договорились проводить работу по развитию наставничества, повышению авторитета высококвалифицированных работников и специалистов отрасли, оказывающих содействие молодёжи в успешном овладении ими профессиональными знаниями, навыками и умениями, инициируя включение необходимых для этого условий и положений в коллективные договоры; ходатайствовать о представлении лучших наставников к награждению знаком отличия «За наставничество» (п. 11.4).*

2.5. Отраслевое соглашение по организациям и медицинским учреждениям, находящимся в ведении Федерального медико-биологического агентства, на 2025–2027 годы.

*Организация наставничества молодых специалистов рассматривается как приоритетное направление в совместной деятельности (п. 7.2), наставники закрепляются за всеми молодыми специалистами в первый год их работы в организации ФМБА России (п. 7.3.3).*

2.6. Отраслевое соглашение в отношении федеральных государственных бюджетных, автономных, казенных учреждений и федерального государственного унитарного предприятия, находящихся в ведении Министерства здравоохранения Российской Федерации на 2023–2025 годы.

*Работодателям рекомендовано закреплять наставников за всеми молодыми работниками в первый год их работы в организации. Наставникам молодых работников устанавливать стимулирующую выплату на условиях, определяемых коллективным договором (п. 8.3.2.).*

2.7. Межотраслевое соглашение по организациям, подведомственным Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, на 2025–2027 годы.

*Поддержка и развитие института наставничества рассматривается как приоритетное направление совместной деятельности в области молодежной политики (п. 10.1). Работодателям рекомендовано закреплять наставников за работниками из числа молодежи в первый год их работы в организациях, устанавливать наставникам доплаты на условиях, определяемых коллективными договорами (п. 10.2).*

2.8. Отраслевое соглашение по организациям, находящимся в ведении Министерства просвещения Российской Федерации, на 2024–2026 годы.

*Министерство просвещения Российской Федерации и Профсоюз рекомендуют при заключении коллективных договоров и региональных соглашений предусматривать в них положения по закреплению за работниками из числа молодежи наставников, установлению наставникам соответствующей доплаты в размере и порядке, определяемых коллективными договорами (п. 3.10 б).*

*Работодатели государственных (муниципальных) организаций с участием выборного органа первичной профсоюзной организации предусматривают регулирование вопросов оплаты труда с учетом определения размеров выплат компенсационного характера за наличие квалификационной категории «педагог-наставник» (при условии выполнения дополнительной работы, связанной с наставнической деятельностью) (п. 5.2.2.6).*

2.9. Отраслевое соглашение по организациям сферы физической культуры и спорта Российской Федерации на 2024–2026 годы.

*Для скорейшей адаптации молодого специалиста и приобретения им профессиональных навыков организуется наставничество, и на основании письменного распоряжения руководителя молодой специалист закрепляется за специалистом-наставником (п.11.2). В организациях отрасли могут устанавливаться выплаты стимулирующего характера молодым специалистам и их наставникам (п.5.10.), стимулирующие выплаты за наставничество специалистам, оказывающим помощь тренерам-преподавателям при первичном трудоустройстве по профильной специальности в целях адаптации и приобретения профессиональных навыков (п.5.23.).*

2.10. Отраслевое соглашение по транспортному строительству на 2024–2026 годы.

*Работодатели обязуются создавать условия для психологической и социальной стабильности молодого работника, укрепления авторитета института семьи, формирования трудовых династий и института наставничества» (п.4.2.5.). Профсоюз содействует работодателям в работе института наставничества (п.10.3.3.).*

2.11. Отраслевое соглашение по организациям железнодорожного транспорта на 2026–2028 годы.

*Работодатели в целях развития кадрового потенциала с учетом*

*целесообразности и финансово-экономических возможностей разрабатывают и реализуют комплексные молодежные программы, в том числе предусматривающие создание условий для психологической и социальной стабильности молодого работника, укрепления авторитета института семьи, формирования трудовых династий и института наставничества (п. 5.2.6). Профсоюз содействует работодателям в работе института наставничества (п.5.14.2).*

## **АННОТАЦИИ ПРАКТИК НАСТАВНИЧЕСТВА – ПОБЕДИТЕЛЕЙ И ПРИЗЕРОВ ВСЕРОССИЙСКОГО КОНКУРСА ЛУЧШИХ ПРАКТИК ПОДГОТОВКИ КАДРОВ**

Описания практик с приложениями - комплектами документов для построения эффективной системы наставничества - размещены в Базе данных лучших практик подготовки кадров, которую по заданию Минтруда России ведет и развивает АНО «Национальное агентство развития квалификаций» ([https://bc-nark.ru/nastavnik\\_cases](https://bc-nark.ru/nastavnik_cases)).

### **1. АО «ТАГМЕТ»**

<https://bc-nark.ru/best/our/64936/>

Практика включает полный цикл работ: отбор наставников, в т. ч. оценка по компетенциям; формирование «Банка наставников»; подготовка по корпоративной программе «Эффективный наставник»; поддержка работы наставников с адаптантами. Кандидаты проходят двухэтапный отбор (формальный и по компетенциям) и обязательный 3-дневный тренинг в «Школе наставничества». Для фиксации деятельности введены персональные удостоверения наставников, а для новичков – обязательные «Welcome-тренинги».

Результат: 95% работников успешно проходят адаптационный период (+10% за 2 года); доля уволившихся в первый год после трудоустройства снижена на 5%; с первой попытки сдают квалификационный экзамен 90% наставляемых (на 20% больше, чем два года назад, до внедрения наставничества); примерно 40% молодых специалистов ежегодно получают назначение на вышестоящие должности.

### **2. ПАО «ОДК-УМПО»**

<https://bc-nark.ru/best/our/67698/>

Система наставничества направлена на адаптацию студентов к работе на предприятии в период прохождения ими практик.

Сформирована трехуровневая система наставничества:

- инструктор-наставник – опытный высококвалифицированных рабочих, непосредственно оказывающий помощь практиканту в освоении профессии и адаптации на рабочем месте;
- мастер-наставник – как правило, линейный руководитель, детально знающий технологические процессы и функционал каждого рабочего: закрепляет студентов за инструкторами-наставниками, руководит их работой, обеспечивает материалами, инструментами, документацией, отвечает за теоретическую подготовку студента к квалификационному экзамену, организует контрольно-оценочные мероприятия;
- куратор-ментор – наставник наставников, как правило, руководитель структурного подразделения: планирует потребность в кадрах, формирует заявку на их подготовку, подбирает наставников, отвечает за ключевые показатели их работы, трудоустройство и качество адаптации студентов.

Для всех категорий установлены четкие требования и система мотивации, обязательно обучение.

Результат: наставляемые не только выполняют норму выработки сразу после трудоустройства, но и становятся полноправными членами трудового коллектива; средняя заработная плата молодых рабочих достигает средней заработной платы по объединению.

### **3. ООО «Газпром трансгаз Томск»**

<https://bc-nark.ru/best/our/67702/>

Уникальность практики – во внедрении единой цифровой модели наставничества с использованием мобильного приложения и элементов геймификации. Цифровизация позволила автоматизировать и стандартизировать процессы подбора, обучения, сопровождения и мотивации наставников на огромной территории присутствия компании.

Результат: рост закрепляемости новых работников с 92% до 98% за 1 год.

### **4. ПАО «Калужский турбинный завод»**

<https://bc-nark.ru/best/our/67701/>

Практика основана на взаимодействии завода с Калужским кадетским многопрофильным техникумом в формате дуального обучения. Студенты проходят все виды практик на заводе под руководством наставников - работников, которые, в свою очередь, преподают в колледже.

Результат: нулевой адаптационный период - трудоустройство выпускников, готовых к работе без дополнительного обучения (в других случаях первые 5 месяцев молодой работник проходит обучение в качестве ученика).

### **5. АО «Ново-Вятка»**

<https://bc-nark.ru/best/our/67699/>

Наставничество в АО «Ново-Вятка» – инструмент внедрения модели многостаночного обслуживания, решения на этой основе проблем кадрового дефицита и повышения экономической эффективности предприятия. Также для минимизации потерь в процессе подготовки рабочих-универсалов наставники акцентируют внимание на базовых принципах бережливого производства. При условии роста производительности труда наставляемый получает доплату.

Результат: за 1 год реализации практики наставничества выработка работников цеха увеличилась на 28%, все наставляемые успешно сдают квалификационные экзамены с первой попытки (против 78% ранее), выросло число работников, владеющих смежными профессиями.

### **6. Центральная дирекция управления движением – филиал ОАО «РЖД»**

<https://bc-nark.ru/best/our/1040/>

Комплексная система «Семь шагов к успеху» технологично описывает все элементы наставничества: от определения требований и создания резерва наставников до развития культуры наставничества. Особенность – двухэтапное

материальное стимулирование: первая выплата после допуска стажера к самостоятельной работе, вторая – спустя год его успешной работы.

Результат (за 6 лет):

доля работников, уволенных по собственному желанию в первый год работы, снизилась с 17,2% до 8,4%;

доля работников со стажем до одного года, допустивших технологические нарушения, снизилась с 36,4% до 30,6%;

экономический эффект от снижения среднего срока стажировки работника на 2 смены составляет 92 млн. руб. ежегодно.

## **7. АО «Международный аэропорт «Внуково»**

<https://bc-nark.ru/best/our/67697/>

Разработана унифицированная система наставничества для массовых профессий. Она включает строгий многоэтапный отбор, гибридное обучение (очно и онлайн) и сертификацию наставников, а также рейтинговую систему оценки их эффективности.

Результат:

- текучесть в течение первого года работы снижена с 2,1% в 2023 году до 1,8% в 2025;

- доля успешно прошедших период введения в должность работников – 91,8%;

- 98,37% вновь принятых работников работают без технологических нарушений и дисциплинарных взысканий.

## **8. ГУП «Московский метрополитен»**

<https://bc-nark.ru/best/our/1039/>

ГУП «Московский метрополитен» организует практическое обучение по профессии «Машинист электропоезда на метрополитене» в форме наставничества. Машинист-наставник физически находится рядом с практикантом и готов в любой момент взять управление на себя. Система включает материальное стимулирование и ежегодные конкурсы профессионального мастерства, в которых участвуют наставники.

Результат: существенное снижение числа нарушений, допущенных машинистами электропоезда - в 2010–2014 гг. в первый год после выпуска из учебного центра нарушения допускали в среднем 8,3% машинистов, в 2015–2019 гг. – 3,6%.

## **9. АО «НПК Уралвагонзавод»**

<https://bc-nark.ru/best/our/1043/>

Система наставничества Уралвагонзавода - неотъемлемая часть кадровой политики предприятия, начиная с 1934 года. Ключевую роль в ней играют комиссии по наставничеству на уровне предприятия и в каждом подразделении. Ежегодно проводится слет наставников для обмена опытом. Особое внимание уделяется мотивации действующих наставников. Существуют различные формы материального и нематериального поощрения.

Результат: доля молодых работников, повысивших квалификационный разряд в течение первого года работы, выросла с 6% в 2013 году до 17% в 2018 году.

#### **10. ОАО «Завод им. В. А. Дегтярева»**

<https://bc-nark.ru/best/our/1042/>

Модель наставничества «Три шага к квалификации»:

- на первом этапе (до двух недель) наставник вместе с непосредственным руководителем работника составляют индивидуальный план стажировки: наставляемый выполняет базовые зачетные работы по теории и практике в учебном центре, затем направляется в структурное подразделение для выполнения специальной зачетной работы на рабочем месте под руководством наставника;

- на втором этапе (до 3 месяцев) – трудовая деятельность (выполнение разрешенных видов работ) под руководством наставника, с которым заключается договор, предусматривающий ответственность за теоретическую и практическую подготовку ученика, а также его введение в профессиональную среду;

- на третьем этапе (не более 9 месяцев) – самостоятельное выполнение работ, наставническую поддержку оказывают специалист по кадрам и психолог.

Результат: работа под контролем наставника (второй этап) позволяет справляться с установленным объемом работ 91% учеников, в 92% случаев процент брака не превышает показателей технологического отхода, травматизм сведен к нулю; на третьем этапе - 100% выполнение нормы выработки, в 99% случаев процент брака не превышает показатели технологического отхода, нарушения трудовой дисциплины отсутствуют.

#### **11. АО «ПО «Севмаш»**

<https://bc-nark.ru/best/our/1041/>

Масштабная 10-шаговая система «к корабелу» охватывает весь жизненный цикл работника: профориентация, обучение и адаптация, организация научно-технической деятельности, повышение квалификации и переподготовка, работа с кадровым резервом, воспитание корпоративной этики и гражданской активности, патриотическое воспитание, работа с ветеранами. Наставничество организовано на всех этапах цикла.

Результат:

- за 3 года число уволившихся в первый год работы молодых работников снизилось в 2 раза;

- к сдаче на квалификационный разряд ранее сроков, регламентированных положением, в 2014–2015 гг. (до внедрения наставничества) была допущена треть молодых рабочих, в 2017–2018 гг. - более половины;

- молодые профессионалы «Севмаша» - неоднократные победители и призеры корпоративных чемпионатов АО «ОСК» и Международных чемпионатов высокотехнологичных профессий Хайтек;

- растет число юношей и девушек, желающих трудоустроиться на предприятие;
- повысилась производственная дисциплина, сократилось число нарушений требований охраны труда.