



ПРОФСОЮЗ РАБОТНИКОВ  
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РФ



## СБОРНИК

«Наставничество в здравоохранении  
и Профсоюзе: законодательные  
основы, практические решения,  
личные истории, мотивация»

г. Москва, 2026 год



В соответствии с Концепцией молодежной политики Профсоюза работников здравоохранения РФ, утвержденной Постановлением Президиума Профессионального союза работников здравоохранения Российской Федерации от 14 декабря 2021 года № 3-10 «Об утверждении Концепции молодежной политики Профессионального союза работников здравоохранения Российской Федерации в новой редакции», Центральным Комитетом Профсоюза был разработан сборник по наставничеству.

Сборник призван помогать в работе по внедрению и адаптации различных подходов и методик в области наставничества для профсоюзных лидеров, руководителей медицинских организаций, наставников, выпускников, молодых специалистов и всех заинтересованных в создании благоприятной среды для профессионального роста и преемственности поколений в здравоохранении России и Профсоюзе.

Авторы и составители:

**О.В. Жанкевич**

Секретарь ЦК Профсоюза — начальник Управления по связям с общественностью, работе с молодежью и международному сотрудничеству;

**Е.Н. Иванова**

Начальник отдела по работе с молодежью, международному сотрудничеству и солидарным действиям;

**М.Р. Халфин**

Ведущий специалист отдела по работе с молодежью, международному сотрудничеству и солидарным действиям.

Ответственный за выпуск:

**О.В. Жанкевич**

Секретарь ЦК Профсоюза — начальник Управления по связям с общественностью, работе с молодежью и международному сотрудничеству.

## СОДЕРЖАНИЕ

	Вступление	4
<b>1</b>	<b>Нормативно-правовое регулирование института наставничества</b>	<b>7</b>
1.1.	Федеральный уровень регулирования института наставничества.	7
1.1.1.	Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ)	8
1.1.2.	Федеральные законы РФ	8
1.1.3.	Постановления и распоряжения Правительства РФ	10
1.1.4.	Приказы Министерства здравоохранения РФ	10
1.2.	Региональный уровень регулирования наставничества	12
1.2.1.	Региональные отраслевые соглашения: приоритетные направления совместной деятельности	13
1.2.2.	Организационные меры и адаптация в региональных отраслевых соглашениях	14
1.2.3.	Гарантии социально-экономических и трудовых прав молодежи и стимулирование.	14
1.3.	Локальный уровень регулирования наставничества	15
1.3.1	Коллективные договоры	15
1.3.2	Положения о наставничестве	15
1.3.3.	Приказы руководителя медицинской организации:	16
1.3.4	Индивидуальные планы наставничества	16
1.3.5	Должностные инструкции	16
<b>2</b>	<b>Наиболее эффективные методы наставничества в здравоохранении</b>	<b>17</b>
2.1.	Индивидуальное наставничество (один на один)	18
2.2.	Групповое наставничество	21
2.3.	Виртуальное и дистанционное наставничество	21
2.4.	Ситуационное наставничество	22
2.5.	Формализованное и неформализованное наставничество	22
2.6.	Ключевые факторы эффективного наставничества	23
<b>3</b>	<b>Опыт наставничества в системе здравоохранения регионов РФ</b>	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>Личные истории наставничества</b>	<b>59</b>
<b>5</b>	<b>Студенческое наставничество</b>	<b>73</b>
<b>6</b>	<b>Меры стимулирования наставников</b>	<b>79</b>
<b>7</b>	<b>Заключение</b>	<b>86</b>



## ВСТУПЛЕНИЕ

### Дорогие коллеги!

Мы рады представить вам сборник материалов, посвященный крайне важной и актуальной теме наставничества и преемственности в Профсоюзе работников здравоохранения и медицинских организациях России. В эпоху перемен, когда здравоохранение сталкивается с новыми вызовами и технологическими прорывами, передача опыта и знаний от опытных профессионалов молодому поколению приобретает особую ценность.

Этот сборник – результат кропотливой работы по сбору и систематизации лучших практик наставничества, реализуемых в различных уголках нашей страны. Он отражает многообразие подходов и методик, используемых коллегами в разных регионах нашей страны для поддержки и развития своих организаций и коллективов.

На страницах этого издания вы найдете:

1. Анализ нормативно-правовой базы, регулирующей вопросы наставничества в сфере здравоохранения России.
2. Истории успешного наставнического опыта в субъектах Российской Федерации, демонстрирующие позитивное влияние на профессиональный рост и личностное развитие молодых специалистов.
3. Описание эффективных программ наставничества, адаптированных к специфике работы в медицинских учреждениях.
4. Примерные рекомендации по организации наставнической деятельности.

Мы надеемся, что этот сборник станет ценным ресурсом для профсоюзных лидеров, руководителей медицинских организаций, наставников, выпускников, молодых специалистов и всех, кто заинтересован в создании благоприятной среды для профессионального роста и преемственности поколений в здравоохранении России и Профсоюзе.

Управление по связям с общественностью, работе с молодёжью и международному сотрудничеству Профессионального союза работников здравоохранения Российской Федерации



**А. И. Домников,**  
*Председатель Профсоюза  
работников здравоохранения РФ*

### **Уважаемые коллеги!**

В последние годы мы наблюдаем активное возрождение и укрепление института наставничества. В современной системе здравоохранения наставничество играет ключевую роль в профессиональном становлении молодых специалистов, передаче опыта и повышении качества медицинской помощи. Эта тема набирает обороты, обретая новую силу и актуальность, особенно в такой социально значимой сфере, как здравоохранение. Кадровая политика Министерства здравоохранения Российской Федерации уделяет наставничеству одно из решающих значений в деле профессионального становления и закрепления молодых специалистов — врачей и медицинских сестер — на местах. Укрепление традиций наставничества крайне важно для будущего нашей отрасли.

Неслучайно в 2025 году Федерация Независимых Профсоюзов России (ФНПР) провела всероссийскую акцию в рамках Дня действий за достойный труд, посвященную именно достойному труду наставников. В рамках этой акции большое внимание уделялось законодательному закреплению института наставничества в различных отраслях, и в первую очередь — в здравоохранении. Именно он рассматривается как стратегический приоритет и один из действенных механизмов решения острой кадровой проблемы в отрасли. Особый акцент был сделан на организации достойного труда наставников, обеспечении их морально-материальной компенсации и мотивации к наставнической деятельности, а также на чествовании наиболее эффективных наставников в регионах.

Для Профсоюза работников здравоохранения РФ тема наставничества является не просто актуальной, но и стратегически важной. Мы глубоко убеждены, что именно наши учителя, опытные специалисты, делают нас настоящими профессионалами и патриотами своего дела. Поэтому Профсоюз выступает основной движущей силой наставничества — мы активно участвуем в про-



цессе становления и укрепления института наставничества на всех уровнях. Наша деятельность охватывает как федеральный уровень, где мы работаем над законодательным регулированием, проводим масштабные мероприятия и исследования, обобщаем опыт, так и локальный уровень, где мы стремимся закрепить конкретные меры экономического, материального и морального стимулирования наставников в коллективных договорах медицинских организаций.

Особое значение мы придаем преемственности, которая на протяжении всей истории трудовых отношений идет в тесном сообществе — рука об руку — с наставничеством. Помимо активного включения в вопросы внедрения, становления и урегулирования процессов наставничества и преемственности, а также приведения их к единым стандартам и принципам в системе здравоохранения всей страны, мы также всеми силами стараемся закрепить профсоюзное шефство и передачу опыта молодым специалистам внутри самого Профсоюза.

Мы рады, что нам есть чем поделиться, и многие коллеги из регионов могут рассказать о ценном наставническом опыте, основанном на собственной практике. По самым скромным подсчетам, уже сегодня в стране работает более 11 тысяч наставников врачей и более 15 тысяч наставников средних медицинских работников. Обмен опытом должен стать вдохновением и путеводителем на пути к решению самых актуальных задач как отрасли, так и Профсоюза.

Я искренне надеюсь, что данное издание станет для вас ценным помощником по налаживанию взаимоотношений между старшими учителями и подрастающими поколениями профессионалов. Пусть оно поможет воспитать новые поколения медицинских работников, преданных своему делу и профсоюзному движению, готовых принимать эстафету знаний и опыта, обеспечивая тем самым высочайшее качество медицинской помощи, стабильное развитие отрасли и Профсоюза.

# 1 НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ИНСТИТУТА НАСТАВНИЧЕСТВА

Наставничество в сфере здравоохранения является краеугольным камнем для обеспечения преемственности знаний, повышения квалификации медицинских работников и, как следствие, улучшения качества оказания медицинской помощи населению. Эффективность данного процесса напрямую зависит от четкого и всеобъемлющего нормативно-правового регулирования. Нормативное регулирование наставничества в Российской Федерации представляет собой сложную, хорошо структурированную законодательную систему, обеспечивающую правовую устойчивость и методологическую основу для процесса профессиональной адаптации работников и развития медицинских кадров. Являясь разноуровневым этот механизм создает комплексный каркас для эффективной реализации наставнических программ.

Нормативно-правовая база по регулированию вопросов наставничества Российской Федерации включает три уровня:

- Федеральный;
- Региональный;
- Локальный.

## 1.1. Федеральный уровень регулирования института наставничества.

Федеральное законодательство играет ключевую роль в формировании единых стандартов и приоритетов в области охраны здоровья граждан, где кадровая политика, включая наставничество, занимает одно из центральных мест. Признание наставничества как инструмента повышения качества системы здравоохранения обуславливает его закрепление на государственном уровне и стремление к унификации процессов во всех субъектах Российской Федерации.

На федеральном уровне наставничество в сфере здравоохранения регулируется следующими видами нормативных правовых актов:

- Трудовым кодексом Российской Федерации (ТК РФ);
- Федеральными законами РФ;
- Постановлениями и распоряжениями Правительства РФ;
- Приказами государственных органов исполнительной власти, в частности, в сфере здравоохранения — Министерства здравоохранения РФ.



### 1.1.1. Трудовой Кодекс Российской Федерации

**Статья 351.8. ТК РФ «Особенности регулирования труда работников, выполняющих работу по наставничеству в сфере труда»** (введена Федеральным законом от 09.11.2024 № 381-ФЗ, начала действовать с 1 марта 2025 года).

Данная статья является основополагающей для формализации отношений, связанных с наставничеством. Она устанавливает правовые рамки для определения статуса наставника, его прав и обязанностей, а также прав наставляемого. Важно отметить, что данная статья создает основу для включения условий о наставничестве в трудовые и коллективные договоры, что придает процессу официальный характер.

Статья регулирует труд работников-наставников и определяет наставничество в сфере труда как оказание помощи в освоении профессии на производстве/рабочем месте опытным работником другому работнику, которая поручается работодателем с письменного согласия сотрудника.

#### **Основные положения статьи:**

- Условия наставничества (содержание, сроки, форма) фиксируются в трудовом договоре или дополнительном соглашении к нему.
- Оплата за наставничество устанавливается в зависимости от типа организации: нормативными актами (для госучреждений) или коллективным/трудовым договором (для иных организаций). Условия не могут быть хуже установленных в соответствующей сфере.
- Работник имеет право досрочно отказаться от осуществления им наставничества, а работодатель досрочно отменить поручение об осуществлении наставничества, предупредив об этом работника не менее чем за три рабочих дня.

### 1.1.2. Федеральные законы РФ

Несмотря на то, что прямое законодательное регулирование наставничества в сфере здравоохранения появилось относительно недавно, ряд федеральных законов РФ, как напрямую, так и косвенно, формируют правовую базу для его развития и применения.

**Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»** охватывает правовые, организационные и экономические основы охраны здоровья граждан РФ, их права и обязанности в данной сфере, гарантии их реализации.

Этот закон является базовым для всей системы здравоохранения. Хотя данный закон не содержит детальных положений о механизмах наставничества, он создает необходимую правовую среду. Закон подчеркивает важность профессиональной деятельности медицинских работников и их непрерывного образования. Эти положения косвенно поддерживают развитие наставнических практик, поскольку именно через наставничество происходит эффективная передача знаний, навыков и опыта, что является неотъемлемой частью повышения квалификации и обеспечения качества медицинской помощи. Адаптация молодых специалистов под руководством опытных коллег, по сути, является одной из форм непрерывного образования и профессионального развития.

**Федеральный закон от 30 декабря 2020 года № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации»** стал важным шагом в развитии наставничества, поскольку он дает четкое определение **молодого специалиста**: работник в возрасте до 35 лет, имеющий высшее или среднее профессиональное образование, впервые принятый на работу на основании трудового договора. Это определение позволяет целенаправленно применять меры поддержки и адаптации для молодых медицинских работников, где наставничество играет ключевую роль в их профессиональном становлении.

**Федеральный закон от 17 ноября 2025 г. № 424-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».** Принятие данного стало значимым событием, напрямую затрагивающим наставничество в сфере здравоохранения. Согласно закону, для специалистов, получивших медицинское образование по определенным специальностям (перечень которых будет утвержден) и впервые прошедших аккредитацию, вводится обязательное наставничество на период до 3 лет. Только после успешной отработки под руководством наставника специалист сможет проходить периодическую аккредитацию, дающую право на самостоятельную деятельность. Это означает, что наставничество становится не просто желательной практикой, а неотъемлемым этапом профессионального пути для многих медицинских работников.

Кроме того, закон расширяет полномочия федеральных властей, включая утверждение квалификационных требований к медикам и фармацевтам. Регионам отводится роль по созданию условий для трудоустройства специалистов, в том числе путем установления для них дополнительных мер социальной поддержки. Эти меры создают комплексную систему, направленную



на привлечение и удержание квалифицированных кадров в системе здравоохранения, где наставничество играет роль одного из важнейших звеньев этого процесса.

### 1.1.3. Постановления Правительства Российской Федерации

**Распоряжение Правительства РФ от 21.05.2025 N 1264-р «Об утверждении Концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года и плана мероприятий по ее реализации».** Этот документ является стратегическим и определяет основные направления развития наставничества в стране. Концепция описывает подходы к организации и реализации наставничества в молодежном и детско-взрослом коллективе, а также в сфере труда. Для сферы здравоохранения это означает необходимость интеграции общих принципов и подходов, изложенных в Концепции, в специфические условия медицинских организаций. Документ подчеркивает важность создания единой методологической базы и стимулирования развития различных видов наставничества, что является прямым руководством к действию для Министерства здравоохранения РФ и региональных органов управления здравоохранением.

В план мероприятий по реализации концепции входит мероприятие «Развитие и наполнение цифровой платформы, отражающей потребности в наставнической поддержке и наставниках в сферах общественной деятельности и молодежной политики, единой информационной системы в сфере развития добровольчества (волонтерства)», одним из ответственных исполнителей которого является Министерство здравоохранения РФ.

### 1.1.4. Приказы Министерства здравоохранения Российской Федерации

Министерство здравоохранения РФ, являясь ключевым регулятором отрасли, издает приказы и методические рекомендации, которые детализируют общие положения федерального законодательства применительно к специфике медицинской деятельности.

В соответствии с частью 3.4 статьи 69 Федерального закона от 21 ноября 2011 г. N 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации», пунктом 1 Положения о Министерстве здравоохранения Российской Федерации, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 19 июня 2012 г. N 608, утвержден **приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации «Об утверждении положения о наставничестве в сфере здравоохранения»** (от 03.12.2025).

В приказе отражены единые правила наставничества в сфере здравоохранения.

Положением о наставничестве в сфере (далее – Положение) здравоохранения устанавливаются требования к наставникам и порядок исполнения ими функций.

**Согласно Положения наставничеством будут заниматься:**

- заказчики целевого обучения, куда трудоустроены лица, получившие медицинское образование и ведущие медицинскую деятельность по основному месту работы;
- клиники, участвующие в реализации программы госгарантий оказания гражданам бесплатной медицинской помощи.

С учетом конкретных практик организации наставничества на предприятии выплаты наставникам могут носить стимулирующий характер. Это касается также выплат наставникам по результатам достижений наставляемых, в том числе по итогам длительного (год и более) периода их работы, если функции наставника предусмотрены в числе трудовых обязанностей работника.

В Закон об основах охраны здоровья были внесены поправки, предусматривающие в т.ч. **обязательное наставничество** не более 3 лет для специалистов, получивших медицинское образование по определенным специальностям (направлениям подготовки) и впервые прошедших аккредитацию. После отработки под руководством наставника нужно будет проходить периодическую аккредитацию специалиста. В связи с этим утвержден приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации «Об утверждении перечня специальностей (направлений подготовки), после завершения обучения по которым в отношении лиц, получивших медицинское образование по основным профессиональным образовательным программам по специальностям (направлениям подготовки) и впервые прошедших первичную аккредитацию специалиста, первичную специализированную аккредитацию специалиста по соответствующей специальности, осуществляется наставничество в сфере здравоохранения, сроки, в течение которых осуществляется наставничество в сфере здравоохранения в зависимости от специальности (направления подготовки) и (или) места нахождения».

Эти документы формируют единую правовую основу, благодаря которой регионы и учреждения могут выстраивать свою систему наставничества.



## 1.2. Региональный уровень регулирования наставничества

Региональный уровень регулирования играет важную роль в адаптации федеральных норм к местным условиям и потребностям системы здравоохранения конкретного субъекта Российской Федерации. Законодательные и исполнительные органы власти регионов РФ разрабатывают собственные нормативные правовые акты, которые конкретизируют и дополняют федеральное законодательство: региональные законы, постановления правительств (администраций) субъектов РФ, приказы региональных министерств (департаментов) здравоохранения.

**На региональном уровне могут быть утверждены:**

- Региональные программы развития наставничества в здравоохранении.
- Дополнительные меры поддержки и стимулирования наставников и наставляемых (например, региональные выплаты, льготы, программы профессионального развития).
- Особенности организации наставничества для отдельных категорий медицинских работников или в условиях дефицита кадров в определенных территориях.
- Порядок взаимодействия между образовательными учреждениями, медицинскими организациями и органами управления здравоохранением в рамках наставнических программ.

При разработке тех или иных дополнительных региональных введений учитывается специфика региональной системы здравоохранения. Например, в регионах с развитой сетью фельдшерско-акушерских пунктов (ФАП) могут быть разработаны специальные программы наставничества для молодых специалистов, направляемых в сельскую местность.

Региональные органы управления здравоохранением, как правило (зачастую), выступают в роли координаторов и обеспечивают методическое сопровождение: разработка методических рекомендаций, проведение обучающих семинаров, конференций, форумов и круглых столов по вопросам наставничества для медицинских организаций региона.

Вопросы наставничества активно интегрируются в нормативные акты на региональном уровне, что позволяет учитывать специфику субъектов Российской Федерации, их демографические особенности, кадровый дефицит и приоритеты развития в области здравоохранения.

## Основные регулирующие нормативные акты на уровне субъектов Российской Федерации:

- Постановления правительств субъектов РФ;
- Региональные трехсторонние соглашения между федерациями профсоюзов, правительством региона и союзом работодателей/предпринимателей регионов;
- Региональные отраслевые соглашения;
- Приказы и положения региональных министерств/департаментов здравоохранения.

В настоящем разделе основной упор сделан на анализ **региональных отраслевых соглашений (РОС)**, который позволил выделить широкий спектр конкретных мер, направленных на развитие института наставничества и поддержку молодых специалистов в регионах.

В РОС заложены концептуальные основы и приоритетные направления совместной деятельности органов здравоохранения и профсоюзных организаций.

### 1.2.1. Региональные отраслевые соглашения признают приоритетными направлениями в совместной деятельности:

- проведение разъяснительной работы с обучающимися в учреждениях профессионального образования и молодыми работниками в целях закрепления их в организациях;
- поддержка института наставничества;
- обеспечение молодых работников и обучающихся в учреждениях профессионального образования правовой и социальной защитой;
- улучшение социально-экономических прав и гарантий молодежи, создание наиболее комфортных условий для достойного и эффективного труда молодых работников, их профессионального роста и развития;
- поддержку молодых людей в достижении своих жизненно важных целей, благополучном преодолении ими трудностей;
- развитие творческой активности молодых работников и обучающихся в учреждениях профессионального образования;
- организацию проведения привлекательных для молодых людей культурно-массовых и спортивных мероприятий;
- патриотическое воспитание, выработку активной гражданской позиции, пропаганду здорового, экологического, общественно-полезного образа жизни;



- организацию участия молодежи в добровольческих и волонтерских акциях;
- активизацию и поддержку досуга обучающихся в учреждениях профессионального образования и молодых специалистов, физкультурно-оздоровительную и спортивную работу.

### **1.2.2. В региональных отраслевых соглашениях стороны социального партнерства договариваются о следующих организационных мерах, направленных на адаптацию и сохранение кадрового потенциала и обеспечение преемственности опыта:**

- **Закрепление наставников:** «Закреплять наставников за всеми молодыми работниками в первый год их работы в организациях»;
- **Социально-трудовая адаптация:** «Обеспечивать молодым работникам возможность социально-трудовой адаптации в течение первого года работы (не увольнять, не переводить на другое место работы без его согласия)»;
- **Формирование резерва:** «Проводить работу по формированию и обучению резерва из числа молодых работников на руководящие должности»;
- **Профессиональная подготовка и повышение квалификации:** «Осуществлять профессиональную подготовку и повышение квалификации для женщин, вышедших из отпуска по беременности и родам и отпуска по уходу за ребенком в течение первого года работы из числа молодых работников за счет средств работодателя».

### **1.2.3. Гарантии социально-экономических и трудовых прав молодых работников и учащейся молодежи и стимулирование.**

Важнейшим аспектом является материальная и нематериальная поддержка:

- **Доплаты наставникам:** «Устанавливать наставникам молодых работников доплаты за работу на условиях, определяемых коллективным договором»;
- **Надбавки молодым специалистам:** «Устанавливать при наличии финансовой возможности ежемесячные надбавки в течение 3-х лет после окончания учебного заведения для молодых работников. Условия и размер доплат предусматриваются в коллективных договорах»;
- **Единовременные выплаты:** «Выплачивать при наличии финансовой возможности молодому работнику, впервые поступившему на работу, единовременное пособие в размере не менее одного должностного оклада (ставки) на условиях, устанавливаемых трудовым договором, коллективным договором»;
- **Дополнительная оплата:** «Молодым работникам, впервые поступившим на работу, производить в первые три года после окончания высшего (сред-

него) профессионального учебного заведения дополнительную оплату. Условия и размер доплат предусматриваются в коллективных договорах»;

- **Гарантии и компенсации:** «Предоставлять гарантии и компенсации молодым работникам для обучения в образовательных и научных учреждениях в соответствии с действующим законодательством РФ, законодательством региона, коллективным договором».
- **Чествование и поощрение** наставников и работодателей, развивающих наставничество.

### 1.3. Локальный уровень регулирования наставничества

Локальный уровень является завершающим звеном в системе регулирования наставничества и обеспечивает непосредственную реализацию наставнических программ в конкретной медицинской организации. На этом уровне разрабатываются и утверждаются внутренние нормативные документы, которые детализируют и адаптируют федеральные и региональные нормы к специфике деятельности учреждения.

**Основные регулирующие нормативные акты на уровне организации:**

- Коллективные договоры;
- Внутренние положения о наставничестве;
- Приказы руководителя;
- Индивидуальные планы наставничества;
- Должностные инструкции и другие локальные акты.

**1.3.1.** Непосредственная реализация наставничества в медицинских организациях регулируется локальными нормативными актами, в частности, **коллективными договорами**. В них наставничество закрепляется как обязательный элемент работы с молодыми специалистами, что обеспечивает дополнительную правовую защиту и гарантии для участников процесса. Эти договоры могут содержать положения о конкретном материальном и нематериальном стимулировании наставников, а также о правах и обязанностях наставляемых, делая процесс наставничества более прозрачным и защищенным.

**1.3.2.** Также конкретные аспекты в области наставничества закреплены во **внутренних положениях о наставничестве**. Эти документы являются краеугольным камнем практической работы, поскольку они детально прописывают механизмы взаимодействия, права и обязанности сторон, а также критерии оценки эффективности наставнической деятельности. и методы стимулиро-



вания на уровне организации. Это позволяет каждой медицинской организации создать индивидуальную, но при этом стандартизированную систему наставничества, отвечающую ее уникальным потребностям.

**Положение о наставничестве** — основной документ, регламентирующий все аспекты наставничества в учреждении. Он, как правило, включает:

- цели и задачи наставничества;
- категории наставников и наставляемых;
- критерии отбора наставников и порядок их назначения;
- права и обязанности наставников и наставляемых;
- порядок закрепления наставников за наставляемыми;
- формы и методы наставничества (индивидуальные планы, совместная работа, консультации, контроль);
- сроки наставничества;
- порядок оценки эффективности наставничества;
- меры поощрения наставников;
- порядок разрешения спорных ситуаций.

### **1.3.3. Приказы руководителя медицинской организации:**

- о назначении наставников и закреплении за ними наставляемых;
- об утверждении индивидуальных планов наставничества;
- о поощрении наставников;
- о создании комиссии по наставничеству (при необходимости).

**1.3.4. Индивидуальные планы наставничества:** разрабатываются для каждого наставляемого с учетом его уровня подготовки, специализации и индивидуальных потребностей. Включают конкретные цели, задачи, сроки и ожидаемые результаты.

**1.3.5. Должностные инструкции** могут содержать положения, касающиеся об обязанностях наставника или наставляемого в рамках выполнения своих профессиональных функций.

Таким образом, сложившаяся в России нормативно-правовая база наставничества в сфере здравоохранения представляет собой сложную, но хорошо структурированную систему, которая обеспечивает всестороннюю поддержку и регулирование этого важного процесса, способствуя формированию высококвалифицированных и мотивированных кадров. Федеральный уровень задает

общие рамки и стратегические направления, региональный — адаптирует их к местным условиям, а локальный — обеспечивает практическую реализацию. Эта система постоянно развивается, адаптируясь к новым вызовам и потребностям отрасли, что делает ее живым и динамичным инструментом кадровой политики.

## 2 НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

В современных условиях, где новые медицинские технологии и методы лечения появляются с завидной регулярностью, роль наставничества становится не просто важной, а критически необходимой. Наставничество в здравоохранении — это не просто передача знаний, это формирование профессионала, способного принимать сложные решения, адаптироваться к изменениям и, самое главное, обеспечивать высочайшее качество медицинской помощи.

### Обоснование значимости наставничества в здравоохранении

- **Сокращение кривой обучения:** молодые специалисты, приходящие в клинику, сталкиваются с огромным объемом информации и практических навыков, которые необходимо освоить. Опытный наставник помогает им быстрее адаптироваться, избегать типичных ошибок и эффективно применять теоретические знания на практике.





- **Передача неявных знаний:** многие аспекты медицинской практики не могут быть описаны в учебниках. Это интуиция, клиническое мышление, умение общаться с пациентами и их родственниками, управление стрессом. Эти «неявные знания» передаются только через непосредственное взаимодействие с опытным коллегой.
- **Развитие профессиональной идентичности:** наставник помогает молодому специалисту сформировать свою профессиональную идентичность, понять этические принципы профессии, развить чувство ответственности и сострадания.
- **Повышение качества медицинской помощи:** чем быстрее и эффективнее новые специалисты осваивают свои обязанности, тем выше общее качество медицинской помощи, предоставляемой учреждением.
- **Снижение текучести кадров:** поддержка и руководство со стороны наставника помогают молодым специалистам чувствовать себя увереннее и ценнее, что снижает вероятность их ухода из профессии или из конкретного учреждения.
- **Культивирование культуры обучения и развития:** эффективное наставничество способствует созданию в организации культуры постоянного обучения, обмена опытом и профессионального роста.

Принимая во внимание вышеперечисленные обоснования, напрашивается вывод, что эффективное наставничество — это не универсальный подход, а гибкая система, адаптирующаяся к потребностям как наставляемого, так и наставника.

**К наиболее эффективным методам и формам наставничества можно отнести:**

### **2.1. Индивидуальное наставничество (один на один)**

Это классическая и наиболее распространенная форма, где опытный специалист (наставник) работает с одним молодым специалистом (наставляемым).

**Методы:**

- **Прямое наблюдение и обратная связь** — наставник наблюдает за работой наставляемого, а затем предоставляет конструктивную обратную связь, указывая на сильные стороны и области для улучшения.



- **Совместное выполнение задач** — наставник и наставляемый вместе выполняют процедуры, проводят консультации, анализируют клинические случаи. Это позволяет наставляемому учиться «на ходу».
- **Моделирование** — наставник демонстрирует правильное выполнение процедур, общение с пациентами, принятие решений, а наставляемый повторяет.
- **Коучинг и менторинг** — наставник не просто учит, но и помогает наставляемому развивать критическое мышление, ставить цели, находить решения проблем самостоятельно.
- **Разбор клинических случаев** — совместный анализ сложных или интересных случаев, обсуждение диагностических и лечебных стратегий.
- **Проекционные игры** — практика сложных коммуникативных ситуаций (например, сообщение плохих новостей, работа с агрессивными пациентами).



## 2.2. Групповое наставничество

Эта форма предполагает работу одного или нескольких наставников с группой молодых специалистов.

### Методы:

- **Клинические конференции и семинары** — наставники организуют регулярные встречи для обсуждения актуальных тем, сложных случаев, новых рекомендаций.
- **Круглые столы** — обсуждение этических дилемм, профессиональных вызовов, обмен опытом между наставляемыми под руководством наставника.
- **Проектная работа** — группа наставляемых под руководством наставника работает над конкретным проектом (например, разработка протокола, анализ данных).
- **Реер-наставничество (равный-равному)** — более опытные молодые специалисты наставляют менее опытных. Это дополняет традиционное наставничество и способствует горизонтальному обмену знаниями.

## 2.3. Виртуальное и дистанционное наставничество

С развитием технологий наставничество не ограничивается физическим присутствием, появляются его дистанционные формы.





## Методы:

- **Видеоконференции и онлайн-платформы** — регулярные встречи и обсуждения через онлайн видео платформы.
- **Обмен документами и ресурсами** — использование облачных хранилищ для обмена статьями, протоколами, презентациями.
- **Форумы и чаты** — создание онлайн-сообществ для постоянного обмена вопросами, ответами и опытом.
- **Телемедицинские консультации с участием наставника** — наставник может участвовать в дистанционных консультациях, наблюдая за работой молодого специалиста и предоставляя обратную связь.

## 2.4. Ситуационное наставничество

Этот подход фокусируется на обучении в конкретных, часто стрессовых или сложных ситуациях.

### Методы:

- **«Обучение на рабочем месте»** — наставник непосредственно присутствует при выполнении задач, оказывая поддержку и корректируя действия наставляемого в реальном времени.
- **Экстренное наставничество** — в критических ситуациях наставник может взять на себя часть ответственности или направлять действия молодого специалиста, помогая ему справиться с давлением.
- **«Теневое» наставничество** — наставляемый наблюдает за работой наставника в течение определенного периода, чтобы понять его стиль работы, принятие решений и взаимодействие с пациентами.

## 2.5. Формализованное и неформализованное наставничество

**Формализованное наставничество может быть в форме:**

- **программы наставничества** — организованной учреждениями программы с четко определенными целями, сроками, ролями и механизмами оценки.
- **наставничества в рамках ординатуры/интернатуры** — интегрированного образовательный процесс обучения под руководством опытных врачей.
- **системы сертификации наставников** — обучения и аттестации специалистов, желающих стать наставниками.



### **Неформализованное наставничество чаще представлено:**

- **спонтанным наставничеством**, которое возникает естественным образом в процессе ежедневной работы, когда более опытный коллега делится знаниями и советами.
- **менторством**, выражающимся в более долгосрочных отношениях, где наставник выступает в роли советника по карьере и профессиональному развитию.

### **2.6. Для достижения максимальной эффективности от процесса наставничества важно учитывать ключевые факторы:**

- **Четкие цели и ожидания** — как наставник, так и наставляемый должны понимать, чего они хотят достичь в рамках программы наставничества.
- **Взаимное уважение и доверие** — основа любых продуктивных отношений, особенно в профессиональной среде.
- **Регулярная и конструктивная обратная связь** — важно не только указывать на ошибки, но и отмечать успехи, предлагать пути развития.
- **Гибкость и адаптивность** — наставник должен уметь подстраиваться под индивидуальные особенности наставляемого и меняющиеся условия работы.



- **Поддержка со стороны руководства** — администрация медицинского учреждения должна признавать ценность наставничества, выделять ресурсы и создавать условия для его успешной реализации.
- **Обучение наставников** — опытные специалисты не всегда обладают навыками эффективной передачи знаний. Проведение тренингов для наставников по методикам обучения, коммуникации и обратной связи повысит их компетентность.
- **Оценка эффективности** — регулярный мониторинг и оценка результатов наставничества позволяют корректировать программу и подтверждать ее ценность.

Наставничество в здравоохранении — это инвестиция в будущее. Это не только способ ускорить профессиональный рост молодых специалистов, но и мощный инструмент для поддержания высокого уровня медицинской помощи, формирования сильной профессиональной культуры и обеспечения преемственности поколений медицинских работников. Выбор наиболее эффективных методов и форм наставничества зависит от конкретных задач, ресурсов и особенностей медицинского учреждения, но главное — это создание атмосферы поддержки, обучения и взаимного развития.

## 3 ОПЫТ НАСТАВНИЧЕСТВА В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РЕГИОНОВ РОССИИ

За строгими формулировками нормативных актов стоят настоящие примеры успешных региональных практик наставничества, меняющих судьбы молодых врачей и медицинских сестер. Очень важно делиться опытом, чтобы перенимать и адаптировать различные примеры работ и постоянно совершенствоваться в области наставничества.

В ряде региональных организаций Профсоюза проводятся торжественные мероприятия с целью поздравления молодых специалистов, которые встали в строй и приступили к своим профессиональным обязанностям. Такие «посвящения в профессию» повышают престижность должности медицинского работника и мотивируют молодых специалистов на дальнейшие успехи.

Во многих медицинских организациях специалисты со стажем делятся опытом с молодыми сотрудниками, помогают приобрести необходимые профессиональные навыки, привлекают к участию в общественной жизни организации.



### 3.1. Архангельская область

Сетевое наставничество задает новый вектор развития профсоюзного движения в здравоохранении Архангельской области, где был организован семинар-тренинг для профсоюзных лидеров первичных профсоюзных организаций работников здравоохранения. Мероприятие, посвященное актуальной теме «Потенциал и перспективы современного наставничества: сетевое наставничество в Архангельской межрегиональной организации Профсоюза работников здравоохранения РФ», стало площадкой для обмена ценным опытом и поиска новых путей развития профсоюзной деятельности.

Уникальные педагоги-наставники, обладающие глубокими знаниями и богатым практическим опытом, провели для участников не просто лекцию, а настоящее погружение в мир современного наставничества. Ключевым моментом семинара стало акцентирование внимания на сетевом наставничестве. Участники узнали, что наставничество — это не только передача знаний и навыков от опытного специалиста к молодому, но и создание мощной, взаимосвязанной сети поддержки. В рамках такой системы каждый член Профсоюза получает возможность найти своего наставника, который поможет ему в профессиональном и личностном росте, а также самому стать наставником для других, делясь своим опытом и мудростью.

На мероприятии педагоги-наставники щедро делились своими методами и практическими примерами. Живые истории успеха, реальные кейсы из прак-



тики вдохновляют участников на активное взаимодействие — профсоюзные лидеры с энтузиазмом включались в дискуссии, задавали вопросы, делились собственными наработками и идеями. Атмосфера семинара способствовала открытому обмену опытом, где каждый мог почерпнуть что-то новое и полезное для своей первичной организации.

Особое внимание было уделено тому, как важно не просто передавать знания, но и создавать ту самую сеть поддержки. Сетевое наставничество призвано разрушить барьеры, способствовать формированию доверительных отношений и укреплению связей между членами Профсоюза. Это позволяет каждому чувствовать себя частью большой и дружной команды, где всегда есть, к кому обратиться за советом или помощью.

Внедрение принципов сетевого наставничества не просто модный тренд, а стратегический шаг к более эффективной и сплоченной команде. Внедрение такой модели наставничества позволит:

- повысить профессиональный уровень сотрудников — молодые специалисты быстрее адаптируются, получают ценные знания и навыки от опытных коллег;
- укрепить корпоративную культуру — формируется атмосфера взаимопомощи, уважения и поддержки;
- сохранить и передать ценный опыт — знания и навыки, накопленные старшим поколением, не теряются, а активно передаются новым кадрам;
- повысить мотивацию и вовлеченность сотрудников — каждый чувствует свою значимость и возможность внести вклад в общее дело;
- создать кадровый резерв — система наставничества помогает выявлять и развивать потенциальных лидеров.

Семинар стал важным этапом на пути к более эффективной работе, направленной на защиту прав и интересов работников здравоохранения и повышение качества медицинской помощи в регионе.

### **3.2. Астраханская область**

В целях оказания помощи молодым специалистам в становлении квалифицированного грамотного работника, снижения текучести кадров в медицинских организациях, министерством здравоохранения Астраханской области принято распоряжение от 12.08.2013 года № 677р «О наставничестве», которым утверждено «Положение о наставничестве».

Данным Положением закреплён механизм реализации наставничества, согласно которому за молодым специалистом закрепляется наставник на срок не менее 1 (одного) года, разрабатывается и утверждается план организации



и проведения наставничества, в течение всего периода обучения наставник обеспечивает качественное и своевременное обучение молодого специалиста, по итогам составляется характеристика, в которой указываются достигнутые наставником результаты. в целях материального поощрения наставника с момента начала наставничества ему устанавливается доплата в размере, определяемом руководителем Организации. Данная выплата в соответствии с постановлением Правительства Астраханской области от 21.02.2013 г. № 43-П «О системе оплаты труда работников государственных учреждений, подведомственных министерству Астраханской области» относится к стимулирующей выплате – персональный повышающий коэффициент. Порядок и условия установления которого закреплено постановлением Министерства здравоохранения Астраханской области от 07.10.2015 г. № 71П «О реализации постановления Правительства Астраханской области от 21.02.2013 г. № 43-П». Персональный повышающий коэффициент применяется к отдельным высокоэффективным работникам учреждения в качестве поощрения работника учреждения, выполняющего роль наставника молодого специалиста в целях развития необходимых личностных качеств и навыков для успешного выполнения им должностных обязанностей в качестве медицинского работника учреждения. Размер персонального повышающего коэффициента отдельным высокоэффективным работникам учреждения устанавливается дифференцированно в зависимости от наличия одного или нескольких условий применения персонального повышающего коэффициента, но не выше размера, установленного Постановлением № 43-П, до 3 (трёх) к окладу (должностному окладу), ставке заработной платы и не образует новый оклад (должностной оклад), новую ставку заработной платы и не учитывается при начислении выплат компенсационного и стимулирующего характера.

Наиболее успешно наставничество развито в двух самых крупных медицинских организациях области: в Александро-Мариинской областной клинической больнице и в Городской клинической больнице № 3 им. С.М. Кирова. В организациях разработаны и утверждены локальными нормативными актами Положения о наставничестве, согласно которым наставничество устанавливается для принятого молодого специалиста локальным актом учреждения не позднее семи дней с момента принятия на работу. Между наставником и молодым специалистом заключается соглашение о трудовом сотрудничестве.

В течении 10 дней с момента начала обучения совместно с молодым специалистом наставник разрабатывает индивидуальный план наставничества. Целями наставничества являются оказание помощи молодому специалисту

(работнику) в освоении и овладении в полном объеме должностными обязанностями за счет ознакомления с современными методами, передачи наставникам личного опыта, создание условий для становления квалифицированного и технически грамотного специалиста (работника), вовлечение его в трудовой процесс и общественную жизнь учреждения с учетом его индивидуальных склонностей.

### 3.3. Белгородская область

В Белгородской области один из наиболее ярких примеров развития наставничества внутри медицинской организации — Волоконовская центральная районная больница, где реализуются 3 вида наставничества: для студентов, для молодых специалистов, для обучающихся медицинского класса. Все программы наставничества позволяют адаптироваться в любом случае: в случае трудоустройства; в случае смены сферы деятельности; после длительного перерыва в деятельности. Положение о наставничестве утверждено приказом главного врача и регламентирует строго определенные формы ведения необходимых документов: плана работы по наставничеству, плана наставника, формы заключения об итогах индивидуальной подготовки специалиста, плана наставника по работе с обучающимися медицинского класса, формы заключения об итогах работы с обучающимися медкласса. В больнице работает Совет медицинских сестёр, 13 из 16 представителей которого имеют высшую квалификационную категорию, 3 — первую. Совет — настоящая кузница наставников для среднего медицинского персонала.

Еще один пример — Белгородская ОКБ Святителя Иоасафа, где разработаны анкета наставника, Кодекс наставника, памятка и рекомендации наставника, которые утверждены главным врачом. В 2025 году в рамках акции «За достой-





ный труд наставников» на базе областной клинической больницы Святителя Иоасафа состоялся Форум наставников: «Обмен опытом и признание заслуг», организатором которого стала Белгородская областная организация Профсоюза. Важно отметить, что спикеров для форума подобрали **по различным направлениям наставничества как в медицине, так и в профсоюзной работе**. Темы выступлений: «Методика наставничества: как поддержать и заинтересовать», «Современные пути наставничества в здравоохранении и способы их решения», «Эффективные методы наставничества», «Опыт работы в наставничестве».

При организации наставнической деятельности в организациях специально используются методы проектирования специальных ситуаций (развивающиеся, деятельностные, коммуникативные, проблемные, конфликтные); диагностико-развивающее и контролирующее оценивание (в том числе «включённое наблюдение», беседа, анкетирование, социометрия и т.д.), которые расширяют опыт наставляемого и активизируют процессы его развития. Для наставляемых создаются комфортные условия среды освоения деятельности, проводится нетворкинг, способствующий организации контактов и взаимодействия наставляемых. Во главу угла, в первую очередь, ставится личный пример наставника, как носителя образа «успешной взрослости», эффективных стратегий самообразования и саморазвития, профессионализма, обладающего определёнными компетенциями и демонстрирующего образцы деятельности.

В процессе обучения на рабочем месте используются демонстрация, ротация, обмен опытом, беседа, дискуссия, анализ конкретных ситуаций, а также мастер-классы, научно-практические конференции и круглые столы, посвящённые внедрению новых медицинских технологий и высокотехнологичного медицинского оборудования. В дополнение, с целью сплочения коллектива, формирования и укрепления корпоративной культуры в больницах проводятся массовые мероприятия для работников.

#### **3.4. Воронежская область**

Закон Воронежской области от 06.10.2011 г. № 132-ОЗ «О первом рабочем дне выпускников и трудовом наставничестве на предприятиях Воронежской области» закрепляет права и обязанности наставников и обучаемых, процедуру установления мер поддержки наставников, определяет Порядок работы по наставничеству. Первый рабочий день выпускников в Воронежской области установлен в последнее воскресенье сентября, в этот день в организациях проводятся мероприятия, на которых приветствуют молодых специалистов и чествуют их наставников.



В документе «Стандарт наставничества» прописаны виды наставничества, инструменты мотивации, а также примеры и образцы анкет, заявлений и приказов — их можно брать за основу при внедрении системы. В 2013 г. приказом Департамента труда и социального развития Воронежской области № 43/39ОД утверждена методика мониторинга применения методики наставничества в организациях.

Постановлением Правительства Воронежской области от 29.12.2018 г. № 1228 утвержден знак отличия Правительства Воронежской области «Почетный наставник».

В рамках национального проекта «Производительность труда» в соответствии с постановлением Правительства Воронежской области в 2023 г. проведен региональный этап конкурса «Лучшие практики наставничества Воронежской области», целью которого стало выявление и распространение передового практического опыта наставничества.

Предприятия и организации представили на рассмотре-





ние экспертного совета практики наставничества по направлениям: «Прорывные технологии повышения производительности труда», «Профессиональное развитие молодежи», «Цифровые инновации на предприятии», «Лучшие практики наставничества по повышению производительности труда», «Наставничество в социальной сфере».

### 3.5. Калининградская область

Более 7 лет назад между Сеченовским университетом (клиника урологии Первого МГМУ им. И.М. Сеченова) и министерством здравоохранения Калининградской области был подписан договор о сотрудничестве, одним из пунктов которого является формирование в регионе института наставничества. Пилотным направлением стали отделения урологического профиля. За основу был взят «вертикальный» вариант наставничества, при котором обучение молодых специалистов более опытными коллегами происходит не на уровне клиники, а в результате взаимодействия лечебных учреждений — федеральных и региональных. Так, одним из результатов видеоконференций, проводимых московскими и калининградскими коллегами-урологами, стало увеличение числа проведенных органо-сберегающих операций на почках. Только в Областной клинической больнице Калининградской области оно увеличилось на 20%. Другими составляющими проекта стали тематическое совершенствование специалистов региона в федеральном центре и поддержание необходимых навыков и компетенций врачей на хорошем профессиональном уровне. Так, полученный опыт на практике закрепили врачи-урологи Больницы скорой медицинской помощи, когда состоялись эндоскопические операции с применением нового для региона метода.

Наиболее развито наставничество в Областной клинической больнице Калининградской области, где в каждом структурном подразделении есть не менее трех наставников среднего медперсонала и не менее двух — врачебного. В больнице для них разработана специальная программа наставничества, в рамках которой опытные врачи и медсестры отделений стационара делятся своими знаниями и опытом, помогая молодым специалистам быстрее освоиться на рабочем месте и интегрироваться в коллектив.

По словам одного из врачей-стажеров терапевтического отделения Центра антицитокриновой терапии, выбор областной больницы обусловлен ее высокой репутацией и реальной возможностью профессионального роста: «Здесь современное оборудование, платформа для участия в научных исследованиях, а главное — сильный коллектив, готовый поддержать и помочь. Я уверена, что смогу реализовать свой потенциал и принести пользу пациентам».

### 3.6. Камчатский край

В регионе активно развито наставничество в ФГБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии в Камчатском крае», в ГБУЗ «Камчатская краевая больница им. А.С. Лукашевского», ведется работа по внедрению наставничества в ГБУЗ КК «Петропавловск-Камчатской городской станции скорой медицинской помощи».

Наставник за молодым специалистом закрепляется сразу при его трудоустройстве приказом главного врача. Ежегодно со-

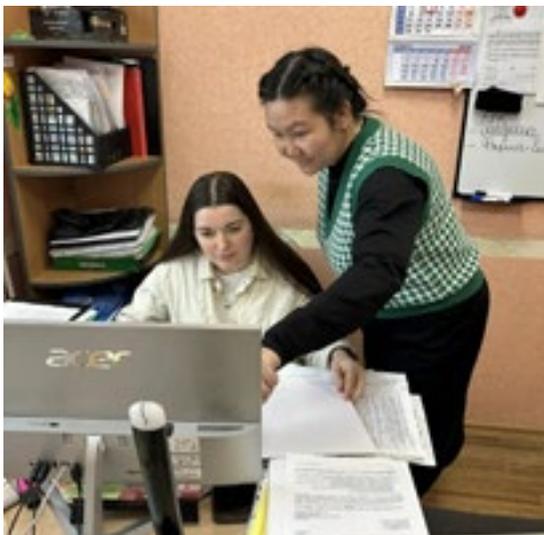
ставляется план работы наставника и отчет о проделанной работе по организации наставничества по завершению года является обязательным.

Регулярно проводятся мероприятия, направленные на повышение квалификации актива профсоюзных организаций. Одним из ключевых элементов является передача опыта ветеранов профдвижения молодым членам Профсоюза. Проводятся конференции, семинары и встречи, где молодые активисты учатся методикам защиты прав, знакомятся с методологией ведения коллективных переговоров и организации социального партнерства. У каждого молодого специалиста закреплен опытный врач-наставник, обеспечивающий контроль и поддержку на протяжении всего периода стажировки. Эта практика способствует ускоренному освоению практических навыков, адаптации к рабочей среде и закреплению на рабочем месте.

### 3.7. Кемеровская область

Одним из уникальных является опыт развития института наставничества в сфере здравоохранения в Кемеровской области – Кузбассе. Кемеровской областной организацией Профсоюза в 2025 году был учрежден грантовый фонд в размере 3 миллионов рублей для продвижения, в том числе, лучших практик наставничества.

Активно применяется система поощрения и премирования профсоюзными и областными наградами как специалистов – наставников, которые достойно





проявили себя и достигли значительных успехов при работе в этом направлении, так и руководителей медицинских учреждений Кузбасса, наиболее активно способствующих продвижению наставничества в своих организациях. Также совместно с Минздравом Кузбасса разработана региональная Программа укрепления кадрового потенциала, где особое внимание уделено повышению эффективности наставничества как ключевого инструмента сохранения молодых специалистов в государственной системе здравоохранения региона. Практическая реализация программы демонстрирует различные подходы в медучреждениях области. Так, например, в Беловской районной больнице создан комплексный пакет документов по адаптации, включающий индивидуальные программы и дневники наставничества, в Анжеро-Судженской больнице наставник и стажер работают в одну смену, Кемеровская областная клиническая больница имени С.В. Беляева ввела дополнительные стимулирующие выплаты молодым специалистам, а в Новокузнецкой городской клинической больнице № 1 имени Г.П. Курбатова система наставничества существует и развивается уже 95 лет, создан совет наставников, проводятся торжественные посвящения в профессию и совместные мероприятия.

### 3.8. Курская область

В Курской области внедрены как очные, так и дистанционные формы наставничества. Очное наставничество осуществляется при непосредственном взаимодействии наставника и наставляемого. Дистанционное дает возможность самостоятельного изучения теории по рекомендации наставника с использованием онлайн платформ и доступно фактически всем молодым специалистам региона.

В качестве примеров очного наставничества можно привести Курскую городскую больницу № 6, где за молодыми специалистами закреплены специалисты с большим опытом работы, которые помогают выпускникам адаптироваться в коллективе, вместе разбирают сложные случаи с пациентами. Профсоюзная организация больницы проводит торжественные мероприятия посвящения в профессию «Наставник и молодой специалист — одна команда».

Еще один пример — Курская областная многопрофильная клиническая больница (КОМКБ), которая развивает проект «Наставничество» более четырех лет. Его цель — помочь молодым специалистам освоить профессию, адаптироваться на рабочем месте, получить ценный опыт и навыки оказания медицинской помощи пациентам от опытных практикующих коллег. В рамках проекта ординаторы 1–3 года обучения Курского государственного медицинского университета, а также молодые врачи-стажеры проходят стажировку в отделениях Курской КОМКБ на рабочих местах. Молодые специалисты





активно участвуют в клинических разборах, отделенческих конференциях. Для обсуждения актуальных вопросов в формате диалога, обмена опытом и консультирования проводятся регулярные встречи с представителями администрации больницы, заведующими отделениями, главными внештатными специалистами министерства здравоохранения Курской области.

Следует отметить, что в КОМКБ наставничество реализуется в двух формах:

- неофициальное наставничество — повышение мотивации к успеху и желание достижений среди студентов старших курсов медицинского университета и медицинского колледжа, а также врачей-ординаторов, помощь в формировании самоопределения, склонности и способности к конкретной специальности;
- официальное наставничество — адаптация на рабочем месте нового члена коллектива, когда опытные наставники помогают и поддерживают молодых специалистов в профессиональном развитии.

### **3.9. Московская область**

Ключевой вектор развития здравоохранения региона, заданный его Министерством и Московской областной организацией Профсоюза,— создание условий для «бесшовного» перехода выпускников из образовательной среды в практическое здравоохранение. Программы «мягкой адаптации» включают организацию дискуссионных площадок и круглых столов для студентов и молодых специалистов, развитие молодежного наставничества, создание специализированной «Школы наставников», разработку профильных образовательных программ и курсов, а также популяризацию престижа этой деятельности, в том числе через учреждение почетных знаков для наставников. Памятные знаки учреждены в Московском областном перинатальном центре и Пушкинской клинической больнице им. проф. Розанова В.Н.

Подтверждением системной работы стала конференция «Практики успешного наставничества в медицине. Тенденции развития», в сентябре 2025 года на базе флагманского Детского научно-клинического центра имени Л.М. Рошала. Мероприятие, приуроченное к Всемирному дню действий «За достойный труд» (проходившему под лозунгом «За достойный труд наставников»), объединило руководителей медучреждений, главных медсестер и профсоюзных лидеров. В обсуждении приняли участие эксперты федерального и регионального уровней.

Подмосковье активно внедряет прикладные образовательные кейсы. Курс «Эффективное наставничество», разработанный Министерством здравоохра-

нения Подмоскovie, охватил более 250 сотрудников, став методологической базой для десятков организаций.

Также совместно с региональным Центром компетенций Московская областная организация Профсоюза проводит стратегические сессии, направленные на снижение профессионального выгорания сотрудников и текучести кадров, повышение вовлеченности работников и формирование сплоченных команд.

Особое место в этой работе занимает проект «Корпорация», реализуемый благодаря гранту Профсоюза работников здравоохранения РФ. В рамках проекта проводится формирование планов работ ППО медицинских организаций, куда включаются мероприятия, направленные на развитие наставничества, поддержку молодежи и менторов.

Новые методики по вовлечению молодежи и укреплению наставничества презентовали в рамках конференции «Бесшовная интеграция студентов в медицинские организации Подмоскovie» в ноябре 2025 года. Мероприятие прошло в Московском областном научно-исследовательском клиническом институте имени М.Ф. Владимирского с участием Героя России, фельдшера Ступинской подстанции Скорой медицинской помощи Людмилы Болилой и охватило более 200 представителей медицинских организаций и профактива.

В числе уникальных практик Московской области проект Пушкинской клинической больницы имени проф. Розанова В.Н. — «Центр наставничества», реализованный благодаря гранту Профсоюза работников здравоохранения





РФ. В многопрофильной больнице процесс наставничества стал катализатором профессионального роста сотрудников и развития учреждения. Начиная с 2023 года в учреждении провели уже 7 форумов, организовали конкурс «Наставник-наставляемый» и ввели награду «Лучший наставник».

Молодые специалисты стали активнее посещать тематические семинары, тренинги и более осознанно погружаться в работу. С момента трудоустройства юным медикам выдается памятка, в которой рассказывается про историю больницы и коллективные мероприятия.

В Московском областном перинатальном центре процесс наставничества состоит из нескольких этапов — планирования, отбора, подготовки, обучения и поощрения. Наставники получают выплаты стимулирующего характера, а также разные виды нематериальной поддержки: ведомственные награды, грамоты и благодарности, размещение на доске почета, включение в кадровый реестр и должностной рост. Под каждую целевую аудиторию молодых специалистов индивидуально подбираются разные модели наставничества — от виртуального до группового, а процесс становления ученика оценивается анализом компетенций. Результаты этой работы достигли высокой планки — степень удовлетворенности сотрудников работой в перинатальном центре повысилась до 99.5%.

В Домодедовской больнице упор сделан на эффективности организации стажировок, выстраивается «экосистема» сопровождения новичка. Новый подход

охватывает все аспекты профессионального и личностного развития молодого работника. Он включает профессиональное развитие (через прохождение школы молодого специалиста), эмоциональную поддержку (через психологические тренинги), социальную адаптацию (посредством общения с молодыми специалистами больницы) и карьерное развитие, основанное на индивидуальной траектории развития новичка.

Цель системы не просто обучить нового сотрудника, а увлечь профессией, помочь адаптироваться в коллективе и создать условия для долгосрочного развития в региональном здравоохранении. Это помогает справляться с кадровым кризисом и разрывом в адаптации, делая процесс перехода выпускника в медицинские организации максимально безболезненным.

В Электростальской больнице реализуется программа «ЛИМОН». Это динамичный и насыщенный летний интенсив, обеспечивающий полное погружение в реальную систему здравоохранения. Он реализуется в больнице уже 2 года и включает знакомство студентов с медицинским учреждением до начала работы, дискуссии по клиническим кейсам, интеграцию теории и практики, игры и симуляции. При поддержке Профсоюза в учреждении проводятся тематические встречи, экскурсии, командные и молодежные мероприятия, создавая адаптивную и комфортную среду для молодых специалистов.

В Раменской больнице выявлен способ предотвратить дисбаланс между теорией и практикой. Этому способствовало формирование индивидуального





плана процесса адаптации специалиста, включающего как развитие профессиональных навыков, так и знакомство с корпоративной культурой учреждения, подбор правильной модели наставничества. Сложные ситуации, возникающие в процессе адаптации, помогает решать клинический психолог.

Для успешного прохождения наставничества в Московской областной станции скорой медицинской помощи на корпоративном портале был создан специальный раздел с лучшими практиками и тематическими материалами. Они доступны наставникам в любое время и могут помочь в работе с молодежью. На практике — перед началом адаптации молодые специалисты проходят тестирование, проверяется их уровень профессиональных компетенций, формируется индивидуальная программа. По каждому новичку ведется своя система отчетности. Процесс видоизменяется исходя из результатов. Такие меры позволили достичь сокращения числа уволенных в течение первого года работы на 50%, а также повысить качество подготовки обучающихся. Большую роль в адаптации новых сотрудников в ССМП играет молодежный совет, члены которого поддерживают молодежь в групповых чатах, вовлекают в общественную жизнь, проводят семинары и реализуют новые инициативы.

В научно-исследовательском клиническом институте «Детства» Минздрава Московской области процесс наставничества формируется с учетом индивидуальной методологии, разработанной в организации. На базе института создан свой Центр развития компетенций, который объединил специали-

стов-психологов, вовлекающих молодежь в трудовой процесс через тематические семинары, практики и тренинги. Специалисты Центра просчитывают эффективность процесса адаптации по каждому наставнику и наставляемому. Такой подход позволяет снизить текучку среди кадрового актива.

Система наставничества в Детском клиническом центре им. Л.М. Рошалы представляет собой комплексную модель, превращающую обучение студента в осознанный путь интеграции в профессию. Процесс начинается со стратегического партнерства с ведущими медицинскими вузами и колледжами. После тщательного отбора и заключения трехсторонних договоров студенты погружаются в корпоративную культуру Центра. Особое внимание уделяется «эффекту первой встречи»: молодых специалистов лично приветствует руководство, для них проводят масштабные экскурсии и знакомят с ценностями команды.

Наставничество в Центре носит адресный характер. За каждым студентом закрепляется опытный наставник, который учитывает личные интересы и специализацию будущего специалиста. Руководители высокотехнологичных подразделений лично обучают студентов тонкостям работы в операционных и реанимациях, используя в том числе современные цифровые инструменты, такие как виртуальные туры.

Итогом этой системы становится не просто прохождение практики, а полная профессиональная адаптация. Центр сопровождает кандидата до момента аккредитации и итогового трудоустройства, обеспечивая медицину Подмосковья готовыми кадрами, которые разделяют ценности учреждения и полностью готовы к работе в высокотехнологичной среде.

В Луховицкой больнице реализуется кадровая стратегия, которая позволяет учреждению более 10 лет сохранять уникальный показатель укомплектованности кадрами — выше 97%. В основе этой системы лежит четкая концепция: «Рассказать — Показать — Увлечь — Удержать». Работа начинается со школьной скамьи: на базе местной школы № 9 создан профильный медицинский класс, где профориентация стартует уже с 8-го класса. Будущих специалистов ведут через целевой набор и ярмарки вакансий, подкрепляя интерес практическими экскурсиями и развитыми каналами информационной поддержки.

Процесс закрепления медиков в коллективе строится на активной роли профсоюзной организации и адресном наставничестве. Сочетание профессиональной опеки опытных коллег с программами социальной поддержки позволяет не только привлекать сотрудников, но и превращать их в сплоченную команду. Такой системный подход обеспечивает стабильность кадрового состава и высокое качество медицинской помощи в регионе.



### 3.10. Самарская область

Министерство здравоохранения Самарской области и Самарская областная организация Профсоюза реализуют региональный проект, направленный на развитие системы наставничества в медицинских организациях «Развитие компетенций медицинских работников в области наставничества для эффективной адаптации и профессионального роста молодых специалистов». Обучено более 300 наставников из лечебных учреждений.

Самарской областной организацией Профсоюза организован круглый стол «Наставничество и преемственность – ключевой компонент успешного профсоюзного движения». Участниками встречи стали представители Совета ветеранов и Молодежной комиссии областной организации Профсоюза, которые поделились опытом и практиками работы, реализуемыми в первичных профсоюзных организациях Самарской области.

В числе успешных практик – проведение совместных мероприятий молодежи и ветеранов, система кураторства опытных медработников над начинающими, меры социальной поддержки в рамках коллективно-договорной кампании и многое другое.

В Самарской областной клинической больнице им. В.Д. Середавина старшие медицинские сестры работают с молодыми специалистами и студентами медицинских колледжей по программе адаптации «Школы наставничества»

с 2016 года. За 9 лет реализации программы наставничества обучено 1683 наставляемых. Наставники отмечены грамотами и денежными поощрениями. В Самарском областном онкологическом диспансере программа адаптации и наставничества молодых специалистов работает с 2012 года. Наставники определяются согласно положению о наставничестве. Наставник составляет план работы с молодым специалистом и проводит оценку эффективности его трудовой деятельности.

Для определения начального уровня знаний молодого специалиста учебно-методическим сектором, разработаны тесты. Наставник тестирует наставляемого сотрудника перед началом взаимодействия и по завершению наставничества. Затем оформляется лист оценки молодого специалиста для определения приобретенных навыков, готовится отчет-анкета наставника об итогах наставничества, которая представляется старшей медицинской сестре отделения. После проверки теоретических и практических навыков молодой специалист приступает к самостоятельной работе.

За 12 лет программы 63 наставника областного онкодиспансера обучили более 2000 наставляемых. Лучшие наставники награждены нагрудным знаком «За наставничество» Губернатора Самарской области, поощрены грамотами и ценными подарками.





В Самарском государственном медицинском университете Институт наставничества был образован Приказом ректора, профессора РАН А.В. Колсанова от 22.01.2021 г. № 10. В приказе определен Совет по Наставничеству, в составе 11 человек под председательством президента СамГМУ, академика РАН Г.П. Котельникова. Определен список наставников – 78 человек, обучено более 1500 наставляемых.

В Самарском медуниверситете ежегодно проводится конкурс «Лучший наставник». Наставническая деятельность внесена в систему стимулирующих выплат по итогам года. Знаком отличия «За наставничество» под номером № 001 был награжден Геннадий Котельников – председатель Самарской Губернской Думы, председатель Совета ректоров вузов Самарской области, президент и почетный ректор Самарского государственного медицинского университета.

### **3.11. Санкт-Петербург и Ленинградская область**

Система наставничества региона получила прочную правовую основу благодаря включению ключевых положений в Трёхсторонние соглашения как Санкт-Петербурга, так и Ленинградской области и закреплению мер стимулирующего характера в ежегодных Обязательствах сторон к этим соглашениям. Многие медицинские организации уже приняли собственные локальные акты, закрепляющие практику наставничества.

Межрегиональная организация Профсоюза придает институту наставничества значительную роль не только в закреплении кадров, но и в развитии здравоохранения в целом. Созданный комитетом ролик о системе наставничества в Токсовской межрайонной больнице стал частью федерального информационного пространства.

Масштабные межрегиональные мероприятия, такие как фестиваль «Мед.Fest. Май» и Слёт «Профсоюз. Новое поколение», – объединяют молодых специалистов и их наставников, создавая единое профсоюзное сообщество.

Профсоюзное наставничество в Санкт-Петербурге и Ленинградской области основано на трёх столпах:

- нормативная база (локальные положения и отраслевые соглашения);
- человеческий фактор (личный пример и сопровождение опытных наставников);
- системная поддержка (методика, информация, участие в формировании кадрового резерва).



Этот комплексный подход позволяет не только решать текущие кадровые проблемы, но и строить будущее здравоохранения, воспитывая ответственных, профессиональных и социально защищённых медицинских работников. В 2025 году в Ленинградской областной клинической больнице издан Приказ «О наставничестве», утверждено Положение о наставничестве, разработаны типовые формы документов. Опыт ЛОКБ был закреплён в виде документального фильма, снятого в октябре 2025 года и направленного на Всероссийский конкурс «Добро.ру». Этот проект стал ярким примером того, как можно эффективно освещать и продвигать лучшие практики.

Государственное автономное учреждение Ленинградской области «Ленфарм» также утвердило Положение о наставничестве. Практика применяется преимущественно для вновь принятых работников, прошедших целевое обучение. Это позволяет максимально эффективно интегрировать молодых фармацевтов и провизоров в рабочий процесс.

В Ленинградском областном наркологическом диспансере два ординатора второго года обучения были трудоустроены на должность врачей-стажёров в рамках договора с НИПНИ им. Бехтерева. Каждый стажёр получил своего наставника, который помогает ему не только адаптироваться в коллективе,



решать текущие клинические вопросы и осваивать программное обеспечение, но и дает обратную связь по работе.

Такая система развития наставничества в Санкт-Петербурге и Ленинградской области помогает обеспечить преемственность знаний и снижает уровень стресса у начинающих специалистов.

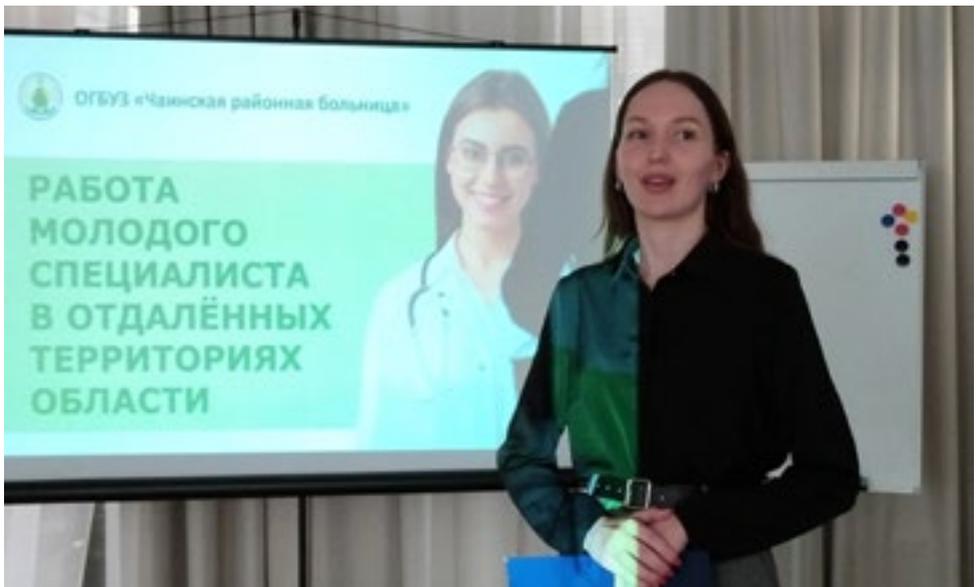
### **3.12. Свердловская область**

На основании Приказа Министерства здравоохранения Свердловской области от 17.07.2018 N 1206-п «О системе наставничества и утверждении Типового положения о наставничестве в учреждениях здравоохранения Свердловской области» регулярно проводятся мероприятия и реализуются программы по укреплению и развитию личностного потенциала молодых работников; адаптации нового сотрудника к требованиям организации, новому социальному окружению, условиям и режиму труда, особенностям конкретной специализации; формированию позитивного отношения молодежи к работе и реализм в ожиданиях; формирование кадрового резерва.; ускорению достижения приемлемых показателей в работе. Проводятся лекции, презентации, отработка навыков в симуляционных кабинетах. Молодые работники закрепляются в учреждениях, что ведет к снижению текучести кадров. Наставники и молодые специалисты, успешно прошедшие обучение, охвачены системой поощрения.

### 3.13. Томская область

Примером успешного наставничества служит Станция скорой медицинской помощи, где организовано тесное сотрудничество с Томским базовым медицинским колледжем при подготовке среднего медицинского персонала.

В образовательный процесс включена программа «Сестринское дело в условиях скорой и неотложной помощи», которая получила одобрение в профильном министерстве. В рамках образовательного процесса обучающиеся в мастерской колледжа отрабатывают практически все сценарии работы бригады скорой: помощь при ДТП, внезапная остановка кровообращения, приступы астмы, острый инфаркт миокарда и другие. На станции скорой помощи также есть два класса – учебный и симуляционный. В классе на манекенах до автоматизма отрабатываются все практические навыки спасения человека. Обучающиеся колледжа в рамках реализации специальной программы «Наставник на скорой помощи» группами по 6 человек прикрепляются к опытному старшему фельдшеру ССМП. Под его руководством они обучаются на третьем, четвертом курсах. Опытный фельдшер берет их на вызовы, иногда доверяет несложные манипуляции, на жизненных примерах показывает, как нужно действовать в тех или иных ситуациях, обучает пользованию медицинским оборудованием, которым оснащены машины скорой помощи (аппаратами для подачи кислорода, дефибрилляцией, искусственной вентиляции легких и т.д.).





Вдохновителем и организатором шефства, а также руководителем производственной практики студентов колледжа в ОГАУЗ ССМП является главный фельдшер Надежда Мясникова, которая также является активным членом первичной профсоюзной организации. За вклад в развитие здравоохранения Надежда Мясникова награждена орденом Дружбы.

Другие Томские учреждения здравоохранения также широко внедряют институт наставничества для молодых специалистов и студентов-медиков во время прохождения производственной практики в рамках федерального проекта «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами» нацпроекта «Здравоохранение». Практику в региональных медучреждениях областного центра ежегодно проходят студенты третьего и пятого курсов Сибирского государственного медицинского университета и Томского базового медицинского колледжа. Будущие врачи учатся проводить осмотры, медицинские манипуляции, работать с медицинской документацией, на практике применяя полученные в ВУЗе знания. Все это время молодых специалистов курируют опытные наставники, которые помогают сформировать клиническое мышление, закладывают навыки общения с пациентами и их родственниками, учат экстренно принимать решения. После второго курса студенты, проходя практику, становятся помощниками палатной медицинской сестры, после третьего – процедурной. После четвертого и пятого курсов они пробуют себя помощником врача-педиатра, терапевта, акушера-гинеколога или врача-хирурга.

Осенью 2024 года в Томске в кадровом центре «Работа России» прошла стратегическая сессия реализации проекта «Наставничество в медицинских организациях». Проект посвящен социально-профессиональному сопровождению обучающихся СибГМУ в медицинских организациях Томской области.

Цель выстраивания отдельной системы наставничества в рамках реализации нового федерального проекта «Медицинские кадры» — обеспечить адаптацию молодых сотрудников регионального здравоохранения ещё на этапе обучения, сформировать профессиональную вовлеченность и компетенции корпоративного взаимодействия. Региональный проект «Наставничество» на базе медицинских организаций региона совместно реализуют департамент здравоохранения Томской области и Сибирский государственный медицинский университет. Взаимодействие с наставником с первых этапов освоения профессии призвано способствовать формированию профессиональной вовлеченности, компетенций корпоративного взаимодействия и адаптации к будущему месту работы молодого специалиста.

### 3.14. Тюменская область

В 2021 году Департаментами здравоохранения Тюменской области и Ямало-Ненецкого автономного округа разработаны методические рекомендации об организации наставничества в медицинских организациях, подведомственных департаментам.

С целью поддержки профессионального роста молодых специалистов, повышения уровня их квалификации и эффективного освоения должностных обязанностей, в Областной больнице № 3» (г. Тобольск) введена система наставничества и профессиональной адаптации сотрудников. Система наставничества закреплена Положением о наставничестве. Благодаря системе удалось создать базу наставников по каждому направлению, разработать систему материального стимулирования наставников. Материалы по наставничеству размещены на корпоративном портале. В постоянную практику медицинских организаций введены представление новых работников коллективу и в социальных сетях, а также «чашка чая с главным врачом», тренинги и индивидуальные консультации с корпоративными психологами. Работает «Школа наставника», проводятся дни молодого специалиста и конкурс «Лучший наставник года».

### 3.15. Республика Адыгея

Наиболее ярким примером в республике стала работа профсоюзного комитета Адыгейской Республиканской клинической больницы (АРКБ), который в 2023 году совместно с Советом сестер по сестринскому делу разрабатывал «Методическое пособие» по внедрению наставничества в медицинской организации. Тогда же было утверждено Положение о наставничестве, издан буклет «Система наставничества в АРКБ и Кодекс Наставника. Обязательный раздел пособия — «Запрос обратной связи от наставляемого». Для наставника в методическом пособии разработан «Оценочный лист деятельности «наставляемого», проходящего адаптацию. Оценка профессиональных компетенций и качеств проводится по 10-бальной системе. Собранные данные представляют основу для составления отчета об итогах наставничества.

Кроме того, в АРКБ внедрено дуальное наставничество среди студентов-медиков. Такая система позволяет студенту-медику получить практические навыки, освоить должностные обязанности и быстрее адаптироваться в профессии, а медицинскому учреждению — обучать и готовить специалистов, соответствующих его потребностям.



### 3.16. Республика Башкортостан

В дополнении к Отраслевому соглашению была введена доплата наставникам в размере не менее 15% от оклада (около 3–5 тыс. руб. в зависимости от размера оклада).

Между Профсоюзом работников здравоохранения РФ и Министерством здравоохранения Республики Башкортостан заключено Соглашение о поддержке обучающейся молодежи и молодых работников в сфере здравоохранения, которое предполагает решение вопросов молодых специалистов. На основе этого соглашения на местах проводится соответствующая работа.

В Большинство учреждений разработаны Положения, имеются «образовательные» программы по адаптации молодых специалистов. Соответствующие положения закреплены в коллективных договорах организаций. Функции наставника закрепляются в кадровых документах работника.

На данный момент региональной организацией Профсоюза совместно с региональным Минздравом ведется разработка единого Положения о системе наставничества и адаптации молодых специалистов с последующим внедрением в работу медорганизаций на основе приказа министерства.

В планах также подписание соглашения с Минздравом Башкортостана о взаимодействии по вопросам наставничества.

На данный момент Рескомом профсоюза организован мониторинг реализации положений Отраслевого соглашения о введении доплаты для наставников и последующее закрепление доплат во всех коллективных договорах ме-дорганизаций.

В Республике Башкортостан учрежден знак отличия «Почетный наставник здравоохранения РБ», проводятся ежегодные конкурсы и определяются «Лучший наставник здравоохранения РБ».

Проводятся республиканские конкурсы: «Лучший врач года», «Лучший специалист со средним медицинским образованием». Они с одной стороны подчеркивают авторитет наиболее опытных медиков, с другой — стимулируют активность и стремление молодежи.

В Благовещенской центральной районной больнице выстраивается индивидуальная траектория развития молодых специалистов. Помимо классических документов по наставничеству внедрены планы профессионального развития молодых специалистов и современные информационные технологии.

В городской больнице № 1 г. Октябрьский ведутся ежедневные дневники наставников. Наставники имеют право на внеочередное представление к государственным и ведомственным наградам, присвоению почетных званий.

В городской клинической больнице № 13 г. Уфы система наставничества сформирована с учетом требований стандартов ISO, EFQM и Бережливого





производства, функционирует Совет по наставничеству, на базе учреждения располагаются клинические кафедры ВУЗа, для наставников разработаны критерии эффективности, оценивается эффективность и самой системы наставничества, есть положительные результаты по закреплению кадров.

В Белебеевской центральной районной больнице за наставничество предусмотрено материальное стимулирование в соответствии с критериями эффективности труда наставника, осуществляются компенсационные выплаты за работу в сельской местности.

При Башкирском государственном медицинском университете функционирует «Кадровый центр», в который во взаимодействии с Минздравом РБ и медицинскими организациями стекается информация о свободных вакансиях, а также аккумулируется информация о нуждающихся в наставничестве выпускниках. Аналогичный пилотный проект реализуется и в Центре повышения квалификации для среднего медицинского персонала.

Учитывая, что профсоюзному движению нужны подготовленные, гибкие и разносторонние кадры, разработана трехуровневая программа наставничества «ПрофАктив», созданная совместно Молодёжным советом Республиканской организации Профсоюза и ППО Башкирского государственного медицинского университета. Программа направлена не только на передачу базовых знаний о профсоюзной работе, но и на воспитание универсальных специалистов, готовых эффективно действовать в различных сферах профсоюзной деятельности.

### **3.17. Республика Бурятия**

В Республике Бурятия Министерством здравоохранения утвержден приказ от 26.11.2024 г. № 890-ОД «Об утверждении типового положения об адаптации и наставничестве в подведомственных Министерству здравоохранения РБ медорганизациях». В 2025 году в Республике проходил семинар-совещание «Актуальные вопросы организации образовательного процесса», на котором широко обсуждались актуальные вопросы регулирования оплаты труда наставников в медицинских организациях.

### **3.18. Республика Кабардино-Балкария**

В Кабардино-Балкарской Республике реализуется проект «Развитие системы наставничества в молодёжной среде КБР «Вместе в путь!». Организованы занятия школы наставников Лига молодёжи Кавказа при финансовой поддержке Федерального агентства по делам молодёжи. Десять молодых специали-

стов с высшим медицинским образованием прошли курсы по направлениям: возрастная психология, педагогика, методы неформального образования.

Основным результатом образовательной программы стало написание профильных программ наставнической деятельности «Развитие наставничества для молодых специалистов в здравоохранении Кабардино-Балкарии» и «Создание наставнического сообщества в медицинской среде».

Республиканская школа молодых наставников позволяет понять значение взаимодействия «наставник — ученик» и увидеть, насколько важно понимать нюансы при передаче опыта и накопленных знаний.

По результатам опроса, проведенного в Республике, почти 60% выпускников заявили о неготовности к самостоятельной деятельности. Закрепление за ними наставников привело к развитию самостоятельности в принятии решений, наставляемые сообщали, что они сами уже видят свои ошибки и могут их анализировать и учесть в дальнейшей работе.

Наилучший результат в системе здравоохранения КБР показало внедрение института наставничества в ГБУЗ «Центр медицины катастроф и скорой медицинской помощи», которое помогло значительно снизить текучесть кадров, так как молодой работник легче адаптируется к работе при поддержке более опытного сотрудника и развитию профессиональных навыков сотрудников внутри коллектива.

Наиболее успешно наставничество развито в двух самых крупных медицинских организациях области, в Александро-Мариинской областной клинической больнице и в Городской клинической больнице № 3 им. С.М. Кирова. В организациях разработаны и утверждены локальными нормативными актами Положения о наставничестве, согласно которым наставничество устанавливается для принятого молодого специалиста локальным актом учреждения не позднее семи дней с момента принятия на работу. Между наставником и молодым специалистом заключается соглашение о трудовом сотрудничестве. В течении 10 дней с момента начала обучения совместно с молодым специалистом наставник разрабатывает индивидуальный план наставничества. Целями наставничества являются оказание помощи молодому специалисту (работнику) в освоении и овладении в полном объеме должностными обязанностями за счет ознакомления с современными методами, передачи наставникам личного опыта, создание условий для становления квалифицированного и технически грамотного специалиста (работника), вовлечение его в трудовой процесс и общественную жизнь учреждения с учетом его индивидуальных склонностей.



### 3.19. Республика Коми

Институт наставничества как эффективный инструмент развития кадрового потенциала Республики Коми начал свое развитие с тематической практической конференции в 2014 году. Для достижения цели по укреплению кадровой ситуации в регионе были определены основные задачи:

- разработка образовательной программы на основе анализа потребности в обучении наставников;
- обеспечение качества обучения за счет использования интерактивных технологий и разработки актуальных методических материалов;
- оценка прироста компетенций лиц, прошедших обучение;
- пост-тренинговое сопровождение обученных;
- закрепление и тиражирование успешного опыта наставничества.

Согласно Указа Главы Республики Коми от 26.03.2019 года № 27 «В целях дальнейшего развития наставничества, повышения роли наставничества» в 2019 году в Республике Коми был объявлен год наставничества. А начиная с 2023 года в Республике проходит ежегодный республиканский конкурс «Лучшие практики наставничества».

Для молодых специалистов в сфере здравоохранения Республики внедрена система профессиональной адаптации и развития. Выпускники медколледжей и вузов в обязательном порядке проходят через период наставничества. Это позволяет молодым специалистам освоить профессиональные навыки и приобрести опыт принятия решений как в типичных, так и в нестандартных ситуациях, научиться эффективно взаимодействовать с коллегами и вести диалог с пациентами и их родственниками. В некоторых больницах разработаны положения о наставничестве.

### 3.20. Луганская Народная Республика

В 2025 году в целях решения кадрового дефицита и закрепления медицинских специалистов на рабочих местах, а также реализации Региональной кадровой программы в сфере здравоохранения действует Программа кадрового обеспечения системы здравоохранения Луганской Народной Республики на 2025–2030 годы.

Приказом Министерства здравоохранения ЛНР от 29.08.2025 г. № 453-ОД утверждено Положение о наставничестве в системе практического здравоохранения ЛНР. Наставничество устанавливается в отношении впервые принятых на работу в больницу на должности врачей, врачей-специалистов, врачей-стажеров выпускников ВУЗов.

С целью привлечения внимания молодежи к ценности наставничества, Рескомом Луганской республиканской организации Профсоюза разработан тематический буклет «Наставник в ЛГМУ: Ключ к твоему успеху!», раскрывающий важность наставничества в профессиональном становлении медицинских работников.



Молодежный совет Луганской республиканской организации Профсоюза проводит работу среди молодежи и студентов о важности наставничества. В первичной

профсоюзной организации студентов Луганского государственного медицинского университета им. Святителя Луки регулярно проводится квиз-игра «За достойный труд наставника». В ППО лечебных учреждений для молодых проактивистов проходят рабочие встречи с опытными активистами, которые помогают разобраться в профсоюзной работе, трудовых правах и социальных гарантиях.

В 2025 г. на базе ФГБОУ «Луганский государственный медицинский университет им. Святителя Луки» для 94 наставников прошел 36-часовой курс обучения «Наставничество: теория и практика сопровождения развития медицинских кадров».

### 3.21. Республика Татарстан

В медицинских организациях Республики Татарстан внедрена система адаптации персонала, в рамках которой утверждены положения о наставничестве. Обучение наставника производится по разработанной программе адаптации, где описана методика и способы передачи знаний, а также с помощью онлайн видеокурса «Профессиональное наставничество».

На местах внедряется принцип бережливого производства: совершенствование культуры взаимодействия между врачебным и средним медицинским персоналом; организация регулярных тренингов, семинаров, рабочих групп



по развитию навыков командной работы; внедрение собственной системы по рациональному управлению медицинским оборудованием, медикаментами и рабочим временем персонала. Данная концепция направлена на сокращение потерь и повышение эффективности труда медперсонала.

Применение цифровых технологий на всех этапах работы с работниками: от поиска и подбора до обучения и управления карьерой, — позволяет объективно подбирать персонал с помощью алгоритмов машинного обучения, выстраивать индивидуальную траекторию сотрудника, как пример, в Нижнекамской детской районной больнице с перинатальным центром.

В ряде учреждений разработана Программа идентификации опытных сотрудников, способных и желающих стать наставниками; памятки и чек-листы наставников, семинары по развитию лидерских навыков.

Проводятся стажировки на «Роботах-симуляторах» на базе Образовательного центра Высоких медицинских технологий РКБ МЗ РТ.

В режиме офлайн или онлайн проводятся конференции по обмену опытом: для центральных районных больниц организуются конференции с участием выездных авторитетных специалистов из крупных медицинских организаций, в том числе Казани и Набережных Челнов; для ведущих медорганизаций приглашаются авторитетные специалисты из других регионов.

Молодым специалистам предоставляется возможность профессионального роста. Программа предоставляет: возможность переобучения и изменения специальности, активное содействие карьерному росту.

### 3.22. Республика Удмуртия

В Удмуртской республиканской организации Профсоюза ведётся работа по обучению и подготовке профсоюзных кадров, в рамках которой особое внимание уделяется наставничеству вновь избранных председателей первичных профсоюзных организаций.

Каждому начинающему лидеру определяется наставник — опытный профсоюзный работник из числа членов Президиума Удмуртской республиканской организации Профсоюза или председателей крупных ППО, имеющих многолетнюю практику в защите трудовых и социальных прав медицинских работников.

Профсоюзное наставничество включает:

- освоение основ профсоюзной деятельности и нормативной базы;
- развитие навыков ведения переговоров, взаимодействия с администрацией и коллективом;





- участие в совместных выездных семинарах, «Практикумах профсоюзной работы» и рабочих группах;
- индивидуальные консультации по актуальным вопросам. Элементы наставничества включаются в период выездных семинаров и учеб, в работе комиссии по работе с ППО, отстающими по профсоюзному членству.

### **3.23. Чувашская Республика**

Понимая важность наличия квалифицированных кадров в отрасли здравоохранения и активных, инициативных людей в Профсоюзе, Чувашская республиканская организация Профсоюза принимала и продолжает принимать участие в развитии данного направления.

В 2021 году республиканская организация провела VII Форум трудовой молодёжи медицинских организаций Чувашской республики «Наставничество — эстафета знаний и опыта!», а в 2022 году совместно с Министерством здравоохранения Республики был организован конкурс «Лучший наставник медицинской организации», который нашёл положительный отклик в медицинском сообществе.

В региональной организации Профсоюза действует Программа по укреплению кадрового потенциала отрасли здравоохранения и Профсоюза в Чувашской Республике на 2023–2025 гг.

В основу Программы вошли задачи по созданию условий для наилучшей адаптации молодых специалистов в медицинских организациях Чувашской Республики, развитию системы наставничества в медицинских организациях региона, укреплению престижа профессии медицинского работника, закреплению молодых специалистов с высшим и средним медицинским образованием в медицинских организациях, повышению роли и авторитета Профсоюза среди молодёжи и привлечению ее к активной общественной работе.

На протяжении 2024–2025 гг. в региональной организации Профсоюза реализуется Профсоюзный грант «В профессию вместе с Профсоюзом!», направленный на укрепление кадрового потенциала медицинских организаций Чувашии. Одним из направлений Гранта являются мероприятия, способствующие продвижению и развитию системы наставничества в трудовых коллективах, поддержку и поощрение медицинских династий.

В сентябре 2025 г. утверждено Положение о профсоюзном наставничестве в Чувашской республиканской организации Профсоюза, сформирован список профсоюзных наставников и стажеров из числа профсоюзного актива ППО на 2025–2026 гг.

С целью оказания практической и методической помощи и координации работы по продвижению профсоюзного наставничества сформирован Совет наставников из числа председателей ППО со стажем профсоюзной работы более 5 лет.

В октябре 2025 г. проведен семинар и круглый стол для председателей первичных профсоюзных организаций на тему «Профсоюзное наставничество — необходимая реальность». В 2026 году планируется проведение конкурса «Лучший профсоюзный наставник».

## 4 ЛИЧНЫЕ ИСТОРИИ НАСТАВНИЧЕСТВА

Наставничество в здравоохранении — это процесс формирования профессиональной идентичности, где опытный коллега становится проводником в непростой и ответственный мир медицины.

Есть множество историй успешного наставнического опыта в субъектах Российской Федерации, которые демонстрируют, как целенаправленная поддержка и мудрое руководство приводят к значительному росту как в профессиональной, так и в личной сфере, превращая вчерашних студентов в уверенных и компетентных профессионалов, готовых взять на себя ответственность не только в рабочих процессах, но и быть самостоятельным наставником для новых выпускников.

### 4.1. Архангельская межрегиональная организация Профсоюза

Травматолог-ортопед областной больницы Дмитрий Лapidус возглавляет областное общество травматологов-ортопедов, продвигает институт наставничества и сам является наставником в течение многих лет. За свои профессиональные заслуги был награжден почетным знаком «Отличник здравоохранения».

Профессиональный путь врача начался более 25 лет назад. Еще во время учебы молодой специалист Дмитрий Александрович пришел работать в областную больницу. Он трудился санитаром, медбратом, а после окончания интернатуры стал врачом-травматологом-ортопедом. С 2014 года Дмитрий Лapidус успешно возглавляет отделение травматологии-ортопедии № 2.

Ежегодно доктор лично выполняет более 300 операций. По инициативе Дмитрия Александровича в практику отделения внедряются уникальные методи-



ки, с успешным результатом он проводит вмешательства в наиболее тяжелых клинических случаях осложненного сращения переломов. Под его руководством и мудрым наставничеством многие молодые врачи становятся первоклассными профессионалами.

#### **4.2. Белгородская областная организация Профсоюза**

В 2025 году Молодежный совет Федерации независимых профсоюзов России подвел итоги акции «Спасибо, наставник!». Среди победителей — Юлия Помельникова из Старооскольского кожвендиспансера, которая поделилась историей о своем наставнике Наталье Кузьминой, старшей медсестре поликлинического отделения: «Наталья Михайловна показала мне, что палата — это не просто номер на двери, а целый мир со своей историей и болью. И что мой стук, прежде чем войти, — это не формальность, а первый шаг к установлению доверия и уважения к этому миру». Ее история — трогательное свидетельство признательности своему наставнику, которая вкладывают душу и сердце своей подопечной, заботится о ней и стремится дать все самое лучшее, что у нее есть за плечами. А это огромный опыт, профессионализм и вера в медицину.

#### **4.3. Воронежская областная организация Профсоюза**

В области проводится большая работа по развитию наставничества. О важности и об опыте наставнической деятельности говорят победители регионального конкурса «Мой наставник»:

Фисенко Наталья Николаевна, старшая медицинская сестра неврологического отделения с ОНМК Лискинской районной больницы, победитель 2025 года: «Наставничество для меня — это не просто передача знаний, но и возможность формировать новое поколение медицинских специалистов, которые будут заботиться о пациентах с высоким уровнем профессионализма и человечности. Основные направления моей работы в качестве наставника: обучение и практика — я провожу регулярные занятия для новых сотрудников и студентов, обучая их основам сестринского дела и специфики работы с пациентами неврологического профиля; поддержка и мотивация — я всегда готова выслушать и поддержать своих коллег, помочь им справиться с трудностями, которые могут возникнуть в процессе работы; создание команды — я активно работаю над созданием дружной и поддерживающей атмосферы в отделении, что способствует более активной работе и развитию профессиональных навыков; участие в проектах — я поощряю своих коллег принимать участие в различных проектах и инициативах, что помогает развивать их лидерские качества и уверенность в собственных силах».

Бережная Елена Ивановна, председатель первичной профсоюзной организации Бутурлиновской районной больницы: «Наставники в нашей организации — это самые опытные, отзывчивые, с большим багажом знаний медицинские работники. Каждый наставник вкладывает в своего подопечного частичку себя. Он расскажет и выслушает, покажет и подстрахует. Наставник — это и консультант, и эксперт. Наставник помогает молодым специалистам влиться в коллектив, реализовать себя, помогает развить в подопечном личностные, коммуникативные и управленческие способности. Наставник помогает молодым ставить перед собой цель и достигать их».

В Воронежской области чествования наиболее эффективных наставников проводятся на уровне Правительства и организаций Профсоюза — региональной и первичных профсоюзных организаций. На уровне Правительства региона учрежден знак отличия «Почетный наставник». На уровне областной организации Профсоюза награждаются врачи и медицинские сестры — победители ежегодного конкурса «Лучший наставник». Кроме того, свои конкурсы наставников проводят и на уровне первичных профсоюзных организаций.

#### **4.4. Курская областная организация Профсоюза**

В ОБУЗ «Бюро СМЭ» опытные специалисты делятся знаниями с молодыми специалистами Бюро. В период 2024–2025 годов наставниками для врачей-стажеров были Баранов М.Л. — заведующий отделением судебно-медицинской экспертизы трупов, врач — судебно-медицинский эксперт и Андреева Н.В. — заведующая отделением медико-криминалистической и спектрографической экспертизы, врач — судебно-медицинский эксперт. Каждый из них был образцом профессионализма и преданности делу для своих подопечных. Молодые эксперты получили не только теоретические знания, но и практическое понимание процессов, с которыми им предстоит сталкиваться в будущем.

#### **4.5. Луганская республиканская организация Профсоюза**

В связи с проведением на территории республики Специальной военной операции, институт наставничества только начинает развиваться.

В первичной профсоюзной организации Луганского перинатального центра особая благодарность как наставнику — Волковой Ирине Анатольевне, заведующей отделением патологии новорожденных. После окончания Донецкого медицинского института им. М. Горького в 1988 году она работала врачом-неонатологом родильного дома. В первые годы работала в отделении недоношенных детей, где сформировался её уникальный опыт выхаживания ранних



недоношенных новорождённых. С 2002 года — в отделении патологии новорожденных, где справляется с самыми сложными клиническими случаями.

Осенью 2014 года, в непростое для города время, проявила исключительную преданность профессии, оставшись в родном учреждении и продолжив оказывать помощь пациентам; в этот период назначена заведующей отделением. Ирина Анатольевна — пример профессионализма и человеческой теплоты: щедро делится знаниями, системно формирует практические навыки у молодых коллег и прививает им уважение к профессии. Её наставничество — важная составляющая преемственности, благодаря которой отделение сохраняет высокий уровень медицинской помощи и кадровую устойчивость.

#### **4.6. Межрегиональная Санкт-Петербурга и Ленинградской области организация Профсоюза**

Яркий пример успешного наставничества — врач анестезиолог-реаниматолог в ГБУЗ «ЛОКБ» Андреева А.А., которая воспитывает из врачей-стажёров полноценных специалистов. Она не просто обучала технике проведения процедур, но и делилась своим многолетним опытом, помогала анализировать сложные клинические случаи, формируя у молодого коллеги уверенность и профессионализм. Этот пример демонстрирует, что наставничество — это инвестиция в будущее отрасли.

В рентгенологической службе ГБУЗ «ЛОКБ» работают молодые специалисты, ранее — студенты медицинского колледжа. Их успешное трудоустройство и быстрая адаптация стали возможны благодаря поддержке опытных коллег и системе наставничества, действующей в отделении. Они не просто выучили оборудование, но и освоили тонкости взаимодействия с пациентами и врачами.

#### **4.7. Пензенская областная организация Профсоюза**

Яркий пример профессионального наставничества и преемственности в рамках семьи демонстрирует династия Державиных-Никишиных, которая включает в себя 5 поколений врачей. Общий медицинский стаж членов династии составляет более 300 лет.

Державин Дмитрий Алексеевич — врач, основоположник семейной династии. Окончил медицинский факультет Томского университета, 60 лет трудился на благо людей. С первого дня войны был командиром терапевтического взвода медико-санитарного батальона. Участвовал в кровопролитных боях под городом Рогачевым и Бобруйском. Попал в немецкий плен, бежал. В течение 1942 года служил в партизанском отряде врачом. После освобождения



советскими войсками Белорусской ССР работал в Могилевской области терапевтом.

В городе Пензе трудился в гарнизонном госпитале, затем госпитале инвалидов Отечественной войны. 18 лет работал в Пензенской областной больнице. Впервые в области внедрил в диагностику метод ЭКГ, а в 1951 г открыл первый кабинет функциональной диагностики. Свою любовь к профессии передал своим детям Юрию и Инне.

Юрий Державин выбрал профессию своего отца, вместе со своей женой работал в больнице № 4. Он был всесторонне одаренным человеком — великолепно играл на аккордеоне и фортепиано, сочинял стихи, прекрасно знал литературу. Природа дала врачу еще один редкий дар — доброту. Юрий стал первым пензенским врачом, кому страна оказала доверие и отправила работать в Бирму — оказывать медицинскую помощь дружественной развивающейся стране.

Еще до появления дочери Юрий Дмитриевич точно знал, что ее будут звать Аннушкой. Мечта его сбылась. Анна не только унаследовала его музыкальный



дар, она продолжила профессию, которая как оказалась стала семейной. Своего мужа Анна Юрьевна встретила в Куйбышевском институте, покорила его сердце необычным подарком — плакатом футбольной команды. И вот уже более 40 лет они вместе.

Александр Викторович Никишин — главный врач ОКБ им. Н.Н. Бурденко, врач высшей категории, Отличник здравоохранения, в прошлом возглавлял территориальный фонд ОМС, Министерство здравоохранения Пензенской области. Анна Юрьевна — врач ревматолог высшей категории с 40-летним стажем.

Их дети: Донецкая Наталья Александровна — заведующая отделением лучевой диагностики областной больницы им. Н.Н. Бурденко, врач высшей категории главный внештатный специалист по лучевой и инструментальной диагностике.

Сергей Александрович врач онколог высшей категории, главный врач Каменской ЦРБ. Многодетный отец. Один из первых, по зову сердца отправился в зону СВО спасать жизни бойцов. И делал это не ради славы, не ради наград. Сергей дважды выезжал в свой отпуск.

#### **4.8. Пермская краевая организация Профсоюза**

Система наставничества в Пермском государственном медицинском университете имени академика Е.А. Вагнера является важнейшим инструментом преемственности. Особый интерес представляет модель, реализованная на кафедре общественного здоровья и здравоохранения для трех молодых ассистентов. Их наставником выступил доцент Юрий Анатольевич Уточкин, совмещающий академическую роль с должностью председателя профсоюзной организации сотрудников университета.

Наиболее позитивным практическим примером стало активное привлечение к мероприятиям. По инициативе наставника молодые коллеги были вовлечены в организацию и работу крупной всероссийской конференции на базе ПГМУ, а также представили свои доклады на форуме молодых ученых. Благодаря этому они получили эксклюзивный опыт, экспертизу своих идей и профессиональные связи.

Результаты подтверждают эффективность модели: все трое ассистентов успешно закрепились в коллективе, уверенно ведут педагогическую деятельность и активно работают над диссертациями. Данный пример демонстрирует, что интеграция академического и профсоюзного наставничества создает мощный синергетический эффект для адаптации, мотивации и удержания перспективных кадров в медицинском вузе.

#### 4.9. Рязанская областная организация Профсоюза

Заслуживает отдельного внимания в сфере наставничества опыт Областной детской клинической больницы. Деятельность в сфере наставничества заведующей отделением — врача-детского онколога Марины Сергеевны Юдаковой, которая является одним из победителей регионального конкурса Профобъединения «Лучший наставник», — это пример глубокой, осознанной и социально ответственной системы работы с молодыми кадрами в критически важной для региона области — детской онкологии. Его ценность заключается в качественной трансформации подхода к наставничеству. За 17 лет общего стажа работы за плечами Марины Сергеевны более 20 подопечных. Это систематическая работа по возвращению кадров на протяжении многих лет. Шесть из ее наставляемых продолжают работать в организации, остальные — работают по специальности «детский врач-онколог» в Москве, Шатуре, Балашихе, Туле, Курске, Воронеже.

В контексте детской онкологии — области с высоким эмоциональным выгоранием и нагрузкой — удержание даже одного подготовленного специалиста является большой победой. Сохранение шести — показатель того, что её наставничество даёт не только навыки, но и внутреннюю опору, смысл и поддержку, помогая преодолеть профессиональные кризисы. Работая с таким количеством молодых специалистов, Марина Сергеевна фактически формирует вокруг себя профессиональное сообщество, школу единомышленников. Те 6 оставшихся работать сотрудников — это уже не просто её наставляемые, а потенциально новые носители её подходов и ценностей, будущие наставники. Она создаёт культурный код отделения и устойчивую кадровую преемственность.

#### 4.10. Ставропольская краевая организация Профсоюза

Лейла Авазовна — врач высшей квалификационной категории, кандидат медицинских наук, отличник здравоохранения, наставник-мотиватор, она оставила глубокий след в сердцах многих подопечных и коллег. В Ставропольском онкологическом диспансере работала оперирующим онкогинекологом и радиологом, заместителем главного врача по клинико-экспертной работе, передавала знания и опыт студентам Ставропольского государственного медицинского университета, в том числе англоязычного факультета.

Сегодня она заведует поликлиническим отделением № 1 краевого онкодиспансера. Занимается общественной деятельностью, многие годы является председателем первичной профсоюзной организации. За ее плечами годы работы в гинекологическом отделении. Внедрение инновационных методов



борьбы с доброкачественными и злокачественными опухолями. Тысячи онкогинекологических операций. Участие в международных клинических исследованиях. Она оказывала консультативную помощь пациенткам при сочетании беременности и онкопатологии. Длительное время являлась куратором Апанасенковского района и Ставропольского краевого диагностического центра по профилю «Онкология». Все это время Лейла Авазовна демонстрирует не только профессионализм, но и стремление к постоянному саморазвитию и улучшению качества медицинской помощи. Как заведующая поликлиническим отделением № 1, она продолжает использовать все накопленные знания, реализуя новейшие подходы в диагностике и профилактике онкологических заболеваний. Она всегда придерживается принципов врачебной этики, старается делать всё возможное для улучшения качества жизни своих пациентов, что не могло не отразиться на высоком уровне доверия к ней.

Наставничество в ее жизни — важная часть профессиональной идентичности. За свою карьеру она взрастила под своих крылом множество молодых специалистов, передавая им не только знания и навыки, но и ценности, которые движут настоящими врачами. Каждый её подопечный — это новая история и возможность изменить мир к лучшему: «Молодые врачи, которых я обучаю, для меня не просто коллеги, а будущие специалисты, которые будут спасать жизни. Обучение — это двусторонний процесс. Я вижу, как молодые врачи привносят свежие идеи и подходы, как они вдохновляют меня».

В Ставропольском перинатальном центре, среди суеты и ожидания, новую жизнь встречает Наталия Валерьевна Лобач — заведующая отделением патологии беременности, специалист, для которого работа, профессия, призвание соединились воедино.

Наталия Валерьевна выросла в семье, далекой от медицины, но с юных лет знала: она станет врачом. Окончив школу, поступила в мединститут. Любовь к акушерству вспыхнула на четвертом курсе вуза. Тогда студентка Лобач впервые увидела рождение новой жизни. Этот момент, полный боли и чуда, произвел на неё такое сильное впечатление, что решение пришло само собой. С тех пор прошел 21 год. Именно столько Наталия Валерьевна посвятила самому сокровенному — появлению человека на свет. Начинала она ординатором в Ставропольском перинатальном центре, затем десять лет трудилась в Пятигорском роддоме, а потом вновь вернулась в Ставрополь. Она с благодарностью вспоминает своих учителей: заведующую отделением Пятигорского родильного дома Ларису Александровну Лобанову и Людмилу Михайловну Скорнякову, заведующую отделением Ставропольского перинатального центра.

Теперь Наталия Валерьевна сама является тем маяком, к которому тянутся молодые ординаторы: «Я стараюсь их погрузить в профессию. Перспективных докторов оставляю у нас работать. Практически все, кто работает в отделении патологии беременности, это мои ученики», — рассказывает Лобач.

В мире медицины каждое мгновение может стать решающим. Это хорошо известно заведующей отделением анестезиологии-реаниматологии для женщин Перинатального центра краевой столицы Екатерине Владимировне Меткаловой. За 23 года в профессии она приобрела богатый опыт и стала наставником для молодых специалистов, которые только начинают свой путь в сложной и ответственной сфере. В отделении анестезиологии-реаниматологии работа всегда на грани между жизнью и смертью. Это место, где высокая ответственность сливается с человеческой эмпатией. Именно здесь Меткалова стала настоящим мастером своего дела.

Каждый день она сталкивается с бесконечными вызовами: от экстренных операций до сложных случаев, требующих мгновенного принятия решений: «Зачастую, молодые врачи и практиканты приходят в отделение с растерянностью, ведь реальность в нашем отделении далека от теории». Она понимает, что каждое новое лицо в отделении — это не просто еще один практикант, а будущий врач или медсестра, которому необходимо помочь влиться в профессию. Екатерина Владимировна считает, что наставничество в медицине играет ключевую роль: «Каждому врачу нужно найти свой путь, и я рада, что могу быть частью этого процесса. У каждого своё время становления: кому-то нужно 5 лет, а кому-то — 10», — отмечает она.

Как наставник Екатерина Владимировна помогает не только освоить теорию на практике, но и учит справляться с психологическими нагрузками. В отделении часто приходится сталкиваться с тяжёлыми эмоциональными ситуациями и здесь важно уметь восстанавливаться. Сегодня работа перинатального центра немыслима без врачей отделения под руководством Екатерины Владимировны, которые честно, ответственно, с полным знанием дела выполняют свою работу. И какой бы трудной ситуация ни была, можно быть уверенным они сделают все, и даже больше, чтобы жизням пациентов ничего не угрожало.

В Ставропольском краевом клиническом онкологическом диспансере трудится Олеся Игоревна Севрюкова — врач-патологоанатом высшей квалификационной категории. Уже 20 лет она находится на передовой диагностики. Современная патоморфология стремительно развивается, открывая новые горизонты для диагностики. В своей работе Олеся Игоревна активно использует как рутинные, так и современные иммуногистохимические исследова-



ния, ставшие стандартом не только в центральных клиниках страны, но и в ее отделении. Она осознает, что детали могут иметь решающее значение, а каждое открытие может стать ключом к эффективному лечению. На протяжении всей своей практики она зарекомендовала себя как грамотный специалист и отзывчивый человек, готовый прийти на помощь молодым коллегам и пациентам. Олеся Игоревна обладает и даром наставника, активно обучая молодых врачей основам патологической анатомии. Она прививает им, помимо специализированных знаний и навыков, гуманность, ответственность, трудолюбие и настойчивость: «В медицине недостаточно быть просто умным; важно быть добрым и отзывчивым», — уверена она. Будучи победителем конкурса «Лучший врач года» Ставропольского края, она является символом профессионализма и самоотдачи. Она вдохновляет своих подопечных стремиться к высоким целям и не останавливаться на достигнутом. Каждый рабочий день в Ставропольском онкодиспансере — это новое преодоление, новое открытие и шанс для жизни. Олеся Игоревну можно назвать настоящим архитектором судеб, работающую с самой тонкой материей — человеческими жизнями, и делает она это с достоинством и душой.

#### **4.11. Тамбовская областная организация Профсоюза**

В Мичуринской центральной районной больнице действует и развивается система наставничества. Медработники, проработавшие здесь не один десяток лет, делятся своими знаниями и опытом с молодыми специалистами, помогая им адаптироваться на рабочем месте и влиться в коллектив.

Одним из опытных наставников является заведующий хирургическим отделением Александр Седов, который работает в медучреждении с 1988 года.

Грамотный специалист, владеет всеми профессиональными навыками, обладает хорошими организаторскими способностями. Он помог найти свой профессиональный путь нескольким поколениям врачей, а в настоящее время Александр Седов делится своим опытом с молодым врачом-хирургом Матвеем Тарарышкиным, недавнего выпускника Рязанского государственного медицинского университета им. академика И.П. Павлова.

«Чтобы научить человека всем тонкостям хирургии, нужно взять его на работу и вести. Так он сможет стать более подготовленным хирургом», — говорит Александр Александрович.

Как правило, в первые трудовые будни в медорганизации новички опасаются того, что могут не справиться со своими обязанностями или обнаружить недостаток своих знаний, умений, навыков. Помощь им готовы оказать наставники из числа опытных специалистов. В областном кожно-венерологическом кли-

ническом диспансере, одним из таких наставников является Оксана Карева, заведующий отделом лекарственного обеспечения.

Она также преподает в Тамбовском областном медицинском колледже. Передавая свой опыт студентам-фармацевтам, наставник учит их организовывать прием, хранение лекарственных средств в соответствии с требованиями нормативно-правовой базы. Вместе отработывают навыки поиска и использования информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

#### **4.12. Томская областная организация Профсоюза**

Положительным примером преемственности в деятельности первичной профсоюзной организации является преемственность профсоюзного лидерства в Центре гигиены и эпидемиологии в Томской области. Так, молодой специалист – врач по общей гигиене Пospelова Е.В. являлась активным членом студенческого Профкома в период учебы в Сибирском государственном медицинском университете, после трудоустройства вступила в Профсоюз и через 2 года возглавила первичную профсоюзную организацию. Похожий пример председателя первичной профсоюзной организации Чаинской районной больницы Анны Пинигиной, которая одновременно является председателем координационного совета и представителем Федерации профсоюзных организаций Томской области в Чаинском районе.

#### **4.13. Тульская областная организация Профсоюза**

Наиболее яркой и эффективной стала наставническая деятельность в Тульском областном центре медицины катастроф (32 наставника – фельдшера), в Тульской областной стоматологической поликлинике (52 наставника), в Тульском областном клиническом онкологическом диспансере (20 врачей и 40 наставников среднего медицинского персонала), в Тульской городской больнице скорой медицинской помощи им. Д.Я. Ваныкина (57 наставников).

Стоит выделить профсоюзное наставничество, которое получило особое развитие в Тульском областном наркологическом диспансере № 1. В учреждении, где все работники являются членами Профсоюза, иначе быть не может. Все молодые специалисты и вновь прибывшие работники различных специальностей проходят собеседование с председателем первичной профсоюзной организации Горчаковой Татьяной Алексеевной, которая знакомит с коллективным договором, с достижениями Профсоюза, активно разъясняет, что было сделано первичной профсоюзной организацией для каждого работника. Татьяна Алексеевна вовлекает молодых специалистов в профсоюзную



деятельность, направляет на молодежные форумы Профсоюза, сама является профсоюзным наставником для председателя молодежного совета диспансера врача-нарколога Игумновой Ангелины Сергеевны.

#### **4.14. Тюменская межрегиональная организация Профсоюза**

Врач-психиатр-нарколог высшей категории Нонна Леонидовна оказывает неоценимую помощь молодому медицинскому брату Данилу Дамировичу в профессиональном становлении и освоении специализированных навыков. Подобное сотрудничество способствует не только профессиональному развитию Данила Дамировича, но и обогащению профессиональной практики Нонны Леонидовны за счет внедрения инновационных подходов и идей. В результате формируется сплоченная команда, характеризующаяся высоким уровнем взаимопомощи и поддержки. Такие профессиональные отношения, которые, несомненно, способствуют развитию медицинской отрасли улучшают качество оказания медицинской помощи населению.

Среди множества профессиональных историй выделяется одна особая пара сотрудников медицинского учреждения, которая стала примером настоящего профессионального наставничества. Это медсестра кабинета детского психиатра Альбина Мухамадеевна и её молодая коллега Юлия Валерьевна, пришедшая в профессию совершенно из иной профессиональной среды.

Альбина Мухамадеевна известна своим терпением, чуткостью и глубокими профессиональными познаниями. Именно благодаря ей многие дети получили необходимую поддержку и помощь, часто становящуюся ключом к пониманию и решению сложных психологических проблем. Но особенно ценна её роль как наставницы молодой коллеги, выбравшей непростой путь смены профессии. Их сотрудничество стало ярким символом преемственности традиций российской медицины, основанной на профессионализме, любви к делу и вниманию к каждому пациенту. Эта история вдохновляет молодых специалистов смело идти навстречу профессиональным вызовам, зная, что рядом всегда найдутся опытные наставники, готовые поддержать и указать нужное направление.

Светлый пример наставничества: две Валерии, одна миссия – заботы и добра. Среди будничной суеты медицинской практики порой рождаются настоящие истории человечности, доброты и профессионального мастерства. Именно такой светлой историей стала история наставничества, объединяющая сердца, укрепляющая профессионализм и дарящая надежду пациентам.

Ильина Валерия – мудрый учитель. Опытная медсестра процедурного кабинета психоневрологического диспансера. Благодаря своему многолетнему опыту, тонкому психологическому чутью и бесконечному терпению, Валерия





Николаевна помогает даже самым тревожным и уязвимым людям обрести уверенность и доверие к медицинскому персоналу.

Кухарь Валерия — талантливая ученица, выпускница медицинского училища. Валерия, выбрала своим учителем именно Ильину Валерию неслучайно. Она увидела в своей наставнице пример настоящего профессионала, сочетающего глубокие медицинские знания с сердечным отношением к людям. Под руководством Валерии Николаевны ей удалось быстро освоить необходимые навыки, научиться справляться с трудными ситуациями и приобрести бесценный опыт взаимодействия с разными категориями пациентов.

Две Валерии стали олицетворением преемственности поколений, передавая друг другу не только профессиональные секреты, но и глубокое человеческое понимание важности своего труда.

Другой пример в Тюменской области — эффективный опыт наставничества на Станции скорой медицинской помощи позволил наставнику и наставляемому данного подразделения выиграть в 2024 году конкурс «Лучший наставник года». Врач по рентгенэндovasкулярной диагностике и лечению Рожков Артем Геннадьевич получил почетное звание «Молодой специалист года» в городском конкурсе «Молодежная элита — 2024».

#### **4.15. Якутская республиканская организация Профсоюза**

Реском профсоюза проводит активную работу в распространении лучшего опыта в наставничестве. Самому взрослому и опытному наставнику в профсоюзной работе — Андрееву Ивану Павловичу — 97 лет. На XXXVIII отчетно-выборной конференции Андреев И.П. был награжден памятным знаком Федерации профсоюзов Республики Саха (Якутия) «За наставничество». Андреев И.П. работал в комитете республиканской организации Профсоюза техническим инспектором труда и до сегодняшнего дня он консультирует уполномоченных по охране труда медицинских работников.

## 5 СТУДЕНЧЕСКОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

### Республиканская организация Башкортостана Профсоюза

В условиях быстро меняющейся реальности профсоюзное движение нуждается в подготовленных, гибких и разносторонних кадрах. Трехуровневая программа наставничества «ПрофАктив», созданная совместно Молодёжным советом РОБ ПРЗ РФ и ППО БГМУ, направлена не только на передачу базовых знаний о профсоюзной работе, но и на воспитание универсальных специалистов, готовых эффективно действовать в различных сферах профсоюзной деятельности.

Современные профсоюзы решают широкий спектр задач: от правовой поддержки работников до организации мероприятий и взаимодействия с внешними партнёрами. Узкая специализация часто ограничивает возможности активиста, поэтому программа «ПрофАктив» делает акцент на формировании широкого кругозора и способности к адаптации.

Этапы наставничества позволяют участникам:

- освоить базовые теоретические знания во всех ключевых направлениях профсоюзной работы;





- получить практический опыт в различных комиссиях и понять специфику каждой из них;
- выбрать углублённую специализацию, сохраняя понимание смежных областей.

Такой подход обеспечивает готовность выпускников программы быстро включаться в работу любого подразделения — будь то социально-правовой отдел, медианаправление или проектная деятельность.

В программе реализуется принцип универсальности. На первом уровне участники изучают историю профсоюзного движения, структуру организации, основы ведения переговоров, социальное партнёрство и другие важные аспекты. Это создаёт прочный фундамент для дальнейшей практики.

Второй уровень включает обязательные стажировки в разных отделах. Даже если в дальнейшем активист выберет одно направление, опыт работы в других комиссиях помогает лучше понимать коллег и эффективнее выстраивать внутреннее взаимодействие.

Третий уровень, несмотря на фокус на конкретной области, поощряет участие в смежных проектах. Например, активист, занимающийся правовыми вопросами, может попробовать себя в медиасопровождении или организации событий.

Результаты программы: кадры, готовые к решению разнообразных задач.

Программа «ПрофАктив» уже подтвердила свою эффективность: более 200 участников прошли обучение, 98 из них стали активными профсоюзными активистами. Выпускники уверенно работают в разных направлениях благодаря пониманию специфики всех комиссий. Сформирован кадровый резерв, способный оперативно закрывать потребности Профсоюза в различных сферах.

«ПрофАктив» — это не просто образовательный курс, а система наставничества нового типа. Универсальные активисты, подготовленные в рамках программы, становятся ядром профсоюзного движения, способным адаптироваться к вызовам времени и эффективно работать в любых условиях.

**Псковская областная организация Профсоюза** увидела перспективы в развитии преемственности и наставничества в студенческой среде.

Обеспечение преемственности в педагогических коллективах, повышение качества образования, формирование у обучающихся профессиональных компетенций и ценностей являются основой дальнейшего развития наставничества в медицинских организациях.



В вузах и колледжах Псковской области действуют программы, где студенты старших курсов выступают наставниками для первокурсников, помогая им адаптироваться к студенческой жизни и учебному процессу.

Псковский государственный университет, а также ведущие колледжи региона, в том числе Псковский медицинский колледж и Великолукский медицинский колледж, активно используют механизмы наставничества в работе со студентами.

Наставничество — важный элемент региональной программы «Герои земли Псковской», цель которой — поддержка и сопровождение ветеранов специальной военной операции (СВО) на пути возвращения к мирной жизни. Цель наставничества — помощь участникам программы в личном и профессиональном развитии. Наставники организуют процесс стажировки, чтобы определить участника в дальнейшем карьерном развитии, подготовить и адаптировать его к новым позициям.

**В Смоленской области** с целью эффективной адаптации и качественного обучения студентов используют комплексный подход, сочетающий внутренние ресурсы медицинского колледжа и внешний опыт практического здравоохранения. В колледже применяются 2 вида наставничества: внутреннее и внешнее.



- **Внутреннее** — позволяет создать поддерживающую среду в стенах Смоленского медколледжа. Перед тем как студент выйдет в медицинскую организацию, он должен почувствовать опору и понять ценности профессии у себя в колледже. Поэтому в колледже активно развивается **студенческое наставничество** («равный — равному»), суть которого заключается в следующем: студенты старших курсов (часто — актив группы, старосты, члены профсоюзного сектора) становятся официальными наставниками для учебных групп первокурсников. После приказа о зачислении наставники оперативно создают групповые чаты, знакомятся с новичками, становятся их первыми проводниками в информационном пространстве колледжа. Наставники лично сопровождают своих подопечных на ключевых стартовых мероприятиях: торжественной линейке 1 сентября, экскурсиях по колледжу и, что особенно ценно, во время профориентационных экскурсий в медицинские организации Смоленской области. Это не просто знакомство с будущим местом работы, а первый шаг в профессиональный мир под руководством наставника. Они отвечают на сотни бытовых и учебных вопросов, помогая преодолеть первоначальный стресс и ускорить социально-психологическую адаптацию.
- Еще одна форма внутреннего наставничества, внедренная в колледже — **кураторство учебных групп**. Преподаватель-куратор — это постоянный наставник группы на протяжении всего периода обучения. Он не только



решает организационные вопросы, но и формирует коллектив, отслеживает успеваемость и психологический климат, является первым советчиком в трудных ситуациях, транслирует корпоративную культуру и этические нормы профессии.

- Помимо студенческого существует **педагогическое наставничество для совместителей**, когда опытные преподаватели колледжа выступают наставниками для медицинских работников-практиков, которые приходят в колледж преподавать специальные дисциплины. Это помогает им адаптировать свой богатый клинический опыт к образовательному процессу, освоить методики преподавания, требования ФГОС и внутренние стандарты колледжа.
- **Внешнее наставничество** — погружение в профессиональную реальность:
  - Внутренняя поддержка создает базу, но вершиной подготовки становится **производственная и преддипломная практика** в медицинских организациях. Здесь ключевую роль играет заключение целевых договоров, которые позволяют студенту «бесшовно» влиться в рабочий коллектив, и внешнее наставничество. Отмечен явный положительный эффект от заключения целевого договора, благодаря которому закрепленный от медицинской организации наставник, помогает студенту добиться качественной успеваемости, совершенствует его компетенции на производственной и преддипломной практиках, а затем встречает молодого специалиста в стенах медицинской организации, в которой ему нужно отработать не менее трех лет.

**Из уже имеющегося регионального опыта в работе со студентами наиболее эффективными себя показали формы наставничества:**

- «1 на 1» — индивидуальное сопровождение, это классическая форма, где за студентом закреплен один наставник, она весьма эффективна, но требует от наставника максимально глубокого погружения и отдачи;
- групповое наставничество (малые группы) — наставник курирует группу из 2–4 студентов. Позволяет отрабатывать навыки в команде, сравнивать подходы, развивать коммуникацию. Идеально для этапов сестринской практики;
- ситуационное наставничество (разбор кейсов) — фокусировка на анализе конкретных клинических ситуаций, произошедших в отделении, — форма развивает критическое мышление и умение принимать решения;
- «Теневое» наставничество — студент наблюдает за работой наставника в его естественном рабочем ритме, задает вопросы по ходу;



- обратная связь и рефлексия — обязательные регулярные короткие встречи наставника со студентом для обсуждения успехов, трудностей, постановки целей;
- метод «Шеринг» (Sharing): Краткие (5–10 мин) обсуждения в конце смены/недели: «Что узнал нового?», «Что удалось?», «С чем возникли сложности?», «Какая помощь нужна?»;
- проведение совместных мероприятий наставников медицинских работников и наставляемых студентов (например: медицинских квизов).

**В целях дальнейшего развития студенческого наставничества целесообразно предпринимать следующие шаги:**

- Сформировать базу проверенных наставников из числа опытных членов Профсоюза.
- Организовать семинары и школы наставничества для медицинских работников, где передаются не только клинические, но и педагогические навыки.
- Создать платформу для обмена опытом: регулярные круглые столы, онлайн-форумы, где наставники из разных медицинских организаций смогут обменяться и поделиться кейсами, проблемами, успешными методиками.
- Мотивировать студенческих наставников признанием заслуг через профсоюзные награды, грамоты, возможность участия в профильных мероприятиях, обсуждение вопросов доплат и условий труда наставников на коллективных переговорах.
- Участвовать в создании ясных регламентов взаимодействия студент-наставник-колледж-медорганизация, минимизирующих конфликты и недопонимание.
- Актуализировать или разработать наставнические алгоритмы.
- Разделить ответственность: колледж берет на себя обеспечение методической поддержки, четкие программы практики, критерии оценки; медицинские организации закрепляют ответственных наставников.



## 6 МЕРЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ НАСТАВНИКОВ

Среди регионов есть те, чьи нормативные акты содержат хорошо проработанные и уникальные положения и меры стимулирования, выделяющие их на фоне общероссийской практики.

Регион	Конкретные примеры и механизмы стимулирования
<b>Архангельская область</b>	<p>Выплата за наставничество в размере 2000 рублей + районный коэффициент + процентная надбавка (установленные для районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей, в зависимости от стажа работы).</p> <p>При трудоустройстве молодым работникам медицинских профессий выплачиваются подъемные от 300000 до 500000 рублей.</p> <p>Проводится конкурс для всех медицинских работников «Профессия — Жизнь».</p>
<b>Астраханская область</b>	<p>Доплата в размере 10% к должностному окладу ежемесячно.</p> <p>Выплачивается единовременное пособие специалистам, оформившим целевые договоры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• на одного специалиста, получившего высшее медицинское и (или) фармацевтическое образование, — 50000 рублей,</li> <li>• на одного специалиста со средним медицинским и фармацевтическим образованием — 30000 рублей,</li> <li>• на одного специалиста, не завершившего освоение образовательных программ высшего медицинского или высшего фармацевтического образования и впервые приступившего к осуществлению медицинской деятельности или фармацевтической деятельности на должностях специалистов со средним медицинским или средним фармацевтическим образованием, — 30000 рублей.</li> </ul>



## Белгород- ская область

Надбавка за наставничество в размере 5% от должностного оклада в течение всего периода наставничества.

Выплата премии по итогам работы один раз в календарный год в размере должностного оклада работника в пределах утверждённого фонда оплаты труда по учреждению.

Нематериальная мотивация наставничества:

- Особый статус наставника, грамоты или благодарность.
- Публичное признание значимости работы наставников.
- Включение лучших наставников в кадровый резерв учреждения на замещение руководящих должностей.
- Предоставление возможности «безболезненно» испытать себя в качестве руководителя.
- Повышение статуса в текущей должности, присваивание новой категории.
- Предоставление наставникам возможности принимать участие в разработке решений, касающихся развития учреждения здравоохранения.
- Использование корпоративных знаков отличия, придающих наставникам особый статус (значки, наклейки, грамоты и т.п.).
- Проведение конкурса на лучшего наставника.
- Вручение специальных памятных подарков на корпоративных мероприятиях.
- Организация и проведение тренингов и курсов повышения квалификации для наставников.
- Размещение информации о наставниках и достижениях их подопечных на сайте и в сообществе учреждения в социальных сетях.

Поддержка профсоюзной организацией:

- Контроль за оформлением дополнительной работы в статусе наставника путём совместительства.
- Контроль за осуществлением доплаты наставнику за его деятельность.
- Приоритетный выбор времени отпуска и гибкий график работы.
- Включение наставников в кадровый резерв.
- Создание дополнительной системы материальной и нематериальной поддержки наставничества.

Наставники в Борисовской центральной районной больнице поощрялись путевками в ООО «Санаторий «Красиво» для укрепления здоровья.

<b>Воронежская область</b>	<p>Предусмотрены следующие меры поощрения наставника:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• материальное поощрение (стимулирующие выплаты от 5% до 30% / единоразовое премирование в нефиксированной сумме);</li><li>• конкурс «Лучший наставник» в 2-х номинациях: «Лучший наставник – врач», «Лучший наставник – медицинская сестра»;</li><li>• объявление благодарности, награждение почетной грамотой организации, вручение ценного подарка и т.п.;</li><li>• представление к государственным и ведомственным наградам;</li><li>• помещение фотографии наставника на доску почета организации;</li><li>• внесение предложения о назначении на вышестоящую должность.</li></ul> <p>В БУЗ ВО «Бутурлиновская РБ» наставникам предоставляется 1 дополнительный оплачиваемый выходной в месяц.</p>
<b>Калининградская область</b>	<p>Приказом Министерства здравоохранения Калининградской области от 29.07.2022 № 602 внесены изменения в «Примерное положение по оплате труда», установлена надбавка за наставничество, в том числе медицинским работником, участвующим в практической подготовке обучающихся по основным направлениям образовательных программ медицинского образования, в размере 2000 рублей. Списочный состав и период наставничества утверждается приказом руководителя медицинской организации. Выплата надбавки осуществляется в соответствии с утвержденным в медицинской организации положением о наставничестве, пропорционально отработанному времени в установленный период наставничества.</p>
<b>Краснодарский край</b>	<p>Выплата за наставничество от 5 до 10 тысяч рублей.</p> <p>Награждение ведомственным знаком отличия Министерства здравоохранения Краснодарского края «Почетный наставник». При присвоении звания «Почетный наставник» на основании Отраслевого соглашения (пункт 3.3.30) работникам выплачивается единовременное денежное вознаграждение за счет средств работодателей, размер которого определяется в коллективных договорах по согласованию с профсоюзным комитетом.</p>
<b>Луганская народная республика</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Доплата наставникам в размере до 10–30% должностного оклада;</li><li>• Направление на получение дополнительного профессионального образования с целью повышения квалификации наставников за счет средств работодателя;</li><li>• Приоритетное право выбора периода ежегодного основного и дополнительного оплачиваемого отпуска;</li><li>• Предоставление дополнительных дней оплачиваемого отпуска;</li><li>• Дополнительная материальная помощь наставникам и наставляемым;</li><li>• Поощрение наставников, в виде ходатайств на вручение государственных наград (государственных, отраслевых, ведомственных и др.).</li></ul>



<b>Магаданская область</b>	<p>Ежемесячные выплаты от работодателей в размере 20% оклада, на весь период наставничества.</p> <p>От профсоюзной первичной организации, наставникам-членам профсоюза выплаты 5 тысяч (раз в полугодие).</p> <p>Поощрение и награждение грамотами, ценными подарками, представление к награждению правами Губернатора, Обл. Думы и др.</p>
<b>Московская область</b>	<p>Ежемесячные доплаты наставникам в размере не менее 10% от должностного оклада.</p> <p>Частичное возмещение затрат на оплату жилья и коммунальных услуг молодым специалистам.</p> <p>Ежемесячная выплата 5000 рублей ментору за каждого наставляемого.</p> <p>Наиболее популярные нематериальные виды поддержки — кадровый рост, почетные награды, участие в образовательных программах и тренингах, чествование в коллективе и др.</p> <p>Молодым специалистам, окончившим государственные учреждения высшего или среднего профессионального образования и трудоустроившимся после получения специальности в Учреждении в течение года после получения диплома в соответствии с полученной квалификацией устанавливаются доплаты в соответствии с пунктом 4.10. Положения об оплате труда работников государственных учреждений здравоохранения Московской области, утвержденного постановлением Правительства Московской области от 03.07.2007 № 483/23, в размере:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 15 000 рублей — для молодых специалистов с высшим образованием;</li><li>• 7 000 рублей — для молодых специалистов со средним профессиональным образованием.</li></ul> <p>Доплата выплачивается в течение 3-х лет с момента трудоустройства.</p>
<b>Омская область</b>	<p>Выплаты за наставничество не менее 10% оклада.</p> <p>Надбавка за интенсивность труда устанавливается Приказом Министерства здравоохранения Омской области. Рекомендуемый минимальный размер надбавки за наставничество медицинским работникам, осуществляющим функции наставника — 10% от оклада.</p> <p>Чествования наставников с вручением Благодарственных писем и сувенирной продукции «Лучшему наставнику!», «Лучшему учителю», «За достойный труд наставников!».</p>
<b>Пермский край</b>	<p>Выплаты за наставничество 4 000 рублей за каждого специалиста, в отношении которого осуществляется наставничество.</p> <p>Разработана номинация «Лучший наставник» с торжественным награждением. Историями успеха делятся в корпоративных СМИ.</p>

<b>Республика Адыгея</b>	Согласно Постановления Кабинета Министров ежемесячная выплата за наставничество в медучреждениях Республики составляет 5000 рублей за каждого наставляемого.
<b>Республика Башкортостан</b>	<p>Надбавка за наставничество устанавливается работникам медицинских организаций, осуществляющим функции наставника в отношении работников — молодых специалистов, в размере не менее 15% от должностного оклада</p> <p>Учрежден знак отличия «Почетный наставник здравоохранения Республики Башкортостан», проводятся ежегодные конкурсы и определяются «Лучший наставник здравоохранения Республики Башкортостан».</p> <p>Проводятся республиканские конкурсы: «Лучший врач года», «Лучший специалист со средним медицинским образованием».</p>
<b>Республика Бурятия</b>	<p>Оплата наставникам осуществляется ежемесячно, размеры в разных медорганизациях отличаются от 1000 до 5000 рублей за одного специалиста, либо 10% от оклада.</p> <p>Законом Республики Бурятия «О государственных наградах Республики Бурятия» утвержден знак отличия «Почетный наставник», которым, в том числе, награждаются работники здравоохранения Бурятии.</p>
<b>Республика Коми</b>	<p>Закреплены меры материального и нематериального стимулирования наставников:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 10000 рублей наставнику-врачу, за каждого молодого специалиста в течение всего периода наставничества</li><li>• 5000 рублей наставнику-медицинской сестре, за каждого молодого специалиста в течение всего периода наставничества;</li><li>• 15% от месячного (должностного) оклада работника за каждого молодого специалиста в течение всего периода наставничества;</li><li>• 10% от месячного (должностного) оклада работника за каждого молодого специалиста в течение всего периода наставничества;</li><li>• 30% от месячного (должностного) оклада работника за каждого молодого специалиста в течение всего периода наставничества.</li></ul>
<b>Республика Хакасия</b>	Выплаты 10–20% от должностного оклада, в соответствии с коллективным договором медицинской организации.
<b>Республика Якутия</b>	<p>Выплаты за наставничество: 15% от должностного оклада для медицинских работников и 10% для остальных работников.</p> <p>Указом Главы Республики Саха (Якутия) от 15 апреля 2025 г. № 588 учрежден Почетный знак Республики Саха (Якутия) «Почетный наставник Республики Саха (Якутия)».</p> <p>Премия «Лучший наставник отрасли здравоохранения».</p> <p>Федерация профсоюзов Республики Саха (Якутия) учредила памятный знак «За наставничество».</p>



### Ростовская область

Для наставника предусмотрены выплаты (устанавливаются приказом главного врача медицинской организации) от 30 % до 100 % от оклада специалиста.

Наставнику вручается Диплом наставника.

На конкурсе Лучший молодой специалист, в том числе, награждают наставника победителя.

### Самарская область

Доплата за наставничество:

- при осуществлении наставничества в отношении одного молодого специалиста — 10 % должностного оклада;
- при осуществлении наставничества в отношении двух и более молодых специалистов — 15 % должностного оклада.

Меры поощрения наставников в виде материального поощрения и в виде морального стимулирования:

- процент от должностного оклада (от 10 до 15 %);
- единовременная выплата за каждый месяц наставничества;
- нагрудный знак «За наставничество» Губернатора Самарской области;
- единовременное поощрение по итогам работы;
- другие виды премирования;
- почетные грамоты учреждения;
- участие в конкурсах (лучшие практики наставничества, лучший наставник и др.)

### Санкт-Петербург и Ленинградская область

Финансовое вознаграждение:

- В ряде учреждений предусмотрены фиксированные доплаты, например, 15 % от должностного оклада ежемесячно.
- В ГБУЗ Ленинградская областная клиническая больница (ЛОКБ) применяется система выплат за наставничество. Размер стимулирующей выплаты определяется с учётом подразделения, должности, периода наставничества и результатов достижений наставляемого сотрудника.

Нематериальная и социальная мотивация:

- Награждение грамотами, благодарностями, памятными подарками за активную профсоюзную деятельность и сопровождение молодых специалистов.
- Социальные льготы: предоставление дополнительных дней отдыха, приоритетное участие в корпоративных мероприятиях и программах повышения квалификации.

Поддержка на уровне региональной политики:

- Система стимулирования закреплена на уровне социального партнёрства.

В «Обязательствах сторон на 2026 год к Ленинградскому областному трехстороннему соглашению на 2025–2027 годы» предусмотрено:

- Содействие развитию практики наставничества (п. 8);
- Выплаты за работу по наставничеству не менее 15 % от оклада через коллективные договоры или локальные нормативные акты (п. 35).

<b>Севастополь</b>	<p>Мерами материального и нематериального стимулирования наставников в разных медицинских организациях являются:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• - ежемесячная фиксированная надбавка (как в фиксированном размере — 5000 руб., так и в доле (%) от окладной части;</li><li>• - разовая выплата за весь период наставничества;</li><li>• - приоритет при рассмотрении кандидатур наставников на руководящие должности;</li><li>• - ежеквартальные и годовые премии.</li></ul>
<b>Свердловская область</b>	<p>Оплата за наставничество во всех учреждениях разная:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• в виде повышающего коэффициента к должностному окладу;</li><li>• в размере 10% от среднего заработка на период наставничества;</li><li>• 10% от оклада;</li><li>• 5000 руб. ежемесячно.</li></ul> <p>Проводятся мероприятия и реализуются программы:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Укрепление и развитие личностного потенциала молодых работников.</li><li>• Адаптация нового сотрудника к требованиям организации, новому социальному окружению, условиям и режиму труда, особенностям конкретной специализации.</li><li>• Формирование позитивного отношения молодежи к работе и реализм в ожиданиях.</li><li>• Формирование кадрового резерва.</li><li>• Ускорение достижения приемлемых показателей в работе.</li><li>• Снижение чувства тревожности, неуверенности в себе.</li><li>• Закрепление молодых работников в учреждениях и на этой основе снижение текучести персонала.</li><li>• Поощрение наставников и молодых специалистов, успешно прошедших обучение.</li><li>• Лекции, презентации, отработка навыков в симуляционных кабинетах.</li></ul>
<b>Смоленская область</b>	<p>Наставникам начисляются стимулирующие выплаты до 15% от размера оклада, ежемесячно.</p> <p>Наставники награждаются грамотами, ценными подарками.</p> <p>Наставников чествуют в их дни рождения и в день Медицинского работника.</p>
<b>Тамбовская область</b>	<p>В различных медицинских организациях наставникам предусмотрены выплаты стимулирующего характера в размере от 10% до 50% оклада наставника.</p>



## Тюменская область

Меры материального стимулирования:

Тюменская область в размере:

- 10% от должностного оклада при одном наставляемом специалисте;
- 15% от должностного оклада при двух и более наставляемых специалистах.

В ЯНАО в размере:

- единовременная выплата после завершения наставничества.

В учреждениях региона имеются следующие меры нематериального стимулирования наставничества:

- Звание наставника, вручение удостоверения и знака отличия по окончании «Школы наставников»;
- Награждение ценными призами по результатам проводимых курсов;
- Размещение информации о наставниках в социальных мессенджерах.
- Публичное признание и благодарность от руководства и коллектива.
- Предоставление права выбора формата и времени проведения встреч с подопечными (в рамках рабочего графика).
- Создание комфортных условий для работы.
- Создание атмосферы уважения и поддержки со стороны коллег.
- Вручение символических наград или грамот за выдающиеся достижения в наставничестве.

## 7 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### Наставничество в здравоохранении России: законодательство, региональный опыт и роль Профсоюза в решении кадровых вызовов

Настоящий сборник стал результатом кропотливой работы по осмыслению и систематизации накопленного опыта наставничества в сфере здравоохранения Российской Федерации. Мы собрали воедино лучшие практики, как на федеральном уровне, так и в разнообразных региональных контекстах, чтобы продемонстрировать многогранность и эффективность этого важнейшего института. Особое внимание в сборнике уделено роли Профсоюза работников здравоохранения Российской Федерации и его региональных организаций в становлении и развитии наставничества, а также его неоченимому вкладу в решение острой кадровой проблемы, стоящей перед отраслью.

## Наставничество как ключ к решению кадрового дефицита

Современное здравоохранение сталкивается с беспрецедентными вызовами, среди которых одним из наиболее острых является кадровый дефицит. Нехватка квалифицированных специалистов, особенно в регионах, старение медицинских кадров и недостаточная привлекательность профессии для молодежи — все это требует комплексных и эффективных решений. Именно здесь наставничество выступает как один из наиболее действенных инструментов.

Наставничество — это не просто передача знаний и навыков. Это процесс формирования профессиональной идентичности, воспитания ответственного отношения к пациентам, привития этических норм и корпоративной культуры. Опытные наставники, обладающие глубокими знаниями и многолетним практическим опытом, способны не только ускорить адаптацию молодых специалистов, но и вдохновить их на дальнейшее профессиональное развитие, предотвратить выгорание и снизить текучесть кадров. В условиях дефицита кадров, когда каждый специалист на счету, эффективное наставничество становится критически важным для поддержания качества и доступности медицинской помощи.





## **Законодательная база и профсоюзная поддержка: фундамент для развития наставничества**

Важной составляющей нашего сборника является обширный раздел, посвященный законодательству в сфере наставничества. Мы проанализировали существующие нормативно-правовые акты, выявили пробелы и предложили пути совершенствования правового поля, которое бы стимулировало развитие института наставничества. Четкое законодательное регулирование создает основу для его системного внедрения, определяет права и обязанности участников, а также механизмы поддержки и стимулирования наставнической деятельности.

Невозможно переоценить роль Профсоюза работников здравоохранения РФ и его региональных организаций в этом процессе. Профсоюзы, будучи представителями интересов работников, активно участвуют в разработке и продвижении инициатив, направленных на развитие наставничества. Они выступают как инициаторы создания программ наставничества, организуют обучение наставников, проводят мероприятия по обмену опытом, а также оказывают правовую и методическую поддержку как наставникам, так и молодым специалистам.

## **Профсоюзное наставничество и преемственность поколений**

Отрадно, что часть региональных и межрегиональных организаций Профсоюза особое внимание уделила концепции **профсоюзного наставничества**. Этот формат предполагает активное вовлечение профсоюзных активистов в процесс передачи опыта и знаний. Профсоюзные наставники, обладая не только профессиональными, но и организационными навыками, могут эффективно помогать молодым специалистам в решении не только профессиональных, но и социально-бытовых вопросов, способствуя их более быстрой и комфортной адаптации в коллективе.

Профсоюзное наставничество тесно связано с идеей **преемственности поколений**. Оно обеспечивает плавный переход знаний, опыта и ценностей от старших поколений медицинских работников к молодым, сохраняя и приумножая традиции отечественной медицины. Это способствует формированию единого профессионального сообщества, где каждый чувствует себя частью большой и ответственной команды.

## **Студенческое наставничество и медицинские классы: задел на будущее**

В разделе о наставническом опыте некоторых регионов освещены важные направления развития наставничества, ориентированные на раннее профес-

сиональное самоопределение. Студенческое наставничество, реализуемое уже на этапе обучения в медицинских вузах и колледжах, а также в рамках **медицинских классов** в общеобразовательных школах, играет ключевую роль в формировании будущего кадрового потенциала отрасли. Студенческое наставничество позволяет будущим медикам еще до получения диплома погрузиться в реальную профессиональную среду, получить практические навыки под руководством опытных врачей и медсестер, а также осознанно выбрать свою специализацию. Медицинские классы, в свою очередь, формируют устойчивый интерес к профессии у школьников, предоставляя им возможность познакомиться с основами медицины, пообщаться с практикующими специалистами и сделать осознанный выбор в пользу медицинского образования. Эти инициативы являются стратегически важными для обеспечения притока мотивированных и подготовленных абитуриентов в медицинские учебные заведения, что в долгосрочной перспективе способствует решению кадровой проблемы.

### **Перспективы и рекомендации**

Обобщая представленный в сборнике опыт, мы можем с уверенностью утверждать, что наставничество является не просто эффективным инструментом, а жизненно важной стратегией для устойчивого развития здравоохранения. А Профсоюз обладает уникальным потенциалом для внедрения качественной системы наставничества.

### **Подводя итоги, для дальнейшего укрепления и масштабирования института наставничества необходимо:**

- 5. Системное внедрение и стандартизация** — разработка и повсеместное внедрение единых стандартов и методик наставничества, адаптированных к специфике различных медицинских специальностей и уровней оказания помощи.
- 6. Материальное и моральное стимулирование** — создание эффективных систем поощрения наставников, включающих как материальные выплаты, так и моральное признание их труда, что повысит привлекательность наставнической деятельности.
- 7. Обучение и развитие наставников** — регулярное проведение масштабных площадок, обучающих программ, тренингов и мастер-классов для наставников, направленных на совершенствование их педагогических, коммуникативных и психологических навыков.



8. **Расширение законодательной базы** — дальнейшее совершенствование нормативно-правовой базы, обеспечивающее четкое регулирование всех аспектов наставничества, включая его финансирование и интеграцию в систему непрерывного медицинского образования.
9. **Укрепление роли Профсоюза** — активное вовлечение Профсоюза работников здравоохранения РФ и его региональных организаций в разработку и реализацию государственных программ по развитию наставничества, а также в мониторинг их эффективности.
10. **Развитие цифровых платформ** — создание и внедрение цифровых платформ для обмена опытом, методическими материалами и лучшими практиками в сфере наставничества, что позволит масштабировать успешные модели и обеспечить доступ к ним широкому кругу специалистов.
11. **Интеграция наставничества в систему оценки качества** — включение показателей эффективности наставничества в систему оценки качества работы медицинских организаций и профессионального развития медицинских работников.

В заключение, мы выражаем глубокую уверенность, что представленный сборник станет ценным ресурсом для профсоюзных лидеров, руководителей медицинских организаций, наставников, молодых специалистов и всех, кто заинтересован в развитии и укреплении кадрового потенциала отечественного здравоохранения. Наставничество — это инвестиция в будущее, залог высокого качества медицинской помощи и гарантия того, что опыт и мудрость старших поколений будут бережно переданы тем, кто завтра встанет на стражу здоровья нации.





[przrf.ru](http://przrf.ru)



[vkvideo.ru/@profzdravrf](https://vkvideo.ru/@profzdravrf)



[rutube.ru/channel/40175618](https://rutube.ru/channel/40175618)



[t.me/przrf](https://t.me/przrf)



[max.ru/profzdravrf](https://max.ru/profzdravrf)



[vk.com/profzdravrf](https://vk.com/profzdravrf)



[ok.ru/profzdravrf](https://ok.ru/profzdravrf)