

**Ръководство за наставници за  
студентските стажове в държавната  
администрация**



Настоящото ръководство е изготвено за администрацията на Министерския съвет в рамките на изпълнението на проект „Създаване на капацитет за бъдещето - провеждане на студентски стажове в държавната администрация", реализиран с безвъзмездната финансова помощ на Оперативна програма "Административен капацитет", съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд".

Ръководството е публикувано на Портала за работа в държавната администрация <https://jobs.government.bg>.

Ръководството е одобрено от Съвета за административната реформа с Решение №.....от заседанието проведено на.....Протокол №.....

- Администрация на Министерския съвет
- бул. „Дондуков“ № 1

---

**Без защитени авторски права.** Можете да използвате, възпроизвеждате, промените и разпространявате информацията, включително с търговска цел, без да е нужно съгласието на трето лице.

**При цитиране:** Ръководство за наставници за студентските стажове в държавната администрация

---

Март 2024 г.

## **Съдържание**

|                                                                      |          |
|----------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1. Цели и ползи от стажовете в държавната администрация .....</b> | <b>4</b> |
| <b>2. Организация на стажовете.....</b>                              | <b>4</b> |
| <b>3. Етапи на провеждане на стажовете.....</b>                      | <b>5</b> |
| <b>4. Ролята на наставника .....</b>                                 | <b>5</b> |

## 1. Цели и ползи от стажовете в държавната администрация

Стажовете подпомагат студентите да натрупат практически опит, нови професионални умения и да се запознаят с културата и атмосферата в държавната администрация под наблюдението на наставници.

### Целите на стажовете в държавната администрация са:

- Да се създаде пълноценна възможност за млади, амбициозни и мотивирани хора да се запознаят с начина на работа в структурите на държавната администрация в България;
- Да се предостави възможност на стажантите да придобият практически опит и знания по време на стаж в различни административни структури;
- Да се предостави възможност на студентите да приложат на практика теоретичните знания, придобити в съответните професионални направления, в които се обучават.

### Ползите от стажантската програма за държавната администрация са:

- Привличане на изпълнени с ентузиазъм и енергия студенти, които могат да представят нови гледни точки и актуални теоретични знания;
- Развитие на управленския капацитет в административните структури чрез наставничество и обучение на стажанти;
- Създаване на условия за привличане на амбициозни млади хора в държавната администрация и предаване на опит между поколенията;
- Създаване на „банка” от млади хора, преминали стаж в държавната администрация;
- Повишаване на престижа на държавната администрация и утвърждаването ѝ като атрактивен и социално ангажиран работодател.

## 2. Организация на стажовете

### Участници:

- Държавната администрация като приемаща стажанти страна;
- Висшите училища, в ролята на изпращащи институции;
- Стажантите, в ролята на преки ползватели на програмата, със съответните права и задължения;
- Наставниците - отговарят за работата и действията на стажантите при провеждането на стажа, като ги напътстват, подкрепят и оказват необходимото съдействие. .

Всички те имат своя роля в организирането и провеждането на стажантската програма и съответно черпят специфични ползи от нея.

Добрият подбор на наставници и стажанти, както и последващото взаимодействие между тях е ключово за успешното провеждане на стажа.

### 3. Етапи на провеждане на стажовете

**Стажовете преминават през следните етапи:**

- Планиране
- Подготовка
- Провеждане
- Оценка
- Анализ

Етапът на планиране включва: определяне на нуждите от провеждане на стажантската програма; определяне на основните цели и задачи; планиране на продължителност и време за провеждане; предвиждане на необходимите ресурси.

Подготовката включва сформирането на екип – координатори и наставници. Осигуряване на необходимото работно пространство, техника и обучителни материали.

Стажантските позиции се публикуват на портала [www.jobs.government.bg](http://www.jobs.government.bg). Кандидатите трябва да бъдат студенти, които имат желание за работа, учене и личностно развитие. Те преминават процес на подбор по предварително определени критерии.

В рамките на стажантската програма студентът изпълнява своите задължения под ръководството на наставника си, в съответствие със заложените цели и предвидените в индивидуалния план на стажанта задачи. Наставникът подпомага стажантите чрез практическо обучение, насочено към придобиване на специфични професионални знания и умения, както и чрез периодично наблюдение и оценка на представянето и насоки за развитие.

Успехът на една стажантска програма се измерва преди всичко с това, доколко отговаря на заложените цели и нужди на всички участниците в нея. За тази цел е етапът на оценка на проведените стажове и анализ на постигнатите резултати.

### 4. Ролята на наставника

Ролята на наставника е ключова за успеха на стажантската програма, тъй като той е служителят, който е пряко ангажиран със стажантите от самия подбор до приключването на стажа и неговата оценка. Наставникът може да отговаря за не повече от петима стажанти, като конкретният им брой следва да бъде съобразен с работната натовареност на наставника. Той подготвя заедно с всеки от тях индивидуален план на стажанта, въвежда го в работата, наблюдава и подпомага изпълнението на поставените задачи, оценява представянето на стажанта и подпомага със своите коментари и обратна връзка анализа и оценката на стажантската програма.

Обикновено задачата да бъде наставник се възлага на уважаван специалист, с отлични умения за комуникация, мотивиран да предава опита си на стажантите. Важно е това да бъде човек, който вярва в ползата от стажантската програма и притежава необходимия опит, умения и енергия за нейното осъществяване.

### Изисквания към наставника

- **Професионален опит и добро познаване на работа на съответната административна структура.** Обикновено тази задача се възлага на служител с опит, който има цялостен поглед върху работата на своите колеги, познава задачите, с които се занимава всеки от тях и лесно и бързо може да прецени къде да се включи стажантът, така че да бъде едновременно полезно за административната структура и за самия стажант.
- **Комуникативни умения.** Наставникът трябва да умее да изслушва, да делегира, да търси и предоставя обратна връзка по конструктивен и внимателен начин, да обсъжда трудностите и да решава проблеми чрез сътрудничество.
- **Умения за предаване на знания и споделяне на опит** – да има желание да работи със стажантите и да споделя своя опит, да умее да обяснява, обучава, да дава ясни инструкции и да показва как правилно да бъдат изпълнени задачите.
- **Умения за оказване на подкрепа и съдействие.** Наставникът трябва да е отворен и подкрепящ; да бъде добронамерен и да разбира трудностите, с които се сблъскват стажантите; да разбира, уважава и насърчава уникалния принос на всеки един и да подпомага развитието му.
- **Умения за работа в екип** – стажантската програма изисква високо ниво на сътрудничество и координация. Като добър екипен играч, наставникът трябва да работи за постигането на общите цели и да допринася за добрия дух на всички в екипа.
- **Позитивност и безпристрастност.** Наставникът трябва да съумява да се фокусира върху позитивните неща, да пази границите лично-професионално пространство и да разглежда нещата, от гледната точка както на стажанта, така и на административната структура.
- **Умения за планиране.** Наставникът трябва да умее да управлява добре своето работно време, както и да планира ефективно времето на стажантите.
- **Умения за мотивиране.** Наставникът трябва да притежава харизма, да умее да служи за пример и да вдъхновява. Ролята му изисква от него да вижда, използва и развива потенциала на стажантите; да поставя задачи, да мотивира стажантите за постигане на по-високи резултати.
- **Премишен опит** в наставничеството и обучението на стажанти и/ или нови служители би бил предимство.

### Принципи при избора на наставници

Основен и най-важен е принципът на **доброволност и вътрешна мотивация**. Друг важен принцип е принципът за **равнопоставеност**, който да гарантира равните възможности за служителите в съответната административна структура да се включат в стажантската програма, като наставници. Като част от принципа за равнопоставеност е и принципът за равенство между половете.

### Права и задължения на наставниците

Наставниците трябва ясно да разбират отговорността, с която са натоварени и да подкрепят не само индивидуалното развитие на стажанта, но и да работят за изграждането на положителния имидж на държавната администрация сред стажантите.

### Основните задължения на наставника са:

- Да подготви съвместно със стажанта индивидуалния му план за стаж;
- Да въведе стажанта в ежедневните му задължения;
- Да напътства стажанта и да отговаря за ежедневните задачи и проследяване на напредъка по тях;
- Да уведомява координатора в случай на инциденти и непредвидени ситуации, възникнали по време на стажа, които му станат известни или за които стажантът го уведоми;
- Да оцени представянето на стажанта в края на стажа и придобити умения;
- Да подаде информация за стажантите, които успешно са преминали стажа;
- Да оцени организирането и провеждането на стажантската програма;
- Да участва в анализа на стажантската програма.

### Препоръки за успешни наставници

Наставникът оказва професионална и персонална помощ на стажанта във формален и неформален контекст. Той подпомага стажанта по време на стажа чрез инструкции, личен пример, застъпване, съветване, споделяне на опит и знания и др.

По-долу са посочени най-важните аспекти на работата на наставника:

#### Взаимно доверие и уважение

Една от най-важните задачи в работата ви като наставник е да изградите хармонични служебни и лични взаимоотношения със стажанта. Окуражавайте го да споделя идеите, желанията и потребностите си с вас. Определете взаимните си очаквания и цели още в самото начало. Подгответе съвместно със стажанта индивидуалния му план за стаж, който да отчита неговите интереси и професионално направление и същевременно да отговаря на конкретните нужди на съответната административна структура. В него опишете задачите, дейностите и отговорностите на стажанта в рамките на програмата. Подлагайте този план на периодична оценка и при нужда направете промени така, че да е от полза и за двете страни.



Необходимо е заедно със стажанта да полагате ежедневни съвместни усилия за поддържане на атмосфера на доверие, уважение и ползотворна работа. Динамиката на взаимоотношенията е фина и се влияе от всичко – неизказани очаквания и нужди, неудовлетворение, рязка критика, умора и липса на интерес. Наблюдавайте себе си и стажанта и се опитайте да разрешавате подобни ситуации навременно и открито.

### Въвеждане на стажантите

Обичайно през първите дни от стажа стажантите навлизат в работната среда. Срещат се с наставника и останалите колеги и се запознават с начина на работа на административната структура. Въвеждащата програма може да бъде организирана едновременно за всички стажанти или да се проведе от наставниците в хода на работата. Наставникът подпомага адаптирането на стажанта, запознава го с колегите и с правата и задълженията му. В много организации към стажантите се прикрепя и по-млад служител, който да им създаде по-дружелюбна среда и да им помогне по-лесно да се интегрират.

### Дейности и задачи на стажантите

Стажантската програма може да включва разнообразни дейности и задачи, в зависимост от специалността и уменията на студентите и нуждите на конкретната административна структура.

#### Примерни задачи, които могат да бъдат възложени на стажантите:

- Общи административни задачи – архивиране и систематизиране на информация; форматиране и оформяне на документи, подготовка на папки с материали; извършване на преводи; подготовката на пресклипинги и др.
- Подпомагане на обслужването на граждани - посрещане на посетители; приемане на обаждания, писма и заявления; извършване на справки;
- Участие в проучвания – резюмиране на анализи и доклади, обработване на данни;
- Техническа работа – оформяне на презентации, графики, администриране на информация в сайтове.

#### Основните задължения на стажантите са:

- Да изпълняват зададените в индивидуалния план задачи и да постигнат очакваните резултати;
- Да присъстват и да спазват работното време/графика си за провеждане на стажа, и всички останали разпоредби от вътрешните правила на административната структура;
- При настъпване на непредвидени ситуации, като болест и други да уведомят незабавно своите наставници;



- Да се отнасят към колегите си с необходимото уважение и внимание.

От стажантите се изисква да спазват указанията, дадени им от техните наставници, както и от висшестоящите служители в административната структура. Стажантите могат да участват в срещи и заседания по теми, които са в интерес за техния стаж, дори извън административното звено в което са приети на стаж, но след одобрение от наставниците.

### Възлагане на задачи на стажантите

При определяне на ежедневните задачи започнете с по-лесни и общи задачи, за да видите как откликва стажантът и постепенно увеличавайте натоварването.

Също така, имайте предвид личните особености, качества и опит на стажантите. Всеки от тях е различен. Някои се чувстват по-добре като подкрепящо звено в офиса, вместо на първа линия при работа с граждани. Други имат голямо желание да участват в обучения и организационни мероприятия, но им липсват определени качества, умения или социална зрялост, от което могат да възникнат нежелани ситуации.

Невинаги е възможно всички тези фактори да се преценят още на фаза подбор, затова е нужно непрекъснато наблюдение, обективна преценка, за да бъдат оползотворени както усилията на стажантите, така и вашите – като наставници.

### Натоварване

Натоварвайте стажантите с достатъчно работа, за да се чувстват полезни и ангажирани, да демонстрират способностите си и да развиват уменията си. Добре е в рамките на деня стажантът да има възможност да редува общи задължения (като подреждане на папки или посрещане на граждани) с отговорности, които изискват интелектуален труд и по-активно натоварване (например – проучвания или подготовка на справки). Когато е възможно, гласувайте доверие на стажанта сам да прецени какво кога да свърши, в зависимост от личния му стил на работа и ефективността му в рамките на работния ден.

В същото време е важно да съобразявате натоварването с капацитета на стажантите и техния досегашен опит и времето за изпълнение на конкретната задача. Задавайте реалистични срокове за изпълнение и ясни критерии за оценка, за да не предизвикате объркване и стрес. Наблюдавайте напредъка в изпълнението и ако е нужно и възможно, отпускате допълнително време, за да не пострада качеството.

## Текущо наблюдение и оценка

Наставникът проследява изпълнението на поставените задачи и предоставя обратна връзка на стажантите. Полезна практика, използвана в хода на наблюдението и текущата оценка, е воденето на портфолио от стажанта – папка с всички документи, събрани от него в хода на стажа му. За подпомагане на процеса могат да се използват и различни онлайн платформи и приложения за проследяване на задачите, по които работи стажантът; попълване на самооценъчни форми от стажантите, в които оценяват собственото си представяне, постигнатите цели и областите, в които виждат нужда от подобрене; обратна връзка от екипа (ако задачата на стажанта е включвала взаимодействие и други членове на екипа) и други.

## Време и внимание

Наставничеството изисква да отделяте внимание на всеки стажант. Предвидете достатъчно време за работа със стажантите, за да поддържате добра връзка с тях. Срещайте се редовно, наблюдавайте ги как се справят със задачите, давайте им напътствия и обратна връзка. Бъдете на разположение за въпросите им и при възникнали трудности. Изслушвайте ги, окуражавайте ги да взимат участие в неформалния живот на екипа (обяд, пътуване до работа).

## Процес на учене

Процесът на учене включва следните етапи: поставяне на цели, изпълнение/преживяване, наблюдение, анализ и поставяне на нови цели. Една от основните задачи на наставника по време на стажа е да подпомага процеса на учене. Практическото обучение чрез преживяване и правене изисква по-тясна координация и ориентиран към стажанта гъвкав подход от страна на наставника. Той трябва да помогне на стажанта да осмисли наученото в университета и да го приложи по време на стажа. От ключово значение е да помогнете на стажантите сами да осъзнаят рамките на собствената си компетентност и нуждата от продължаващо учене и развитие. По време на стажа наставникът може да приложи в обучението на стажанта например някои от следните методи/стратегии: демонстрация; дискусия; проблемно-базирано учене; самостоятелно обучение (четене на професионална литература, самостоятелно изследване и анализ на определена тема); включване на стажанта в конференции и събития на професионални мрежи, където могат да изградят професионални контакти и да обменят опит; различни онлайн курсове, модули, вебинари и т.н.

Наставниците използват различни обучителни и наставнически подходи, съобразени с вида на задачите, с индивидуалния стил на учене на всеки стажант, както и с нивото на неговата компетентност и автономност.

**Най-неопитните и неуверени стажанти** имат необходимост от по-директни насоки и контрол на изпълнението и резултатите за всяка конкретна задача. Използваните методи на обучение са инструкции, демонстриране как да бъдат изпълнени правилно задачите, споделяне на примери. Те се нуждаят и от най-много внимание, наблюдение и най-честа обратна връзка. В този случай наставникът е преди всичко учител. Неговата роля е да води и да окуражава стажантите към всяка следваща стъпка. Ученето е насочено към овладяване на основните навици и умения необходими за изпълнението на задачите.

При работа с млади хора, които за пръв път провеждат стаж, най-важно е те да се научат да осъзнават ползата от всички начини и форми на учене и да осмислят новия опит като учене. Наставникът подпомага стажанта да си поставя цели, които са постижими, измерими, срочни и ясни като учебна стойност, да оцени от какви ресурси има нужда и какво е постигнал. Нужен е голям такт, когато коментираме работата на стажантите, за да може от една страна те да научат къде са допуснали грешка и в бъдеще да я избягват, а от друга – да не бъдат засегнати и демотивирани.

**Стажантите, които са придобили повече опит и са изградили връзка с наставника си**, по-лесно приемат съвети, препоръки и предложения. Те все по-рядко имат нужда от демонстрации, но е важно процесът на наблюдение да продължи и те да се чувстват едновременно в безопасна среда, в която учат, и същевременно – отговорни за постигнатите резултати. В тази фаза наставникът се изживява като ръководител и катализатор. Процесът на учене включва поемане на нарастващи по трудност задачи, изпълнение на няколко задачи едновременно. Когато е подходящо, наставникът ще насърчи стажанта да помисли по-задълбочено, по новаторски и креативен начин, ще посочи неудобните въпроси и ще му постави по-високи лични цели. Ученето е фокусирано върху подобряване на представянето. Обратната връзка може да бъде по-фокусирана върху областите за подобрене, като се препоръчват бъдещи стъпки на стажанта.

**С най-напредналите стажанти** е удачно да се поддържат колегиални отношения – обсъждане на възможни решения и резултати, дискусия за определяне на най-добрия подход, окуражаване за прилагането и изпробването на нови решения. С нарастването на задълженията и отговорностите на стажанта, можем да му гласуваме и по-голямо доверие и автономност - например при определяне на работния график и приоритети, използвани методи за изпълнение на задачите. Тук ролята на наставника все повече става тази на консултант и рядко се налага да се намесва с корекции и предложения. Обучението е фокусирано върху подобряване на ефикасността – т.е. върху процеса на изпълнение на задачите и постигане на по-добър ефект.

## Споделяне на опит

Наставникът използва собствения си опит, за да осигури необходимите насоки и съвети, но едновременно с това трябва да е с ясното съзнание, че това, което е добро за него, може да не е най-доброто решение за стажанта. Много наставници намират за трудно да се въздържат от налагане на собствената си гледна точка и опит, което може да доведе до зависимост на стажанта от тяхното мнение.

## Оценка и обратна връзка

Коментарите трябва да се отнасят до изпълнението на конкретни дейности и задачи, и да бъдат направени в професионален, обективен и конструктивен тон, като запазят авторитета на стажанта и доверието между него и наставника. Подходяща за целта е обратната връзка, където критичните бележки са вмъкнати между два положителни аспекта.

Например: „Виждам, че си се справил със задачата точно в поставения срок, за което те поздравявам. **Има 3 неща, които искам да те помоля да прегледаш още веднъж / да коригираш /: ... (посочват се точни изисквания).** Справката изглежда много добре! Продължавай в същия дух!”

В началото на програмата устна обратна връзка може да бъде давана по-често – при непосредствено наблюдение на задачи и като обобщение в края на всеки работен ден. С повишаване на самостоятелността на стажанта постепенно може да се премине към седмично обобщение и оценка.

## Мотивация

Една от най-важните роли на наставника е да бъде източник на вдъхновение и жажда за знание и развитие на стажантите. Може да мотивира единствено човек, който е мотивиран и успява да предаде ентусиазма и енергията си на околните. Ето защо е важно вие самите да вярвате в стажантската програма и да мислите за нея не като за допълнителни отговорности и натоварване, а като за неповторима възможност да предадете своите знания и умения на някого и той да ги ползва цял живот.

Стимулирайте нагласата за учене като помогнете на стажантите да осъзнават и обсъждат своите нужди, чувства и очаквания, като проявявате търпение и разбиране към трудностите, с които се сблъскват; оценявайте справедливо полаганите от тях усилия и отбелязвате постиженията им.

Да бъдете добри наставници означава да споделяте радостта от успехите на стажантите, но също и да им помагате да анализират допуснатите грешки, да извлекат полезни изводи от тях и да ги преживяват като полезен опит. Нищо не демотивира повече от страха от провал. Ако критикувате твърде остро допуснатите грешки, ще ги откажете да опитват отново и да поемат инициатива. Не греша само тези, които нищо не върши.

**„Обикновеният учител казва. Добрият учител обяснява. Изключителният учител показва. Великият учител вдъхновява.”**

### Съдействие

Наставникът оказва нужната професионална подкрепа и помощ за подготовката на стажанта в трудни ситуации – например, когато трябва да вземе решение, или му предстои важен разговор или изява. В същото време е важно да се подчертае, че съдействието и подкрепата, които наставникът осигурява на стажанта, нямат за цел да го предпазят от грешки и да му осигурят протекция. Стажантът трябва сам да се учи от грешките си, да разрешава самостоятелно противоречията с колеги и да се справя със задълженията си.

### Етика

Важно е наставникът да осигури среда на доверие между себе си и стажанта в рамките на професионалната етика. Споделената от стажанта лична информация, би трябвало да се третира като поверителна, с изключение на случаи, когато се касае за действия извън рамките на закона. Обсъждането на представянето на стажантите трябва да става в съответствие с добрия тон. Най-лесният начин да сме сигурни, че постъпваме коректно спрямо някого, е да се поставим на негово място или да говорим за него така, сякаш е до нас.

Също така е необходимо стажантът да знае, че информацията и данните, които стават негово достояние в рамките на работата, са конфиденциални.

Спазвайте изрядни професионални взаимоотношения, дръжте се уважително, но с необходимия авторитет и не допускайте излишно фамилиарничене. Задачата на наставника е да подкрепя професионалното развитие, а не да дава съвети за личните проблеми на стажанта.

### Оценка на стажантите

В последните дни от стажа трябва да се бъде направена оценка на стажантската програма от всички участници в нея.

Наставниците подготвят списък на всички стажанти, които успешно са преминали стажантската програма и попълват оценка за придобити умения за всеки стажант, за който са отговаряли.

Координаторите подготвят удостоверенията за проведен стаж. Стажанти, които са прекъснали стажа преди неговото приключване не получават удостоверения.

### Приключване на програмата

Приключването на стажантската програма е специален момент, който си заслужава да бъде отбелязан с церемония, на която се връчват удостоверенията на стажантите. Поддържайте отношения с тези, които сте отличили като най-успешно представили се, защото те могат да станат ваши колеги в бъдеще! Ако е възможно, поканете и представители на висшите училища, от които са вашите стажанти, тъй като е твърде вероятно вашето сътрудничество да продължи и занапред.

Оценката на стажантите, както и вашето лично мнение като участник в програмата, ще помогнат да се оцени нейната организация, провеждане и ефективност, и да се направят необходимите промени за бъдеще.

### Стажантската програма като възможност за наставниците

Стажантската програма е процес, в рамките на който вие като наставници също учите – учите се да слушате по-внимателно, да чувате и разбирате притесненията на стажантите, да вниквате в същината на нещата, да наблюдавате, да говорите по-ясно, да създавате доверие между вас и тях, да бъдете добри учители.

Стажантската програма може да се превърне в безценен опит за обучение на млади хора и въвеждането им в спецификата на работа в държавната администрация. Ако вие сте избран за наставник, това означава, че ви е гласувано голямо доверие, а също и, че ви е предоставена възможност да демонстрирате своя потенциал, да развиете своите умения и да получите признание.

Благодарим ви, че инвестирате своето време, опит и усилия в обучението и развитието на младите хора и ви желаем успех и удовлетворение!

**„Който се осмелява да преподава, не трябва да спира да учи.”**

*Джон Котън Дана*