

КОРПОРАТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ МЕНТОРИНГА

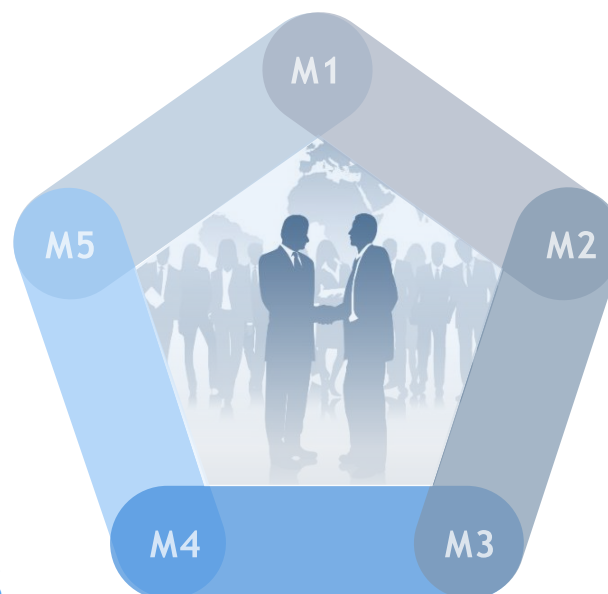
ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПРОГРАММ КОРПОРАТИВНОГО МЕНТОРИНГА ОТ ЭКОПСИ



MULTIPLYING BUSINESS RESULTS

Цель программ менторинга - достичь значимых бизнес-целей для участников и компании



MONITORING

Проводим пульс-опросы, собираем обратную связь, чтобы улучшить процесс

MATCHING PAIRS

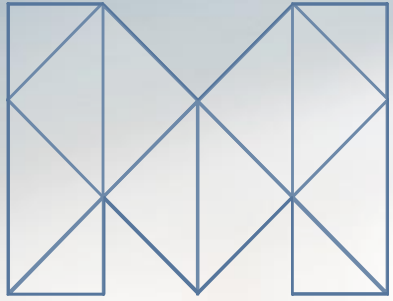
Подбираем пары по-умному

MENTEE FOCUS

Учим, как быть хорошим менти и получить максимум пользы

MENTORING FOR MENTORS

Курс, групповые сессии, индивидуальные консультации, встречи по обмену опытом



1



ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

MULTIPLYING BUSINESS RESULTS

В ФОКУСЕ ПРОГРАММЫ МЕНТОРИНГА - ПОЛУЧЕНИЕ ЗНАЧИМЫХ БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТОВ ДЛЯ КОМПАНИИ

Еще на старте программы, в коммуникационных материалах, на установочных вебинарах в вводном видео-курсе и тд., участники (менторы и менти) осознают:

01 Цель менторинга - не развитие вообще, а продвижение в достижении амбициозных бизнес-целей

02 Содержательные аспекты качественно сформулированной, полезной для компании и менти бизнес-цели на менторинг

03 Принципы формирования запроса к ментору

Такой подход позволяет удерживать интерес и мотивацию менторов к работе и нарастить бизнес-результаты для компании





2

MATCHING PAIRS

ОРГАНИЗОВАННЫЙ ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ПАР МЕНТОР-МЕНТИ ДАЕТ УЧАСТНИКАМ СВОБОДУ ВЫБОРА ПАРТНЕРА НА ПРИНЦИПАХ ВЗАИМНОГО ИНТЕРЕСА И СОГЛАСИЯ НА РАБОТУ

01

Помощь в создании карточек менторов и эссе менти (четкая цель, запрос)

02

Кластеризация запросов менти и сфер интересов менторов, создание содержательных потоков для менторинга

03

Организация и проведение коротких встреч менторов и менти для знакомства по направлениям

Примеры методических материалов для формирования пар

МЕНТОР
программа развития «МЕНТОРИНГ»

Пример заполнения карточки

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ:
Ключевые вехи Вашего профессионального пути и основной специализации

- Заместитель главного технолога, затем – Главный технолог НТЗ
- Заместитель Дирекции углеводородной сферы, затем – Главный директор
- Улучшение функций в КЦ

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ОТ МЕНТОРА:
Темы и направления, с которыми Вам было бы интересно поработать с менти. Укажите область экспертизы, в которой Вы можете быть полезны менти

- Управленческий менеджмент и управление людьми на предприятии
- Освоение масштаба новой должности, адаптация в новой управленческой роли
- Бизнес-мышление и принятие управленческих решений в условиях неопределенности
- Производственные инженерные задачи (процесс нефтепереработки, проектировка)
- Управление временем и достигание баланса

ЛИЧНЫЕ ИНТЕРЕСЫ:
Хобби, увлечения, интересы за рамками профессиональные

- Рыбалка и охота
- Путешествия

Иван Иванович Иванов
Сибур – КЦ
Руководитель функции
Тел. +7 (XXX) XXX-XX-XX
E-mail: XXX@XXX

МЕНТИ
программа развития «МЕНТОРИНГ»

Пример заполнения карточки

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ:
Ключевые вехи Вашего профессионального пути и основной специализации

- Ведущий инженер, Отдел технического надзора
- Руководитель проектов по инвестиционным проектам в части автоматизации
- Старший менеджер берегового производства в нефтегазовом учреждении, управление проектами изменений

ЦЕЛИ УЧАСТИЯ В ПРОГРАММЕ МЕНТОРИНГА:

- Улучшить навыки управления проектами в кросс-функциональной команде, без административного ресурса
- Улучшить навыки принятия решений в условиях неопределенности

ТЕМАТИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ:

- Реализация инвестиционных проектов в области «зеленого» производства
- Оптимизация производственных процессов при сохранении уровня выработки

ВЫБОР МЕНТОРА:

- Иванов И.И. (Сибур-КЦ) – интересен его опыт управления кросс-функциональной командой.

ЛИЧНЫЕ ИНТЕРЕСЫ:

- Фотография
- Альпинизм
- Туризм

Петр Петрович ПЕТРОВ
ВИАКСПЛЕН
Старший менеджер
Тел. +7 (XXX) XXX-XX-XX
E-mail: XXX@XXX





ЭКСПСИ
КОНСАЛТИНГ

MENTORING FOR MENTORS

СТРУКТУРА ПОДДЕРЖКИ И ОБУЧЕНИЯ МЕНТОРОВ В РАМКАХ ПРОГРАММЫ

Возможные мероприятия:

1. Проведение установочной онлайн-встречи о структуре программы и ожидаемом результате
2. Вводный обучающий видеокурс / сессия
3. Обучение методологии. Серия развивающих сессий по ключевым этапам процесса менторинга в мини-группах + памятки с основными выводами
4. Индивидуальные консультации в течение программы (по 1-2 или более консультации на ментора)
5. Круглые столы по обмену опытом менторами потока в процессе программы и по ее итогам

Примеры методических материалов для менторов

ПРИНЦИПЫ РЕАЛИЗАЦИИ МЕНТОРИНГА В СИБУР

Ключевые требования к ментору:

- имеет минимально достаточное образование в предмете менторинга (инженерное, прикладное);
- готов проводить минимум 1-2 встречи в месяц по 1-2 часа (время на одну встречу в период «сентябрь-декабрь 2022»);
- хочет быть ментором. Видит в этом интерес и ценность для себя.

Постоянно-договоренность: договоренность на период программы (включает переписку и постоянный процесс по согласию сторон).

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ за результат менторинга у ментора:

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕНТОРА:

- реально выделяет запланированное время на встречу;
- делает лучше, что в его силах – в рамках конкретной методологии и за ее рамками, чтобы помочь ментору в его запросе.

Методология менторинга: передается структурированно, но не навязывается. Ментор может действовать иначе, когда это на пользу ментору (например – выделять время на встречу).

МЕНТОР – главный руководитель по отношению к участнику программы. Эту роль не может выполнять тренер-руководитель.

Методы и подходы, повышающие эффективность менторинга

ОБЗОР ИНСТРУМЕНТА МЕНТОРА

- Заинтересованное слушание
- Советы/Рекомендации
- Обратная связь от ментора
- Истории из личного опыта ментора
- Развивающие коучинговые вопросы «РОСТ»
- Баланс «challenge & support» (вызова и поддержки)

кейс 2 для обсуждения

«Цели (образ результата) не совсем соответствуют задачам менторства – «По окончании курса повысить компетенции по технологичности производства и публичным выступлениям. Определиться в каких направлениях необходимо развиваться для достижения цели» – в связи с чем были вынуждены их дополнить»

ПАМЯТКА ПО ПРОГРАММЕ КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ МЕНТОРОВ И МЕНТИ

У РУКОВОДИТЕЛЕЙ МОЖЕТ БЫТЬ МНОЖЕСТВО БАРЬЕРОВ И ВОПРОСОВ, СНИЖАЮЩИХ МОТИВАЦИЮ К УЧАСТИЮ, КАК НА СТАРТЕ, ТАК И В ПРОЦЕССЕ ПРОГРАММЫ



Не понимают цели своего участия

- Зачем это нужно бизнесу?
- Почему необходимо реализовывать именно сейчас?
- Что это дает лично мне?

Нет времени

- Сколько времени на это нужно выделять (в неделю/месяц)?
- Можно ли это сделать (достичь той же цели) как-то более экономно для моего времени?

Непонимание процесса и страх дополнительной «обязательной» нагрузки

- Что именно от меня требуется?
- В какой мере я сам волен выбирать подход, а в какой реализовать «обязательные» шаги?

Незрелость, неготовность подопечного

- С какими сложностями я могу столкнуться и как мне их решать?
- Кто мне сможет помочь и оказать поддержку?

1. КОММУНИКАЦИЯ О ПРОГРАММЕ И УСТАНОВОЧНАЯ ВСТРЕЧА ДЛЯ МЕНТОРОВ НА СТАРТЕ ПОМОГАЕТ ОТВЕТИТЬ НА ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ МЕНТОРОВ

1. Ответы на распространенные барьеры

Не понимают цели своего участия

- **Выгоды для бизнеса:**
Результаты мировых исследований результативных компаний и руководителей уровня Top
- **Выгоды для компании:**
Бизнес-контекст формирует необходимость развития талантов через менторинг
- **Личный интерес:**
Престиж и влияние

Нет времени

- **Анализ необходимых временных ресурсов**
Открытое обсуждение готовности по временным инвестициям: свобода выбирать количество времени, выделяемого на встречи и периодичность встреч

Непонимание процесса и страх дополнительной «обязательной» нагрузки

- **Открытое прояснение принципов формирования пар ментор-менти и взаимных ожиданий**
Ментор сам выбирает темы и менти по эссе. Менти заявляет о целях и ожиданиях от ментора
Ментор сам выбирает инструментарий для развития менти из предложенных альтернатив

Незрелость, неготовность подопечного

- **Подготовка менти - отдельное направление в программе**
Подготовленный менти снижает нагрузку на ментора и существенно повышает результативность программы

2. Презентация программы

(как устроена, чему обучаем, что на выходе, расписание, как принять участие)

2. ВВОДНЫЙ ОБУЧАЮЩИЙ ВИДЕО КУРС. ЦЕЛЬ: ВВЕСТИ ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ДАТЬ ПОНИМАНИЕ РОЛИ МЕНТОРА И ПРОЦЕССА РАБОТЫ

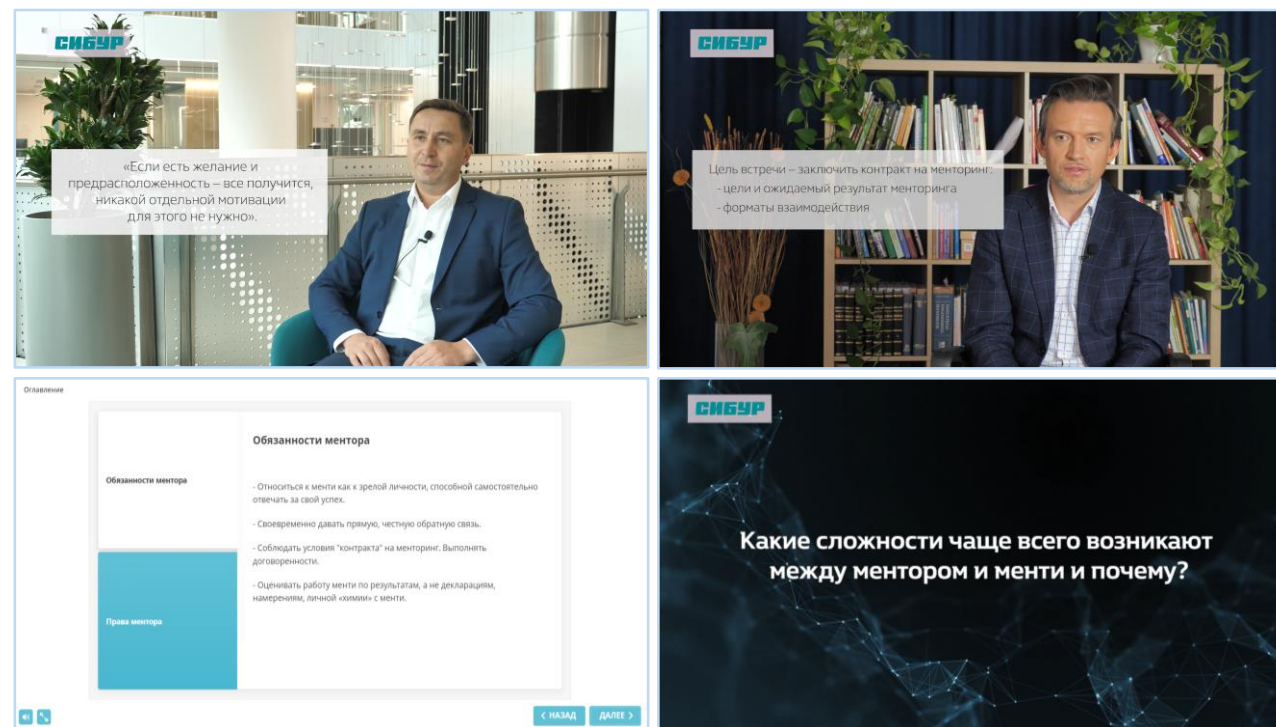
Содержательные блоки:

01 Цели и задачи менторинга
Участники: роли и взаимоотношения

02 Процесс менторинга:
ключевые этапы и алгоритмы встреч (обзорно)

03 Подходы и инструменты,
повышающие эффективность менторинга (обзорно)

Пример методических материалов для менторов



3. ОБУЧЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ. ТЕМЫ ГРУППОВЫХ СЕССИЙ В МИНИ-ГРУППАХ И ПРАКТИКИ

01

**ПРОЦЕССА МЕНТОРИНГА. УСТАНОВОЧНАЯ
ВСТРЕЧА: ЦЕЛИ, АЛГОРИТМ, РЕЗУЛЬТАТ**

**Встреча по заключению "контракта" на менторинг,
согласованию целей и формата менторинга**



Практическая задача участников: подготовиться и провести первые установочные встречи с партнерами (менти)

02

**СОПРОВОЖДЕНИЕ В РАЗВИТИИ: АЛГОРИТМ
ВСТРЕЧ, ПРИМЕРЫ ЗАПРОСОВ, РАЗБОР
ИНСТРУМЕНТОВ МЕНТОРА**

**Серия встреч по обсуждению прогресса партнера,
возникших сложностей и вопросов. Ментор дает
рекомендации, советы, свое видение по установ-
ленной теме встречи**



Практическая задача участников: провести как минимум 2 рабочих встречи с партнерами, применить 1-2 инструмента и отрефлексировать

03

**ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ПРОГРАММЫ: ОЦЕНКА
ПРОГРЕССА, ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ**

**Встреча по оценке результатов программы,
получению взаимной обратной связи и обсужде-
нию приоритетов будущего развития партнера
за рамками программы менторинга**



MENTI FOCUS

ОБУЧЕНИЕ ПАРТНЕРОВ ПО РАЗВИТИЮ (МЕНТИ)

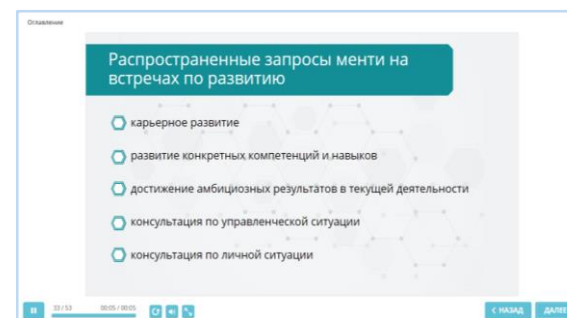
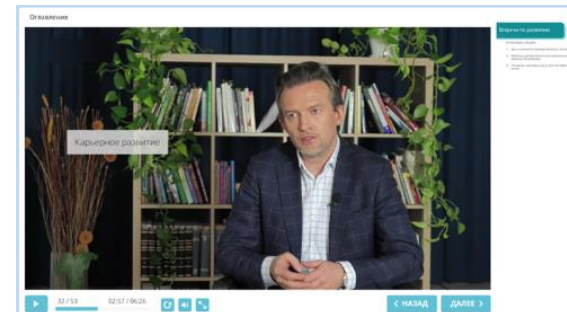
Рекомендуемые мероприятия:

1. Проведение установочной онлайн-встречи о программе и ожидаемом результате
2. Вводный обучающий видеокурс/ сессия:
 - Цели и задачи менторинга
 - Участники: роли и взаимоотношения
 - Процесс менторинга: ключевые этапы и алгоритмы встреч (обзорно)
 - Как готовиться к первой встрече, к промежуточным встречам, к подведению итогов
3. Методичка с ключевыми содержательными аспектами

Примеры методических материалов для менти

ЧТО ДЕЛАЕТ И ЧЕГО НЕ ДЕЛАЕТ ХОРОШИЙ МЕНТОР? РЕЗЮМЕ.

	До встречи	Во время встречи	После встречи
DOS	<ul style="list-style-type: none"> Точно знает, что хочет получить от ментора на встрече Имеет сформулированную повестку/вопросы для проработки на встрече Высылает повестку заранее Готовит follow up предыдущей встречи (например, созданное задание, с которым договорились в прошлый раз и пр.) 	<ul style="list-style-type: none"> Уважает ментора за его опыт, но сохраняет критическое мышление Слушает внимательно, делает заметки Задает вопросы, проясняет, запрашивает дополнительную историю, если не согласен 	<ul style="list-style-type: none"> Пишет краткое содержательное резюме встречи и отправляет его ментору Действует в направлении своей цели между встречами Экспериментирует, пробует что-то новое
DON'TS	<ul style="list-style-type: none"> Не пропускает встречу, если о ней договорились Не идет, пока ментор сам не назначит встречу Не приходит на встречу без ясной цели и вопросов к ментору 	<ul style="list-style-type: none"> Не работает только на первом этапе Не просит ментора предлагать темы для обсуждения 	<ul style="list-style-type: none"> Не просит ментора писать резюме встречи Не бездействует: реализует советы и рекомендации ментора, или делится что-то свое



ВСТРЕЧИ ПО РАЗВИТИЮ МЕНТИ

Серия встреч по обсуждению прогресса менти, возникших сложностей и вопросов. Ментор дает рекомендации, советы, свое видение по установленной теме встречи.

- 01 ПОДГОТОВКА**
Накануне встречи ментору полезно запросить у менти его видение повестки и возможных вопросов для обсуждения.
- 02 СОЗДАНИЕ ДОВЕРИТЕЛЬНОЙ АТМОСФЕРЫ**
Доверительная атмосфера помогает менти открыто высказывать свои сомнения, опасения, размышлять вслух, не имея готового ответа. Ментор может начать встречу с общего вопроса, например, «Как Ваши дела?», внимательно выслушать ответ.
- 03 ОБЗОР ПРОМЕЖУТОЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ**
Ментор просит менти рассказать о его прогрессе. Что из намеченного на прошлой встрече удалось сделать? Какие возникли сложности и вопросы? Каковы их причины? Какие есть пути решения? Чему он научился, что понял за прошедший период? При необходимости ментор дает обратную связь на принятые усилия.
- 04 ВЫБОР ОСНОВНОЙ ТЕМЫ ВСТРЕЧИ**
Ментор и менти договариваются о теме для содержательного обсуждения на встрече. Тема должна помогать достижению целей менти и быть актуальной и важной для него.
Рекомендация: лучше всего, если конкретную тему предлагает менти. Ментор также может предложить свой вариант, при необходимости предлагать смежные темы для обсуждения.
- 05 ПРОРАБОТКА ВЫБРАННОЙ ТЕМЫ**
Ментор задает менти вопросы, позволяющие углубить понимание ситуации, внимательно слушает, использует инструменты ментора, которые продвигут менти на пути к цели.
- 06 ЗАВЕРШЕНИЕ ВСТРЕЧИ**
Ментор просит менти резюмировать обсуждение: что он понял, чему научился? Какие конкретные действия он предпримет после встречи?

ЧЕРЕЗ 1-2 ДНЯ ПОСЛЕ ВСТРЕЧИ
Менти присылает ментору (по e-mail) резюме встречи: какие вопросы обсуждали, о чем именно договорились.

2 ПАМЯТКА ПО ПРОГРАММЕ КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ МЕНТОРОВ И МЕНТИ



MONITORING

ПРОВЕДЕНИЕ ОПРОСОВ В ХОДЕ ПРОГРАММЫ И ПО ЕЕ ИТОГАМ ПОЗВОЛЯЕТ ОРГАНИЗОВАТЬ ОБМЕН ОПЫТОМ И УЛУЧШАТЬ ПРОЦЕСС

В ходе программы и по ее окончании проводятся мониторинговые пульс-опросы менторов и менти (анонимно) для выявления сложностей и барьеров в процессе работы и оценки эффективности процесса менторинга:

- Насколько удалось сформулировать цель на развитие и шаги/план ее достижения
- Насколько полезным оказалось обучение
- Насколько полезным оказалось взаимодействие с ментором
- и т.д.

Обратная связь, полученная на промежуточных и итоговых опросах обсуждается на круглых столах по обмену опытом и лучшими практиками





Тимофеева Анна

Директор по консалтингу
Лидер практики «Работа с талантами»



+7 (495) 645 21 15



timofeyeva@ecopsy.ru

www.ecopsy.ru