



ЭКСПСИ

Как создать и внедрить успешную корпоративную менторинговую программу



ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



ВРЕМЯ

с 11:00 до 12:00
(по Московскому
времени)



ВОПРОСЫ

Вопросы ведущему
можно задавать
в «общем чате»
в течение всего
вебинара



ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Если есть технические
вопросы – пишите
в «общий чат»

ЭКОПСИ — это...

**КТО МЫ:
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ**

**ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ**

№1
В РЕЙТИНГЕ*



более
500
ПРОЕКТОВ В ГОД



120+
КОНСУЛЬТАНТОВ



более
30
ЛЕТ НА РЫНКЕ



* По данным рейтинга РА «ЭКСПЕРТ» за 2018 г.

**НАША МИССИЯ: ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ —
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ**

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами

- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR на базе SAP SuccessFactors



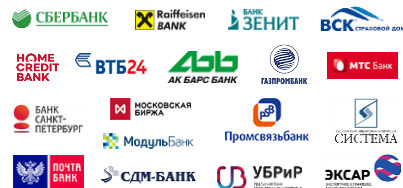
- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии

Наши клиенты

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



ФИНАНСОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



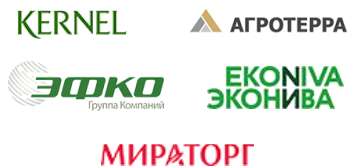
ПРОИЗВОДСТВО, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



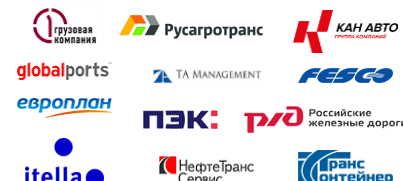
ФАРМАЦЕВТИКА



АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС



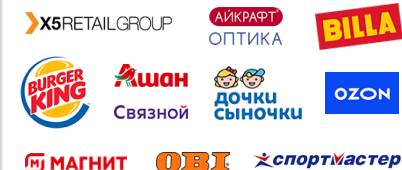
ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА



ТЭК



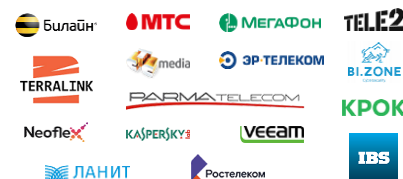
РИТЕЙЛ



АТОМНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



ТЕЛЕКОМ, МЕДИА, ИТ



МЕТАЛЛУРГИЯ



FMCG



Анна Тимофеева



Директор по консалтингу

Лидер практики «Работа с талантами»

SHRM CIPD Professional

Certified career development practitioner

Более 13 лет опыта в построении систем Управления талантами

Опыт:

- Обучением и развитием людей занимается более 17 лет, консультированием в области Управления талантами – более 10 лет.
- Является автором статей и публикаций по темам развития людей и команд в организациях.
- Руководила проектами по реализации комплексных программ развития и построения систем корпоративного обучения, проектами в области создания и внедрения моделей корпоративных и профессиональных компетенций, оценки персонала.
- Key account management крупных клиентов: Газпром нефть, СИБУР, Enel, Норникель, ТС Пятерочка, Газпром Проектирование.
- Является одним из авторов подхода GAIN (С) – метода оценки и развития управленческих команд (<https://gain.ecopsy.ru/>).

Публикации:

- <https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/844252>
- <https://hbr-russia.ru/karera/kommunikatsii/888186/>
- <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2021/07/16/878376-chem-opasni-rukovoditeli-politikani>
- E-EXECUTIVE.ru, [Как формировать доверие в командах](#)
- HRBAZAAR,RU, [Виды программ развития по целям](#)
- HR TIMES, [Главная проблема внутреннего обучения](#)

1

Что такое менторинг. Какие задачи решают менторинговые программы



2

Что важно учитывать при создании менторинговой программы в компании



3

Кейсы трех компаний, реализовавших менторинговые программы





Начнем с определения

Менторинг

формат индивидуального развития высокопотенциальных сотрудников / руководителей, в основе которого – передача знаний, опыта и помощь в достижении значимых целей от состоявшегося и успешного человека тому, кто находится в начале пути.

Менти

сотрудник (руководитель), участвующий в программе менторинга.

Ментор

руководитель на 2-3 должностных уровня выше сотрудника, участвующего в программе менторинга (менти). Как правило, эту роль не может выполнять прямой руководитель.

А еще есть наставничество, коучинг, обучение, психологическая помощь....

С какими целями компании внедряют корпоративные менторинговые программы



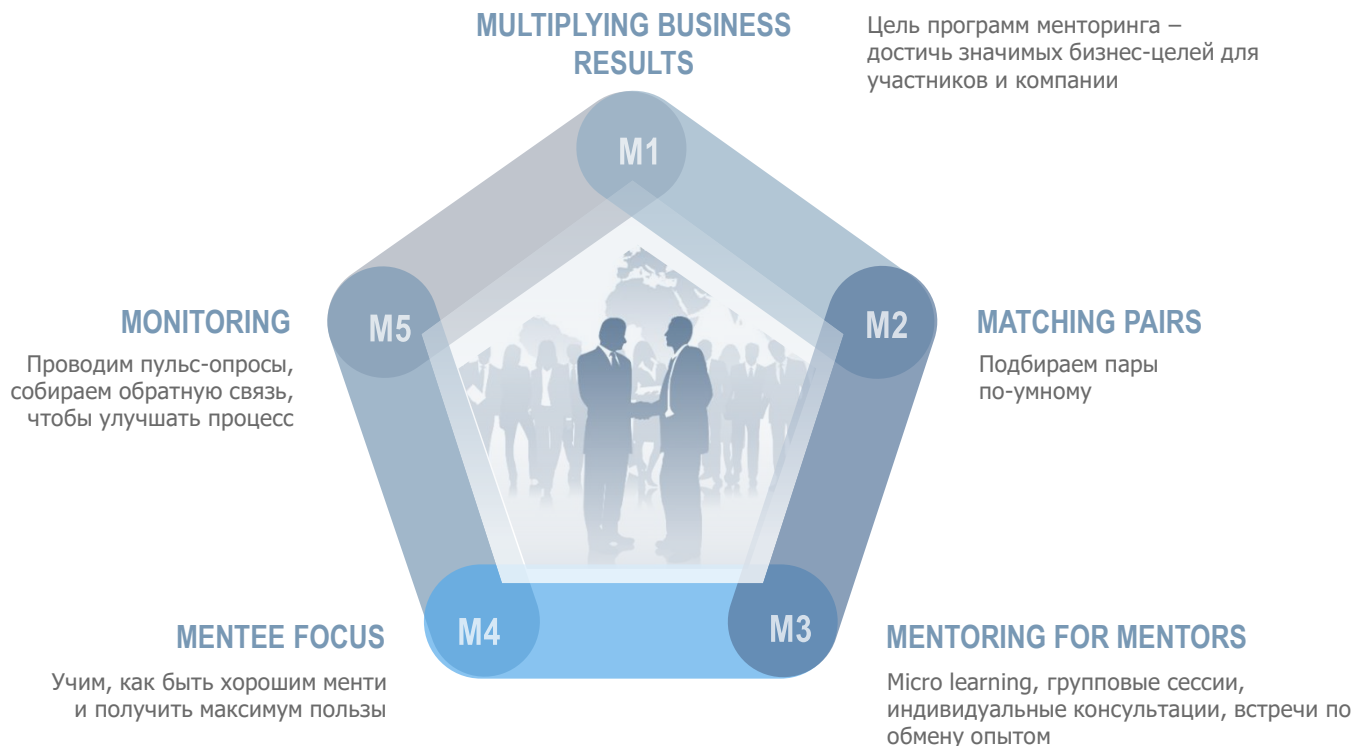
Классические цели:

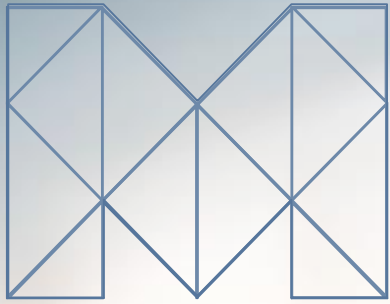
- Обеспечение кадровой защищенности на ключевых управленческих позициях
- Развитие лидерского потенциала и внутренней экспертизы ключевых талантов
- Формирование культуры самообучающейся организации, привычки «заниматься сильными людьми»

Дополнительные фокусы:

- Подготовка сотрудника его к будущим задачам, вызовам и возможному карьерному перемещению
- Поддержка руководителей, назначенных на принципиально другие, относительно их опыта, роли, адаптироваться к новым условиям и выйти на целевую эффективность
- Помощь новым членам управленческой команды в адаптации

Основные принципы программ корпоративного менторинга от ЭКОПСИ





1



MULTIPLYING BUSINESS RESULTS

Какие цели для менторинга – хорошие? С какими запросами приходиться к ментору?

1. Цель менторинга – не развитие вообще, а продвижение в достижении амбициозных бизнес-целей, полезных для компании.
2. Хорошая бизнес-цель интересна. Она мотивирует не только менти, но и ментора – вкладываться в работу с партнером и тратить на это время.

Например, повысить эффективность работы предприятия, расширить клиентский сервис, открыть новое направление бизнеса или создать новый продукт.

3. На основе хорошей бизнес-цели менти гораздо проще сформулировать четкий запрос к ментору.

Такой подход позволяет удерживать интерес и мотивацию менторов к работе и наращивать 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

Что можно делать:

1

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

2

Кластеровать запросы менти и сферы интересов менторов, создавать содержательные потоки для менторинга

3

Организовывать короткие встречи-знакомства менторов и менти по направлениям



Иван Иванович Иванов

Сибур – КЦ
Руководитель Функции
Тел. +7 (000) XXX-XX-XX
E-mail: XXX@XXX



Петр Петрович Петров

ВИАКСПЛЕЙ
Старший менеджер
Тел. +7 (000) XXX-XX-XX
E-mail: XXX@XXX

Пример заполнения карточки

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ:

- Ключевые вехи Вашего профессионального пути и основной специализации
- Заместитель главного технолога, затем – Главный технолог НЭЗ
- Заместитель Дирекции углеводородного сырья, затем – Главный директор
- Управление функцией в КЦ

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ОТ МЕНТОРА:

- Темы и направления, с которыми Вы бы хотели быть полезны менти
- Управленческий масштаб и управление
- Освоение масштаба новой должности
- Бизнес моделирование и принятие управленческих решений
- Производственные инженерные задачи
- Управление временем и жизненным балансом

ЛИЧНЫЕ ИНТЕРЕСЫ:

- Хобби, увлечения, интересы за рамками профессии
- Рыбалка и охота
- Путешествия

Пример заполнения карточки

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ:

- Ключевые вехи Вашего профессионального пути и основной специализации
- Видный инженер, Отдел технического надзора
- Руководитель проекта по внедрению проектов в части автоматизации
- Старший менеджер «Бережливое производство» и непрерывные улучшения, управление проектами жизненного цикла

ЦЕЛИ УЧАСТИЯ В ПРОГРАММЕ МЕНТОРИНГА:

- Улучшить навыки управления проектами в cross-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 безопасности

ВЫБОР МЕНТОРА:

- Иванов И.И. (Сибур-КЦ) – интерес его опыт управления cross-функциональной командой.

ЛИЧНЫЕ ИНТЕРЕСЫ:

- Фотография
- Альпинизм
- Туризм

МЕНТОР
программа развития «МЕНТОРИНГ»

МЕХАНИКА ФОРМИРОВАНИЯ ПАР

примеры методических материалов для формирования пар

Менти указывают свою область и темы, чтобы связаться с МЕНТОРОМ

01

ДО 4 ОКТЯБРЯ

Менти указывают свои сферы интересов и сферы интересов менторов

02

ДО 4 ОКТЯБРЯ

Менти указывают свои сферы интересов и сферы интересов менторов

03

6 ОКТЯБРЯ

Менти указывают свои сферы интересов и сферы интересов менторов

04

8 ОКТЯБРЯ

Менти указывают свои сферы интересов и сферы интересов менторов, формируют свои карточки, где указывают свою профессиональную область, цели участия, интересные темы и потенциальных менторов, с кем хотели бы поработать

05

11 ОКТЯБРЯ

Менти отправляют свои карточки куратору программы по email

06

13 ОКТЯБРЯ

Куратор программы в индивидуальном порядке направляет каждому ментору по email потенциальных менти, которые хотели бы с ним поработать

07

15 ОКТЯБРЯ

Ментор выбирает менти, формируются пары



3

MENTORING FOR MENTORS



У потенциальных менторов 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, 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?

Коммуникация о программе и установочная встреча на старте помогают ответить на основные вопросы потенциальных менторов



1. ОТВЕТЫ НА РАСПРОСТРАНЕННЫЕ БАРЬЕРЫ В ПРОЦЕССЕ КОММУНИКАЦИИ

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 и взаимных ожиданий**
Например: 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 ПЕРЕД ПРИНЯТИЕМ РЕШЕНИЯ

(КАК УСТРОЕНА, ЧЕМУ ОБУЧАЕМ, ЧТО НА ВЫХОДЕ, РАСПИСАНИЕ, КАК ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ)

Поддержка и обучение менторов в рамках программы – с уважением к их времени и опыту: помочь принять решение и дать только необходимые инструменты.

Что можно делать:

1. Провести установочную встречу о структуре программы и ожидаемом результате ДО принятия решения менторами об участии в программе
2. Дать всю теорию и определения в виде вводного обучающего видеокурса
3. Обучить методологии. Короткие развивающие сессии по ключевым этапам процесса в мини-группах + памятки с основными выводами
4. Индивидуальные консультации в течение программы в удобное время
5. Круглые столы по обмену опытом менторами потока в процессе программы и по ее итогам

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
за результат менторства у mentee

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕНТОРА:

- обеспечить выделенной запланированной ежесекунды на встрече
- сделать предложение, что в его системе – в рамках программы менторства и на ее ресурсах, чтобы "помочь" mentee

КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К МЕНТОРУ:

- иметь минимально-разумную квалификацию и портфель менторства (инструменты, практики, компетенции)
- готовность проводить не менее 3-2 сессии в месяц по 3-2 часа (время на одного mentee) в течение всего периода 2022г.
- иметь опыт менторства. Встречи в этом формате и ценности для себя

ПРИНЦИПЫ МЕНТОРИНГА

Постоянная/долговременность:
длительность на период программы (может перейти в постоянный процесс по согласию сторон).

Ментор: выслушать по согласованию
Эту роль не может выполнять

МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ, ПОВЫШАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНТОРИНГА

ОБЗОР

примеры методических материалов для менторов

«Менторинг помогает в достижениях, а не только в обретении знаний»

КЕЙС 2 ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

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

Советы/Рекомендации

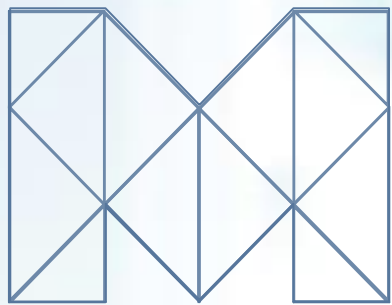
Обратная связь от ментора

Истории из личного опыта ментора

Развивающие коучинговые вопросы «РОСТ»

Баланс «challenge & support» (вызова и поддержки)

7 ПАМЯТКА ПО ПРОГРАММЕ КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ МЕНТОРОВ И МЕНТИ



4

MENTI FOCUS



Обучение партнеров по развитию (менты) - передача им ответственности за результат развития и грамотное использование дорогого ресурса менторов.


Что можно делать:

1. Провести установочную встречу о программе и ожидаемом результате
2. Дать основные понятия и алгоритмы:
 - 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. Помочь с формулировкой целей и запросов
4. Отсеять на старте тех, кто не готов идти в программу

ЧТО ДЕЛАЕТ И ЧЕГО НЕ ДЕЛАЕТ ХОРОШИЙ МЕНТОР? РЕЗЮМЕ.

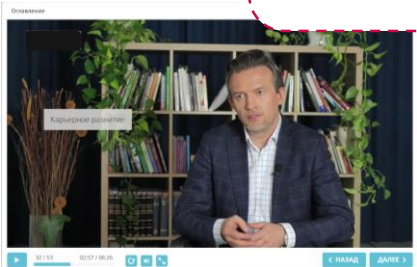
До встречи	Во время встречи	После встречи
DOS <ul style="list-style-type: none"> • Точно знает, что хочет получить от ментора на встрече • Имеет сформулированные вопросы/запросы для проработки на встрече • Выясняет повестку встречи • Готовит флэш-карты провайдера встречи (например, содержание задания, с которым договорились в прошлый раз и т.п.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Уважает ментора, но сохраняет независимость мышления • Слушает активно • Задает вопросы, которые не согласен 	
DON'TS <ul style="list-style-type: none"> • Не пропускает встречу, если о ней договорились • Не ждет, пока ментор сам начнет встречу • Не приходит на встречу без ясной цели и вопросов к ментору 	<ul style="list-style-type: none"> • Не работает с ментором • Не просит помощи • Не покидает обучающую среду 	

ВСТРЕЧИ ПО РАЗВИТИЮ МЕНТИ



Видение

примеры методических материалов для менти



Карьерные запросы

интерес и выделенных вопросов для обсуждения.

Распространенные запросы менти на встречах по развитию

- карьерное развитие
- развитие конкретных компетенций и навыков
- достижение амбициозных результатов в текущей деятельности
- консультация по управленческой ситуации
- консультация по личной ситуации

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 предпринятые усилия.

05 ПРОРАБОТКА ВЫБРАННОЙ ТЕМЫ

Ментор задает менти вопросы, позволяющие углубить понимание ситуации, внимательно слушает, использует инструменты ментора, которые продвигут менти на пути к цели.

ЧЕРЕЗ 1-2 ДНЯ ПОСЛЕ ВСТРЕЧИ

Менти присылает ментору (по e-mail) резюме встречи: какие вопросы обсуждали, о чем именно договорились.

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.

ПАМЯТКА ПО ПРОГРАММЕ КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ МЕНТОРОВ И МЕНТИ

06 ЗАВЕРШЕНИЕ ВСТРЕЧИ

Ментор просит менти резюмировать обсуждение: что он понял, чему научился? Какие конкретные действия он предпримет после встречи?

5



MONITORING



Проведение опросов в ходе программы и по ее итогам позволяет организовать обмен опытом и улучшать процесс в дальнейшем.

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.

Например:

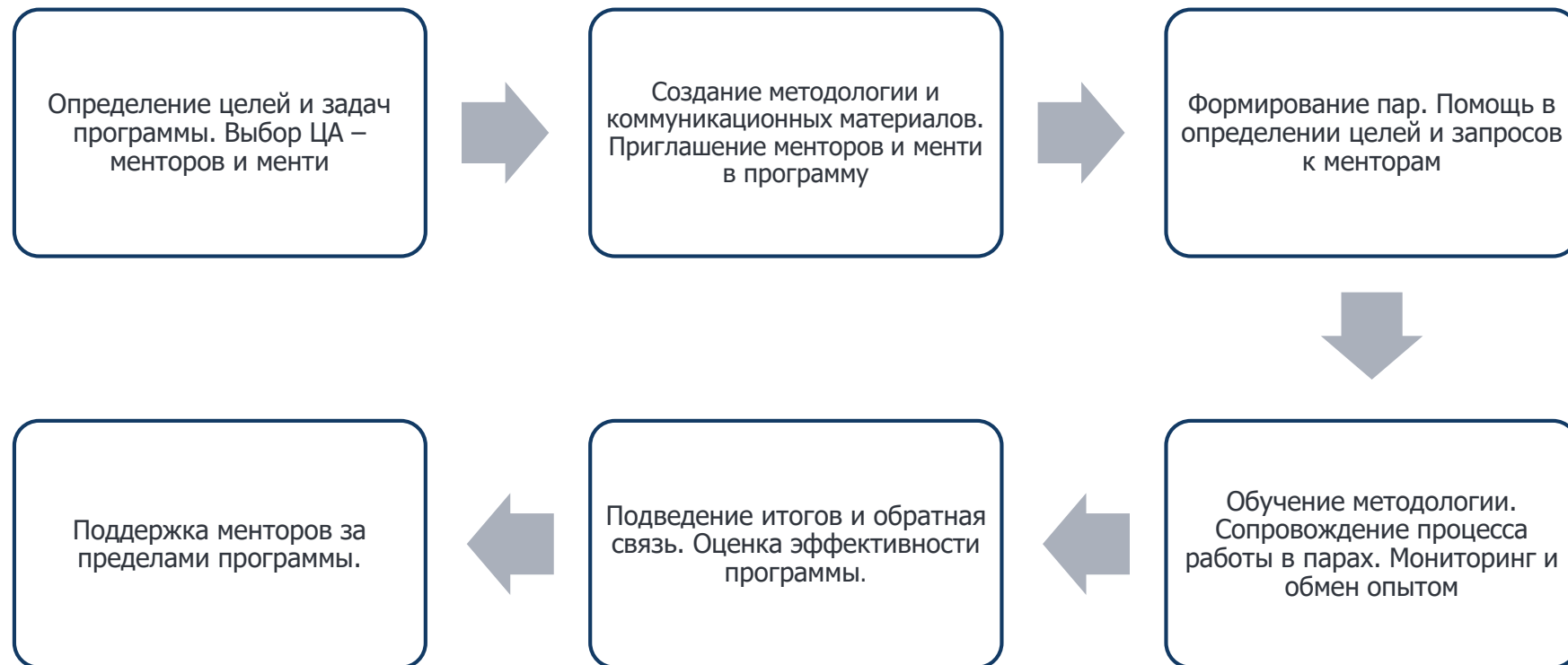
- Насколько удалось сформулировать цель на развитие и шаги/план ее достижения
- Насколько полезным оказалось обучение
- Насколько полезным оказалось взаимодействие с ментором
- и т.д.

Обратная связь, полученная на промежуточных и итоговых опросах, обсуждается на круглых столах по обмену опытом и лучшими практиками, а также позволяет измерить NPS





Типичный проект по созданию и внедрению менторинговой программы



Кейсы компаний, внедривших менторинговые программы

1. АДАПТАЦИОННЫЙ МЕНТОРИНГ В БАНКЕ

- Цель: адаптировать новых членов топ-команды в процессе интеграции активов.
- Менторы ВП Банка, сами выбирали себе менти по согласованию с собственником.
- Длительность программы – 3-4 месяца.
- Поддержка менторов: сессии и индивидуальные консультации.
- По итогам программы – топ-команда делала оценку 360 и обсуждала менти на кадровом комитете

2. ДИСТАНЦИОННАЯ ПРОГРАММА МЕНТОРИНГА В НЕФТЕХИМИЧЕСКОМ ХОЛДИНГЕ

- Цель: развитие кадрового потенциала и ключевых талантов в категории Team leader
- Менторы – ЧП и ГД предприятий, менти – на 2-3 уровня ниже из другой функции. Менторы - по желанию, менти – отбирались.
- Длительность программы – 6 месяцев
- Поддержка менторов: сессии, консультации, круглые столы, обмен опытом. Обучение менти
- Оценка эф-ти: NPS, воронка, назначения

3. МЕНТОРИНГ В РАМКАХ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ТОП-300 В МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

- Цель: внедрение бизнес-системы и развитие управленческой культуры в компании
- Менторы – ВП, лидеры практик БСЕ, менти – участники программы развития
- Длительность программы – до 6 месяцев
- Поддержка менторов: установочная встреча, методические материалы, мониторинг, обмен опытом по этапам, обратная связь в конце
- По итогам: хорошо узнали людей



БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

Тимофеева Анна

Директор по консалтингу

Лидер практики «Работа с талантами»

Тел. +7 (495) 645 21 15

E-mail: timofeyeva@ecopsy.ru

www.ecopsy.ru



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !



The background image is a top-down view of a business meeting. In the upper half, the word 'BUSINESS' is written in large, bold, blue letters across the center. Below it, a semi-transparent horizontal bar contains the text 'СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !' in white. The lower half of the image shows a whiteboard with a diagram. The diagram includes the words 'Research', 'Planning', and 'Proc' (likely 'Process') connected by dashed lines. To the right, there is a section labeled 'Team' and another with 'How t and objec' (likely 'How to and objectives'). There are also some charts and graphs visible on the whiteboard. The overall scene is dimly lit with a blue tint.