

Как выстроить систему менторинга в компании?

Открытое занятие

Спикер занятия: Анна Тимофеева

Директор по консалтингу

Лидер практики «Работа с талантами»



01

Выключаем микрофон,
когда не говорим



02

С уважением
относимся к опыту
друг друга



03

Правило поднятой
руки или открытый
микрофон



04

Вопросы в чат





Будет ли доступна запись занятия?

Да, запись и презентацию занятия вышлем на почту

Сколько продлится занятие?

Около 1 часа

Что делать, если у меня проблемы со связью?

- Обновите страницу, нажав F5
- Зайдите с браузера Google Chrome
- Перейдите с мобильного соединения на Wi Fi
- Перезапустите Webinar на телефоне

ДАВАЙТЕ ПОЗНАКОМИМСЯ

- Напишите, пожалуйста, из какого вы города?
- Какую компанию представляете?

Москва. Экопси



КАК БУДЕТ ПРОХОДИТЬ ЗАНЯТИЕ:

01 Вводная часть

02 О чём поговорим

- Какие задачи решают менторинговые программы в компаниях, почему растет запрос на них?
- Что важно учитывать при создании менторинговой программы в компании?
Какие цели для менторинга хорошие, а какие - не очень, и почему?
- Как формировать менторинговые пары?
- Чему важно учить менторов и менти?
- Как оценивать результаты программы?
- Что может делать компания для поддержки менторов?

03 Как устроено обучение на курсе

04 Специальное предложение для участников встречи

05 Ваши вопросы





ЭКСПЕРТ

АННА ТИМОФЕЕВА

Директор по консалтингу,
Лидер практики «Работа с талантами»

- Более 17 лет в обучении и развитии людей.
- Более 10 лет опыта консультирования в области Управления талантами.
- Автор статей и публикаций по темам развития людей и команд в организациях.
- Опыт управления проектами по реализации комплексных программ развития и построения систем корпоративного обучения, проектами в области создания и внедрения моделей корпоративных и профессиональных компетенций, оценки персонала, построения менторинговых программ.
- Один из авторов подхода GAIN (C) – метода оценки и развития управленческих команд (<https://gain.ecopsy.ru/>).



ЭКСПСИ

Как создать и внедрить успешную корпоративную менторинговую программу



ЭКОПСИ — это...

**КТО МЫ:
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ**

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

№1
В РЕЙТИНГЕ*



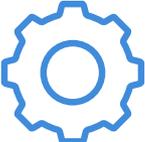
более
500
ПРОЕКТОВ В ГОД



120+
КОНСУЛЬТАНТОВ



более
30
ЛЕТ НА РЫНКЕ



**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

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

Наши клиенты

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



ФИНАНСОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



ПРОИЗВОДСТВО, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



ФАРМАЦЕВТИКА



АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС



ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА



ТЭК



РИТЕЙЛ



АТОМНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



ТЕЛЕКОМ, МЕДИА, ИТ



МЕТАЛЛУРГИЯ



FMCG



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



Голосование:

Есть ли в вашей компании корпоративная менторинговая программа?

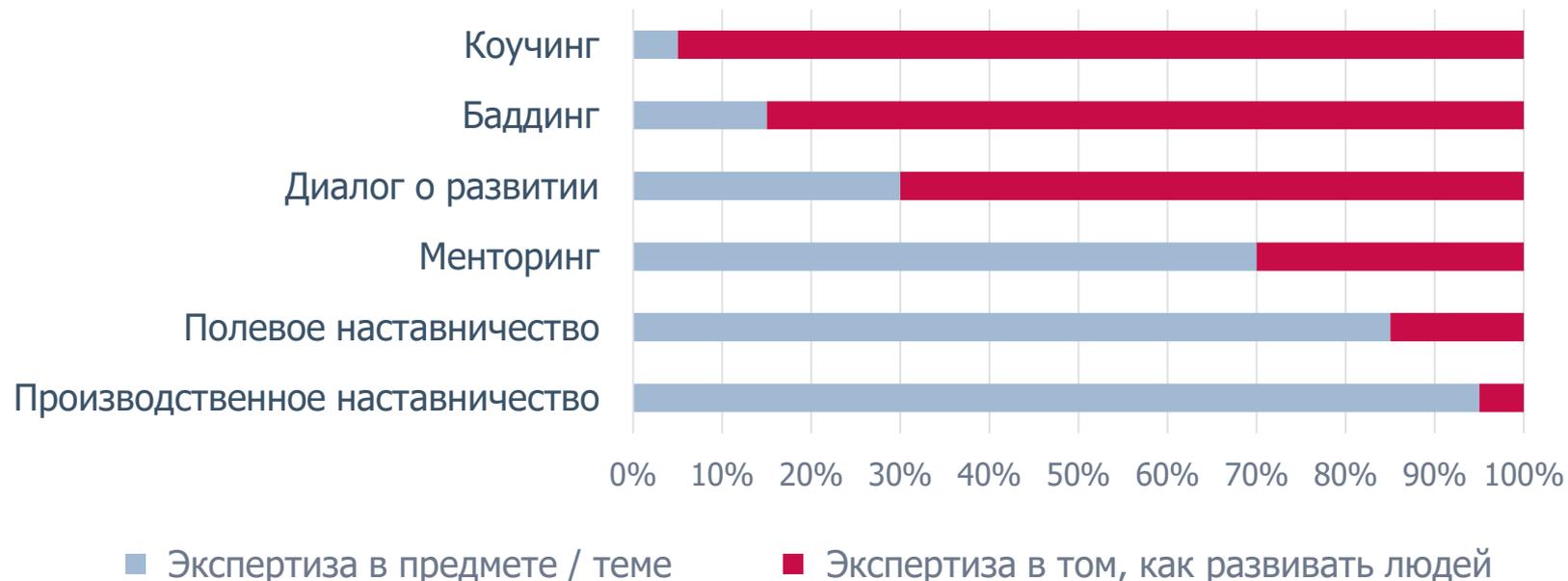


ВЫБЕРИТЕ ПОДХОДЯЩИЙ ВАРИАНТ:

- 1 – Нет, но мы как раз планируем ее создавать
- 2 – Есть, но мы бы хотели ее улучшить
- 3 – Есть и успешно работает
- 4 – Другое



МЕНТОРИНГ, коучинг, наставничество... В чем разница?





Начнем с определения

Менторинг

формат индивидуального развития высокопотенциальных сотрудников / руководителей, в основе которого – передача знаний, опыта и помощь в достижении значимых целей от состоявшего 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.

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

Какие показатели эффективности помогают оценить успешность менторинговых программ



Показатели эффективности программы менторинга должны быть определены на старте программы

- **NPS** (с двух сторон)
- **Количественные параметры программы** (количество заявленных менти, количество сессий, количество менти, дошедших до конца программы, количество менти, реализовавших свой запрос)
- **Взаимная оценка менторов и менти** (балл в анкете обратной связи + содержательные отзывы о прогрессе)
- **Количество/процент сотрудников из числа участников менторинговой программы, которые получили продвижение**

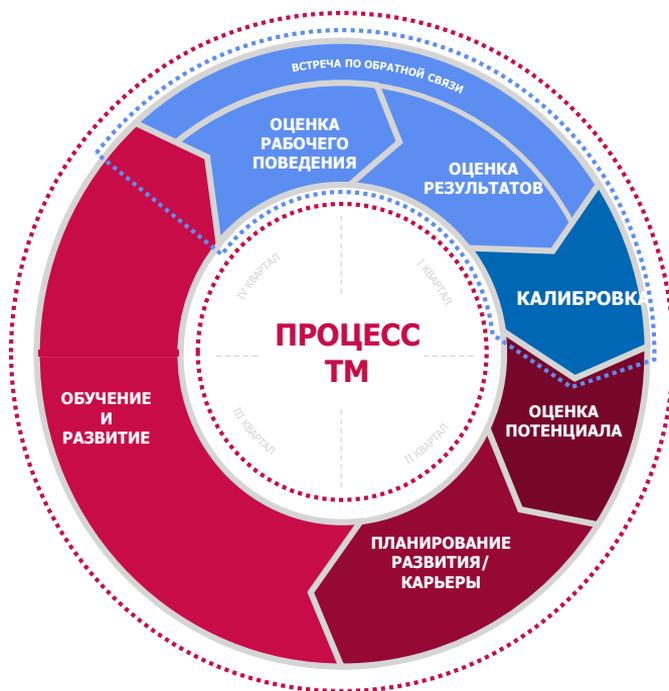


При определении показателей необходимо идти от проблем, к которым адресуется программа

- **Уровень вовлеченности тех, кто проходил программу**
- **Success rate** на старте и после программы среди ЦА
- **Сколько времени менторы уделяли развитию своих менти** (оценивается через Outlook)

Достижение целей, заявленных менти в программе не рекомендуем делать показателем эффективности программы

Как менторинг встраивается в систему управления талантами и влияет на её эффективность?



АДАПТАЦИОННЫЙ МЕНТОРИНГ

- Текучесть новых сотрудников в первый год работы
- Результативность новых сотрудников в первый год работы

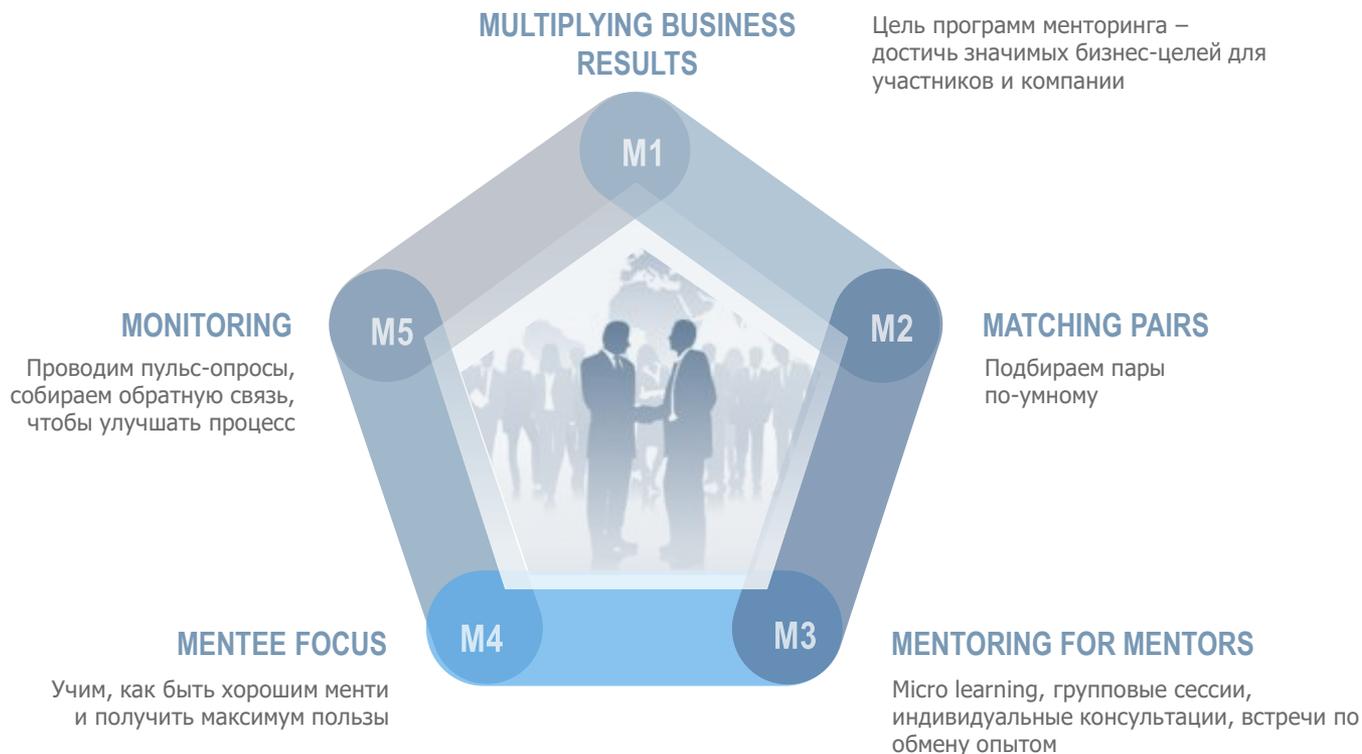
МЕНТОРИНГ ДЛЯ НИРО/НИПРО СОТРУДНИКОВ

- Процент назначений из пула (вертикальный или горизонтальный рост)
- NPS пула про возможности
- Текучесть пула в сравнении со средней текучести по компании
- Вовлеченность/посещаемость/активность в программе

МЕНТОРИНГ ДЛЯ РЕЗЕРВИСТОВ ИЛИ ПРЕЕМНИКОВ

- Процент назначений из резерва/количество преемников, получивших назначения
- Текучесть первого года назначенных на позиции
- Результативность преемников/резервистов после назначения
- NPS заказчиков

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

МЕНТОР
программа развития «МЕНТОР»

МЕХАНИКА ФОРМИРОВАНИЯ ПАР

примеры методических материалов для формирования пар

01
ДО 4 ОКТЯБРЯ

Менти выбирают свою область и тему, пишут эссе с менти

02
ДО 4 ОКТЯБРЯ

Менти создают карточки

03
6 ОКТЯБРЯ

Менти создают карточки с темами

04
8 ОКТЯБРЯ

Менти формируют свои карточки, где указывают свой профессиональный опыт, цели участия, интересующие 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

Иван Иванович Иванов
Сайт: / ИИ
Руководитель Фундации
Тел.: +7 (000) 000 00 00
E-mail: 000@000

Петр Петрович ПЕТРОВ
ИВАНОВИЧ
Старший менеджер
Тел.: +7 (000) 000 00 00
E-mail: 000@000

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ:

- Активная роль в работе профессионального клуба в области социализации
- Активное участие в проектах, целях: (Главный менеджер ИИИ)
- Помощник, Формирование управленческого опыта, опыт: (Главный менеджер)
- Управление финансами в ИИ

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ОТ МЕНТОРА:

- Темы и направления, с которыми был бы рад работать
- Участие в работе менти
- Профессиональный опыт и управление
- Умение находить новые направления
- Важно находить в менти потенциал
- Понимание специфики менторского процесса
- Умение работать в команде

ЛИЧНЫЕ ИНТЕРЕСЫ:

- Спорт, управление, поездки за рубежом
- Работа в семье
- Путешествия

ЦЕЛИ УЧАСТИЯ В ПРОГРАММЕ МЕНТОРИНГА:

- Участие в работе управленческого клуба в роли функционального менеджера, для развития управленческого опыта
- Умение найти направление работы в области социализации

ТЕМАТИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ:

- Активное участие в проектах в области социализации
- Помощник, формирование управленческого опыта, опыт: (Главный менеджер)

ВЫБОР МЕНТОРА:

- Актив ИИИ (Сайт ИИИ) - ментором бы был управление клубом функциональный менеджер

ЛИЧНЫЕ ИНТЕРЕСЫ:

- Волейбол
- Академия
- Горы



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)

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

Методы и подходы, повышающие эффективность менторства

ОБЗОР

ПРИНЦИПЫ МЕНТОРСТВА

Истории из личного опыта ментора

Советы/Рекомендации

Развивающие коучинговые вопросы «РОСТ»

Обратная связь от ментора

Баланс «challenge & support» (вызова и поддержки)

примеры методических материалов для менторов

кейс 2 для обсуждения

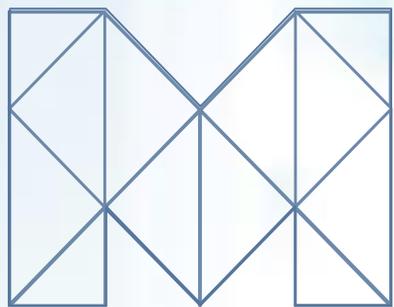
«Истории помогут в достижении, а не только в обращении к ней»

«Идеи (образ результата) не сами возникают, а придумываются. По возможности их следует зафиксировать на карточках, презентациях и публичном выступлении. Определенные в жизни направления необходимо развивать для достижения цели» – в сессии с чем быть выходящей из дискуссии.

ТАБЛИЦА ПО ПРОГРАММЕ КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ МЕНТОРОВ И МЕНТ

Поддержка менторов в рамках программы и за ее пределами

1. Индивидуальная поддержка и супервизия от более опытных менторов.
2. Клубы менторов (очные и онлайн): практические, где выступают менторы из самой компании или из других; теоретические, куда приглашают преподавателей, представителей коучинговых и менторских организаций.
3. Менторские гостиные (онлайн или оффлайн). С одним ментором заранее определяется тема для встречи, а потом на нее приглашают 5-6 менти, которые имеют запрос, соответствующий теме гостиной. Формат хорошо подходит для начинающих менторов.
4. Мануалы или карточки по менторингу, где есть ключевые вопросы, подсказки, последовательность встреч и т.д.. Помогают менторам сохранять знания и держать их при себе.
5. Обсуждение итогов по завершению какого-либо этапа программы всеми менторами, позволяет обменяться опытом.



4

MENTI FOCUS



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:

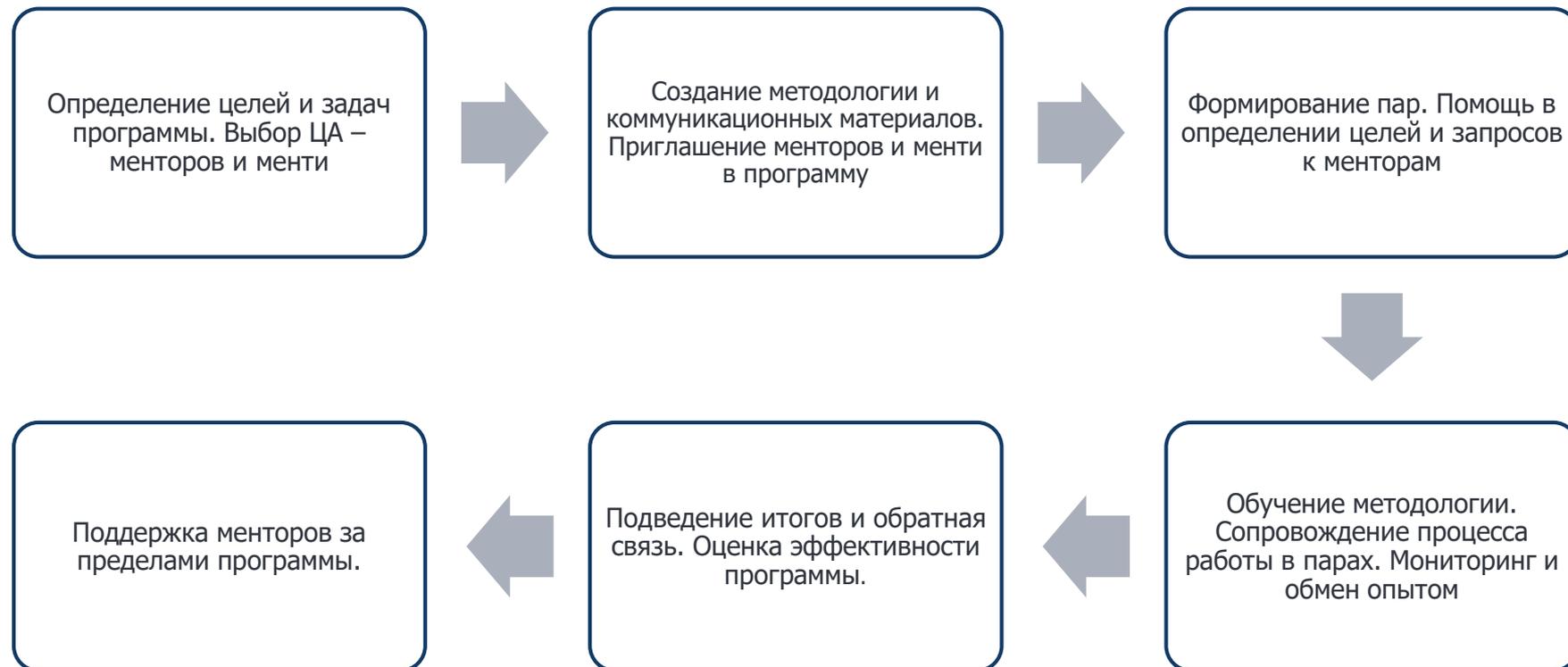
- Насколько удалось сформулировать цель на развитие и шаги/план ее достижения
- Насколько полезным оказалось обучение
- Насколько полезным оказалось взаимодействие с ментором
- и т.д.

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

ИНФОРМАЦИЯ О КУРСЕ

Менторинг для бизнес-лидеров

Старт обучения: идёт набор в группу

Продолжительность курса: 6 недель

Формат: онлайн в Zoom и на учебной платформе

Примерная учебная нагрузка: 3-4 часа в неделю

Время занятий: с 19:00 до 20:30



Качественный состав
участников
и нетворкинг

Живое общение с экспертом
и коллегами. Прикладные
и актуальные знания, ничего
лишнего

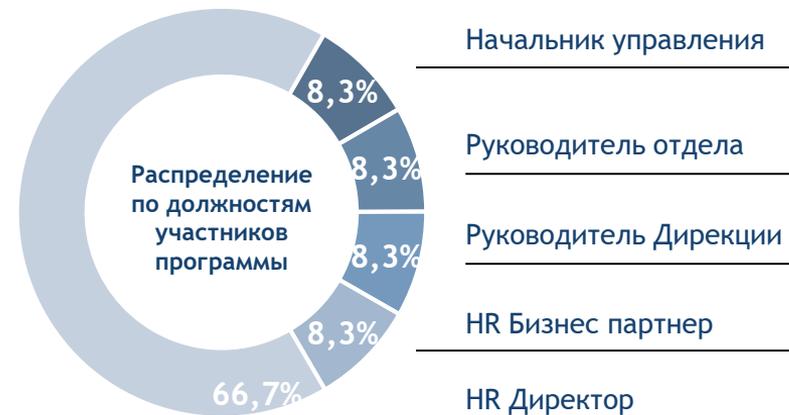
Собственные исследования
и разработки в области
менторинга

Успешный опыт в реализации
менторинга и наставничества
для крупных компаний:
Нанолек, Газпромбанк

ПРОФИЛЬ СТУДЕНТОВ ПРОГРАММЫ

СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Недвижимость: «Этажи», «СПБ»
- Агропром: «Ростгрупп», «24 flowers»
- Государственные организации: «Томский Политехнический Университет», «ФНС»
- Медиа: «Союзмультфильм»
- Спортивная организация: ФК «Зенит»
- HR услуги, аутсорсинг: «Ventra»
- IT: «VebTech»
- Коммуникации: КА «Артель», Jobby
- FMCG: «Уресо»
- Медицина: сеть офтальмологических клиник «ТРИ-З»
- Ритейл: «Эконика»



Разработан на основе интервью
с собственниками бизнеса,
руководителями и HR

МОДУЛЬ 1

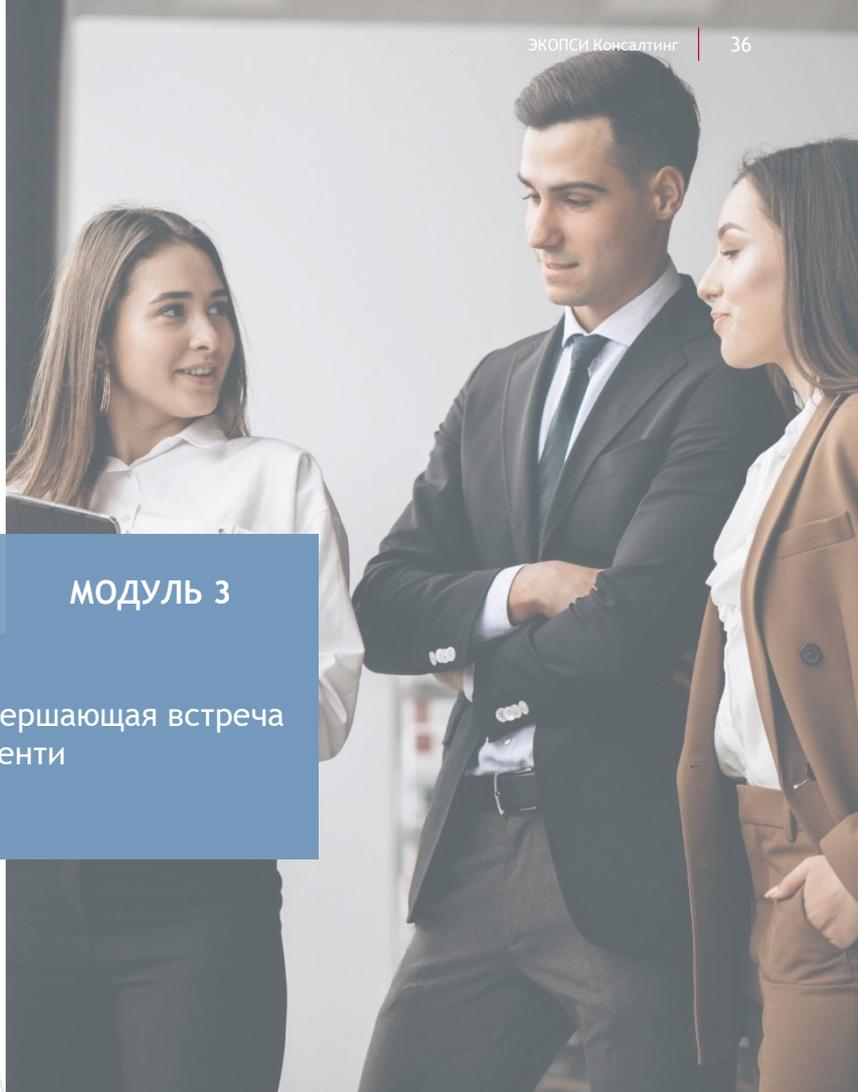
Основные роли в
менторинге

МОДУЛЬ 2

Установочная встреча
с менти

МОДУЛЬ 3

Завершающая встреча
с менти



ЧЕМУ ВЫ НАУЧИТЕСЬ

01

Узнаете что такое менторинг, каковы роли ментора и менти.

02

Поймёте, как менторинг может влиять на стратегическое планирование и бизнес-результаты.

03

Познакомитесь с инструментами ментора и научитесь применять их в работе с менти.

04

Научитесь выстраивать эффективные отношения с менти и обретете уверенность в себе как в менторе.

05

По-новому посмотрите на процессы и проекты. Сможете обучать и работать на проектах эффективнее.

06

Разберете весь процесс менторинга: от выбора менти и заключения с ним контракта, до заключительной встречи по обмену обратной связью.

ДОСТУПНА РАСЧРОЧКА

Стандарт

- Модуль 1-3
- Прямые эфиры в Zoom
- Домашние задания

~~79 000 ₽~~

71 000 ₽

Расширенный

- Модуль 1-3
- Прямые эфиры в Zoom
- Домашние задания
- Дополнительная тема «Как запустить менторинг в компании»

~~89 000 ₽~~

80 000 ₽

Мастер - класс

- Модуль 1-3
- Прямые эфиры в Zoom
- Домашние задания +
- Мастер-класс Анны на тему менторинга

~~109 000 ₽~~

98 000 ₽

Индивидуальная консультация

- Консультации с Анной Тимофеевой по вопросам менторинга

Уточняйте у менеджера

КАКОЙ ДОКУМЕНТ ВЫДАЮТ ПОСЛЕ ОБУЧЕНИЯ?

После обучения вы получите сертификат ЭКОПСИ установленного образца

ЭКОПСИ | Online

06.03.2023
№ 000000

СЕРТИФИКАТ УЧАСТНИКА

Подтверждает, что

**Иванов
Иван Иванович**

прослушал серию вебинаров и успешно
выполнил итоговую работу на онлайн-курсе

"Менторинг для бизнес-лидеров"

Марк Розин
Управляющий партнер ЭКОПСИ

Павел Безручко
Управляющий партнер ЭКОПСИ

ЭКОПСИ | Online

06.03.2023
№ 000000

Приложение к сертификату

Во время прохождения курса были освоены
следующие темы:

Тема 1. Основные роли в менторинге 5 ч

- Что такое менторинг? Основные роли в менторинге
- Этапы и принципы процесса менторинг
- Цель и запрос на менторинг. Как помочь менти сформулировать цель на менторинг и запрос к ментору?

Тема 2. Установочная встреча с менти 7 ч

- Как провести установочную встречу с менти?
- Как проводить эффективные встречи по развитию менти?
- Инструменты ментора

Марк Розин
Управляющий партнер ЭКОПСИ

Павел Безручко
Управляющий партнер ЭКОПСИ

Тема 3. Завершающая встреча с менти 5 ч

- Как провести встречу по подведению итогов?

Итого 17 ч

Обратная СВЯЗЬ

Ваши вопросы и комментарии
к открытому занятию





**Павел
Безручко**

Управляющий партнёр



Подписывайтесь на нас в соцсетях
и оставайтесь в курсе новостей



Мы в Telegram



Вконтакте



Дзен



YouTube

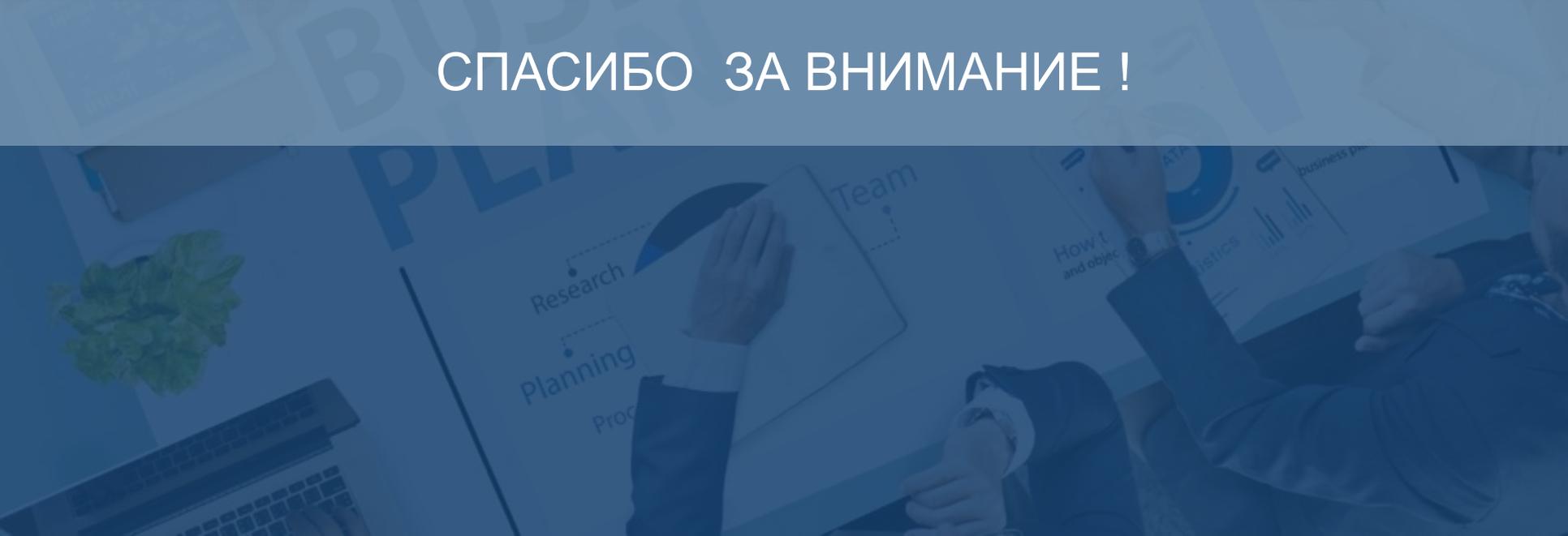


TenChat



A top-down view of a business meeting. Several people's hands and arms are visible around a table. A large, bold, blue word 'BUSINESS' is superimposed over the scene. There are papers, a laptop, and a pair of glasses on the table.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !

A top-down view of a business meeting. Several people's hands and arms are visible around a table. A large, bold, blue word 'PLANNING' is superimposed over the scene. There are papers, a laptop, and a pair of glasses on the table. A diagram with the words 'Research', 'Planning', and 'Team' is visible on one of the papers.

Research
Planning
Team