

Global
Coaching

International
University

2024



Александра Прицкер

Руководство по внедрению менторинга в организации

Об авторе

Александра Прицкер

- Executive коуч, ментор руководителей
- Президент Национальной федерации профессиональных менторов и коучей
- Автор книг «Менторинг: инструкция по применению», «Диалоги на уровне мозга»
- Первая в России аккредитовала программу обучения менторингу в Международной федерации коучинга
- Автор проекта «Развивающее наставничество для развития экономики России» (проект вошел в ТОП-100 проектов АСИ «Сильные идеи нового времени»)
- Председатель Общероссийских премий «ТОП-3 организаций — лидеров менторинга России»
- Спикер российских и международных конференций по менторингу и коучингу

Содержание

Об авторе.....	2
Менторинг.....	4
Ценность менторинга для развития сотрудников	6
Ценности менторинга для компаний	7
Немного статистики	7
Примеры задач, где помогает менторинг	8
Как выбрать менторов, которые будут соответствовать потребностям компании	9
Как подготовить менторов к их новой роли и какие навыки им нужно развивать	11
Как подбирать пары ментор-менти	12
Эффективность менторинга	13
Примеры способов замеров эффективности	13
Как поддерживать и развивать менторов и менти	14
Как интегрировать менторинг с другими программами обучения и развития в компании.....	15
Почему же менторинг так важен для развития сотрудников и достижения целей компании	16
Напутствие автора.....	17
Контакты.....	18

Гайд создан на основе материалов международной программы «Менторинг в бизнесе» и книги «Менторинг: инструкция по применению». Материал защищён авторскими правами (свидетельство 020–010757 от 10/11/2020) и запрещён к копированию и распространению без согласия автора Александры Прицкер

Менторинг



Менторинг — это уникальные партнерские взаимоотношения, в которых один человек (ментор) обеспечивает поддержку получения новых знаний, развития и прогресса другого человека (менти).

Ментор помогает менти в личностном и профессиональном развитии, делясь своим опытом, знаниями и советами.

Менторинг отличается от классического наставничества, тем, что у ментора есть и экспертиза, и успешный опыт, которым он делится с менти, при этом он помогает менти найти свое решение и развиваться в желаемом направлении.

	Наставничество	Менторинг
Цель	Обучить профессиональным навыкам	Развить менти в областях, критичных для достижения бизнес-целей, в которых ментор является экспертом
Формат коммуникации	Преимущественно монолог, говорит, как действовать	Естественный живой диалог, поле общих идей
Позиция	Иерархия «Наставник-ученик»	Партнерство
Обучение	Поддержка новичка через готовую инструкцию	Развиваются оба
Ответственность	Ответственность за результат на наставнике	Ответственность за результат на менти

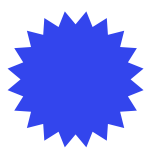


Ценность менторинга для развития сотрудников

Менторинг играет важную роль в развитии сотрудников по многим причинам.

Вот ключевые:

- **Передача опыта и знаний.** Ментор предоставляет свой опыт и знания, дает рекомендации в такой форме, которая укрепляет уверенность менти.
- **Обратная связь и поддержка.** Менти получает конструктивную обратную связь по своему запросу, что способствует его профессиональному росту. Поддержка и советы ментора помогают менти избежать возможных ошибок и работать более уверенно.
- **Развитие навыков и компетенций.** Менторинг способствует развитию ключевых профессиональных навыков и компетенций у менти и приобретению нового опыта у ментора. Это умения, необходимые как для выполнения текущих задач, так и для роста и продвижения на новые позиции.
- **Уверенность и мотивация.** Поддержка ментора повышает уверенность менти в своих силах и мотивирует на новые достижения. Понимание того, что есть человек, готовый помочь и поделиться своим опытом, способствует более продуктивной и инициативной работе.
- **Контакты и возможности.** Менторинг открывает доступ к расширенной сети профессиональных контактов и дополнительным ресурсам. Часто это помогает карьерному росту и созданию новых возможностей для профессионального роста.
- **Индивидуальный подход к развитию.** Менторинг позволяет создавать индивидуальные планы развития для каждого сотрудника, учитывая его сильные стороны, интересы и карьерные цели. Это обеспечивает более целенаправленное и эффективное развитие.

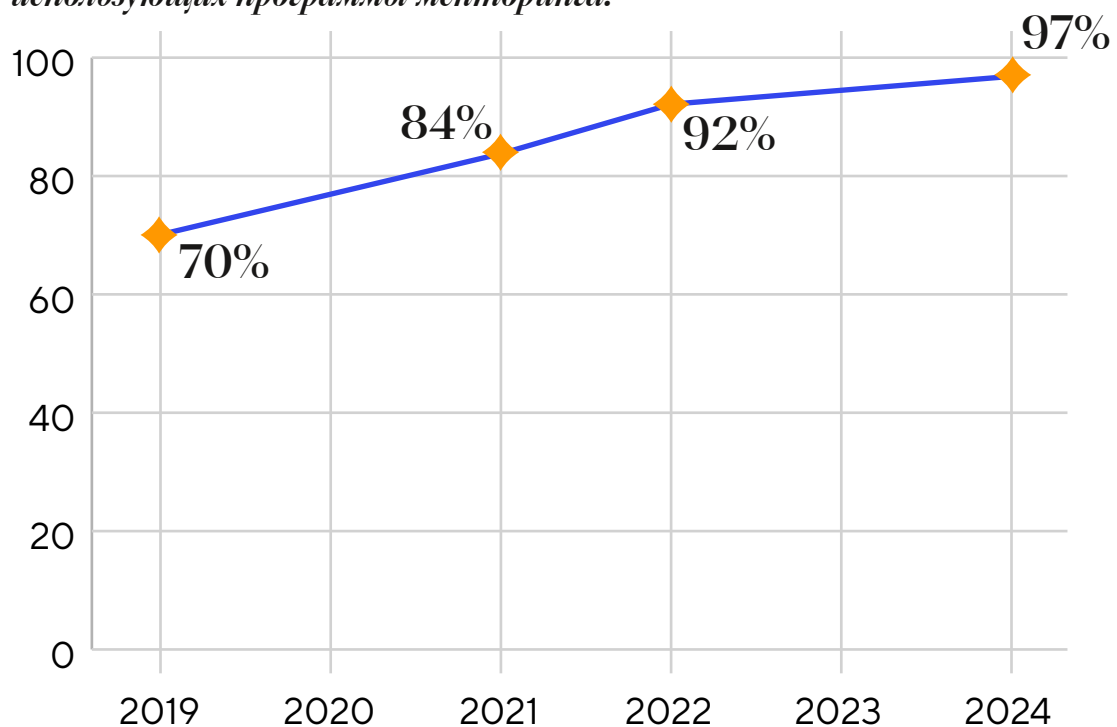


Таким образом, менторинг не только содействует профессиональному росту сотрудников, но и укрепляет корпоративную культуру, повышает уровень удовлетворенности и способствует достижению стратегических целей организации.

Ценности менторинга для компаний

Немного статистики

Количество компаний из списка Fortune 500, использующих программы менторинга:



100% ТОП-50 компаний США из списка Fortune 500 используют программы менторинга.

Средняя прибыль (median profits) компаний из списка, использующих менторинг, более чем в 2 раза выше, чем у компаний без подобных программ.

<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2022/05/19/does-mentoring-still-matter-for-fortune-500-companies/?sh=7d7759e15d8c>

Примеры задач, где помогает менторинг

- Передача опыта и навыков по ключевым компетенциям.
- Смена культуры управления в подразделениях.
- Формирование и развитие кадрового резерва.
- Признание и удержание опытных сотрудников в организации.
- Увеличение вовлеченности и ответственности сотрудников.
- Повышение лояльности к организации.
- Развитие кросс-функционального взаимодействия.

То, каких бизнес-целей можно достигнуть с помощью менторинга, ментор и менти определяют на самом старте совместной работы.

Главным для ментора является развитие менти, поэтому менти должен ясно понимать, в каком направлении он хочет развиваться — будь то укрепление сильных сторон, или улучшение областей, требующих роста с точки зрения компании, или улучшение взаимодействия с командой.

Выбрать направление для развития помогут различные оценки, такие как 360-градусная обратная связь, ассессменты и другие инструменты, которые помогут менти определить свои зоны роста и сильные стороны.

Кроме целей компании, личностные цели менти также могут стать основой для развития: что он хочет достичь в жизни, какие ресурсы, знания и навыки для этого необходимы, какую карьеру он хочет построить и какие компетенции для этого требуются. И помочь в этом процессе также сможет ментор.

Менторинг не внедряется просто ради внедрения. Он помогает удерживать сотрудников, у которых нет очевидных карьерных перспектив. Новые роли ментора и менти предлагают им интерес и признание внутри компании.

Также менторинг способствует развитию сотрудников с высоким потенциалом (HiPo) и формированию «скамейки запасных». В условиях кадрового дефицита это особенно важно, так как позволяет развивать своих специалистов внутри компании.

Кроме того, менторинг способствует изменению корпоративной культуры. Он делает её более демократичной и развивающей, снижает авторитарные и директивные проявления.

[ПОСМОТРЕТЬ ЗАПИСИ КЕЙСОВ ПОБЕДИТЕЛЕЙ ПРЕМИИ](#)

Как выбрать менторов, которые будут соответствовать потребностям компании



Сначала нужно ответить на вопрос: «Для какой цели внедряется менторинг в компании»

Определяем какие компетенциями должны быть у менторов для достижения поставленной цели.

Если цель — увеличение продаж, значит, нужно привлечь менторов из сферы продаж.

Если в изменении корпоративной культуры, то менторы должны поддерживать и развивать такую культуру.

Составляем круг потенциальных менторов.

Смотрим на следующие критерии у потенциальных менторов:

- ✳ Ментор не должен быть эгоцентричным. Он должен уважать людей в принципе.
- ✳ Отлично, если у него будут развиты коммуникативные навыки.
- ✳ Участие в менторинге для ментора должно быть добровольным.

Нужно тщательно анализировать мотивы человека, желающего стать ментором. Если его цель — лишь проявить своё эго, то это не для менторинга. Настоящий менторинг подразумевает мотивацию на развитие других людей, повышение их увлеченности, то есть фокус и внимание ментора должны быть направлены на другого человека.

И самое главное — менторов необходимо учить.

[ПОЛУЧИТЬ ЭКСПЕРТНУЮ КОНСУЛЬТАЦИЮ](#)



Как подготовить менторов к их новой роли и какие навыки им нужно развивать

Успешный проект начинается с хорошо подготовленных участников, как ментора, так и менти. Каждый участник должен понимать цели этого сотрудничества, какого результат он хочет, быть настроен на продуктивную работу.

Ментору необходимо знать свою роль и ответственность в менторинге, структуру всех сессий и управлять прогрессом менти, то есть отслеживать прогресс менти, корректировать план действий и мотивировать его.

То есть необходимо обучать ментора компетенциям, потому что ему важно не только понимать, «ЧТО нужно делать», но и «КАК ИМЕННО это делать».

В свою очередь, менти должен осознавать свою активную позицию в процессе, а также уметь:

- эффективно взаимодействовать с ментором.
- ставить чёткие и достижимые цели.
- получать и применять обратную связь.
- быть открытым к новым знаниям и навыкам.

Таким образом, нужна качественная программа обучения, которая позволит менторам как правильно действовать, так и понимать, что именно делать. На основе нашего опыта, компании часто вновь обращаются к обучению менторов, даже если изначально полагают, что их менторы уже достаточно подготовлены. Но на практике оказывается, что многие из них недостаточно компетентны и не могут эффективно выполнять свои обязанности, даже если имеют обширные теоретические знания.

[СКАЧАТЬ ОПИСАНИЕ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ](#)

Как подбирать пары ментор-менти



Подбирая пары для менторинга, важно учитывать следующие моменты:

- ✳ Какая цель ставится на менторинг, и соответствие экспертизы ментора ожиданиям менти.
- ✳ Ментор и менти могут быть не похожи друг на друга, при этом дополнять друг друга.
- ✳ Ментор должен обладать экспертизой, необходимой для развития менти, и знать, что именно нужно менти. Мы соединяем пары так, чтобы развивались оба участника.

Важно учитывать:

- ✳ Прямой руководитель не может быть полноценным ментором своему подчинённому.
- ✳ Разницу во времени, особенно если компания работает по всей территории России. Например, ментор из Владивостока не может эффективно работать с менти из Калининграда, и наоборот.

Стоит обратить внимание, что есть встреча, на которой ментор и менти знакомятся, и после нее определяют, готовы ли они работать дальше. Желательно оставить право и ментора и менти отказаться от дальнейшей работы, если они вдруг поняли, что ожидания не совпали.

[ПОЛУЧИТЬ ЭКСПЕРТНУЮ КОНСУЛЬТАЦИЮ](#)

Эффективность менторинга

Один из частых вопросов — «Как оценить эффективность менторинга?». Все зависит от задачи, для которой планируется применить менторинг в компании.

Если вы хотите увеличить «время жизни» сотрудника в компании, то смотрим на этот показатель и насколько он изменился у тех, кто участвовал в процессе менторинга.

Если задача — развитие HiPo, то можно оценивать скорость назначения. Также показателями успешности проекта могут быть:

- количество менти, которые готовы стать менторами в будущем.
- процент доходимости пар до завершения менторинга.
- NPS у ментора и менти.

В процессе менторинга рекомендуется делать промежуточные замеры (анкетирование). К анкетам можно подходить более или менее формально.

Для реальной картины рекомендуем усилить анкеты коучинговыми вопросами, которые помогут менторам и менти рефлексировать над своим опытом.

Примеры способов замеров эффективности

- Сравните исходные данные менти с итоговыми измеримыми результатами.
- Проведите оценку по 360 градусам, где не только менторы и менти, но и коллеги или руководители могут дать свою оценку и отзыв.
- Используйте платформы для проведения анонимных опросов, чтобы менторы и менти могли честно выражать свои мнения и предоставлять конструктивные отзывы.

Как поддерживать и развивать менторов и менти



Одна из ошибок при внедрении менторинга — запустить процесс и оставить менторов и менти наедине.

У менторов во время работы с менти возникает множество вопросов от мелких («У меня пропал менти») до более серьезных («Я вижу, что у менти есть интересы покинуть компанию. Как мне поступать?»).

И здесь важно организовать пространство, где ментор может получить ответы на свои вопросы и поддержку в вопросах развития своих компетенций.

Поддержка менторов может включать групповые менторинги, супервизии, участие в клубах, а также информационную поддержку, например, освещение их профессиональных достижений внутри компании.

Если вы планируете масштабировать программу менторинга, важно опираться на действующих менторов, подчеркивая их значимость. Возможно создать программу, которая позволяет менторам достигать нового уровня менторинга, предоставляя дополнительные инструменты для их развития, включая коучинг.

Поддержка менти может быть через продолжение менторинга и коучинга, а также предоставление эмоциональной поддержки и освещение их успехов внутри компании.

Полезно следить за развитием карьеры менти, понимать их профессиональные пути и предлагать дальнейшие возможности для менторинга в других областях.

КОНСУЛЬТАЦИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ
СООБЩЕСТВА МЕНТОРОВ

Как интегрировать менторинг с другими программами обучения и развития в компании



Менторинг достаточно легко вписывается в любые программы обучения и развития.

Тренинги. Менторинг может отлично дополнить тренинги. После прохождения тренинга сотрудники могут закрепить свои знания и навыки под руководством опытного ментора. Это позволит углубить понимание материала и более эффективно применять полученные знания на практике.

Консультации. После индивидуальных консультаций с экспертами сотрудники могут работать с менторами для дальнейшего анализа и закрепления рекомендаций. Ментор может помочь установить конкретные цели на основе консультаций и отслеживать прогресс в их достижении.

МВА-программы. Внутренние корпоративные МВА-программы можно усилить менторингом. В процессе обучения каждому участнику может быть назначен ментор, который будет помогать адаптироваться к сложным темам, давать ценные советы и поддерживать мотивацию.

Коучинг. Если коучинг ориентирован на поддержку в развитии конкретных компетенций и навыков, менторинг может добавить дополнительно стратегическую поддержку и поделиться своим опытом.

Таким образом, менторинг может быть интегрирован в любую программу обучения и развития, значительно усиливая ее эффективность и создавая более глубокий и персонализированный подход к обучению.

Почему же менторинг так важен для развития сотрудников и достижения целей компании

Менторинг важен и полезен для сотрудников и компании по многим причинам:

- Менторинг отвечает на требования времени и рынка. В условиях быстро меняющихся технологий и экономических реалий, менторинг помогает компаниям и сотрудникам оставаться конкурентоспособными.
- Это хорошо известный инструмент развития, получивший сейчас вторую жизнь. Сегодня многие организации пересматривают подходы к обучению и развитию, ставя менторинг на передний план.
- Он позволяет не только развивать людей, но и трансформировать культуру компании, делая её менее директивной и более вовлекающей. Благодаря этому сотрудники чувствуют себя более ценными и мотивированными, что способствует улучшению эффективности работы.
- Это современный подход к общению не только внутри компании, но и коммуникации в целом — в семье, с детьми и т.д. Навыки, приобретённые в ходе менторинга, можно успешно применять во всех сферах жизни, способствуя более гармоничным и продуктивным отношениям.
- В паре ментор-менти оба участника развиваются. Менторы получают новые точки зрения и идеи от менти, что обогащает их собственное мышление и подходы к задачам. Менти приобретают новый опыт, уверенность в себе и расширяют свои возможности.
- Менторы учатся быть лидерами, давать развивающую обратную связь, улучшать отношения, повышая набор своих компетенций. Это расширяет их экспертизу и увеличивает вес в компании.

Полноценная поддержка программы менторинга после окончания усиливает эффект от всех вложенных в обучение ресурсов, повышает ценность компании в глазах сотрудников, улучшает коммуникацию на всех уровнях.

Напутствие автора



Я — и ментор, и менти. А также я автор самой востребованной в России программы обучения менторингу.

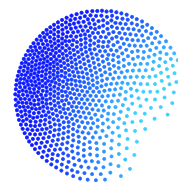
Если мне нужен конкретный опыт, развитие, переход на следующий уровень, понимание ситуации с другого уровня мышления от тех, кто ее уже успешно решал, а также понимание, как думает человек, который достиг нужного мне результата, — я иду к ментору, к Человеку, который будет «ЗА» мой успех и «ЗА» меня.

Это экономит годы самостоятельного движения в потемках либо проблесках понимания.

Менторинг — это современный тренд в управлении организацией, и, как следствие, сейчас все чаще компании внедряют его у себя.

Я со своей командой участвовала в большом количестве проектов по внедрению менторинга для заказчиков из разных отраслей экономики. Мы обладаем колоссальным опытом в этом вопросе и готовы делиться с вами.

Развивая других, мы развиваемся сами.



Международный университет Global Coaching

Менеджер по работе с корпоративными клиентами
Светлана Родионова

corp@coachuniver.ru

+79011475667

Директор по развитию корпоративного направления
Ольга Будруева

Telegram: [@olgabudrueva](https://t.me/olgabudrueva)

[Наши услуги по внедрению менторинга
в организации](#)

