



АКАДЕМИЯ  
РОСАТОМА



ПРОГРАММА  
МЕНТОРИНГА

# Пособие ментора

---

Программа менторинга



РОСАТОМ



## Назначение пособия

Данное пособие позволит вам разобраться в терминологии менторинга, понять основные цели программы и роли участников, а также сделать взаимодействие с вашим менти максимально эффективным.

**В 1-ой главе** приведено описание программы менторинга и ее ключевых принципов. Описана роль ментора, разница между менторингом, коучингом и линейным руководством.

Приведен годовой цикл программы и описание ее этапов.

**2-ая глава** полностью посвящена сценариям встреч с менти.

В ней вы найдете всю необходимую информацию по каждому этапу программы.

**В 3-й главе** описаны навыки и умения, необходимые ментору, чтобы эффективно оказывать помощь в развитии менти.

**4-ая глава** посвящена задаваемым вопросам о программе менторинга.

**В 5-ой главе** представлены примеры домашних заданий, которые вы можете давать своему менти.



### **Важно!**

**Менторинг** - максимально не формализованный и свободный стиль наставничества. Сценарии встреч ментора и менти могут быть различными: в данном пособии представлены наиболее типичные и стандартные из них, которые вы можете использовать в качестве ориентира для построения эффективного взаимодействия с вашим менти. А регулярные встречи вы можете выстраивать, исходя из текущей ситуации и запросов вашего менти. В пособии также представлены примеры возможных домашних заданий для менти.

Обращаем ваше внимание, что ваша обратная связь о взаимодействии с менти очень важна при формировании рейтингов участников программы развития лидерского потенциала.

# Структура пособия

<b>Глава 1.</b> Описание программы Менторинга .....	2
<b>Глава 2.</b> Взаимодействие ментор-менти .....	11
<b>Глава 3.</b> Ключевые навыки ментора .....	24
<b>Глава 4.</b> Часто задаваемые вопросы .....	40
<b>Глава 5.</b> Примеры домашних заданий для менти .....	42
<b>Приложения</b> .....	81

<sup>1</sup> Термин соответствует лучшим практикам (GE, Siemens, Boeing)

<sup>2</sup> Наставничество- вид обучения на рабочем месте, направленный на развитие прикладных профессиональных компетенций человека, в процессе которого более опытный и квалифицированный сотрудник организации передает своему ментии знания и навыки, необходимые для эффективного выполнения профессиональных обязанностей.

### Менторинг как инструмент развития

**Менторинг**<sup>1</sup> – вид неформального наставничества<sup>2</sup>, нацеленный на создание для высокопотенциальных сотрудников возможностей для развития, раскрытия их лидерских способностей, основанный на их индивидуальных потребностях и потенциале, способствующий подготовке руководителей нового поколения.

При этом **ментором** выступает опытный руководитель, который инвестирует свои знания, умения и время в развитие управленческих навыков и карьеры менти, **выступая для него в качестве «ролевой модели»**.

### Ключевые принципы менторинга:

- **Целенаправленность** – несмотря на отсутствие формальностей, ментор и менти в начале программы определяют цели развития, над достижением которых они будут совместно работать;
- **Вовлеченность** – участники программы искренне заинтересованы в достижении поставленной цели;
- **Уважение** – участники программы проявляют терпимость к точке зрения, отличающейся от их собственной;
- **Открытость к обучению** – ментор совершенствует свои навыки, а менти принимает обратную связь и открыт новому опыту;
- **Инвестирование времени** – участники уделяют достаточное количество времени на подготовку и проведение встреч, а также на выполнение взаимных договоренностей;
- **Доступность** – участники доступны для общения между встречами;
- **Конфиденциальность** – общение между ментором и менти строится, прежде всего, на взаимном доверии, поэтому важно, чтобы все происходящее во время встреч оставалось только между ними и не передавалось третьим лицам;
- **Эффективность** – участие в программе приносит пользу и ментору, и менту;
- **Добровольность** – ментор и менти принимают участие в программе на добровольной основе и могут завершить совместную работу в любое время без каких-либо отрицательных последствий для них.

## Цели программы менторинга

- Развитие лидерского потенциала участников кадрового резерва
- Подготовка к работе с более сложными профессиональными задачами/ более высокому уровню управления
- Трансляция ценностей Росатома, укрепление корпоративной и управленческой культуры
- Поддержка в планировании карьеры и личного развития
- Формирование целостного понимания отрасли
- Расширение возможностей для кросс-дивизионального взаимодействия

<sup>3</sup> Коучинг - это профессиональное партнёрство с клиентом, ориентированное на творческое создание и реализацию особых, значимых для его жизни изменений в личной и/или профессиональной сфере.

## Отличие Менторинга от коучинга<sup>3</sup> и линейного руководства

Ключевые задачи	Менторинг	Коучинг	Линейное руководство
Развивает корпоративную культуру, основанную на ценностях Росатома	✓		✓
Развивает управленческие навыки и лидерский потенциал (управленческий масштаб)	✓	✓	
Демонстрирует «ролевую модель» поведения	✓		✓
Передает собственный опыт	✓		✓
Разбирает кейсы из практики менти	✓	✓	
Обеспечивает регулярную развивающую обратную связь	✓	✓	✓
Консультирует в сложных профессиональных и управленческих ситуациях	✓	✓	
Знакомит с руководителями вышестоящих и смежных организаций (расширяет сеть контактов)	✓		
Работает с неэффективными установками и убеждениями	✓	✓	

# Участники программы

## Участники программы Менторинга

Вашим менти может быть любой сотрудник организации, за исключением ваших прямых подчинённых. При возникновении любых вопросов, касающихся программы, вы можете обращаться в Службу управления персоналом (СУП организации) и Академию Росатома, которые на протяжении всей программы будут консультировать и обеспечивать необходимыми материалами вас и вашего менти.



**Важно:** Ментор и менти не обязаны отчитываться перед непосредственным руководителем менти о ходе программы.

СУП организации и Академия могут обращаться к вам за обратной связью о процессе, трудностях, потребности в дополнительной информации для эффективного взаимодействия. Содержание ваших встреч с менти остается конфиденциальным.

## Роли в программе:

### Ментор

- Участвует в программе на добровольной основе
- Выбирает менти, определяет количество и профиль сотрудников, которых он готов развивать
- Выделяет время на регулярные встречи с менти
- Консультирует менти в сложных профессиональных и управленческих ситуациях, в т.ч. выступая для него в качестве «ролевой модели»
- Проводит разбор кейсов из практики менти
- Дает конструктивную обратную связь о личных навыках и поведении менти
- Вдохновляет следовать ценностям Росатома
- Формирует широкое видение отрасли в целом
- Оказывает поддержку при планировании карьеры и реализации индивидуального плана развития
- Включает менти в свою сеть контактов

### Менти

- Формулирует запрос на менторинг: цели, темы и вопросы для проработки
- Берет ответственность за свое развитие, не перекладывает ее на ментора и СУП
- Доверяет опыту ментора и его глубокому пониманию отрасли
- Активно задаёт вопросы, разбирает кейсы из собственной практики и практики ментора
- Систематически оценивает свои умения, навыки и прогресс в развитии, инициативно запрашивает обратную связь о своем прогрессе в развитии у ментора и других заинтересованных лиц

## Роли в программе:

### Менти

- Участвует в развивающих мероприятиях и проектах, рекомендованных ментором для достижения поставленной цели в рамках программы
- Проявляет инициативу при первом контакте с ментором, при назначении регулярных встреч в рамках программы
- Прилагает все усилия, чтобы наладить эффективный диалог с ментором

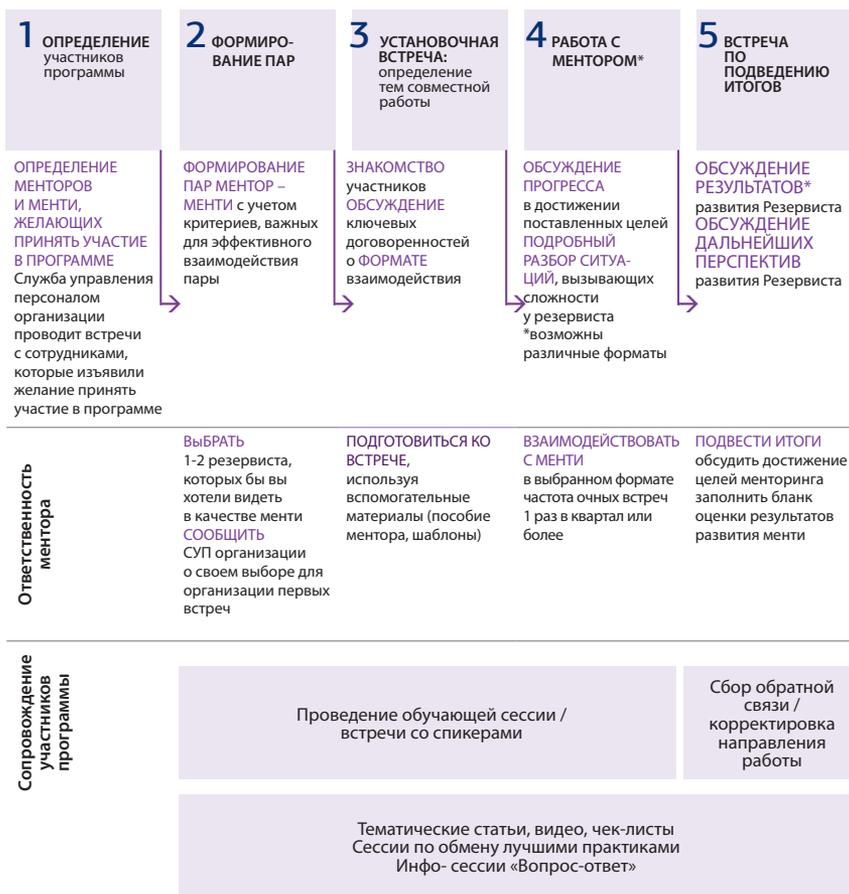
### СУП организации

- Вовлекает менторов в программу
- Консультирует менторов и менти
- Помогает в формировании пары ментор менти
- Проводит мониторинг работы пар

### Академия Росатома

- Консультирует менторов и менти (в случае если участники с разных предприятий)
- Помогает в формировании пар ментор - менти (в случае если участники с разных предприятий)
- Обеспечивает СУП организации и участников процесса необходимыми методическими материалами
- Проводит мониторинг удовлетворенности программой менторинга в отрасли
- Проводит мониторинг работы пар в отрасли: статистика продвижения менти, количество менти у ментора

# Годовой цикл менторинга



# Ключевые этапы программы

Ключевые этапы программы	Цели этапа:
Этап 0: Знакомство с ментором	→ Объединение менторов и сотрудников с учетом критериев, важных для эффективного взаимодействия
Этап 1: Знакомство с ментором	→ Знакомство участников; → Обсуждение ключевых договоренностей о формате взаимодействия участников на период программы; → Формулирование ключевых целей развития менти в течение цикла программы; → При желании возможно заполнение контракта на развитие
Этап 2: Встречи с ментором	→ Обсуждение прогресса в достижении поставленных целей; → Подробный разбор 1-2 ситуаций, вызывающих сложности у менти.
Этап 3: Встреча по подведению итогов совместной работы	→ Обсуждение результатов развития менти; → Обсуждение дальнейших перспектив развития менти;



**Важно:** в отличие от этапов 1 и 3, включающих только одну встречу, этап 2 подразумевает регулярные встречи в течение всей программы. Данный этап представляет основную часть работы в программе менторинга.

# Глава 2

## Взаимодействие ментор-менти

### Основные форматы

	очно	по телефону	по e-mail	по вк/skype
ИНДИВИДУАЛЬНАЯ РАБОТА				
ГРУППОВЫЕ ВСТРЕЧИ (ментор-несколько резервистов)				
СОВМЕСТНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ (участие совместных встречах, совместный день, посещение предприятий, конференций, выезд на площадку)				
СОВМЕСТНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА (привлечение резервиста в рабочую группу)				

### Формат и частота взаимодействия

Расписание встреч и формат их проведения определяется участниками программы во время 1-ой встречи. Частота встреч может варьироваться в зависимости от текущей ситуации. Важным является равномерное распределение взаимодействия в течение программы.

- Минимальная частота встреч: 4 раза в год
- Средняя продолжительность встречи 1-2 часа

# Сценарий 1-ой встречи: Знакомство с менти

Подготовка Ментора к встрече → Для того чтобы лучше подготовиться к встрече, рекомендуем вам заранее ознакомиться с информацией о менти, которую вам заблаговременно вышлет представитель СУП организации.

---

## Сценарий встречи

---

**Шаг 1:**  
Знакомство участников программы  
Менторинга

- Коротко расскажите менти о себе: основных этапах карьерного пути, текущей работе, проектах и т.п.
- Попросите вашего менти рассказать о себе.
- Узнайте его ожидания от участия в программе и обсудите, какую помощь он хотел бы получать от ментора.
- Поделитесь вашими ожиданиями от участия в программе и от менти.

---

**Шаг 2:**  
Обсуждение ключевых договоренностей о формате взаимодействия

- Договоритесь с вашим менти об общих правилах, по которым вы будете работать в течение всей программы: частота встреч, продолжительность, место проведения и пр.

---

## Вопросы/ ожидания ментора

---

- Как давно вы работаете в Компании?
  - Как давно вы занимаете текущую позицию?
  - Какие задачи стоят перед вами в данный момент?
  - Что вы ожидаете от программы менторинга? Какие цели вы ставите перед собой, участвуя в программе менторинга?
  - Что было бы наиболее интересно узнать в ходе нашей работы?
  - Чем я могу быть вам полезен в этом?
  - Я бы хотел, чтобы мой менти...
- 
- Я бы хотел, чтобы инициатива о встречах шла от вас/ Я буду предлагать вам возможное время и даты встреч
  - Например: Я готов встречаться раз в месяц /в 2 месяца/ 3 месяца на своем рабочем месте.
  - Например: Между встречами вы можете обращаться ко мне по e-mail раз в месяц

# Сценарий 1-ой встречи: Знакомство с менти

---

<b>Шаг 3:</b> Обсуждение целей развития менти	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Обсудите с менти, каких целей он хотел бы достичь за время программы (это могут быть как карьерные цели, так и развитие на текущей должности). Помогите выявить те целевые должности или сферы деятельности, где, на ваш взгляд, менти смог бы максимально реализовать свой потенциал.</li><li>→ Обсудите, какие знания, умения, навыки и опыт необходимо получить менти для достижения поставленной цели.</li><li>→ На основании собственного опыта и широкого видения стратегических задач ГК, помогите менти выбрать те действия, которые помогут ему получить нужные знания, умения, навыки и опыт.</li></ul>
<b>Шаг 4:</b> Завершение встречи	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Попросите менти резюмировать итоги встречи.</li><li>→ Попросите его в течение 1-2 дней прислать вам на почту договоренности, которых вы достигли на встрече.</li><li>→ Назначьте дату следующей встречи (точную или ориентировочную).</li></ul>
<b>Действия ментора после встречи</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Уделите 5 минут тому, чтобы письменно зафиксировать свои мысли после встречи* (что удалось/не удалось на данной встрече, что необходимо обсудить в следующий раз)</li></ul> <p><i>Так как между встречами с менти может пройти достаточно длительное время, рекомендуем вам создать отдельную папку с документами по программе Менторинга, чтобы при подготовке к следующей встрече можно было оперативно освежить в памяти ключевые договоренности и выводы.</i></p>

- 
- Какая сфера деятельности и/или какая должность вам была бы наиболее интересна через 3-5 лет?
  - Почему вы считаете, что данное продвижение наиболее перспективно? Есть ли другие карьерные продвижения, которые могли бы максимально раскрыть ваш потенциал? Какие знания, умения, навыки наиболее важны для достижения вашей цели?
  - Как вы считаете, какими компетенциями должен обладать руководитель на выбранной вами должности/в выбранной области деятельности?
  - Какой опыт необходимо получить (какую сеть контактов необходимо выстроить, в каких проектах необходимо принять участие и т.д.)?
  - Какие шаги/действия/мероприятия/проекты помогут вам в получении желаемого опыта/компетенций?
  - Кто из коллег и/или подчиненных может помочь вам получить желаемый опыт? Позволит вам получить развивающую обратную связь?
- 

\*Для фиксирования планов и договоренностей в программе вы и ваш менти можете использовать «Контракт на развитие» (см. Приложение 2). В этом случае менти фиксирует договоренности в бланке и присылает вам на согласование после первой встречи. Ознакомьтесь и внесите корректировки при необходимости.

# Сценарий встречи по развитию менти

Подготовка Ментора к встрече      Коротко просмотрите и вспомните те темы, которые вы обсуждали в ходе предыдущих встреч и какие темы планировали обсудить сегодня.

---

## Сценарий встречи

---

**Шаг 1:**  
Приветствие      → Попросите менти кратко напомнить, о чем вы беседовали на прошлой встрече.

---

**Шаг 2:**  
Обсуждение прогресса в достижении цели и выбор 1-2 тем для проработки на встрече

- Попросите менти рассказать о прогрессе в достижении поставленной им цели развития (насколько он сам доволен/не доволен успехами).
- Поделитесь с менти, как вы сами оцениваете его успехи, а также насколько его усилия были направлены на достижение цели.
- Узнайте у менти, какие профессиональные или управленческие задачи стоят на текущий момент перед ним (как направленные на достижение поставленной цели развития, так и нет) и какие из них вызывают у него наибольшие затруднения.
- На основании полученной информации, совместно с менти выберите 1-2 ключевые ситуации, которые подробно разберете на сегодняшней встрече.

---

---

## Вопросы/ ожидания ментора

---

- Какие ключевые темы мы обсуждали на прошлой встрече? К каким выводам мы пришли?

---

  - Каковы ваши успехи в выполнении целей развития?
  - Что из запланированного удалось выполнить?
  - Чему новому вы научились, что поняли, что осознали за прошедший период?
  - Как вы оцениваете свои успехи в достижении поставленных целей?
  - Какие профессиональные или управленческие задачи стоят сейчас перед вами?
  - Какие из них вызывают наибольшие трудности?
  - Какие из них нам следует подробнее обсудить сегодня? (наиболее критичные/важные/сложные).
-

# Сценарий встречи по развитию менти

## Сценарий встречи

### Шаг 3:

Подробный разбор 1-2 ситуаций, вызывающих сложности у менти

- Попросите вашего менти подробнее описать ситуацию, которая вызывает у него сложности.
- Постарайтесь «сфокусировать проблему»: определить ключевые барьеры, которые мешают вашему менти: неэффективные установки, отсутствие мотивации, нехватка знаний, навыков, отсутствие возможности применить знания и навыки.
- Опираясь на свой опыт, помогите менти сформулировать способы преодоления существующего барьера.

Отсутствие мотивации (не хочет)	→ Помогите найти смысл, покажите значимость, убедите попробовать; → Помогите определить, почему он считает невозможным, укажите на возможности;
---------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Отсутствие знаний и/или навыков (не знает или не умеет)	→ Подскажите действия по приобретению недостающих знаний → Объясните, как действовать эффективно (подход, теория), приведите практические примеры из личного опыта; → Разберите пример из практики вашего менти, подскажите, как бы вы действовали в данной ситуации.
---------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Внешние барьеры	→ Помогите найти/поручите проект или задачу, в которой можно получить/отточить необходимые знания и умения, приобрести опыт;
-----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Узнайте у менти, как вы еще можете ему помочь (например, оказать поддержку при построении коммуникации с высокостатусными людьми и т.д.).

### ШАГ 4:

Завершение встречи

- Попросите менти резюмировать итоги встречи (в т.ч. обозначить те темы, которые он предлагает обсудить в следующий раз). Вы можете предложить менти домашнее задание для развития его навыков (Глава 5 примеры домашних заданий для менти)
- Поблагодарите менти за встречу и назначьте дату следующей (точную или ориентировочную).

Действия Ментора после встречи

- Уделите 5 минут тому, чтобы письменно зафиксировать свои мысли после встречи (что удалось/не удалось на данной встрече, что необходимо обсудить в следующий раз), какие домашние задания вы дали менти.

---

## Вопросы/ ожидания ментора

---

- Расскажите подробнее, какие трудности возникали (приведите примеры)?
- Как вы считаете, почему возникали данные трудности? Почему так важно преодолеть трудность (какие возможные негативные последствия)?
- Что бы вам помогло преодолеть возникшие трудности? (например, развитие каких-либо компетенций, наличие дополнительного опыта и т.д.)



В случае если возникшая сложность лежит в профессиональной области менти и выходит за рамки вашего опыта/знаний/возможностей, познакомьте менти с сотрудником, который сможет помочь вашему менти успешно с ней справиться. В случае, если сложность связана с глубоко личными, психологическими особенностями менти, посоветуйте вашему менти найти соответствующего специалиста (коуча, консультанта, психотерапевта и пр.)

# Сценарий встречи по подведению итогов программы

- Подготовка Ментора к встрече
- Коротко просмотрите ваши договоренности
  - Оцените результаты, достигнутые менти в течение цикла программы. Для этого заполните бланк «Оценка результатов развития и взаимодействия» (см. приложение 3)

---

## Сценарий встречи

---

- Шаг 1:  
Приветствие
- Поздравьте подопечного с успешным окончанием программы Менторинга.

- Шаг 2:  
Обсуждение результатов Развития менти
- Обменяйтесь с менти заранее заполненными бланками.
  - Обсудите поставленные оценки и комментарии друг друга, уделите особое внимание тем пунктам, где в оценках есть максимальные расхождения.
  - Выслушайте мнение менти о результатах его развития за период программы Менторинга.
  - Дайте свою оценку его достижениям, отметьте их значимость для повышения эффективности его работы в Компании.
  - Совместно обсудите, какие уроки следует извлечь из выполнения плана развития за прошедший год.

*Обсудите основные препятствия, которые вставали перед вашим менти, и насколько успешно он с ними справлялся. Отдельно остановитесь на целях (знаниях, умениях, навыках, опыте), которые не были достигнуты за это время.*

---

## Вопросы/ ожидания ментора

---

- Как вы оцениваете свои успехи в выполнении поставленных целей?
- Достижение каких целей давалось легче/тяжелее? С чем это связано?
- Как вы считаете, чем вызваны расхождения в поставленных оценках?
- Могли бы вы за программу достичь большего количества целей?  
Что помешало?
- Каких ресурсов не хватило, чтобы более эффективно выполнять запланированные действия?

# Сценарий встречи по подведению итогов

## Сценарий встречи

### Шаг 3:

Обсуждение перспектив дальнейшего развития менти

- Узнайте у менти, как именно он видит свое дальнейшее развитие.
- Выскажите свою точку зрения относительно того, что, на ваш взгляд, может стать для менти приоритетом в развитии на очередной период.
- Обсудите с менти заинтересованность дальнейшего сотрудничества в рамках программы менторинга.

*Соотнесите высказанное вами мнение с бизнеспланом и стратегией Компании; укажите, почему развитие именно этих качеств/знаний/навыков будет наиболее важным.*

### Шаг 4:

Завершение встречи

- Подведите итоги совместной развивающей работы в течение года

*Поблагодарите вашего менти за совместную работу. Отметьте, какую пользу взаимодействие с ним принесло вам лично.*

Действия Ментора после встречи

- Отправьте ваш заполненный бланк «Оценка результатов развития» (приложение 3) сотруднику СУП, который курирует программу.

**Обращаем ваше внимание, что ваши оценки учитываются при:**

- при утверждении **ПЛАНОВ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ** на руководящие должности
- при согласовании назначения / выдвижении кандидатов на руководящую должность
- при составлении **РЕЙТИНГОВ** участников кадрового резерва
- на круглых столах в **РЕКОРДЕ**.

---

## Вопросы/ ожидания ментора

---

- Какие знания, умения, навыки вы развили лучше всего? Стали ли они вашими сильными сторонами?
  - Что необходимо продолжать развивать?
  - Какие цели ставите себе в дальнейшем? Как ваши цели помогут в реализации бизнес-плана и стратегии Госкорпорации?
- 
-

Чтобы эффективно оказывать помощь в развитии, необходимо владеть рядом умений. Каждое из этих умений вносит свой вклад в эффективный менторинг. В различных ситуациях и при решении различных задач одно может оказаться более значимым, чем другое, однако в целом все они равно необходимы для успешного взаимодействия с партнером по развитию.

### Ключевые навыки ментора:

1. Установление контакта
2. Активное слушание
3. Развивающая обратная связь
4. Задавание развивающих вопросов
5. Помощь в планировании развития
6. Позитивное переформулирование
7. Умение понятно объяснять и инструктировать
8. Постановка развивающих целей
9. Умение вдохновлять и ставить задачи, бросающие вызов способностям партнера по развитию

Ниже дано описание перечисленных умений.

## Установление контакта

Прежде чем начать конструктивное взаимодействие со своим подопечным, надо установить доверительный контакт. Установление контакта порой сравнивают с первой подачей в игре, от которой зависит, как игра будет разворачиваться дальше. Основная цель установления контакта — создание благоприятной и дружественной атмосферы для дальнейшего взаимодействия.

### Условия установления контакта

- настроенность на контакт;

---

- интерес к партнеру по общению;

---

- взаимное доверие;

---

- равноправие позиций в разговоре, отсутствие давления «сверху».

Чтобы установить контакт, необходимо демонстрировать уважение, позитивное отношение и искренний интерес к своему подопечному всеми возможными способами:



# Активное слушание

**«Активное слушание»** — это совокупность способов поведения, позволяющих адекватно понимать собеседника и одновременно показывать ему свое внимание и доброжелательность. Активное слушание повышает эффективность общения, позволяет избежать недоразумений, конфликтных ситуаций и ошибок.

Важно не просто слышать и понимать собеседника, но и давать ему понять, что вы проявляете к нему искренний интерес. Еще важнее выносить из этого контакта важную для вас информацию полностью и без искажений.

Основные навыки и поведенческие проявления активного слушания представлены в таблице:

## Навыки

## Поведенческие индикаторы

Внимание

- Контакт глазами
- Сосредоточение на словах собеседника

Активное слушание

- Внимательное молчание — умение просто внимательно слушать, проявляя интерес и не перебивая.
- Уточнение — задавание уточняющих вопросов в ситуациях, когда вы не уверены, что точно поняли собеседника. («Пожалуйста, поясните еще раз...»)
- Перефразирование — повторение мысли собеседника своими словами («Иными словами, вы считаете, что...»)
- Резюмирование — подытоживание основных мыслей собеседника («Если подытожить все сказанное вами, ...»)
- Эмпатия — стремление понять мысли и чувства собеседника, его позицию и мнение, а также причины его поведения и возможные его последствия («Мне кажется, я понимаю причину вашего недовольства...»)

Невербальное поведение

- Жесты и позы, показывающие доброжелательное и заинтересованное отношение к собеседнику.

Память

- Удержание информации, полученной от собеседника.

# Развивающая обратная связь

**Обратная связь** — это информация о поведении человека в прошлом, которую вы сообщаете ему в настоящем, рассчитывая, что она повлияет на его поведение в будущем. Давая обратную связь, вы даете возможность человеку увидеть себя со стороны в той или иной ситуации, позволяете ему понять и почувствовать, какое впечатление, реакцию, последствия вызвали его действия.

## Принципы развивающей обратной связи

1. **Конкретная:** Относится к конкретным событиям, ситуациям и поведению. Основывается на фактах. Избегает обобщений. Не оставляет возможностей двоякого толкования.
2. **Описательная:** Описывает поведение, не вешает ярлыки.
3. **Своевременная:** Относится к недавней ситуации, которая еще свежа в памяти у вас и у вашего собеседника.
4. **Сфокусированная:** Ограничена по количеству тем, сосредоточена вокруг одной-двух ключевых областей, не пытается охватить слишком много вопросов за один раз.
5. **Сбалансированная:** Если в поведении человека есть как примеры успеха, так и поводы к улучшению, говорите о том, и о другом, не фокусируясь только на примерах неэффективного поведения.
6. **Один на один:** Не предполагает присутствия третьих лиц, особенно в случае негативной обратной связи.
7. **Личная:** Подчеркните, что вы выражаете свое личное мнение.
8. **Двусторонняя (диалоговая):** Дающий обратную связь обязательно задает вопросы, направленные на согласование восприятия ситуации и на прояснение позиции другой стороны по обсуждаемому вопросу.
9. **Конструктивная:** Ведет к обсуждению будущих действий и возможных вариантов поведения. Хороший итог обратной связи — декларация вашего партнера по развитию о будущих действиях либо запрос на помощь в развитии.
10. **Схема обратной связи**

### Схема обратной связи

- |        |                                                                          |
|--------|--------------------------------------------------------------------------|
| Шаг 1: | → Опишите ситуацию, которую вы хотели бы обсудить.                       |
| Шаг 2: | → Попросите партнера оценить свои действия.                              |
| Шаг 3: | → Дайте свою оценку действий партнера, соблюдая принципы обратной связи. |

## Задавание развивающих вопросов

Человек лучше обучается, когда сам находит ответы на свои вопросы, а не получает готовые решения. Поэтому одно из самых важных умений ментора — задавать такие вопросы, которые позволяют человеку самостоятельно прийти к решению. Например, можно использовать модель коучинга GROW, которая вся построена на вопросах.

### Модель GROW

Goal → Определение целей и согласование ожиданий

---

Reality → Исследование текущей ситуации (проблемы)

---

Options → Определение барьеров; выработка и анализ возможных действий для преодоления препятствий

---

Way forward → Составление плана действий

модель

**GROW**

# GROW (Goal, Reality)

## Название и цель этапа

## Роль коуча

### GOAL:

Определение целей и согласование ожиданий

- Ментор помогает партнеру сформулировать видение результата во внешней реальности и ожидания от встречи.

### REALITY

Исследование текущей ситуации (проблемы)

- Ментор задает вопросы и активно слушает, стараясь понять:
  - Текущую ситуацию (проблему) — факты.
  - Отношение партнера к ситуации (проблеме).
  - Намерения партнера.
- Ментор старается максимально точно и детально воссоздать цепочку действий и размышлений партнера в ситуации.
- Ментор старается понять, что мешает партнеру в достижении цели, и помочь ему в осознании ситуации и своих внутренних препятствий.

---

## Примеры вопросов

- Что вы хотите обсудить?
- Какого результата вы хотите достичь?
- Чего вы ожидаете от нашей встречи?
- Чего вы ожидаете от меня?
- Сколько у нас времени?

## Завершение этапа

Партнер сформулировал желаемый результат и ожидания от встречи.

- Опишите ситуацию.
- Что произошло?
- Какие именно шаги/действия вы сделали/планируете сделать?
- Каковы результаты?
- Что помешало вам сделать больше?
- Можно ли сделать что-то еще?
- Какого результата вы хотели/хотите достичь?
- Каковы препятствия на пути вперед?
- Что вам помешало/может помешать?
- Что вас особенно беспокоит?
- На что вы можете повлиять в этой ситуации, на что — нет?
- Кто еще контролирует ситуацию или влияет на нее?
- Какие ресурсы у вас есть (опыт, время, поддержка, люди и т.п.)? Каких ресурсов вам не хватает? Каковы могут быть их источники?

Партнер исследовал ситуацию совместно с ментором, осознал внешние и внутренние препятствия на пути к цели, свою ответственность (вклад) в ситуацию.

# GROW (Options)

---

## Название и цель этапа    Роль коуча

---

### OPTIONS:

Выработка и анализ  
возможных действий  
для преодоления  
препятствий

→ Ментор задает вопросы и использует  
другие методы, провоцирующие  
партнера к поиску и анализу  
возможных действий по решению  
проблемы.

## Примеры вопросов

- Как вы видите свои действия по решению этой проблемы? Какие есть возможности?
- Что вы/другие делали в подобных ситуациях раньше (если есть прецеденты успешного разрешения подобных проблем)?
- Если бы вы могли улучшить/изменить ситуацию, как бы вы это сделали?
- Вспомните человека из круга своих знакомых, успешного в разрешении подобных проблем.
- Если бы на вашем месте был он, что бы он, скорее всего, сделал?
- Если бы вы были посторонним наблюдателем, что бы вы порекомендовали сделать?
- Давайте составим лист альтернативных действий, а так же их плюсов и минусов.
- Если бы у вас были все необходимые ресурсы, что бы вы сделали?
- Давайте поштурмуем возможные решения совместно.

## Завершение этапа

Партнер выработал и проанализировал набор возможных действий по преодолению препятствий и достижению цели и выбрал направление будущих действий.

# GROW (**W**ay forward)

## Название и цель этапа

### WAY FORWARD:

Составление плана действий

## Роль коуча

→ Ментор помогает партнеру в планировании конкретных действий и тестирует план «на реальность».

## Примеры вопросов

- Давайте составим план действий.
- Что именно вы будете делать?
- Когда?
- Что может вам помешать?
- Как это преодолеть?
- Какие ресурсы необходимы?
- Чье одобрение/помощь вам необходимы?
- Кто, что, когда конкретно будет делать?
- Выполним ли план? Оцените свою готовность к действию в выбранном направлении по 10-балльной шкале (если готовность меньше 7, приверженность принятому плану низкая).
- Оцените свою уверенность в успехе по 10-балльной шкале. Что вы можете сделать, чтобы увеличить степень вашей уверенности?
- На основе каких промежуточных результатов вы будете судить об успешности ваших действий?
- Как вы собираетесь отслеживать выполнение плана?

## Завершение этапа

Партнер составил план конкретных действий с указанием сроков, шагов, ресурсов и финального результата (измеримого). Партнер продемонстрировал уверенность и приверженность выработанному плану. Ментор и партнер договариваются о том, что конкретно из плана должно быть сделано к следующей встрече, согласовывают ее время и цель. Очередная встреча с ментором всегда начинается с обзора, что сделано, что удалось, что можно было сделано лучше.

# Позитивное переформулирование или рефрейминг

**Термин «рефрейминг» означает «изменение рамок»,** представление ситуации в ином, более выигрышном свете. Всегда можно найти такой контекст, в котором даже самая неприятная ситуация предстанет как приемлемая и значимая для развития и личностного роста.

Допустим, человек потерпел неудачу в важном бизнес-проекте. Что же тут хорошего? Во всяком случае, теперь у него есть опыт и знания, как не надо действовать. Это повышает вероятность успеха в будущих проектах.

## Эту методику менторы используют очень часто для самых разных задач:

- чтобы мотивировать человека на развитие;
- чтобы изменить его отношение, установки к каким-то навыкам и действиям;
- чтобы вынести полезные выводы из неудач и т.п.

## Как действовать?

Помочь человеку найти в его прошлом отрицательном опыте положительное содержание и новые возможности для дальнейшего развития и достижения результатов в будущем.

## Постановка развивающих целей

### Данное умение складывается из нескольких частных умений:

- 1 Умение правильно формулировать любые цели, например, пользуясь критериями SMART.

---

- 2 Умение находить именно те цели развития, которые:
  - будут продвигать человека к достижению его жизненных целей (профессиональных и личных);
  - будут ему интересны;
  - будут лежать в «зоне его ближайшего развития» (т.е. будут трудны, но в принципе посильны).

Ментор помогает сформулировать развивающие цели в ходе практически каждой сессии. Это могут быть и долгосрочные цели развития (на несколько лет, на год), и краткосрочные (цель на конкретную сессию, до следующей сессии, на месяц).

## Помощь в планировании развития

Чтобы помочь человеку составить качественный план развития, необходимо знать, какими могут быть развивающие действия, как выбирать вид развивающих действий и как правильно их комбинировать .

Оказывая помощь в составлении плана, очень важно не составлять план вместо своего подопечного, а помогать ему сделать это самостоятельно. Можно и нужно подсказывать методы развития, способы поиска развивающих действий, стимулировать творческий подход. Только когда ваш подопечный уже полностью использовал все свои идеи, имеет смысл делиться собственным мнением.

# Запросы на менторинг

Запросы на менторинг могут быть совершенно различные. И тем, которые станут ключевыми в менторинге, бесконечно много. Однако условно можно выделить несколько наиболее часто встречающихся типов запросов на менторинг. Либо это могут быть темы запросов на одну из встреч с ментором.

## Наиболее типичные запросы резервистов на менторинг:

### Запросы резервистов

### Действия ментора

Резервист хочет обсуждать свое развитие в целом

- Совместно определить четкие цели развития (Какие? Каков желаемый результат развития? Сроки? Ресурсы? и т.д.);
- Помочь в анализе сильных и слабых сторон резервиста;
- Поддерживать и повышать мотивацию развития в течение всего периода участия в программе: согласовывать цели организации, цели развития и личные цели резервиста; оказывать поддержку в сложные периоды; брать «на слабо» и т.д.;
- Творчески участвовать в создании плана развития, соответствующего всем критериям эффективного ИПР;
- Отслеживать выполнение ИПР, постоянно давать своему подопечному конструктивную обратную связь о его продвижении в развитии, о достигнутых результатах.

Резервист хочет обсуждать карьерное развитие (следующий этап карьеры)

- Просит резервиста обозначить желаемую конкретную должность;
- Подводит резервиста к пониманию его мотивационных приоритетов (власть, признание, принадлежность к коллективу, содержание деятельности);
- Определить какие навыки и знания нужны на этой позиции (идеальный профиль позиции);
- Сравнить реальный профиль резервиста (то, что есть сейчас) и идеальный. Выявить зоны развития
- Составить план развития конкретных навыков/знаний/установок;
- Искать для своего подопечного интересные развивающие возможности: проекты, временные назначения и т.п., которые помогут ему продвинуться в необходимом направлении;
- Проводить совместный анализ результатов развития: как успехов, так и неудач.

## Запросы резервистов

## Действия ментора

Резервист хочет обсуждать поставленные перед ним новые сложные задачи (с которыми он не может пока справиться)

- Понять в чем сложности новых задач (то есть в какой плоскости эти сложности находятся: в поле личностных особенностей, либо отсутствие знаний, навыков, ресурсов и т.д.) – использовать модель GROW;
- Определить поле решения: если личностные особенности, то возможны коучинг с профессиональным коучем, консультирование, личностное развитие; если отсутствие знаний или навыков, то обучение;
- Вспомнить и поделиться своим опытом решения сложных задач.

Резервист хочет обсуждать проблемы со своим(и) подчиненным(и)

- Определить суть проблемы (специфику личности резервиста или «сложный подчиненный» либо и то, и другое) – использовать модель GROW;
- Совместно поискать причины создавшейся ситуации и набросать варианты решений;
- Вспомнить и поделиться похожими конкретными историями из управленческой практики.

Резервист хочет обсуждать проблемы, которые возникают у него при взаимодействии с начальником

- Выслушать резервиста, придерживаясь доброжелательного нейтралитета, не вынося своего суждения о руководителе;
- Не поддерживать и мягко пресекать негативные высказывания в адрес руководителя;
- Сфокусировать резервиста на его собственном поведении (что именно раздражает руководителя, вызывает его неконструктивную реакцию);
- В зависимости от специфики дать совет/поделиться своим опытом взаимодействия с начальником на разных этапах жизни;
- В большинстве случаев не выступать арбитром, не давать обещаний защитить Резервиста.

### **Что ментор получает в работе с менти:**

- Передача накопленных знаний
- Взаимное обогащение
- Общение с другими поколениями
- Развитие собственного лидерского потенциала
- Расширение зон влияния

### **«Ментор в программе влияет на:**

- Личное и профессиональное развитие менти
- Карьерное продвижение менти
- Решения, которые принимает менти

### **Где ментор может получить полезную информацию:**

**Информационную поддержку в рамках программы оказывает Академия Росатома и СУП предприятий, обеспечивает менторов необходимыми методическими материалами:**

- Методички, пособия (Пособие ментора)
- Короткое чтение (5-10 мин) по проблемным вопросам (комментарии экспертов, опыт других компаний, советы, статьи)
- Видео контент (5-10 мин)
- Чек-листы

### **Организует специальные мероприятия для менторов:**

- Интерактивные короткие сессии с руководителем программы (вебинары, мини-встречи, ответы на вопросы)
- Интерактивные сессии с экспертами по теме (обмен лучшими практиками)
- Клубы менторов (очно – дистанционно)

## Часто задаваемые вопросы

### «Как работает программа?»

Программа связана с отраслевым циклом управления кадровым резервом, карьерой и преемственностью. Участие в программе добровольное.

**В программе есть 4 ключевых участника процесса:**

- Академия Росатома
- СУП организации
- Ментор
- Менти

**Ключевые реперные точки:**

- Формирование пар
- Первая встреча
- После встреч в течение года
- Завершающий этап с подведением итогов и планированием дальнейших действий

Информация о работе менти с ментором учитывается при формировании рейтингов резервистов и обсуждается на круглом столе по Рекорду.

# Глава 5

## Примеры домашних заданий для менти

Уважаемые руководители, ниже представлены вспомогательные примеры возможных домашних заданий для ваших менти (подопечных). Предложенные домашние задания вы можете адаптировать в зависимости от целей развития вашего менти. В описании указаны навыки, на развитие которых направлены задания, а также способы проверки выполнения.

Задания могут развивать несколько навыков одновременно, для каждого задания мы выделили основные и дополнительные.

### Ниже представлены задания для развития

#### следующих навыков:

- Планирование и организация
- Принятие решений
- Стратегическое мышление
- Публичные выступления и защита идей
- Управление временем
- Управление стрессом
- Влияние
- Эффективная коммуникация

## Структура разделов:



Развиваемые навыки



Формулировка задания для менти



Как оценить выполнение

# Планирование и организация



Развиваемые  
навыки

## Планирование и организация

Дополнительно: Управление временем



Формулировка  
задания для  
менти

### Рассортируйте задачи по важности и срочности

Выпишите на лист все ваши рабочие задачи. Отдельно нарисуйте матрицу Эйзенхауэра (по горизонтали — важность, по вертикали — срочность, чтобы получилось 4 поля). Распределите задачи по этой матрице. Старайтесь уделять больше времени важным и несрочным задачам (стратегическим). Выберите исполнителей и делегируйте все неважные и несрочные задачи сотрудникам.

Проводите такое распределение минимум 1 раз в квартал. По мере развития навыка старайтесь также делегировать неважные и срочные задачи.



Как оценить  
выполнение

### Обсудите с менти:

- как он распределил задачи по важности и срочности
- какие задачи решил делегировать
- как фокусирование на важных задачах помогло ему эффективно управлять рабочим временем

# Планирование и организация



Развиваемые  
навыки

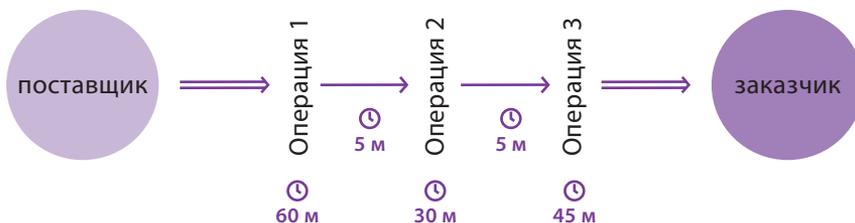


Формулировка  
задания для  
менти

## Планирование и организация

### Распланируйте наиболее хаотичную деятельность

Выберите наиболее хаотичную и неорганизованную рабочую деятельность (процесс), разбейте ее на составляющие (этапы), составьте карту текущего процесса, для каждого этапа обозначьте ответственного и срок выполнения. вы можете использовать подготовленную карту для улучшения процесса.



Как оценить  
выполнение

Попросите менти рассказать вам о проделанной работе: как картирование помогло ему в планировании деятельности, какие выводы в процессе и по итогу он сделал, какими будут его дальнейшие шаги.

# Планирование и организация



Развиваемые  
навыки



Формулировка  
задания для  
менты

## Планирование и организация

Дополнительно: Управление временем

### Используйте Канбан доску для управления задачами

Эта доска позволяет визуальюно и очень наглядно отслеживать с начала и до конца процесс работы над любым проектом.

Это обычная таблица с несколькими столбцами-колонками. Содержание разделов меняется в зависимости от текущих проектов (или от ваших задач). В общем случае колонки следующие:

- **Запланировано (To do)** — тут в столбик размещают карточки со всеми задачами по текущим проектам (что планируется – название проекта)
- **В работе (In Progress)** — здесь расположены карточки с сегодняшними текущими задачами, над которыми в данный момент идет работа и которые выбраны из общего списка задач-проектов
- **Завершено (Done)** — полностью законченные и проверенные задачи.

Запланировано (To do)	В работе (In Progress)	Завершено (Done)
<p>Внедрить SS 01.03.2017</p>	<p>Изучение SS персоналом 01.03.17 — 16.03.17</p> <p>Внедрение на производство 19.03.17 — 30.03.17</p>	<p>Работа над ошибками 01.04.17</p> <p>Опубликовать отчет 02.04.17</p>



## Как использовать

### Примерный алгоритм работы:

1. Возьмите любой проект и поделите его на мелкие задачи. Удобно, когда все задачи примерно равны по времени выполнения.
2. Каждую задачу перенесите на карточку (для этих целей обычно используют стикеры). Определите информацию, которая будет отображаться на карточке (например, название задачи, ответственный, дата начала и окончания и т.д.).
3. Назначьте приоритет для каждой.
4. Подумайте, какие стадии проходит любая задача. В простейшем варианте это может быть «Запланирована > В работе > Завершена». Вариант посложнее: «Запланирована > Дизайн > Разработка > Интеграция > Готово». Статусы зависят от того, что именно вы делаете.
5. Проставьте ограничения на количество задач для отдельных столбцов (например, для столбца «В работе»). Расстановка ограничений позволяет избежать перегрузки ресурсов. Так, например, ограничением для столбца «В работе» может быть три задачи на человека или три задачи на столбец. Об этих ограничениях необходимо договариваться с командой и заказчиком.
6. Проведите первое совещание. Обсудите, как организуете работу. Когда будете предоставлять результаты, а когда собираться на совещания.
7. Перенесите несколько задач из бэклога (перечня задач) в «Запланировано» и запускайте процесс, перемещая карточки слева направо в соответствии с изменяющимся статусом задачи.
8. Следите, чтобы карточки путешествовали между колонками, когда задача перешла из одного статуса в другой.
9. Замеряйте среднее время выполнения задачи. Добавляя карточку на доску, пишите на ней время начала работы, а снимая — время завершения.
10. Экспериментируйте с ограничениями и рабочим процессом так, чтобы среднее время выполнения задачи уменьшалось.
11. Собирайтесь на ретроспективные собрания, где вы обсуждаете работу над проектом: что прошло хорошо, что получается плохо, как можно улучшить работу.

Помните, что доска на стене — это еще не Kanban или Scrum, на этом этапе нельзя останавливаться. Налаживайте общение между коллегами, делайте людей командой.

### Обсудите с менти:

Определите совместно с менти, насколько использование инструмента помогает в управлении задачами.



## Как оценить выполнение

# Планирование и организация



Развиваемые  
навыки



Формулировка  
задания для  
менти

## Планирование и организация

Дополнительно: Управление стрессом

### Прочтите книгу

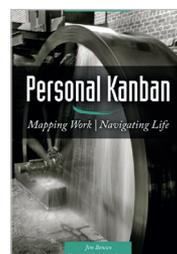
Порекомендуйте менти прочесть одну или несколько книг по теме



Аллен Д.  
«Как привести  
дела в порядок.  
Искусство про-  
дуктивности без  
стресса.»



Кови Стивен Р.  
«7 навыков высо-  
коэффективных  
людей»



Дж. Бенсон.  
«Персональный  
канбан»

### По книге составьте отчет по следующим пунктам:

основная идея книги; 7-10 идей, которые вам запомнились и почему; 1-2 идеи о том, как применять понравившиеся идеи из книги на практике.



Как оценить  
выполнение

Обсудите с менти, какую он выделил основную идею книги, какие идеи ему запомнились, что он будет применять на практике и почему.

# Принятие решений



Развиваемые  
навыки

## Принятие решений

Дополнительно: Планирование и организация



Формулировка  
задания для  
менти

### Используйте квадрат Декарта

Оцените принимаемое решение и его последствия с разных сторон. составьте полную картину при помощи ответов на вопросы:

- Что будет ,если это произойдет? (Что я получу, плюсы от этого)
- Что будет ,если это не произойдет? (Все останется так, как было. Плюсы от неполучения желаемого)
- Чего не будет, если это произойдет? (Минусы от получения желаемого)
- Чего не будет, если это не произойдет? (Минусы от неполучения желаемого)

Оцените вариант решения, при необходимости проведите подобное упражнение при анализе другого варианта действий.

**ЧТО БУДЕТ,  
ЕСЛИ ЭТО ПРОИЗОЙДЕТ?**

**ЧТО БУДЕТ,  
ЕСЛИ ЭТО НЕ ПРОИЗОЙДЕТ?**

**ЧЕГО НЕ БУДЕТ,  
ЕСЛИ ЭТО ПРОИЗОЙДЕТ?**

**ЧЕГО НЕ БУДЕТ,  
ЕСЛИ ЭТО НЕ ПРОИЗОЙДЕТ?**



Как оценить  
выполнение

Узнайте у менти, как он оценивал варианты решений, что было для него ключевым при принятии решения.

# Принятие решений



Развиваемые  
навыки

## Принятие решений



Формулировка  
задания для  
менты

### Используйте метод попарного сравнения решений

Составьте матрицу для попарного сравнения возможных решений по вопросу. В ячейках напротив варианта решения определите приоритет и поставьте балл, где приоритет выше - 1, где ниже по сравнению с другим вариантом - 0. Посчитайте сумму баллов по каждому варианту - так вы сможете определить наиболее приоритетный для вас вариант решения из имеющихся.

	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4	Сумма
Вариант 1					
Вариант 2					
Вариант 3					
Вариант 4					



Как оценить  
выполнение

Узнайте, возникли ли у менты сложности при выполнении задания, насколько корректным было принятое решение, какой из критериев был для него самым важным.

# Принятие решений



Развиваемые  
навыки

## Принятие решений



Формулировка  
задания для  
менти

### Используйте метод сравнения решений по критериям

Определите критерии, которые важно учесть при принятии решения.

Оцените каждый из вариантов на соответствие критериям. Определите вариант, который отвечает большинству критериев.

Варианты	Критерии				
	1	2	3	4	Итого
1	+	-	-	-	1
2	+	+	+	-	3
3	+	+	-	-	2
4	+	+	-	+	3



Как оценить  
выполнение

Обсудите с менти, как он принимал решение, по какому вопросу, в чем были трудности, и какое решение в результате он принял.

# Принятие решений



Развиваемые  
навыки



Формулировка  
задания для  
менти

## Принятие решений

Дополнительно: Стратегическое мышление

### Сделайте SWOT анализ

Определите вопрос, по которому вы хотите принять решение, проанализируйте ситуацию, используя **SWOT-анализ**. Определите сильные стороны (**Strengths**), слабые стороны (**Weaknesses**), возможности (**Opportunities**) и риски (**Treats**). Уделите внимание тому:

- каким образом максимально использовать свои сильные стороны
- как компенсировать слабые
- как максимально использовать свои возможности
- как защититесь себя от риска

Обсудите результаты с коллегами/руководителем. Запросите обратную связь и внесите необходимые корректировки.



**STRENGTHS**  
Сильные стороны



**OPPORTUNITIES**  
Возможности



**WEAKNESSES**  
Слабые стороны



**THREATS**  
Риски



Как оценить  
выполнение

Обсудите с менти его анализ по всем пунктам, дайте обратную связь о том, что, на ваш взгляд, стоит учесть, на что обратить внимание.

# Принятие решений



Развиваемые навыки

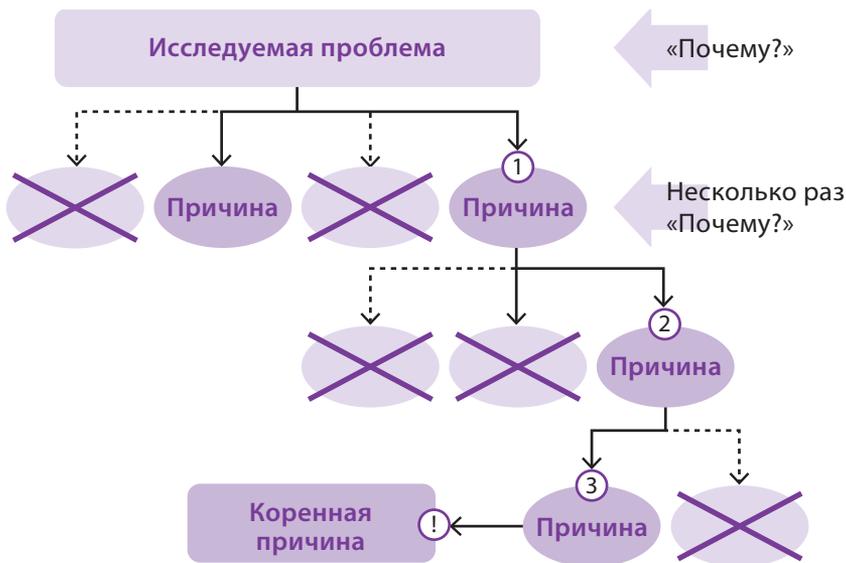


Формулировка задания для менти

## Принятие решений

### Используйте метод «5 почему»

Сформулируйте несоответствие или проблему, по которой вам нужно принять решение. Задайте вопрос «Почему это произошло?», запишите ответ/ответы. Последовательно задайте вопрос к каждой выявленной причине и зафиксируйте ответы. Задайте вопрос «Почему это произошло?» последовательно к каждому ответу на предыдущий вопрос. После завершения анализа и невозможности дальнейшего уровня детализации, выделите ключевые причины. Определите решения, которые помогут их устранить.



Как оценить выполнение

Обсудите с менти способы устранения корневой причины, которую он выявил, как детализация проблемы помогла ему в понимании полной картины.

# Принятие решений



Развиваемые навыки



Формулировка задания для менти

## Принятие решений

Дополнительно : Эффективная коммуникация

### Прочтите книгу

Порекомендуйте менти прочесть одну или несколько книг по теме



М. Кротгерус, Р. Чепелер.  
«Книга решений»



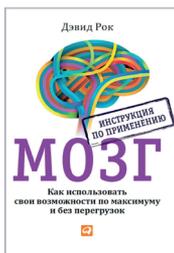
Д. Канеман.  
«Думай медленно, решай быстро»



Ч. Хиз  
«Ловушки мышления»

По книге составьте отчет по следующим пунктам:

основная идея книги;  
7-10 идей, которые вам запомнились и почему; 1-2 идеи о том, как применять понравившиеся идеи из книги на практике.



Д. Рок  
«Мозг, инструкция по применению»

Обсудите с менти, какую он выделил основную идею книги, какие идеи ему запомнились, что он будет применять на практике и почему.



Как оценить выполнение

# Стратегическое мышление



Развиваемые  
навыки

## Стратегическое мышление

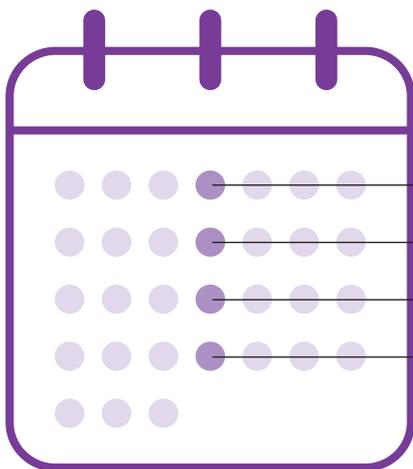
Дополнительно: Управление временем



Формулировка  
задания для  
менти

### Концентрируйтесь на выполнении ключевых задач

Раз в неделю в течение 1 месяца устраивайте день, посвященный ключевым задачам. На этот день выберите 1-2 важные и стратегические задачи, которые вам необходимо выполнить. Посвятите день только им. Ограничьте доступ к отвлекающим факторам; по возможности, не занимайтесь в этот день другими задачами, разговорами и перепиской, поиском информации не по теме. В конце месяца проанализируйте, насколько такие дни помогли вам справиться с решением задач.



ключевая задача 1

ключевая задача 2

ключевая задача 3

ключевая задача 4



Как оценить  
выполнение

Проанализируйте совместно с менти его календарь, выбранные задачи и итог их выполнения, удалось ли ему сфокусироваться на ключевых задачах, как подобные дни сказываются на эффективности работы.

# Стратегическое мышление



Развиваемые  
навыки

## Стратегическое мышление

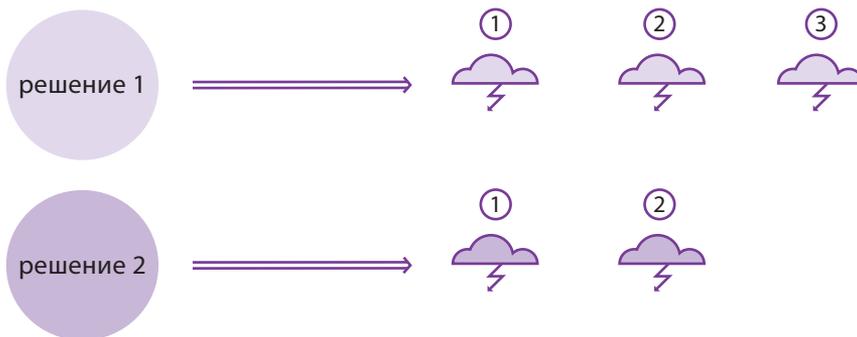
Дополнительно: Принятие решений



Формулировка  
задания для  
мента

### Выделяйте возможные риски

В течение месяца-двух для каждого принимаемого решения (минимум для 3-х) составляйте списки возможных рисков и последствий. Стремитесь выделить как можно больше факторов. Обсуждайте с руководителем, вносите коррективы. Для каждого возможного риска определите, как минимизировать его влияние на результат.



Как оценить  
выполнение

Проанализируйте выделенные менти риски по проблеме, способы работы с ними. Поделитесь своим опытом работы с подобными (схожими) рисками, помогите сформировать эффективные стратегии реагирования.

# Стратегическое мышление



Развиваемые навыки



Формулировка задания для менти

## Стратегическое мышление

### Прочтите книгу

Порекомендуйте менти прочесть одну или несколько книг по теме



Н.Талеб.  
«Черный лебедь»



Н.Талеб.  
«Антихрупкость»



Дж.Коллинз.  
«От хорошего к великому»

По книге составьте отчет по следующим пунктам:

основная идея книги;  
7-10 идей, которые вам запомнились и почему; 1-2 идеи о том, как применять понравившиеся идеи из книги на практике.



Р.Моборн.  
«Стратегия голубого океана»

Обсудите с менти, какую он выделил основную идею книги, какие идеи ему запомнились, что он будет применять на практике и почему.



Как оценить выполнение

# Публичные выступления и защита идей



Развиваемые навыки



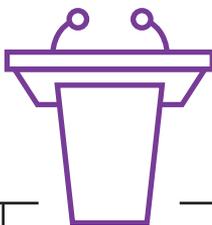
Формулировка задания для менти

## Публичные выступления и защита идей

### Сформулируйте основу выступления

При подготовке к выступлению сформулируйте его основу по плану "Представление идеи за 60 секунд". Будьте готовы представить идею за 1 минуту.

План подготовки к выступлению:



#### Идея

Если бы у вас на презентацию было 10-15 секунд, какими 1-2 фразами вы бы описали суть вашего сообщения?



#### Проблема

Сформулируйте кратко (не более 2 предложений) -- какую проблему вы решаете. Опишите именно проблему, то есть противоречие, дефицит, потери.



#### Результат

Емко (не более 2 предложений) опишите ваше достижение в работе над вопросом.



#### Решение

При помощи каких решений, приемов и инструментов вы планируете решить/решили проблему. Укажите одно главное решение (прием, инструмент) и не более 2х дополнительных.  
Сделайте презентацию для коллеги/руководителя, внесите изменения в план выступления по итогам выступления по итогам обратной связи.



Как оценить выполнение

Попросите менти презентовать свою идею/решение/проект/результаты работы за минуту. Уточните цель выступления. Дайте обратную связь о том, насколько вам был понятен ключевой посыл выступления, достигнута ли цель выступления. Если бы вы были лицом, принимающим решение, как бы отнеслись в выступлению и почему.

# Публичные выступления и защита идей



Развиваемые навыки

## Публичные выступления и защита идей

Дополнительно: Эффективная коммуникация



Формулировка задания для менти

### Используйте принцип ТАП - аргументации

При подготовке к презентации попросите коллегу позадавать вам вопросы от лица целевой аудитории, потренируйтесь отвечать на них, используя технику ТАП - аргументации.

Тезис

Короткое утверждение по ключевой теме

Аргументы

Доводы, подтверждающие истинность тезиса

Подкрепление

Иллюстрации истинности аргументов:

- ▶ Примеры из практики (вашей или других людей)
- ▶ Польза для оппонента
- ▶ Научные и статистические данные
- ▶ Мнения авторитетных специалистов
- ▶ Ссылки на профессиональную литературу
- ▶ Ссылки на документы



Как оценить выполнение

Проанализируйте совместно с менти его пример использования принципа ТАП - аргументации, анализ опыта ответов на вопросы. Что удалось/не удалось менти, почему? Что можно улучшить?

# Публичные выступления и защита идей



Развиваемые навыки



Формулировка задания для менти

## Публичные выступления и защита идей

### Проанализируйте выступления известных ораторов

Посмотрите 4-5 выступлений руководителей отрасли, общественных деятелей. Обратите внимание на факторы, которые помогают выступающему выглядеть убедительно: (1) логика выступления и содержание, (2) язык тела и жесты, (3) взаимодействие с аудиторией. Выберите по 1 инструменту из каждого блока, практикуйте в течении 1 месяца при публичных выступлениях.

Логика выступления и содержание	Язык тела и жесты	Взаимодействие с аудиторией



Как оценить выполнение

Обсудите с менти, какие выступления он смотрел, какие приемы использовали ораторы, каким образом эти приёмы усиливают выступление, что менти взял в работу и применяет.

# Публичные выступления и защита идей



Развиваемые навыки

## Публичные выступления и защита идей

Дополнительно: Эффективная коммуникация



Формулировка задания для менти

### Используйте обратную связь

Попросите 2 - 3 ваших коллег (не сотрудников) давать вам обратную связь после ваших публичных выступлений по критериям: 1) насколько убедительно было ваше выступление по содержанию (понятна основная мысль, сильные аргументы и примеры); 2) усиливали ли ваши жесты и язык тела выступление; 3) как вы пользовались инструментами визуализации (в каких ситуациях презентация/флипчарт помогли вам в донесении идеи, в каких, возможно, мешали, не использовались).

Уделите внимание повторяющимся замечаниям в обратной связи от коллег, определите, как вы будете работать с улучшением своих навыков выступления.



★★★★☆ убедительность по содержанию

★★★★☆ жесты и язык тела

★★★☆☆ инструменты визуализации



Как оценить выполнение

Проанализируйте совместно с менти обратную связь по выступлению от коллег, его основные зоны развития, мероприятия по улучшению навыков. Попросите менти понаблюдать за своим публичным выступлением, и предоставить вам обратную связь по тем же пунктам.

# Публичные выступления и защита идей



Развиваемые  
навыки

## Публичные выступления и защита идей

Дополнительно: Эффективная коммуникация



Формулировка  
задания для  
менты

### Сформулируйте цель выступления

Цель вашего выступления - это действия аудитории в ваших интересах после выступления.

Сформулируйте цель выступления, отвечающую критериям:

- отражает активность целевой аудитории ("Я хочу, чтобы после выступления они...")
- является действием в будущем
- краткая (одно предложение)
- реалистичная, конкретная и достижимая.



**ЦЕЛЬ  
ВЫСТУПЛЕНИЯ**

отражает  
активность  
целевой  
аудитории

является  
действием  
в будущем

краткая

реалистичная,  
конкретная  
и достижимая



Как оценить  
выполнение

Оцените формулировки целей выступлений менты. Узнайте у него, удалось ли их достичь, насколько определение цели помогло в ходе подготовки и в процессе выступления, за счет чего.

# Публичные выступления и защита идей



Развиваемые навыки



Формулировка задания для менти

## Публичные выступления и защита идей

Дополнительно: Эффективная коммуникация

### Примените принцип "золотого кольца"

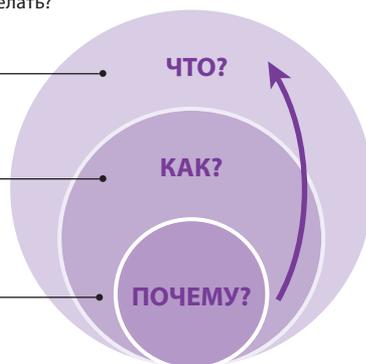
Если вы готовитесь к вдохновляющей коммуникации, в донесении ключевой идеи вам поможет принцип «Золотого кольца» С.Синека.

Начните свое выступление с ответа на вопрос «Почему мы это делаем?», далее двигайтесь к ответу на вопрос «Как?» и далее опишите конкретные шаги/действия, отвечая на вопрос "Что конкретно нужно сделать?"

Что конкретно нужно сделать?

Как мы решаем эту проблему?  
Как мы достигаем смысла?

Почему мы это делаем?  
Какой смысл в этом?  
Какую проблему решаем?



### Используйте план выступления:

1. Объяснить цель и смысл изменений (ЗАЧЕМ?)
2. Представить предварительный план действий по реализации изменения (КАК? ЧТО?)
3. Вовлечь сотрудников - спросить их мнение, как лучше действовать (КАК? ЧТО?)
4. Привлекать сторонников изменений брать ответственность за определенные задачи
5. Переводить негативные комментарии в конструктивное русло — спрашивать сотрудников, что они предлагают сделать, чтобы избежать трудности?
6. Отвечать на все вопросы
7. Фиксировать все идеи и подводить итоги

**ВАЖНО:** обращаясь к аудитории, необходимо думать не о своем смысле (не о своем «почему?»), а о том, что для аудитории является смыслом.



Как оценить выполнение

Обсудите с менти его опыт вдохновляющей коммуникации. Узнайте, что удалось/ не удалось, поделитесь приемами, которыми вы пользуетесь для подобных выступлений.

# Публичные выступления и защита идей



Развиваемые навыки



Формулировка задания для менти

## Публичные выступления и защита идей

### Прочтите книгу

Порекомендуйте менти прочесть одну или несколько книг по теме



Н. Непряхин.  
«Как выступать публично. 50 вопросов и ответов»



Р. Гандапас.  
«Камасутра для оратора»

По книге составьте отчет по следующим пунктам:

основная идея книги; 7-10 идей, которые вам запомнились и почему; 1-2 идеи о том, как применять понравившиеся идеи из книги на практике.



Как оценить выполнение

Обсудите с менти, какую он выделил основную идею книги, какие идеи ему запомнились, что он будет применять на практике и почему.

# Управление временем



Развиваемые  
навыки

## Управление временем

Дополнительно: Планирование и организация



Формулировка  
задания для  
менти

### Сделайте «фотографию» рабочего дня

Выпишите, сколько времени у вас ушло на каждое из ваших действий за день. Сделайте классификацию действий, например: ежедневные дела, срочные дела, личные дела, отдых, общение с коллегами по производственным вопросам/по личным вопросам, выполнение задач за других, помощь другим. Выпишите каждое действие, его начало и конец, продолжительность, суммируйте время по блокам, проанализируйте возможность для оптимизации с точки зрения перераспределения времени.

Действия	Ежедневные дела			Срочные задачи			Личные дела			Помощь другим		
	с ___	до ___	мин	с ___	до ___	мин	с ___	до ___	мин	с ___	до ___	мин
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
Σ												

Сумма



Как оценить  
выполнение

Попросите менти рассказать, как он перераспределит свои задачи. Увеличилась ли эффективность использования рабочего времени?

# Управление временем



Развиваемые навыки



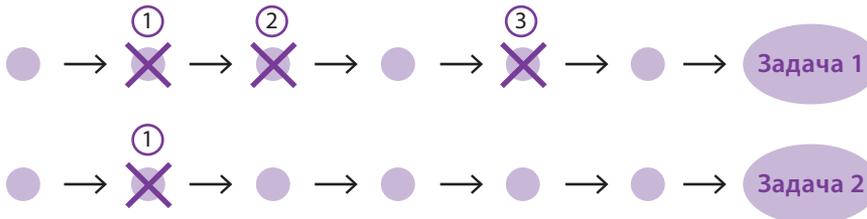
Формулировка задания для менти

## Управление временем

Дополнительно: Планирование и организация

### Проанализируйте ошибки при планировании

Выпишите задачи, при выполнении которых вы допустили ошибки при планировании (не справились с выполнением в срок, задействовали больше ресурсов, чем планировали и т.д.). Проанализируйте: что помешало выполнению, какие причины невыполнения сроков встречаются чаще всего, что можно сделать по-другому, какие ресурсы вам могут потребоваться. Обсудите с руководителем/коллегой и получите их обратную связь.



Как оценить выполнение

Обсудите с менти его список задач, ошибки при планировании и комментарии. Уточните, какие конкретно действия будет выполнять менти для более успешного планирования в будущем?

# Управление временем



Развиваемые  
навыки

## Управление временем

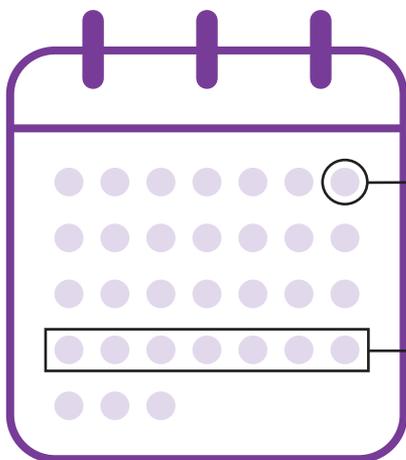
Дополнительно: Управление временем



Формулировка  
задания для  
менти

### Планируйте время на отдых

В ходе планирования рабочего времени на следующую неделю заложите на каждый день как минимум 30 мин на отдых и еще как минимум один час оставьте свободным на случай срочных работ и непредусмотренных задержек. Посвящайте эти 30 мин отдыху (почитайте любимую газету/книгу, прогуляйтесь вокруг офиса и т.д.) Проанализируйте, как это влияет на вашу эффективность.



30 м

отдых каждый день



60 м

в неделю —  
свободное время  
на случай срочных работ



Как оценить  
выполнение

Узнайте у менти, как он использовал запланированное время на отдых, что он делал в час, предусмотренный на непредвиденные задачи, как это сказалось на его эффективности, соблюдении баланса работы и личной жизни и самочувствии.

# Управление временем



Развиваемые  
навыки



Формулировка  
задания для  
менти

## Управление временем

Дополнительно: Планирование и организация

### Прочтите книгу

Порекомендуйте менти прочесть одну или несколько книг по теме



Архангельский Г.  
«Тайм-драйв. Как  
успевать жить  
и работать»



Б.Трейси  
«Тайм  
менеджмент»

По книге составьте отчет по следующим пунктам:

основная идея книги; 7-10 идей, которые вам запомнились и почему; 1-2 идеи о том, как применять понравившиеся идеи из книги на практике.



Как оценить  
выполнение

Обсудите с менти, какую он выделил основную идею книги, какие идеи ему запомнились, что он будет применять на практике и почему.

# Управление стрессом



Развиваемые  
навыки

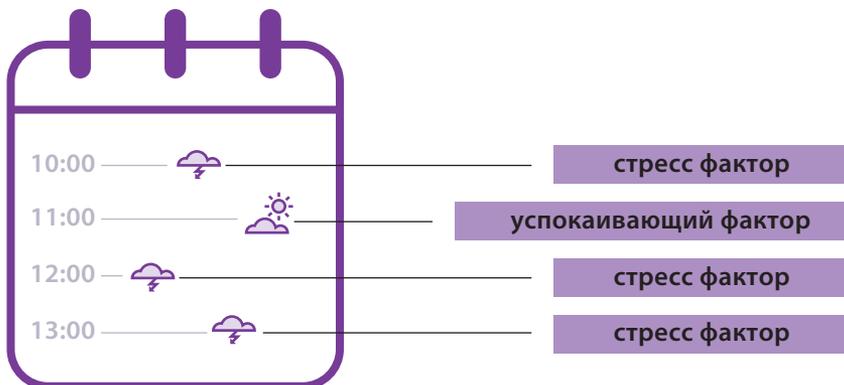


Формулировка  
задания для  
менты

## Управление стрессом

### Проанализируйте стресс-факторы

В течение недели поставьте себе отдельную задачу – наблюдать, когда в течение дня вы испытываете наибольший стресс, и что этому способствует. Отмечайте соответствующие события в календаре. Проанализируйте перечень факторов, которые выводят вас из себя, и факторов, которые действуют успокаивающе.



Как оценить  
выполнение

Обсудите с менти перечень стресс-факторов и факторов, которые действуют успокаивающе. Поделитесь с менти опытом, как вы справляетесь со стрессом, какие инструменты используете.

# Управление стрессом



Развиваемые  
навыки

## Управление стрессом



Формулировка  
задания для  
менты

### Опишите возможности

В процессе решения сложных рабочих задач опишите и держите в фокусе внимания, какие навыки вы развиваете, как взаимосвязаны с решением задачи ваши возможности профессионального развития.

Что я развиваю,  
выполняя эту задачу ?

Что я смогу делать лучше  
как профессионал, когда  
выполню задачу ?

Какие возможности  
(карьерные,  
профессиональные)  
открывает передо мной  
выполнение задачи?

Задача - вызов



Задача - вызов



Как оценить  
выполнение

Узнайте у менты, какие задачи он анализировал на предмет возможностей, какие он увидел взаимосвязи решения задачи и профессионального роста.

# Управление стрессом



Развиваемые  
навыки

## Управление стрессом

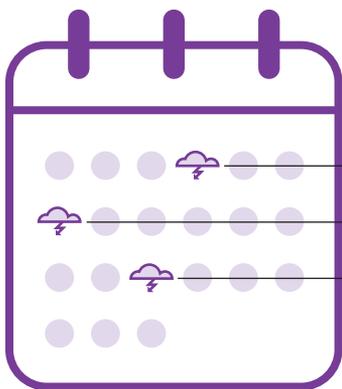
Дополнительно: Планирование и организация



Формулировка  
задания для  
менти

### Планируйте стресс

Проанализируйте график ваших задач на месяц вперед и выделите наиболее стрессовые периоды (завершение этапов работ, наложение нескольких задач и т.д.). Запланируйте в эти дни больше «свободного времени», постарайтесь перераспределить все менее важные задачи на другие периоды. По окончании периода проанализируйте, удалось ли вам более эффективно справиться с ситуацией.



наложение задач

завершение этапа проекта

.....



Как оценить  
выполнение

Проанализируйте совместно с менти, что помогало ему справляться со стрессом в пиковые периоды, как он перераспределит задачи, будет ли менти применять подход в дальнейшем.

# Управление стрессом



Развиваемые  
навыки



Формулировка  
задания для  
менти

## Управление стрессом

### Определите способы работы со стрессом

Изучите литературу и выпишите способы, с помощью которых люди справляются с негативными ситуациями (например, рисуют что-то на бумаге, переключают внимание и т.д.). Каждую неделю пробуйте снимать стресс с помощью одного из этих способов. Выберите 2-3 наиболее эффективных для вас.



Как оценить  
выполнение

Попросите менти рассказать о техниках снятия стресса, которые он узнал, как он применял техники, какие считает наиболее эффективными для себя.

# Управление стрессом



Развиваемые  
навыки

## Управление стрессом

Дополнительно: Планирование и организация



Формулировка  
задания для  
менти

### Ведите календарь эмоций

В течение 2-х месяцев описывайте ситуации, когда вам не удавалось справиться с собственными эмоциями (как негативными, так и позитивными). Делайте это сразу после того, как ситуация произошла, чтобы не упустить подробностей.

Проанализируйте описанные ситуации, выделите наиболее типичные факторы и условия, при которых вы теряете спокойствие и сдержанность (например, ваше решение критикуют, с вами не согласны и не приводят достаточно аргументов, на вас повышают голос, вам диктуют условие, вас сильно рассмешили и т.д.).

Для каждой ситуации составьте список альтернативных действий, которые вы можете предпринимать, чтобы сохранять спокойствие.

Опробуйте альтернативные действия на практике.

Опишите случаи, когда вам удавалось сохранять контроль над эмоциями в ситуациях, в которых раньше вы теряли терпение и спокойствие, с помощью какой техники вам удалось справиться с эмоциями.

Описание ситуации	Фактор	Реакция	Альтернатива	К чему привела альтернативная реакция



Как оценить  
выполнение

Проанализируйте совместно с менти ситуации, в которых ему не удавалось справиться с эмоциями, и почему. Оцените, какие способы поведения в стрессовых ситуациях он применял и каков был результат. Порекommendуйте менти способы контроля эмоциями из своей практики.

# Управление стрессом



Развиваемые навыки



Формулировка задания для менти

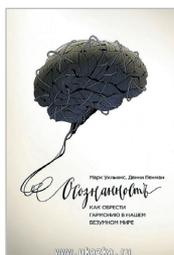
## Управление стрессом

Прочтите книгу

Порекомендуйте менти прочесть одну или несколько книг по теме



Т. Шварц, Дж. Лоэр.  
«Жизнь на полной мощности»



М.Уильямс  
«Осознанность»



Ш.Мельник  
«Стрессоустойчивость»

По книге составьте отчет по следующим пунктам:

основная идея книги; 7-10 идей, которые вам запомнились и почему; 1-2 идеи о том, как применять понравившиеся идеи из книги на практике.



Как оценить выполнение

Обсудите с менти, какую он выделил основную идею книги, какие идеи ему запомнились, что он будет применять на практике и почему.

# Влияние



Развиваемые навыки



Формулировка задания для менти

## Влияние

Дополнительно: Эффективная коммуникация

### Проанализируйте успешный опыт своих коллег

Выберите 3-х коллег/ руководителей, которые имеют авторитет как среди сотрудников и коллег, так и среди руководства. Попросите их рассказать об их успешном опыте, мнении о том, что помогает им убеждать людей, влиять на решения. Запишите, как минимум 5 идей, которые вас заинтересовали, и попробуйте их применить в течение 2-х недель.

1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_  
5 \_\_\_\_\_  
6 \_\_\_\_\_

7 \_\_\_\_\_  
8 \_\_\_\_\_  
9 \_\_\_\_\_

1 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_  
5 \_\_\_\_\_

6 \_\_\_\_\_  
9 \_\_\_\_\_



Как оценить выполнение

Спросите менти, кого из коллег/ руководителей он выбрал для перенимания опыта. Какие идеи показались ему наиболее интересными. Что конкретно пробовал применять на практике, каков был результат?

# Влияние



Развиваемые  
навыки



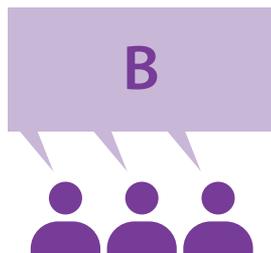
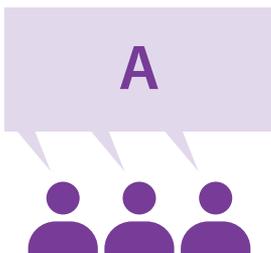
Формулировка  
задания для  
менти

## Влияние

Дополнительно: Эффективная коммуникация

### Переубедите коллегу

Поставьте перед собой цель: в течение 2-х недель убедить 3-х своих коллег/сотрудников в том, с чем они на данный момент не согласны. При подготовке к встречам опишите собственные аргументы, подумайте, чем можно увлечь собеседника. Для каждого случая проанализируйте, что может оказать влияние на мнение этого человека. Проведите 2-3 встречи с оппонентами по выбранным вопросам. Проанализируйте, какие знания о коллегах помогли вам в коммуникации.



Как оценить  
выполнение

Обсудите с менти, кого из коллег/сотрудников и в чем ему удалось или не удалось убедить. Какие факторы способствовали успешному убеждению. Поделитесь своим опытом убеждения/влияния.

# Влияние



Развиваемые  
навыки

## Влияние

Дополнительно: Эффективная коммуникация



Формулировка  
задания для  
менты

## Уделяйте внимание подготовке коммуникации изменений

При коммуникации изменений спланируйте свое выступление по шагам:

### 1. Вступление:

- Тема: (Вы все, наверное, уже слышали о... Сегодня я собираюсь рассказать об этом более подробно)
- Регламент: (Это займет около десяти минут, потом я отвечу на все возникшие у вас вопросы)

### 2. Вывод из состояния самоуспокоенности (Прежде всего, напомним вам о том, что происходило у нас в течение последнего года...)

### 3. Донесение видения перемен — что и как должно измениться (в известном на данный момент объеме) (Вместо того, чтобы..., как сейчас, мы будем иметь... Это будет работать следующим образом:...)

### 4. Выгоды изменений для пользователей и каким образом они будут получены (Вот что мы приобретаем: улучшение показателей подразделения и имиджа, возможности профессионального и карьерного роста, улучшение условий труда, материальная заинтересованность и др.)

### 5. Будущие потери и каким образом они будут компенсироваться (Вот что мы теряем: сокращение штатов, увеличение объемов работы, усложнение работы, ухудшение условий труда и др.)

### 6. План действий:

- что и как дальше будет происходить (Вот каким образом мы будем действовать: сначала... потом...)
- какие ближайшие шаги предстоят (Итак, начнем с того, что на следующей неделе...)
- что конкретно будет требоваться от слушателей (А вам к следующему вторнику необходимо представить...)

### 7. Завершение (Верю, что вместе мы сможем эффективно выполнить все поставленные перед нами задачи и получить отличные результаты!)

### 8. Ответы на вопросы (Какие вопросы возникли? Кому что осталось неясным?)



Как оценить  
выполнение

Проанализируйте совместно с менты, как ему помог план подготовки, какие сложности возникли в ходе подготовки и выступления.

# Влияние



Развиваемые  
навыки



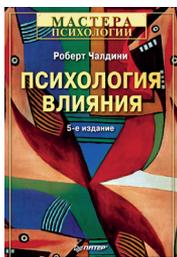
Формулировка  
задания для  
менти

## Влияние

Дополнительно: Эффективная коммуникация

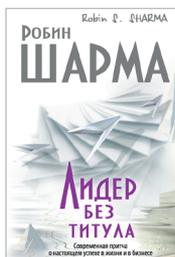
### Прочтите книгу

Порекомендуйте менти прочесть одну или несколько книг по теме



Р. Чалдини.

«Психология влияния»



Р.Шарма.

«Лидер без титула»

### По книге составьте отчет по следующим пунктам:

основная идея книги; 7-10 идей, которые вам запомнились и почему; 1-2 идеи о том, как применять понравившиеся идеи из книги на практике.



Как оценить  
выполнение

Обсудите с менти, какую он выделил основную идею книги, какие идеи ему запомнились, что он будет применять на практике и почему.

# Эффективная коммуникация



Развиваемые  
навыки

## Эффективная коммуникация

Дополнительно: Влияние



Формулировка  
задания для  
менти

### Подготовьтесь к диалогу

Подготовьтесь к обсуждению задачи/вопроса/проблемы, которое вам предстоит ближайшее время. Стивен Кови, эксперт, консультант в области организационного управления, рекомендует определить свою позицию, предварительно ответив на вопросы по теме обсуждения задачи.

### Желаемый результат

- Каковы мои конечные цели?
- Каковы мои желаемые результаты от разговора?

### Принципы и правила:

- Какими правилами я буду руководствоваться при достижении результата?
- Какие сроки меня устроят?
- Какие есть ограничения при выполнении этой задачи?

### Ресурсы:

- Какими ресурсами я уже располагаю для достижения желаемых результатов?
- Какие ресурсы мне нужны?

### Ответственность, контроль:

- Как мы будем измерять прогресс и достигнутые результаты?
- Как часто мы будем это делать?
- Как мы распределим зоны ответственности?
- Как мы зафиксируем договоренности в конце разговора?

### Последствия:

- Позитивные последствия, если задача будет выполнена
- Негативные последствия, если задача не будет выполнена

Ведите диалог с коллегами с учетом предварительной подготовки.



Как оценить  
выполнение

Узнайте у менти, какую тему он обсуждал с коллегами, получил ли он ответы на свои вопросы в ходе обсуждения. Что этому способствовало/ мешало.

# Эффективная коммуникация



Развиваемые навыки



Формулировка задания для менти

## Эффективная коммуникация

Прочтите книгу

Порекомендуйте менти прочесть одну или несколько книг по теме



Б.Минто.  
«Принцип пирамиды Минто»



Лаундес Л.  
«Как говорить с кем угодно и о чем угодно. Психология успешного общения»



К. Ферраци.  
«Никогда не ешьте в одиночку»

По книге составьте отчет по следующим пунктам:

основная идея книги;  
7-10 идей, которые вам запомнились и почему; 1-2 идеи о том, как применять понравившиеся идеи из книги на практике.



К. Паттерсон, Дж. Гренни, Р. Макмиллан, Э. Свитцлер.  
«Трудные диалоги»

Обсудите с менти, какую он выделил основную идею книги, какие идеи ему запомнились, что он будет применять на практике и почему.

Как оценить выполнение



# Приложения

## Приложение 1. Критерии формирования пар ментор - менти



## Приложение 2. Контракт на развитие<sup>7</sup>

Заполнение контракта на развитие остается на усмотрение участников программы.

### Данные об участниках программы

	<i>Менти</i>	<i>Ментор</i>
ФИО:		
Должность:		
Телефон:		
E-mail:		

### Достигнутые договоренности

Период менторинга	
Периодичность очных встреч	
Инициатором очной встречи является	
Ориентировочная длительность встреч	
Возможно ли дистанционное проведение встреч (телефон, Skype и т.п.)	
Как часто менти может обращаться к ментору за помощью и советами между встречами	
Приоритетный способ связи для менти	
Приоритетный способ связи для ментора	

Прочие индивидуальные договоренности: .....

.....

### Цели развития менти

Укажите цели развития менти на период программы менторинга

.....

.....

.....

Дата: .....

Дата: .....

Подпись менти .....

Подпись ментора .....

## Приложение 3. Контракт на развитие (пример)

Заполнение контракта на развитие остается на усмотрение участников программы.

### Данные об участниках программы

	<i>Менти</i>	<i>Ментор</i>
ФИО:		
Должность:		
Телефон:		
E-mail:		

### Достигнутые договоренности

Период менторинга	<i>Апрель 2016 — Апрель 2017</i>
Периодичность очных встреч	<i>1 раз в 2 месяца</i>
Инициатором очной встречи является	<i>Менти</i>
Ориентировочная длительность встреч	<i>1 - 1,5 часа</i>
Возможно ли дистанционное проведение встреч (телефон, Skype и т.п.)	<i>Возможно проведение встреч по Skype, телефону.</i>
Как часто менти может обращаться к ментору за помощью и советами между встречами	<i>Раз в 2 недели, а также по острой необходимости.</i>
Приоритетный способ связи для менти	<i>Телефон</i>
Приоритетный способ связи для ментора	<i>e-mail</i>

### Прочие индивидуальные договоренности:

*При возникновении вопросов менти может обращаться к другим менти ментора. Также будут организованы групповые встречи с ментором и его менти.*

### Цели развития менти

Укажите цели развития менти на период программы менторинга

.....  
.....  
.....

Дата: .....

Дата: .....

Подпись менти .....

Подпись ментора .....

# Приложение 4. Оценка результатов развития и взаимодействия в программе менторинга

## Данные об участниках программы

	Менти	Ментор
ФИО:		
Должность:		
Телефон:		
E-mail:		
Период менторинга	С _____ 20__ по _____ 20__	

## Регулярность встреч (отметьте один из вариантов ответа)

- Были договоренности, но встреча не состоялась       1 раз в 2 месяца       Реже, чем 1 раз в квартал
- Прошла только первая встреча       1 раз в квартал       1 раз в месяц
- Чаше, чем 1 раз в месяц

## На ваш взгляд, справляется ли менти со своей текущей работой:

- совсем не справляется       выполнение текущих задач дается легко
- справляется, но с трудностями       возможности менти используются не полностью
- справляется без существенных проблем

# Приложение 5. Оценка результатов развития и взаимодействия в программе менторинга

**Оцените по 10 балльной шкале** (нужный балл обвести кружком)

Как вы оцениваете прогресс в достижении целей развития менти?  
(1 - нет прогресса, 7- достигнуты с превышением)

1   2   3   4   5   6   7

Насколько эффективно менти использовал время, которое ментор выделял для очных встреч?  
(1- тратил время впустую, 7- был активен, продуктивен)

1   2   3   4   5   6   7

Видите ли вы в своем менти потенциал к развитию?  
(1- нет серьезного потенциала, 7-огромный потенциал)

1   2   3   4   5   6   7

Насколько менти готов к будущим задачам, возможному карьерному перемещению?  
(1- не в ближайшие 5 лет, 7- уже полностью готов)

1   2   3   4   5   6   7

**Комментарии:**  
возможная целевая позиция (должность группа должностей, функция) период готовности (уже готов, готов через 1 год, через 2 года, через 3 года).

## Ответьте на вопросы в свободной форме

Какие успехи менти за время программы вы хотели бы отметить?

.....

.....

.....

.....

На какие особенности менти вы считаете важным обратить внимание при планировании его карьеры (сильные стороны/ слабые стороны)?

.....

.....

.....

.....

Дата: .....

Подпись ментора .....

