



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.



## 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.

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 .....	10
<b>Глава 3.</b> Ключевые навыки ментора .....	24
<b>Глава 4.</b> Часто задаваемые вопросы .....	40
<b>Приложения</b> .....	42

<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 менти 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 менти;
- **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	✓		✓
Передаёт 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

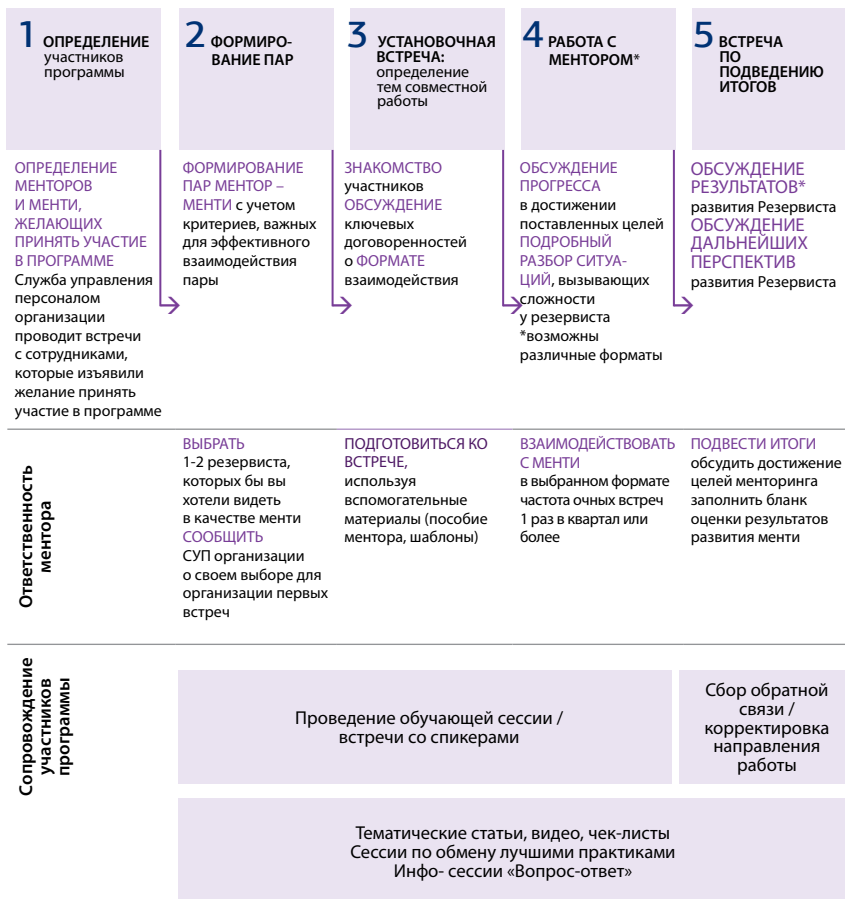
### СУП организации

- 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: Формирование пар	→ Объединение менторов и сотрудников с учетом критериев, важных для эффективного взаимодействия
Этап 1: Знакомство с ментором	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Знакомство участников;</li><li>→ Обсуждение ключевых договоренностей о формате взаимодействия участников на период программы;</li><li>→ Формулирование ключевых целей развития менти в течение цикла программы;</li><li>→ При желании возможно заполнение контракта на развитие</li></ul>
Этап 2: Встречи с ментором	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Обсуждение прогресса в достижении поставленных целей;</li><li>→ Подробный разбор 1-2 ситуаций, вызывающих сложности у менти.</li></ul>
Этап 3: Встреча по подведению итогов совместной работы	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Обсуждение результатов развития менти;</li><li>→ Обсуждение дальнейших перспектив развития менти;</li></ul>



**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 вкс/skype

#### ИНДИВИДУАЛЬНАЯ РАБОТА



#### ГРУППОВЫЕ ВСТРЕЧИ

(ментор-несколько резервистов)



#### СОВМЕСТНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

(участие совместных встреч, 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

---

### Шаг 3:

Обсуждение  
целей развития  
менти

- 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.
- Обсудите, какие знания, умения, навыки и опыт необходимо получить менти для достижения поставленной цели.
- 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.

---

### Шаг 4:

Завершение  
встречи

- Попросите менти резюмировать итоги встречи.
- Попросите его в течение 1-2 дней прислать вам на почту договоренности, которых вы достигли на встрече
- Назначьте дату следующей встречи (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)

*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.*



- 
- 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	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Попросите менти рассказать о прогрессе в достижении поставленной им цели развития (насколько он сам доволен/не доволен успехами).</li><li>→ Поделитесь с менти, как вы сами оцениваете его успехи, а также насколько его усилия были направлены на достижение цели.</li><li>→ 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.</li><li>→ На основании полученной информации, совместно с менти выберите 1-2 ключевые ситуации, которые подробно разберете на сегодняшней встрече.</li></ul>
--	--

---

---

## 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 ментиту: неэффективные установки, отсутствие мотивации, нехватка знаний, навыков, отсутствие возможности применить знания и навыки.
- Опираясь на свой опыт, помогите ментиту 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).
- 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).

---

## 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 постав-ленных 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 программы

## 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 принципы менторинга:

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.

# 1. 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:

в словах

в жестах

в поступках

## 2. 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.

## 3. 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. |

## 4. 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
<b>GOAL:</b> Определение целей и согласование ожиданий	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Ментор помогает партнеру сформулировать видение результата во внешней реальности и ожидания от встречи.</li></ul>
<b>REALITY:</b> Исследование текущей ситуации (проблемы)	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Ментор задает вопросы и активно слушает, стараясь понять:<ul style="list-style-type: none"><li>Текущую ситуацию (проблему) — факты.</li><li>Отношение партнера к ситуации (проблеме).</li><li>Намерения партнера.</li></ul></li><li>→ Ментор старается максимально точно и детально воссоздать цепочку действий и размышлений партнера в ситуации.</li><li>→ Ментор старается понять, что мешает партнеру в достижении цели, и помочь ему в осознании ситуации и своих внутренних препятствий.</li></ul>



---

## 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 (Way forward)

Название и цель этапа	Роль коуча
WAY FORWARD: Составление плана действий	→ 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)

# Назначение пособия

## «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.

# 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

	Менти	Ментор
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 .....

<sup>7</sup> Заполняет менти

## Приложение 3. «Контракт» на развитие (пример)

Заполнение контракта на развитие остается на усмотрение участников программы.

### Данные об участниках программы

	Менти	Ментор
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 ментии.*

### Цели развития менти

Укажите цели развития менти на период программы менторинга

---

---

---

Дата: .....

Дата: .....

Подпись менти .....

Подпись ментора .....

## Приложение 3. 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)

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Были договоренности, но встреча не состоялась | <input type="checkbox"/> 1 раз в 2 месяца | <input type="checkbox"/> Реже, чем 1 раз в квартал |
| <input type="checkbox"/> Прошла только первая встреча                  | <input type="checkbox"/> 1 раз в квартал  | <input type="checkbox"/> 1 раз в месяц             |
| <input type="checkbox"/> Чаще, чем 1 раз в месяц                       |   |  |

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

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> совсем не справляется                | <input type="checkbox"/> выполнение текущих задач дается легко       |
| <input type="checkbox"/> справляется, но с трудностями        | <input type="checkbox"/> возможности менти используются не полностью |
| <input type="checkbox"/> справляется без существенных проблем |  |

## Приложение 3.

### Оценка результатов развития

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

Как вы оцениваете прогресс в достижении  
целей развития менти?

(1 - нет прогресса, 7- достигнута с превышением)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

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 8 9 10

Видите ли вы в своем менти потенциал к развитию?

(1 - нет серьезного потенциала, 7-огромный потенциал)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

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 8 9 10

**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 .....





