



АКАДЕМИЯ
РОСАТОМА



ПРОГРАММА
МЕНТОРИНГА

Пособие менти

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 ментором максимально эффективным с помощью применения указанных рекомендаций на практике.

В 1-ой главе приведено описание программы менторинга и ее ключевых принципов. Описана роль ментора и его отличия от коуча и линейного руководителя. Приведен годовой цикл программы и описание ее этапов.

2-ая глава полностью посвящена сценариям встреч с ментором. В ней вы найдете всю необходимую информацию по каждому этапу программы.

В 3-й главе описаны навыки и умения, которые помогут вам выстроить конструктивные отношения с ментором в рамках программы.



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 ментором.



Структура пособия

Глава 1. Описание программы менторинга	2
Глава 2. Сценарии встреч с ментором.....	7
Глава 3. Ключевые навыки для эффективной работы с ментором	20
Приложения	27

Менторинг как инструмент развития

Менторинг¹ – вид неформального наставничества², 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.

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.

¹ Термин соответствует лучшим практикам (GE, Siemens, Boeing)

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

Отличие менторинга от коучинга 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

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». Вашим ментором может быть любой руководитель, за исключением вашего непосредственного руководителя. Нежелательно выбирать в качестве ментора своего функционального руководителя.

При возникновении любых вопросов, касающихся программы, вы можете обращаться в Службу управления персоналом (СУП вашей организации), которая на протяжении всей программы будет консультировать и обеспечивать необходимыми материалами вас и вашего ментора.



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

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 в планировании карьеры и реализации индивидуального плана развития
- Включает менти в свою сеть контактов

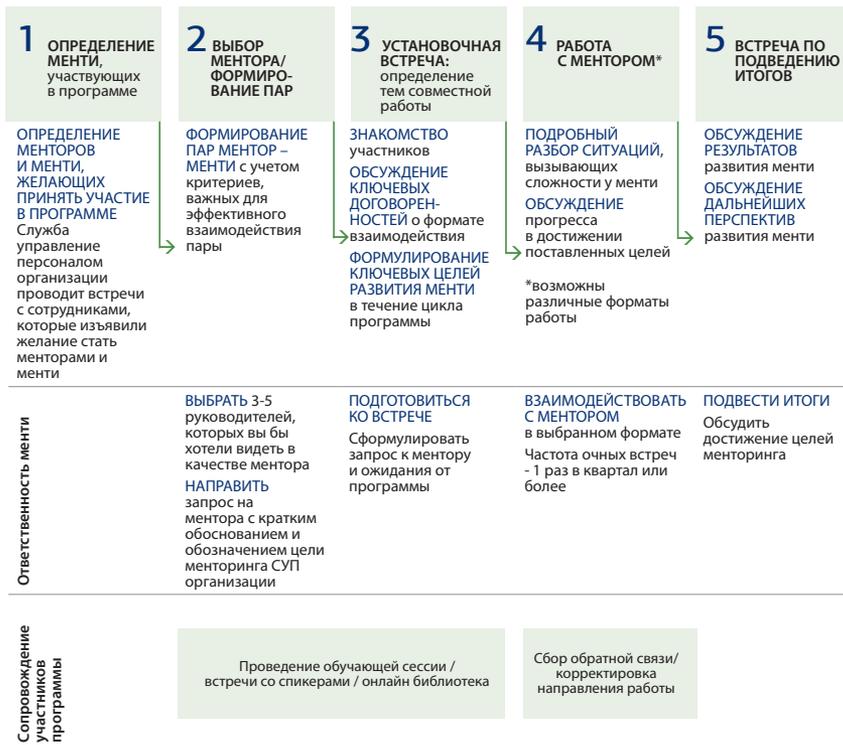
Менти

- Формулирует запрос на менторинг: цели, темы и вопросы для проработки
- Берет ответственность за свое развитие на себя, не перекладывает ее на ментора
- Доверяет опыту ментора и его глубокому пониманию отрасли
- Активно задает 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
- 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 удовлетворенности программой менторинга
- Проводит мониторинг работы пар

Годовой цикл менторинга



Важно: этап «Работа с ментором» подразумевает регулярные встречи в течение всей программы. Данный этап представляет основную часть работы в программе менторинга.

Глава 2

Формат и частота взаимодействия. Сценарии встреч с ментором

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 моментом является равномерное распределение взаимодействия в течение программы:

- Минимальная частота встреч: 3-4 раза в год.
- Средняя продолжительность встречи: 1-2 часа.

Основные форматы менторинга

	очно	по телефону	по e-mail	видео конференция
Индивидуальная работа				
Групповые встречи (ментор-несколько резервистов)				
Совместные мероприятия (участие в совместных встречах, совместный день, посещение предприятий и конференций, выезд на площадку)				
Совместная реализация проекта (привлечение резервиста в рабочую группу)				

Этап 1: Знакомство с ментором

-
- Подготовка ко встрече
- Ознакомьтесь с основными понятиями и определениями и этапами программы.
 - Сформулируйте цели развития, над достижением которых, вы бы хотели работать с ментором (это могут быть как карьерные цели, так и цели развития на текущей должности). Подумайте, какая помощь/поддержка ментора вам может потребоваться.

Сценарий встречи

- ШАГ 1:**
Знакомство участников программы менторинга
- Попросите ментора рассказать о себе: основных этапах карьерного пути, текущей работе и т.п.
 - Коротко расскажите о себе.
 - Расскажите о ваших ожиданиях от участия в программе и обсудите, какая помощь ментора вам была бы наиболее полезна.
 - Узнайте ожидания ментора от участия в программе и от вас в частности.

-
- ШАГ 2:**
Обсуждение ключевых договоренностей о формате взаимодействия
- Договоритесь об общих правилах, по которым вы будете работать в течение всей программы: частота встреч, продолжительность, место проведения и пр.

Вопросы/ ожидания ментора

- Какие достижения, навыки, опыт позволили вам добиться текущей позиции?
- Задачи какого уровня стоят перед вами на текущей позиции?
- Что вы ожидаете от программы менторинга?
- Каковы ваши ожидания от моего участия в программе? Какого рода изменения/достижения, на ваш взгляд, являются критерием успешного прохождения программы менторинга?

-
- Как часто будут проходить встречи?
 - Где будут проходить встречи? Какова будет ориентировочная продолжительность встреч?
 - Как вам было бы удобней взаимодействовать между встречами (почта, телефон, Skype)?

Этап 1: Знакомство с ментором

Сценарий встречи

ШАГ 3:

Обсуждение целей развития менти

- Расскажите ментору, каких целей вы хотели бы достичь за время программы. Обсудите, на каких должностях / в каких областях деятельности / в рамках каких проектов, на ваш взгляд, вы могли бы максимально реализовать свой потенциал.
- Обсудите, какие знания, умения, навыки и опыт вам необходимо получить для достижения поставленных целей.
- Опираясь на опыт ментора и его широкое видение стратегических задач Госкорпорации, выберите действия, которые помогут получить вам нужные знания, умения, навыки и опыт.

ШАГ 4:

Завершение встречи

- Подведите итоги встречи, договоритесь о «домашнем задании».
- Поблагодарите ментора за встречу и определите дату следующей встречи (точную или ориентировочную).

Обсуждение ключевых договоренностей о формате взаимодействия

- Уделите 5 минут тому, чтобы письменно зафиксировать свои мысли после встречи (что удалось/не удалось на данной встрече, что необходимо обсудить в следующий раз).
При желании вы можете заполнить «контракт на развитие». В этом случае в течение 1-2 дней вышлите ментору на почту заполненный «Контракт на развитие» (включающий договоренности и цель, которую вы для себя поставили на период программы). В случае если ментор предложит какие-то корректировки в «Контракте», внимательно ознакомьтесь с ними.

Вопросы/ ожидания ментора

- Основываясь на текущей стратегии развития Госкорпорации на ближайшие годы, какие должности/области деятельности будут наиболее востребованы/перспективны?
 - На ваш взгляд, какое карьерное продвижение наиболее перспективно? На каких должностях или областях деятельности внутри Госкорпорации я мог бы максимально реализовать свой потенциал?
 - Как вы считаете, какими компетенциями должен обладать руководитель на выбранной мною должности / в выбранной области деятельности?
 - Какой опыт необходимо получить, в каких проектах необходимо принять участие и т.д.?
 - Какие шаги / действия / мероприятия / проекты помогут мне в получении желаемого опыта/компетенций?
 - Общение с какими коллегами/знакомство с какими сотрудниками может помочь получить желаемый опыт/развивающую обратную связь?
 - Участие в каких семинарах и тренингах вы рекомендуете для получения выбранного опыта/развития компетенций?
-

Этап 2: Встречи по развитию

- Подготовка ко встрече
- Коротко просмотрите «Контракт на развитие» / список договоренностей, зафиксированных после первой встречи с ментором.
 - Вспомните те темы, которые вы обсуждали в ходе предыдущих встреч, и какие темы планировали обсудить сегодня.
 - Вспомните о профессиональных или управленческих задачах, которые стоят перед вами и вызывают наибольшие затруднения в реализации.

Сценарий встречи

- ШАГ 1:**
Приветствие
- Напомните ментору, о чем вы беседовали на прошлой встрече.

- ШАГ 2:**
Обсуждение прогресса в достижении цели и выбор 1-2 тем для проработки на встрече
- Расскажите о прогрессе в достижении поставленных целей развития. Оцените, насколько вы довольны/недовольны своими успехами.
 - Выслушайте мнение ментора, как он оценивает ваши успехи. Узнайте, что, на его взгляд, вы могли сделать более эффективно.
 - Расскажите о профессиональных или управленческих задачах, которые на текущий момент стоят перед вами (как направленных на достижение поставленной цели развития, так и нет). Особое внимание уделите тем, которые вызывают у вас наибольшие затруднения.
 - Совместно с ментором выберите 1-2 ключевые ситуации, которые вы подробно разберете на сегодняшней встрече.

Вопросы/ ожидания ментора

- Как вы оцениваете мой прогресс в достижении поставленных целей?
- Что, на ваш взгляд, следовало сделать иначе для более эффективного достижения цели?
- Как бы вы поступили на моем месте?

Этап 2: Встречи по развитию

Сценарий встречи

ШАГ 3:

Подробный разбор 1-2 ситуаций, вызывающих сложности у менти

- Подробно опишите ситуацию, которая вызывает у вас сложности.
- Разберите ситуацию, постарайтесь «сфокусировать проблему»: определить ключевые барьеры, которые вам мешают.
- Опираясь на опыт ментора, сформулируйте способы преодоления существующих барьеров.
- Узнайте у ментора, как он может еще вам помочь (например, оказать поддержку при построении коммуникации с высокостатусными людьми и т.д.).

ШАГ 4:

Завершение встречи

- Подведите итоги встречи (в т.ч. обозначьте темы, которые вы предлагаете обсудить в следующий раз).
- Поблагодарите ментора за встречу и определите дату (точную или ориентировочную) и, по возможности, тему следующей встречи.

Действия 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

- На ваш взгляд, почему у меня могли возникнуть данные трудности? Какие могут быть негативные последствия?
 - Что помогло бы мне преодолеть возникшие трудности? (например, развитие каких-либо компетенций, наличие дополнительного опыта и т.д.)
 - Как бы вы действовали в описанной ситуации? Какие есть возможные стратегии действия?
 - Есть ли в вашей практике/или ваших коллег опыт преодоления схожих барьеров?
 - Какие знания/опыт позволят мне более эффективно действовать в схожих ситуациях?
-

Этап 3: Встреча по подведению итогов программы

-
- Подготовка ко встрече
- Коротко просмотрите «Контракт на развитие»/ список договоренностей с ментором, сформированный в начале программы.
 - Оцените результаты, достигнутые вами в течение цикла программы. Для этого вы можете использовать бланк «Оценка результатов развития».

Сценарий встречи

ШАГ 1:
Приветствие

- Поблагодарите ментора за его участие в программе.

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

- Расскажите ментору, как вы оцениваете результаты своего развития за период программы менторинга.
- Выслушайте мнение ментора о ваших достижениях.
- Совместно обсудите, какие уроки следует извлечь из выполнения плана развития за прошедший год.

Обсудите основные препятствия, которые вставали перед вами, и насколько успешно/ неуспешно вы с ними справлялись. Отдельно остановитесь на целях (знаниях, умениях, навыках, опыте), которые не были достигнуты за это время.

Вопросы/ ожидания ментора

- Как вы оцениваете мой прогресс в достижении поставленных целей?
- На ваш взгляд, достижение каких целей удалось в большей/меньшей мере? С чем это может быть связано?
- Какие знания, умения, навыки я смог развить лучше всего?

Этап 3: Встреча по подведению итогов программы

Сценарий встречи

ШАГ 3:

Подробный разбор 1-2 ситуаций, вызывающих сложности у менти

- Расскажите, как именно вы видите свое дальнейшее развитие.
Поясните, почему развитие именно этих качеств/знаний/навыков будет наиболее важным.
- Узнайте мнение ментора относительно того, что, на его взгляд, может стать для вас приоритетом в развитии на очередной период.

ШАГ 4:

Завершение встречи

- Подведите итоги совместной развивающей работы в течение года.
Поблагодарите за совместную работу и ту поддержку, которую оказывал вам ментор.

Действия после встречи

- В случае, если вы использовали бланк «Оценка результатов развития», отправьте заполненный бланк менеджеру СУП организации, который курирует программу.

Вопросы/ ожидания ментора

- Что необходимо продолжить развивать?
 - Какие цели (это могут быть как карьерные цели, так и развитие на текущей должности) должны стать для меня приоритетными в будущем?
 - На что мне необходимо больше обращать внимание?
-
-

1. Установление контакта

Прежде чем начать конструктивное взаимодействие со своим ментором, 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 ментору 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	<ul style="list-style-type: none">→ Контакт глазами.→ Сосредоточение на словах собеседника.
Активное слушание	<ul style="list-style-type: none">→ 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	<ul style="list-style-type: none">→ Жесты и позы, показывающие доброжелательное и заинтересованное отношение к собеседнику.
Память	<ul style="list-style-type: none">→ 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, ментор может 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

5. Постановка развивающих целей

Для постановки целей участия в программе важно уделить внимание навыкам, которые бы вы хотели развить.

«Колесо профессионализма»

— инструмент, который позволит определить ваши сильные и слабые стороны своего профессионального развития. Для этого:

- Постройте круг с выделенными сегментами (колесо со спицами 4-8).
- Каждому сегменту (спице) дайте название в соответствии с одной из составляющих профессиональной деятельности.
- Используя 10-балльную шкалу, оцените степень удовлетворённости уровнем собственного профессионального развития в данном сегменте, зафиксируйте баллы точкой, где 0 – минимальная степень развития, 10 – максимальная.
- Соедините обозначенные точки в каждом сегменте.

Неровности и дефициты наглядно демонстрируют вам область развития на данный момент.

Пример:



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).

6. Ответственность во взаимодействии

Ответственность во взаимодействии в рамках программы проявляется в принятии решений и/ или последующей реализации действий, ведущих к достижению цели. Ответственность можно увидеть не только в делах, но и анализируя коммуникации. Разобраться с тем, как проявляется ответственность в процессе развития, мы можем, опираясь на теорию транзактного анализа.

Транзактный анализ общения и эго-состояния собеседников:

Р Родитель	→ Учит, направляет, заботится, читает нотации.
	→ Оценивает, критикует, осуждает.
	→ Самоуверен. Все знает, все понимает, не сомневается в правильности своего мнения («всегда прав»).
	→ За всех отвечает, «берет на себя», со всех требует.
В Взрослый	→ Трезво рассуждает, тщательно взвешивает, логически анализирует.
	→ Свободен от предрассудков.
	→ Уверен в себе. Открыто выражает свои мысли, чувства и потребности.
Д Дитя	→ Безудержно эмоциональный, непредсказуемый, протестующий, нелогичный.
	→ Неуверенный в себе. Подобострастный. Ждет указаний. Много жалоб. Много страхов.
	→ Творческий, свободный от догм, не соблюдающий правила, импульсивный.

Характеристики	Родитель	Взрослый	Ребенок
Характерные слова и выражения	«Все знают, что ты не должен никогда...», «Я не понимаю, как это допускают...»	«Как?», «Что?», «Когда?», «Где?», «Почему?», «Возможно...», «Вероятно...»	«Я сердит на тебя!», «Вот здорово!», «Отлично!», «Отвратительно!»
Интонации	Обвиняющие Снисходительные Критические Пресекающие	Связанные с реальностью	Очень эмоциональные
Состояние	Надменное Сверхправильное Очень приличное	Внимательное Поиск информации	Неуклюжее Игривое Подавленное Угнетенное Творческое
Выражение лица	Нахмуренное Неудовлетворенное Обеспокоенное	Открытые глаза Максимум внимания	Угнетенность Удивление Улыбка

Приложения

Приложение 1. Критерии формирования пар ментор-менти



Приложение 2. Контракт на развитие

По итогам первой встречи ментор и менти могут зафиксировать договоренности в форме «Контракта на развитие».

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

Цели развития менти

Укажите цели развития менти на период программы менторинга

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

Дата:

Дата:

«Контракт на развитие» (пример заполнения)

Заполнение контракта на развитие остается на усмотрение участников программы.

Данные об участниках программы

	Менти	Ментор
ФИО:		
Должность:		
Телефон:		
E-mail:		

Достиженные 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>

Цели развития менти

Укажите цели развития менти на период программы менторинга

- Развитие компетенции управление временем и сохранения баланса работы и личной жизни
- Определение возможностей для карьерного роста
- Получение опыта продуктивного рабочего взаимодействия и навыков использования аргументации в дискуссиях с руководителями уровня топ-30

Дата:

Дата:

Подпись менти

Подпись ментора

Приложение 3.

Оценка результатов развития³

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"/> Чаще, чем раз в месяц | <input type="checkbox"/> Реже, чем 1 раз в месяц, но чаще, чем 1 раз в 2 месяца | <input type="checkbox"/> Реже, чем 1 раз в 2 месяца |
| <input type="checkbox"/> 1 раз в месяц | <input type="checkbox"/> 1 раз в 2 месяца | <input type="checkbox"/> Вообще не встречались |

Как вы оцениваете прогресс в достижении целей развития?

- | | | |
|--------|---|---|
| Цель 1 | <input type="checkbox"/> Нет прогресса | <input type="checkbox"/> Полностью достигнута |
| | <input type="checkbox"/> Частичное достижение, необходимо дальнейшее развитие | <input type="checkbox"/> Достигнута с превышением |
| Цель 2 | <input type="checkbox"/> Нет прогресса | <input type="checkbox"/> Полностью достигнута |
| | <input type="checkbox"/> Частичное достижение, необходимо дальнейшее развитие | <input type="checkbox"/> Достигнута с превышением |
| Цель 3 | <input type="checkbox"/> Нет прогресса | <input type="checkbox"/> Полностью достигнута |
| | <input type="checkbox"/> Частичное достижение, необходимо дальнейшее развитие | <input type="checkbox"/> Достигнута с превышением |

Комментарий

.....

.....

.....

Приложение 3.

Оценка результатов развития³

Оцените по 10 балльной шкале, где 1 – минимум, а 10 – максимум (нужный балл обвести кружком)

Насколько участие в программе было для вас эффективно	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вклад ментора в достижение поставленных целей программы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Насколько эффективно вы использовали отведенное для очных встреч время ментора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Насколько вы ощущаете свою готовность к будущим задачам, возможному карьерному перемещению	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ваше желание участвовать в следующем цикле менторинга с другими руководителями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Рекомендации

Какие достижения в отношении своего прогресса за время программы Вы можете особо отметить?

.....

.....

.....

.....

Какими достижениями в отношении своего прогресса за время программы Вы довольны в меньшей степени?

.....

.....

.....

.....

