



МЕНТОРСКАЯ ПРОГРАММА

Women at work in France



MENTOR GUIDE

Добро пожаловать в Менторскую программу !

Мы рады приветствовать тебя в качестве **ментора**
в новом потоке нашей программы.

В этом году программа стала камернее, глубже и
осознаннее - мы работаем с ограниченным количеством
пар, чтобы каждая получила максимум пользы.

? Что тебя ждет? Ты получишь полезные инструменты и
поддержку, чтобы взаимодействие с менти было
продуктивным и вдохновляющим.

! В этом гиде мы собрали ключевые принципы и этапы,
которые помогут тебе выстроить успешное партнерство.

Желаем легкости, уверенности и интересных открытий!



Анна Бурчуладзе

Президент ассоциации
Women at work in France

Содержание



Введение

Определение менторства

Отличие менторства
от других форматов



Этапы программы

Ключевые этапы

Сценарий 1-ой встречи

Сценарий промежуточной
встречи

Сценарий итоговой встречи



Основы менторинга

Преимущества для ментора

Принципы участия

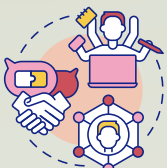
Роль ментора



Менторинг на практике

Как сделать менторинг
полезным

Эффективный менторинг
(структура, советы, лайфхаки)



Как быть ментором

Ключевые навыки

Советы ментору

Обратная связь

Типы вопросов



Дополнительные ресурсы

Полезные книги и статьи

Что такое менторинг?

Менторинг – это **партнерские** отношения, в которых более опытный специалист помогает менее опытному развиваться в карьере, делится знаниями, инсайтами и личным опытом.

Особенности менторинга:

- 🤝 Основан на доверии и долгосрочном взаимодействии.
- 💡 Гибкий формат – отношения развиваются естественным образом.
- 📈 Помогает раскрыть потенциал и развить лидерские качества.

Кто такой ментор?

Опытный эксперт, который поддерживает и направляет менти

Выступает как ролевая модель, вдохновляя на рост



Помогает раскрыть потенциал, делась стратегиями и знаниями

Делится личным опытом, чтобы менти избежала типичных ошибок

Чем менторинг отличается от других форматов?

Наша программа основана на **менторинге** - формате, схожем с наставничеством.

М
Е
Н
Т
О
Р
И
Н
Г

✓ Это не коучинг.

В коучинге специалист в первую очередь **задает вопросы** и помогает клиенту найти собственные решения. В менторинге, помимо вопросов, вы делитесь **своим опытом**, предлагаете конкретные рекомендации и кейсы.

✓ Это не карьерное консультирование.

Карьерный консультант анализирует рынок, помогает с резюме и стратегией поиска работы. Ваша задача как ментора – не давать готовые решения, а помогать менти **разобраться в его ситуации**, предлагая альтернативные взгляды и возможные пути.

✓ Это не просто обучение.

В отличие от курсов и тренингов, менторинг – это **двусторонний процесс**. Вы не просто передаете знания, а помогаете менти **применить их на практике**, корректируете подход, обсуждаете результаты и стимулируете осознанность.

Преимущества менторства

Как участие в программе помогает менторам и менти

МЕНТИ

- Поддержка и вдохновение
- Новые карьерные перспективы
- Развитие коммуникативных навыков

МЕНТОР

- Развитие лидерских качеств
- Осознание и структурирование опыта
- Расширение профессиональных контактов



ОБЩИЕ

- Рост и развитие
- Обмен опытом
- Достижение целей

Принципы участия в программе

1

ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТЬ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

В начале программы ментор и менти определяют цели и активно работают над их достижением

2

УВАЖЕНИЕ К РАЗНЫМ ТОЧКАМ ЗРЕНИЯ

Участницы общаются с открытостью и уважением, ценят опыт друг друга.

3

ОТКРЫТОСТЬ К ОБУЧЕНИЮ

Ментор развивает наставнические компетенции, а менти принимает обратную связь и применяет новые знания.

4

ИНВЕСТИРОВАНИЕ ВРЕМЕНИ И ДОСТУПНОСТЬ

Обе стороны выделяют ресурсы на встречи и поддерживают связь между ними.

5

КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

Всё обсуждаемое остается в доверительном пространстве и не передается третьим лицам.

6

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РОСТ

Программа приносит конкретные результаты: профессиональное развитие, новые возможности и карьерный рост.

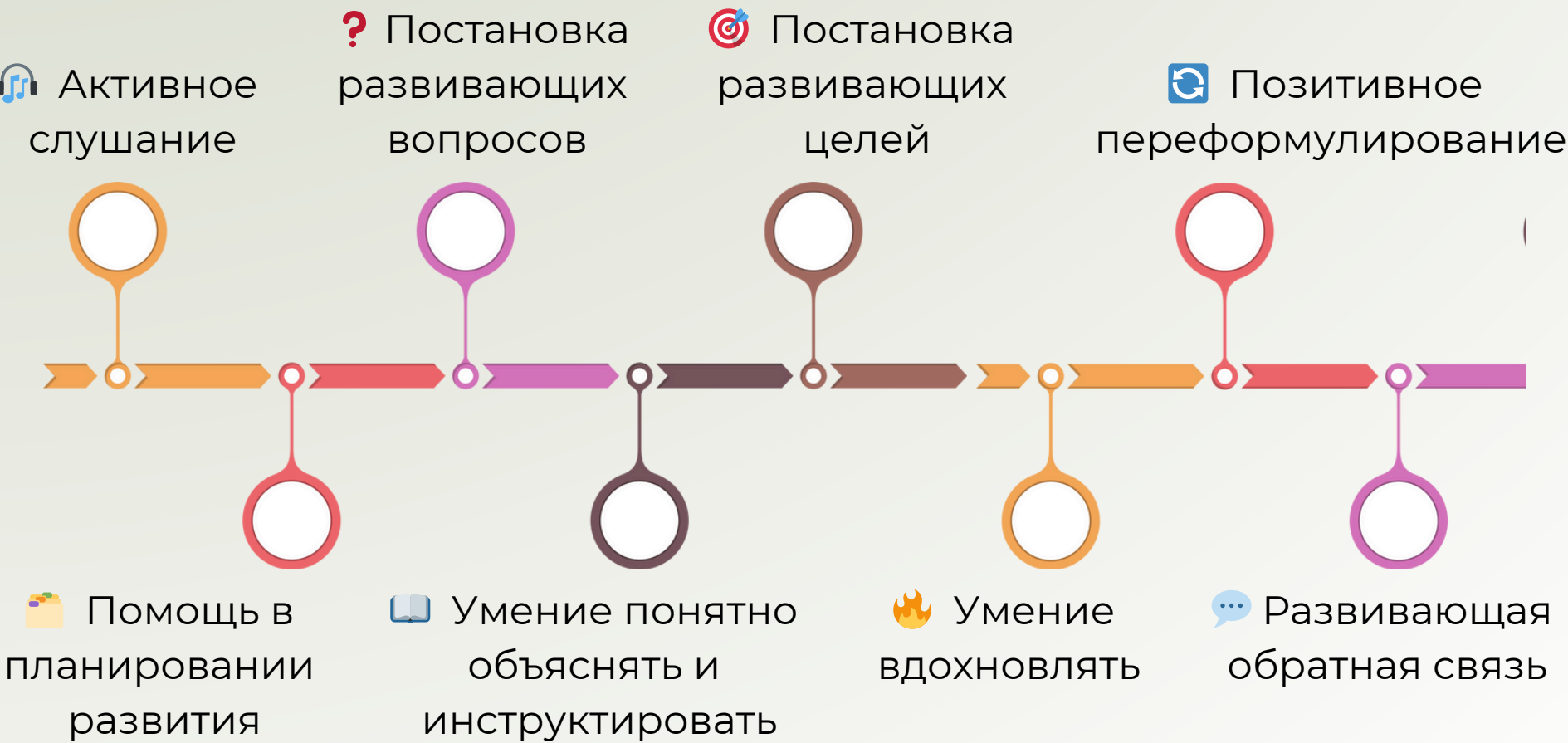
7

ДОБРОВОЛЬНОСТЬ

Участие по желанию, с возможностью завершить работу в любое время.



Ключевые навыки ментора



Как стать классным ментором?

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Определите для себя ценность участия в программе

Чем менторинг полезен лично для вас? Это может быть развитие лидерских качеств, расширение сети контактов, структурирование собственного опыта или возможность внести вклад в развитие других. Четкое понимание своей мотивации поможет вам сохранять вовлеченность.

Оцените свои сильные стороны и области экспертизы

- Перед стартом проведите чек-ап своих ключевых компетенций:
- ✓ Какие профессиональные навыки и знания вы можете передать?
 - ✓ В каких вопросах у вас есть практический опыт?
 - ✓ Какой стиль взаимодействия вам комфортен? (наставничество, стратегическое обсуждение, решение конкретных задач)

Рассчитайте свое время и ресурс на участие в программе

Заранее определите, сколько времени вы готовы тратить на взаимодействие с менти.

Включите в расчет не только встречи, но и подготовку к ним, возможные дополнительные вопросы, рекомендации ресурсов и обратную связь.

Готовьтесь к встречам

Эффективность менторинга во многом зависит от подготовки.

Перед каждой встречей:

- ✓ Пересмотрите заметки с прошлых сессий.
- ✓ Определите ключевые вопросы, которые хотите обсудить.
- ✓ Продумайте, какие примеры или инструменты могут быть полезны менти.
- ✓ Задайте направление диалога, но оставьте пространство для инициативы менти

Как сделать менторинг полезным ?

1

Направляйте, не решайте

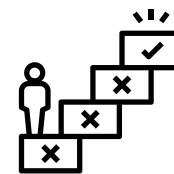
Помогайте менти самостоятельно анализировать и решать задачи. Вместо прямых советов – задавайте вопросы, раскрывающие суть проблемы.



2

Ценность ошибок

Делитесь не только успехами, но и ошибками. Это ценнее, чем просто рекомендации, ведь так менти увидит, какие сложности возможны на пути.



3

Мотивируйте с умом

Держите баланс между поддержкой и вызовом. Мотивируйте менти выходить из зоны комфорта, но не перегружайте его сложными задачами без достаточной подготовки.



4

Наставник, а не супергерой

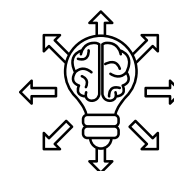
Поддерживайте, но не становитесь «спасателем». Вы не обязаны решать все проблемы менти.



5

Расширяйте горизонты

Помогайте видеть альтернативы. Иногда менти заикликивается на одной идее: ваша задача показать, что возможностей больше.



Ваш опыт - это инструмент для развития менти, а не готовая инструкция.

Вы можете чего-то не знать (и это нормально), но можете рассуждать вместе с менти, как вы бы действовали, исходя из своего опыта

Объединение менторов и менти с учетом критериев важных для эффективной работы



- Знакомство участниц
- Обсуждение ключевых договоренностей о формате взаимодействия участниц на период программы;
- Формулирование ключевых целей развития менти в течение цикла программы;

- Обсуждение прогресса в достижении поставленных целей;
- Подробный разбор 1-2 ситуаций, вызывающих сложности у менти.
- Данный этап подразумевает регулярные встречи в течение всей программы и представляет основную часть работы в программе менторинга.

Сценарий 1-ой встречи

! Для того чтобы лучше **подготовиться к встрече**, рекомендуем вам заранее ознакомиться с информацией о менти, которую мы вам заблаговременно отправим.

Менти свяжется с вами **самостоятельно**

Знакомство

Расскажите менти о своём карьерном пути, текущей работе и проектах. Узнайте её историю, ожидания от программы и желаемую поддержку. Поделитесь своими ожиданиями от менторства.

Обсуждение планов

Договоритесь с менти об общих правилах, по которым вы будете работать в течение всей программы: частота встреч, продолжительность, место, формат проведения и прочие

Обсуждение целей

Обсудите с менти её цели в программе — карьерные или развитие на текущей должности. Определите подходящие сферы и должности, где она сможет раскрыть потенциал. Помогите выбрать нужные знания, навыки и шаги для их освоения, опираясь на свой опыт и стратегическое видение.

Завершение встречи

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

Рефлексия

Уделите 5 минут тому, чтобы письменно зафиксировать свои мысли после встречи

Сценарий встречи по развитию менти

! Вспомни, что обсуждали на прошлой встрече
Определи главные темы для разговора
Подготовь вопросы, чтобы помочь менти глубже проработать цели



Во время встречи

СТАРТ

Напомни менти, на чём вы остановились.
Пусть она коротко проговорит, что было на прошлой встрече.

ЦЕЛЬ

Спроси, как у неё дела с целью.
Что получилось? Что вызвало трудности или застопорилось?

РОСТ

Отрази, где ты видишь её прогресс.
Поделись своим взглядом: что у неё уже круто получается.

ФОКУС

Выясните, какие задачи стоят сейчас.
Что мешает двигаться? Что важно для неё прямо сейчас?

РАЗБОР

Выберите ситуацию, которую хочется обсудить глубже.
Сфокусируйтесь на 1–2 моментах.

СУТЬ

Выберите ситуацию, которую хочется обсудить глубже.
Сфокусируйтесь на 1–2 моментах, которые требуют внимания.

ОПОРА

Предложи свою перспективу.
Поделись похожим опытом, наметьте возможные пути.



После встречи

Поблаговари менти за её искренность и включённость

БЛАГОДАРНОСТЬ

Обсудите, над чем она будет работать до следующей встречи

ФОКУС

Назначьте дату следующего разговора

ШАГИ

Запиши свои наблюдения, чтобы к следующей встрече вернуться с поддержкой

РЕФЛЕКСИЯ

Что мешает менти и как поддержать

1

НЕ ХВАТАЕТ МОТИВАЦИИ (ПРОСТО НЕ ХОЧЕТ)

МОТИВАЦИЯ

- ✓ Помоги найти, зачем ей это — смысл, ценность, личный интерес
- ✓ Поговори, что стоит за словами “не могу”: возможно, там страх, а не лень
- ✓ Разберите это на примере: “как бы ты сделала на её месте” — это очень помогает

2

НЕТ НУЖНЫХ ЗНАНИЙ ИЛИ НАВЫКОВ (НЕ УМЕЕТ)

НАВЫКИ

- ✓ Подскажи, где найти нужное: курсы, статьи, люди, к которым можно обратиться
- ✓ Объясни, как бы ты поступила в похожей ситуации
- ✓ Помоги распаковать задачу и понять, с чего начать

3

ВНЕШНИЕ БАРЬЕРЫ (ОБСТОЯТЕЛЬСТВА МЕШАЮТ)

БАРЬЕРЫ

- ✓ Помоги найти формат или проект, где она сможет потренироваться безопасно
- ✓ Иногда просто быть рядом и поддержать — уже многое меняет
- ✓ Убеди, что даже в сложных условиях можно на что-то влиять

Сценарий итоговой встречи

! Вспомни, что обсуждали на прошлой встрече
Определи главные темы для разговора
Подготовь вопросы, чтобы помочь менти глубже проработать цели

Завершение

Поздравьте подопечную с успешным окончанием программы. Подчеркните её прогресс и выразите поддержку в дальнейшем профессиональном развитии.

Оценки

Обсудите поставленные оценки и комментарии друг друга, уделите особое внимание тем пунктам, где в оценках есть максимальные расхождения.

Достижения

Дайте свою оценку достижениям менти, отметьте их значимость для повышения эффективности её работы. Обсудите, какие результаты получились наиболее ценными и каким образом они помогут менти в её карьере.

Препятствия

Обсудите основные сложности, с которыми сталкивалась менти в ходе программы. Разберите, какие препятствия удалось преодолеть, а какие вызовы остались нерешёнными. Обратите особое внимание на цели (знания, умения, навыки, опыт), которые не были достигнуты.

Рефлексия

Выслушайте мнение менти о её развитии за время программы. Обсудите ключевые уроки и инсайты, которые она извлекла, и наметьте возможные шаги на будущее.

Открытые и закрытые вопросы

КАК И КОГДА ИХ ИСПОЛЬЗОВАТЬ В НАСТАВНИЧЕСТВЕ

? **Открытые вопросы** — это

вопросы, на которые невозможно ответить одним словом. Они требуют развернутого ответа и способствуют глубокой рефлексии и анализу ситуации. Эти вопросы помогают вам, как наставнику, получать более полные и содержательные ответы, лучше видеть ситуацию менти, а также стимулируют менти к самоанализу, поиску решений и размышлениям.

ПРИМЕР

«Что тебя не устраивает в текущей карьерной ситуации и почему?»

ОТВЕТ

требует развернутого ответа, который может раскрыть причины недовольства, помочь менти понять свои желания и цели.

✗ **Закрытые вопросы,**

напротив, предполагают ответ «да» или «нет» или выбор из предложенных вариантов. Они не дают пространства для развернутого ответа и ограничивают возможность выявить глубокие мысли менти. Такие вопросы полезны, когда вы подводите итоги и фиксируете договоренности

ПРИМЕР

«Ты довольна своей текущей карьерной ситуацией?»

ОТВЕТ

«ДА» ИЛИ «НЕТ»

Где применять открытые и закрытые вопросы в наставничестве

✓ Когда нужна информация для дальнейшего анализа и размышлений:

Открытые вопросы подходят для начала обсуждения, когда вы хотите, чтобы менти делились своими мыслями и чувствами.

Они помогают раскрывать не только факты, но и эмоции, переживания, мысли.

ПРИМЕРЫ:

«Что тебя беспокоит в поведении руководителя?»

«Что уже получилось сделать по поиску работы?»

«Какие шаги ты планируешь сделать для достижения этой цели?»

✓ Когда нужно анализировать проблемы и причины:

- «Что, по твоему мнению, мешает тебе двигаться вперед в этом проекте?»
- «Кто из коллег может тебе помочь? На кого можно положиться?»

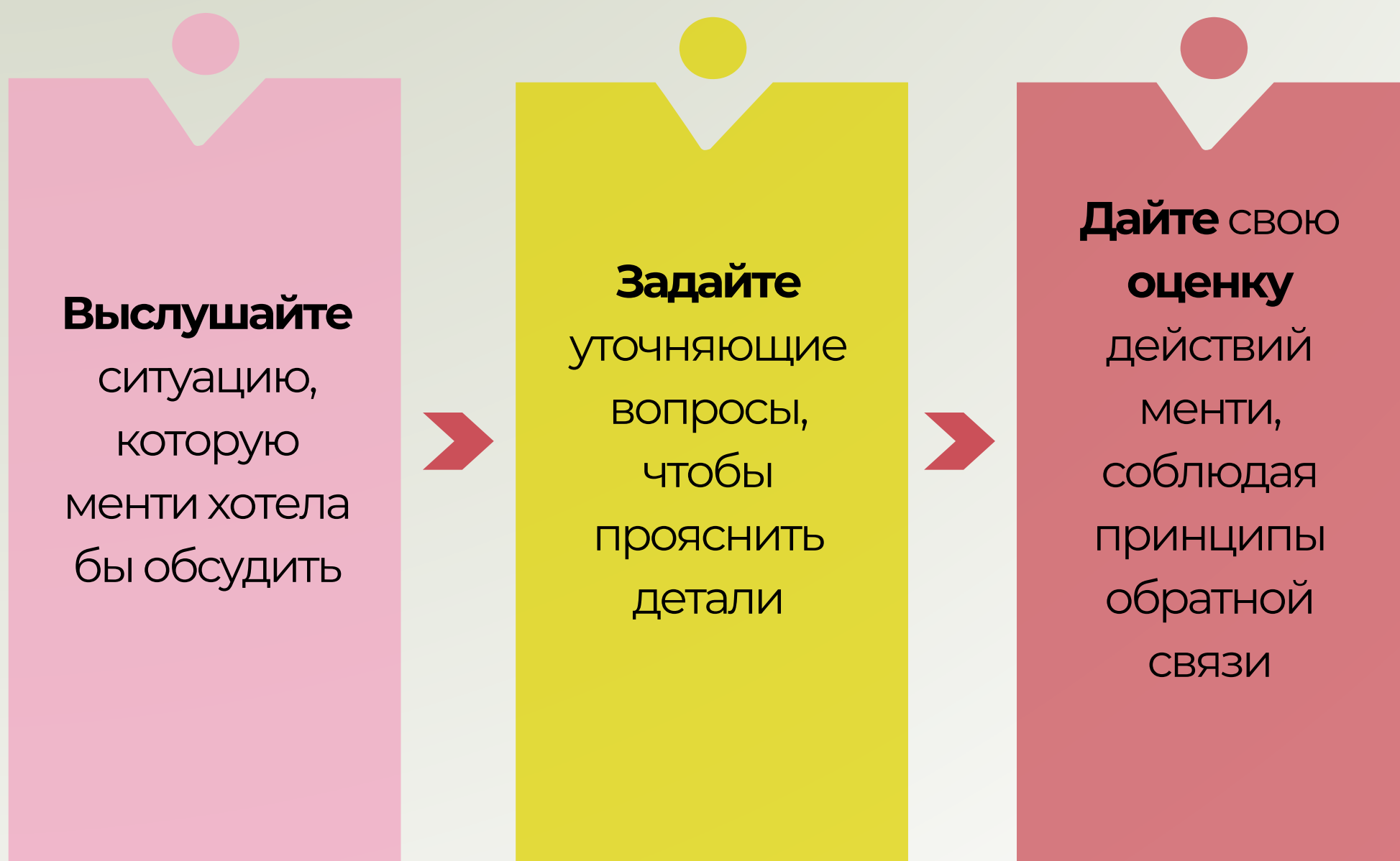
✓ Когда нужно помочь менти увидеть новые перспективы и возможности:

- «Какие альтернативные способы решения этой задачи могут быть?»
- «Какой шаг тебе кажется наиболее сложным?»
- «Что важно учесть в дальнейшем?»

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

Схема обратной связи



Принципы обратной связи

ЧТО СКАЗАТЬ (ПРО СОДЕРЖАНИЕ)

- ✓ **Конкретная:** Относится к конкретным событиям, ситуациям и поведению. Основывается на фактах. Избегает обобщений. Не оставляет возможностей двойного толкования.
- ✓ **Сфокусированная:** Ограничена по количеству тем, сосредоточена вокруг одной-двух ключевых областей, не пытается охватить слишком много вопросов за один раз.
- ✓ **Описательная:** Описывает поведение, не вешает ярлыки.

КАК СКАЗАТЬ (ПРО ФОРМУ И ТОН КОММУНИКАЦИИ)

- ✓ **Двусторонняя (диалоговая):** Дающий обратную связь обязательно задает вопросы, направленные на согласование восприятия ситуации и на прояснение позиции другой стороны по обсуждаемому вопросу
- ✓ **Один на один:** Не предполагает присутствия третьих лиц, особенно в случае негативной обратной связи.
- ✓ **Личная:** Подчеркните, что вы выражаете свое личное мнение.

ЗАЧЕМ СКАЗАТЬ (ПРО ЦЕЛЬ И РЕЗУЛЬТАТ)

- ✓ **Своевременная:** Относится к недавней ситуации, которая еще свежа в памяти у вас и у вашего собеседника.
- ✓ **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
- ✓ Направлена на обсуждение будущих действий и вариантов поведения.

Эффективный менторинг

Менторинг — это партнерство, в котором ключевая роль отводится вам как наставнику.

Ваши **задачи** — направлять менти, делиться опытом и знаниями, а также обеспечивать конструктивную поддержку на пути к ее профессиональному росту. Эффективный менторинг строится на взаимном уважении, доверии и активном участии обеих сторон.

БУДЬТЕ ПРОАКТИВНЫМИ И ЗАДАВАЙТЕ ЧЕТКИЕ ВОПРОСЫ

Ментор должен не только направлять, но и побуждать менти к размышлениям. На встречах задавайте вопросы, которые стимулируют глубокое понимание и анализ ситуации:

- ✓ «Как ты думаешь, что тебе мешает двигаться вперед?»
- ✓ «Какие навыки, по твоему мнению, нужно развивать для того, чтобы перейти на следующий уровень?»

ПОМОГАЙТЕ ФОРМУЛИРОВАТЬ ЗАПРОСЫ И ЦЕЛИ

Один из ваших ключевых ролей — помочь менти сформулировать четкие запросы и цели. Направляйте ее в этом процессе, помогая обозначить, в чем она нуждается и какие ресурсы для этого могут быть полезны.

- ✓ «Какая задача для тебя сейчас самая актуальная?»
- ✓ «Что из того, что мы обсудили, поможет тебе достичь следующей цели?»
- ✓ Что в достижении этой цели зависит от тебя? Какие еще могут быть сценарии? Что важно предусмотреть?

СТИМУЛИРУЙТЕ ПРИМЕНЕНИЕ ПОЛУЧЕННЫХ ЗНАНИЙ

Менторинг не должен ограничиваться только теорией. Важно, чтобы менти действовала, применяя полученные рекомендации. Поддерживайте ее в этом процессе, интересуйтесь, как она использует советы на практике.

- ✓ Попросите менти вернуться с результатами: «Что получилось, а что вызвало сложности?»
- ✓ Обсуждайте, какие корректировки стоит внести для улучшения результата

БУДЬТЕ ТЕРПЕЛИВЫМИ И МОТИВИРУЮЩИМИ

Менторинг — это долгосрочный процесс. Помогайте менти не только в решении текущих задач, но и в поддержке мотивации на протяжении всего взаимодействия. Иногда это означает терпение и поддержка в сложные моменты.

- ✓ Напоминайте о сильных качествах менти: «Помнишь, как ты уже смогла продвинуться в новом?»
- ✓ Поощряйте рисковать и пробовать новое: «Это может быть непросто, но давай попробуем сделать вот так!»

РЕГУЛЯРНО УКРЕПЛЯЙТЕ ОТНОШЕНИЯ

благодарностью и признанием
Обсуждая прогресс менти, не забывайте о благодарности. Простое «Спасибо за ваше время» помогает укрепить партнерские отношения и способствует развитию взаимного доверия.

- ✓ Регулярно принавайте достижения менти: «Я замечая прогресс с прошлой встречи! Что тебе больше всего помогло?».

Ресурсы



Менторинг: инструкция по применению. Искусство развивать себя, сотрудников, компании. Автор: Александра Прицкер



Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent at Work by David Clutterbuck



The Mentoring Manual: Your Step by Step Guide to Being a Better Mentor by Julie Starr



Почему лучше быть ментором, а не учеником

<https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2019/02/26/pochemu-luchshe-byt-mentorom-a-ne-uchenikom/>



Прокачать свою карьеру в ИТ: что такое менторство и как оно помогает освоить профессию

<https://journal.tinkoff.ru/mentor>

