



ОТКУДА ТЫ СТОЛЬКО ЗНАЕШЬ
О ВОДНЫХ ГИГАНТАХ?

Онлайн-наставничество сотрудников разных уровней



МОЙ НАСТАВНИК РАБОТАЕТ
В СОЗВЕЗДИИ РАКА





1. Цели онлайн-наставничества



Обеспечение **гибкого, практически и экономически эффективного** наставничества для всех участников процесса в удаленном формате посредством цифровых инструментов



Ключевые эффекты онлайн-наставничества

- 01 Сокращение сроков выхода на плановый уровень производительности**
Digital-инструменты позволяют начать эффективную работу на 60-80 % быстрее
- 02 Повышение лояльности сотрудников**
Формируется команда высококвалифицированных лояльных сотрудников, мотивированных на достижение более высоких результатов
- 03 Снижение расходов на персонал**
Экономия времени руководителей структурных подразделений на обучение специалистов и бумажные материалы
- 04 Минимизация текучести**
Усиление профессиональной составляющей мотивации и предоставление дополнительных возможностей для повышения профессионального статуса
- 05 Оптимизация затрат на обучение**
Отлаживается бизнес-процесс передачи опыта, развивается система внутренней оценки и экспертизы
- 06 Повышение уровня корп. культуры**
Улучшается взаимодействие сотрудников внутри компании



2. Вам точно необходимо наставничество, если:

01

Компания имеет распределенную систему отделов,
в которых концентрируется выполнение самых разных функций

02

Из компании часто уходят сотрудники на испытательном сроке
или в первые три года работы в компании

03

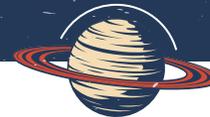
В компании с трудом передаются знания. После ухода сотрудника никто не знает,
что он делал, задачи каждого сотрудника не передаются, так как не формализованы

04

Продукт компании – сложный и интеллектуально насыщенный,
компания владеет ноу-хау, при этом требуется обучение новичков на местах

05

Компания сосуществует на рынке с сильными конкурентами, нужно постоянно развиваться



3. Преимущества онлайн-наставничества

ДЛЯ НАСТАВЛЯЕМОГО:

- Яркое
- Интересное
- Приятное

МИКРООБУЧЕНИЕ

На изучение одного блока информации потребуется не более 5-10 минут

ПОЗДРАВЛЕНИЯ

Поздравление с достижением контрольных точек в программе

СИСТЕМА БАЛЛОВ

Общая системы баллов за выполнение заданий и активность

ГЕЙМИФИКАЦИЯ И ИНТЕРЕСНЫЕ ВОПРОСЫ

Интересный формат обучения и задачи для вовлечения в процесс

ПОМОЩЬ В ЛЮБОЙ МОМЕНТ

Наставляемый может в любой момент обратиться за помощью к наставнику и HR, используя цифровые ресурсы

ОБМЕН ОПЫТОМ

Приглашение поделиться опытом с коллегами

ДЛЯ НАСТАВНИКА И HR: Прозрачное

СТАТИСТИКА ОНЛАЙН-НАСТАВНИЧЕСТВА

- Сколько человек имеют наставника на текущий момент, в какой форме наставничества участвуют
- Результаты тестов и контрольных заданий наставляемых в процессе наставничества
- Оценки инструментов и мероприятий наставничества от наставляемых
- Оценки и характеристики наставляемых от наставников

БЫСТРАЯ РЕАКЦИЯ НА ИЗМЕНЕНИЯ

Аналитика дает информацию о предпочтениях сотрудников. Если материалы не дают нужного результата, можно их оперативно скорректировать или заменить новыми

ПОИСК ТАЛАНТОВ

Статистика позволяет находить высокопотенциальных сотрудников с первых месяцев работы в компании, опираясь на оценки и характеристики

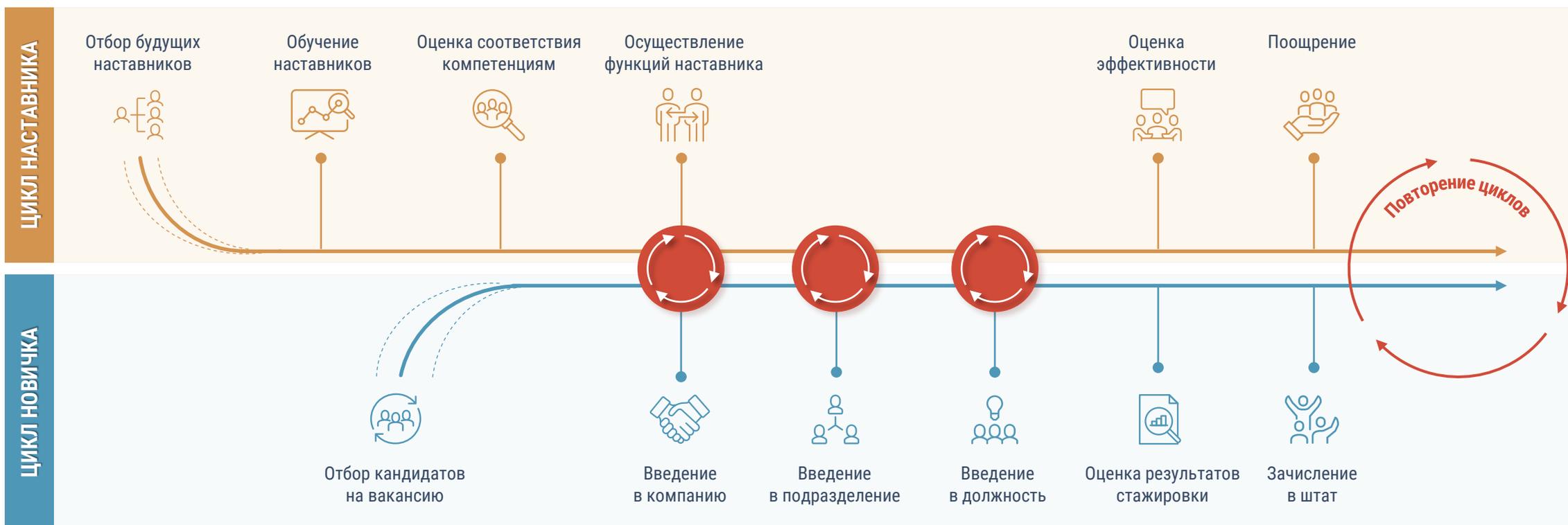


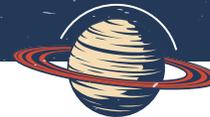
4. Наставничество – элемент процессов адаптации и интеграции



Цикл работы
с наставником

Позволяет выстроить единую систему обучения
и функционирования наставников



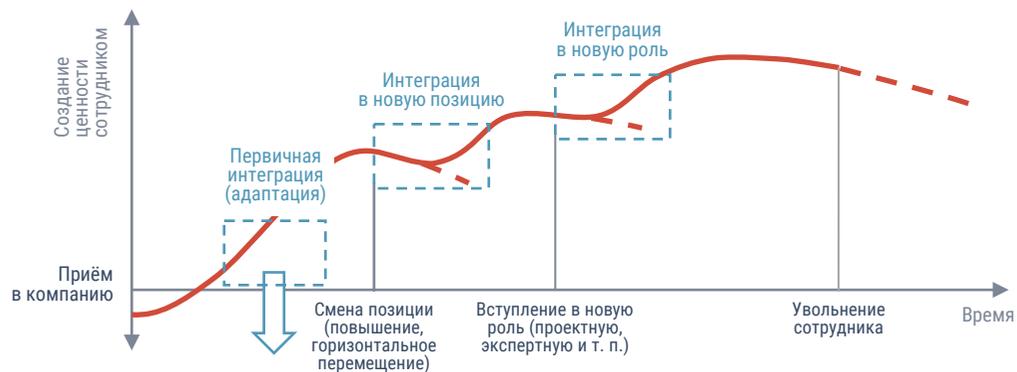


5. Возможности и эффекты интеграции сотрудников

КОНЦЕПЦИЯ ИНТЕГРАЦИИ

Интеграционные программы основываются на потребности в поддержке производительности на различных стадиях жизненного цикла сотрудника

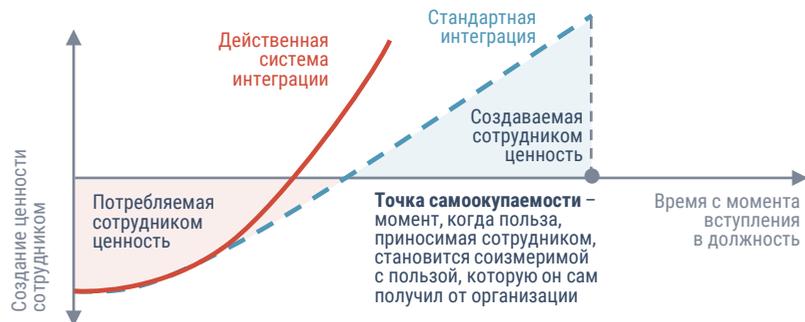
ПЕРИОДЫ ИНТЕГРАЦИИ НА ПРОТЯЖЕНИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА СОТРУДНИКА



ЭФФЕКТЫ ПРОЕКТА

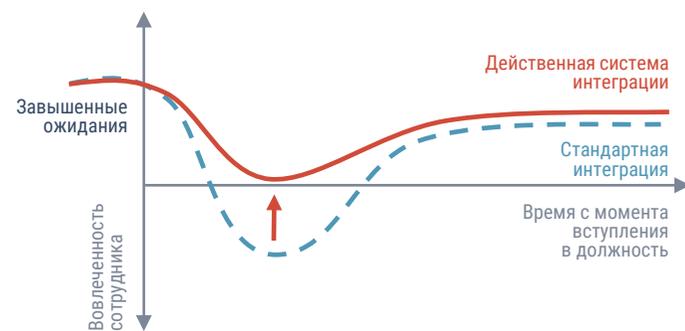
ПОВЫШЕНИЕ СКОРОСТИ И КАЧЕСТВА ИНТЕГРАЦИИ

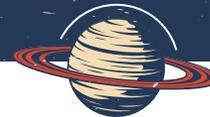
Сотрудник начинает раньше и более интенсивно создавать ценность для компании



ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ

Предотвращается резкое падение вовлеченности в ходе интеграционного периода





6. Форматы развития сотрудников разных уровней

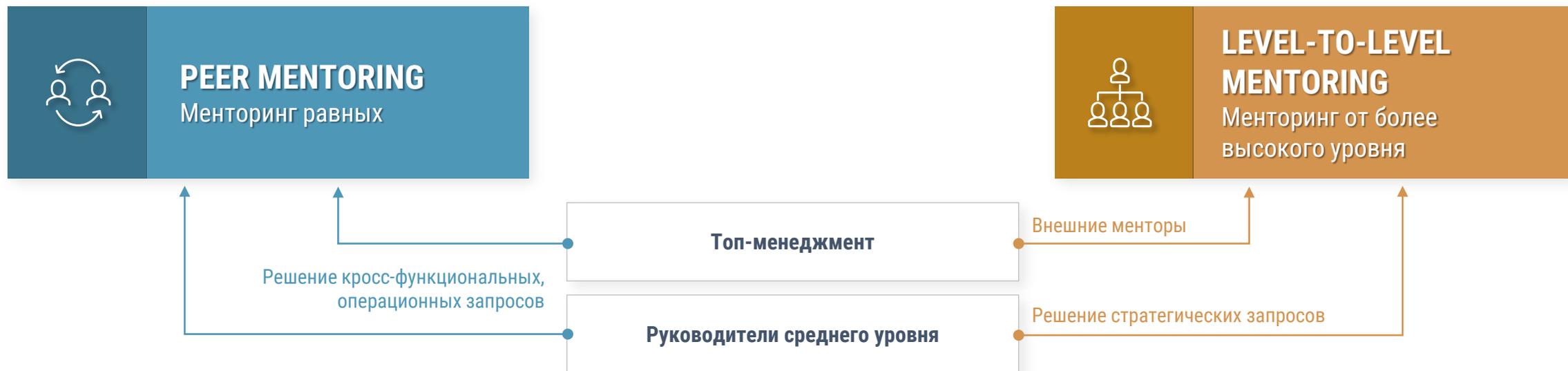


ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ ПОДДЕРЖИВАЮТ:

HR (руководитель программы + HRBP), автоматизированная система, наставники, пул внешних тьюторов (при необходимости), инструменты коммуникации



7. Менторинг - программа развития руководителей



ЕДИНАЯ ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМА

Интеграция онлайн-взаимодействия ментора и менти	Информационная роль (дистанционное обучение программе)
Коммуникационная роль (вовлечение, подталкивание)	Библиотека знаний лидера
Планировщик задач	

ВАРИАНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ

- Мобильное приложение
- Личные кабинет на учебном портале

ПРОГРАММУ МЕНТОРИНГА ПОДДЕРЖИВАЮТ:

HR (руководитель программы + HRBP), «Авангард» (платформа развития практических навыков управления), пул внешних тьюторов, инструменты коммуникации



8. Единство подходов в системе при многообразии категорий наставников





9. Этапы разработки элементов и формирования системы наставничества

01

Аудит текущей системы наставничества

02

Процедуры отбора наставников

03

Порядок работы наставников с целевой категорией

04

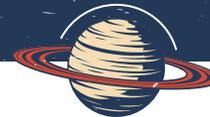
Программы подготовки наставников

05

Критерии и порядок оценки качества наставничества

06

Материальная и нематериальная мотивация



9. Этап 1. Аудит текущей системы наставничества



Анализ нормативных документов по наставничеству, по работе с кадровым резервом, по мотивации и т. п. (всем смежным HR-процессам)



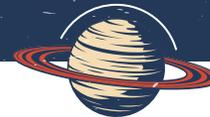
Проведение встреч-интервью с руководством компании



Проведение фокус-групп с целевыми группами сотрудников и действующими наставниками



Детальный и качественный анализ проблемных зон и потребностей позволит определить модель и основные элементы системы наставничества, отвечающие приоритетным целям и задачам компании



9. Этап 2. Разработка процедуры отбора наставников





9. Этап 3. Разработка порядка работы наставников для каждой целевой группы

01	Определение временных периодов работы наставника с наставляемым
02	Постановка задачи на период наставничества и планового результата
03	Определение групп наставляемых, с которыми может одновременно работать один наставник
04	Описание сценариев вводной, развивающих и итоговых встреч с наставляемым
05	Пошаговое описание этапов работы наставника с наставляемым по единой схеме:

ЭТАП 1 Начало работы

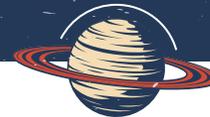
- Сценарий первой встречи
- Согласование целей работы
- ИПР
- План и формат взаимодействия на период работы

ЭТАП 2 Работа в период

- Передача опыта
- Совместные проекты
- Обратная связь
- Развивающие встречи
- Корректировка ИПР

ЭТАП 3 Завершение работы

- Обратная связь друг другу
- Оценка эффективности наставничества
- Последующий план действий



9. Этап 4. Разработка программы развития наставников

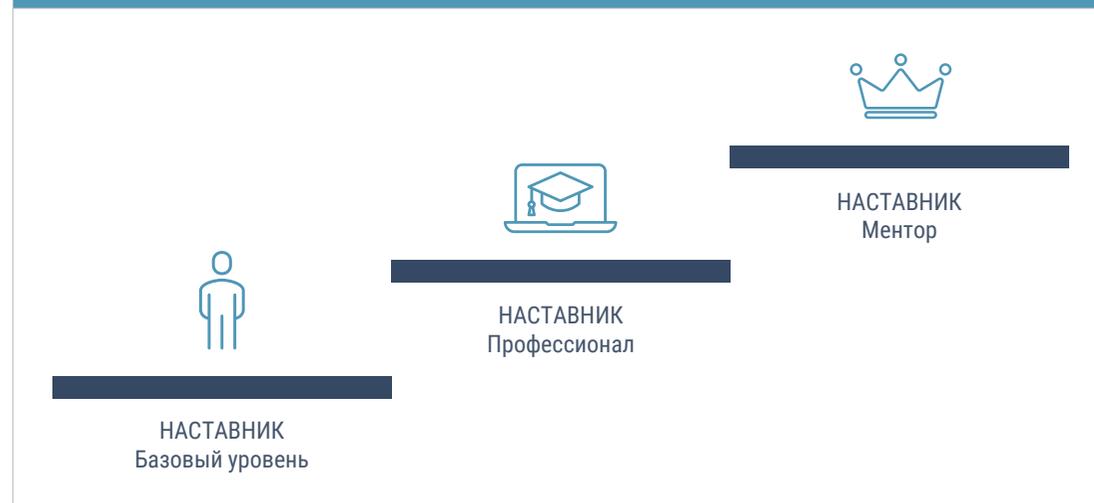
Программа развития навыков наставничества:

- **дополняет общую программу** развития сотрудников компании
- формируется **из нескольких модулей на основе профилей** наставников разных категорий, а также с учетом программы работы с наставляемыми
- дополняется необходимым **методическими пособиями** («Навигатор наставника»)

БЛОКИ ПРОГРАММЫ

01	Процесс организации наставничества
02	Корпоративные ценности и установки
03	Методики передачи знаний
04	Эффективная обратная связь
05	Мотивация на развитие

ЛЕСТНИЦА ПРОГРАММЫ





9. Этап 5. Разработка критериев и порядка оценки качества

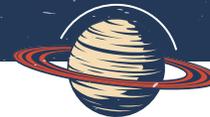
КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ*

Оценка работы наставника

- Оценка ИПР
- Опрос наставляемого и руководителя (360)
- Продвижение наставляемого
- Сдача наставляемым тестов/экзаменов
- Повышение лояльности к компании

Оценка эффективности системы

- Выбытие из Базы наставников
- Кол-во успешных наставников
- Процент увольнения по категориям
- Продвижение наставляемых
- Повышение уровня профессиональных знаний



9. Этап 6. Система мотивации наставников



ВАРИАНТЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

- Ежемесячная доплата при долгосрочной работе = 5-10 % от оклада/тарифа
- Бонус по итогу работы с наставляемым
- Премия при победе на конкурсе наставничества



ВАРИАНТЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

- Отличительный нагрудный знак
- Конкурсы среди наставников
- Слеты/конференции наставников
- Репортажи в корпоративной прессе
- Зарубежные стажировки



Система поощрения наставников предполагает наличие особого статуса «наставник» в компании, который будет поддерживаться материальными и нематериальными составляющими



10. Изменение восприятия и поведения людей для внедрения системы наставничества



ЦЕЛЬ КОММУНИКАЦИИ

Сформировать **желание участвовать в программе** через вовлечение лидеров, повышение статуса участников, трансляцию успехов и первых побед, создание благоприятной среды



Коммуникация лидера

ПОНИМАНИЕ
НЕОБХОДИ-
МОСТИ

A



ПУТЬ УЧАСТНИКА

Каждый потенциальный участник программы должен пройти путь от понимания сути наставничества и осознания его ценности до закрепления нового поведения



Создание легенды через истории

ЖЕЛАНИЕ
УЧАСТВОВАТЬ

D

ПЕРВИЧНЫЕ
ДЕЙСТВИЯ

K

A



МИНИМИЗАЦИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ

На первом этапе внедрения программы необходимо предпринять комплекс мер для снижения сопротивления, с которым встретятся участники



Создание благоприятной среды

ЖЕЛАНИЕ
ПРОДОЛЖАТЬ

R



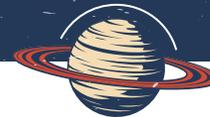
Минимизация сопротивления



Таргетированные сообщения по сегментам ЦА



Единая платформа для взаимодействия участников



11. Основные шаги разработки комплексного плана по вовлечению участников и созданию благоприятной среды для внедрения программы наставничества



С учетом целей проекта и на основании исследования разрабатывается детальный план, включающий весь необходимый комплекс инструментов коммуникации и минимизации сопротивления

01

Блиц-исследование:
сегментирование ЦА, выявление барьеров и мотиваторов ЦА, формирование карты сопротивления

02

Нейминг программы и разработка концепции позиционирования и продвижения наставничества, вовлечения ЦА в программу, разработка таргетированных сообщений на основе результатов первого этапа

03

Формирование комплексного плана коммуникации и минимизации сопротивления:
последовательность включения каналов и сообщений для разных ЦА, вовлечение лидеров в проект, точечная работа с руководителями

04

Разработка инструментов, необходимых для запуска программы продвижения:
копирайтинг, лендинг, фото- и видеоконтент, реализация единой платформы / мобильного приложения и пр.

ЦЕЛЕВЫЕ АУДИТОРИИ*





12. Менторинг на платформе «Авангард». Логика действий участника программы

 ФОРМУЛИРУЮ ЗАПРОС	 ОПРЕДЕЛЯЮ ЦЕЛЬ	 СОСТАВЛЯЮ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ	 ИСПОЛНЯЮ ПЛАН	 ПРИМЕНЯЮ РЕЗУЛЬТАТ
<ul style="list-style-type: none">• Выбираю 1 «проблему» для решения с ментором.• Использую методику «N» или алгоритм «A»	<p>Совместно с ментором определяю качества и параметры результата, который я получу за счёт решения проблемы</p>	<ul style="list-style-type: none">• Совместно с ментором составляю пул сценариев достижения актуальной цели.• Применяю метод «M» или алгоритм «B»	<ul style="list-style-type: none">• Провожу необходимые мероприятия по составленным сценариям.• Советуюсь с ментором в случаях отклонения от сценария и по итогам отдельных мероприятий	<ul style="list-style-type: none">• Активно пользуюсь теми результатами, которых достиг в связке с ментором.• Оглядываюсь на «проделанный путь»

 ЗАПРОС	 ЦЕЛЬ	 СЦЕНАРИИ	 СВЕРКИ	 ОЦЕНКА И АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТА
---	---	---	---	---

ЗАДАЮ ВОПРОСЫ МЕНТОРУ, ЕСЛИ НЕОБХОДИМО

ФОКУСИРОВКА (СОСРЕДОТОЧЕНИЕ) <p>Мышление и внимание направлены на выбранную «проблему».</p> <p>Сформирована готовность уделять время и силы решению этой проблемы</p>	КОНКРЕТИКА <p>Составлено чёткое представление о том, какие обстоятельства в каком сочетании принесут мне удовлетворение</p>	СЦЕНАРИЙ ДОСТИЖЕНИЯ <p>Проработан сценарий, где намечена очерёдность действий и условия, которые необходимо обеспечить для достижения цели</p>	АКТИВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ <p>Проделаны все необходимые действия в соответствии с принятым сценарием. Отклонения локализованы.</p> <p>Необходимые корректировки в цель и план внесены</p>	ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТА <p>Я доволен своими действиями и полученными результатами.</p> <p>Понимаю, что можно было сделать иначе, чем поделиюсь со своим менти</p>
--	--	---	---	--



13. Инструменты онлайн-наставничества. Чат-бот

ОПИСАНИЕ

Сотрудника на протяжении периода адаптации сопровождает виртуальный друг – чат-бот, который может решать возникающие вопросы, предоставлять информацию о компании, продуктах и услугах, передавать важную информацию специалистам по адаптации, выполняя функцию «горячей линии». Друг, который ответит на вопросы и днем, и ночью.

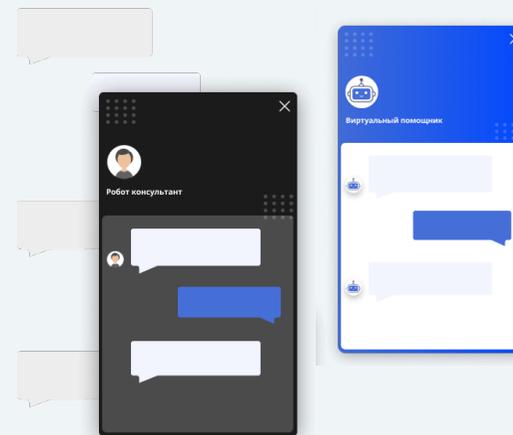
ПРЕИМУЩЕСТВА

Экономит время HR-специалиста, отвечая на повторяющиеся вопросы (80% от общего числа)

Становится другом сотрудника, к которому можно обратиться и моментально получить обратную связь 24/7

Предоставляет сотруднику всю необходимую информацию о компании (продукты, услуги, внутренняя структура, финансовые и орг. вопросы и др.)

Используется в качестве дополнительного канала связи с сотрудником. Например, для осуществления информационной рассылки, а также для проведения тестов и опросов



Период использования

- Испытательный срок
- После окончания испытательного срока

Целевая аудитория

Новые сотрудники

Инструмент коммуникации

Чат-бот

Задача обращения

Информационная поддержка



13. Инструменты онлайн-адаптации. Wiki-справочник

ОПИСАНИЕ

Справочник аккумулирует все знания по адаптации и состоит из двух концептуальных блоков

01 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ

Все материалы перелинкованы

Основные разделы

- Информация о компании
- Документация (правила внутреннего распорядка, инструкция по безопасности и т. д.)
- Внутренние правила (заказ канцтоваров и т. д.)

Закрытые материалы

- Доступ по ролям (руководитель нового сотрудника, наставник, HR):
- Навигаторы по работе с новым сотрудником
 - Шаблон для постановки целей
 - Памятка руководителя и т. п.
 - Рубрика «Вопрос-ответ»

02 ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИЙ

библиотека историй пользователей с доступом по ролям, обогащается самостоятельно

По окончании испытательного срока

Сотрудник получает приглашение поделиться опытом с коллегами, выбирает подходящую тему или «другое», публикует историю. Для него это возможность переосмыслить полученный опыт и использовать в дальнейшем.

На старте адаптации

Другие участники видят пользовательские истории. Для них это возможность выходить из ситуаций неопределенности, опираясь на опыт других участников.



Период использования

- До выхода сотрудника
- Испытательный срок
- После окончания испытательного срока

Целевая аудитория

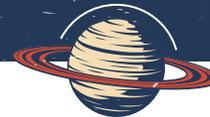
Все участники процесса адаптации

Инструмент коммуникации

Web tutor

Задача обращения

Информационная поддержка



13. Инструменты онлайн-адаптации. Геймифицированный Welcome-курс

ОПИСАНИЕ

Welcome-курс носит и организационный, и информационный характер. Знакомит сотрудника порционно с необходимым материалом и мероприятиями по адаптации.

ОСНОВНЫЕ АКТИВНОСТИ ПРИХОДЯТСЯ НА ПЕРВЫЕ 2 НЕДЕЛИ.

Курс делится на несколько локаций, которые идут последовательно. Внутри каждой локации есть несколько заданий. При выполнении всех локация закрывается, сотрудник получает награду.

Пример заданий

- Написать приветственный рассказ о себе для представления в компании
- Попросить коллегу провести экскурсию по офису и познакомиться с коллегами
- Подписаться на коллег в соц. сетях

ПРИМЕР НАГРАДЫ

Все сотрудники отдела в день выхода новичка получают на почту письмо с предложением подбодрить его в первый день. Когда сотрудник завершает локацию «1 день», ему приходят подбадривающие сообщения от коллег.

Возможно связать завершение welcome-курса с ритуалом окончания испытательного срока.

Подразумевается, что сотрудник может в любой момент обратиться за помощью, а HR-специалист сможет проверять прогресс новичков.



- 1 Локация «Стажировки»
- 2 Локация «Дистанционные курсы»
- 3 Локация «1 день»

Период использования

Первые 2-3 недели

Целевая аудитория

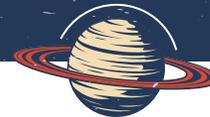
Новые сотрудники

Инструмент коммуникации

Web tutor

Задача обращения

Сориентировать сотрудника в первые недели в компании



13. Инструменты онлайн-адаптации. Спасибо от новичка

ОПИСАНИЕ

Новичку в последнюю неделю адаптации приходит письмо с предложением поблагодарить своего наставника, вспомнить какой-то яркий эпизод взаимодействия или подчеркнуть что-то наиболее ценное в общении.

Когда сотрудник проходит испытательный срок, его наставник получает открытку с поздравлением. Первая часть текста стандартная, вторая – прямая речь от новичка.

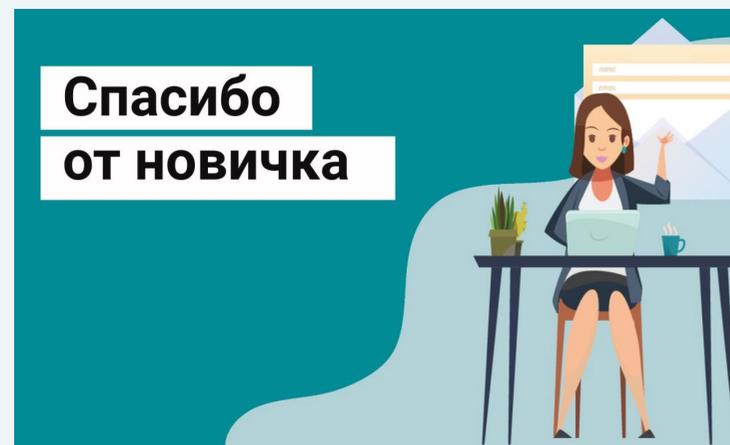
В результате наставник видит отдачу в своей работе, заряжается энергией для последующей работы с новичками.

РЕЗУЛЬТАТ

Высокая мотивация наставника, закрепление статуса, ощущение ценности своего вклада

ФОРМАТ

Шаблон письма (html-верстка), иллюстрированный шаблон для открытки (передаем png + исходник), иллюстрированная шапка для рассылки (передаем png + исходник)



Период использования	Последний день испытательного срока
Целевая аудитория	Наставник
Инструмент коммуникации	Письмо
Задача обращения	Поблагодарить за адаптацию сотрудника, «увидеть» вклад наставника

BITOBE
CONSULTING GROUP

Тел./факс: +7 (812) 677 50 88

E-mail: info@bitobe.ru

www.bitobe.ru