

Настольная книга менты Альфа-Банка



Academy

Набор рекомендаций для сотрудников, участвующих в программе Менторинг.

Привет!

Очень рады, что вы участвуете
в программе менторинга в Альфа-Банке

Ниже вы найдете ответы на все вопросы, которые могут
возникнуть в процессе прохождения программы.



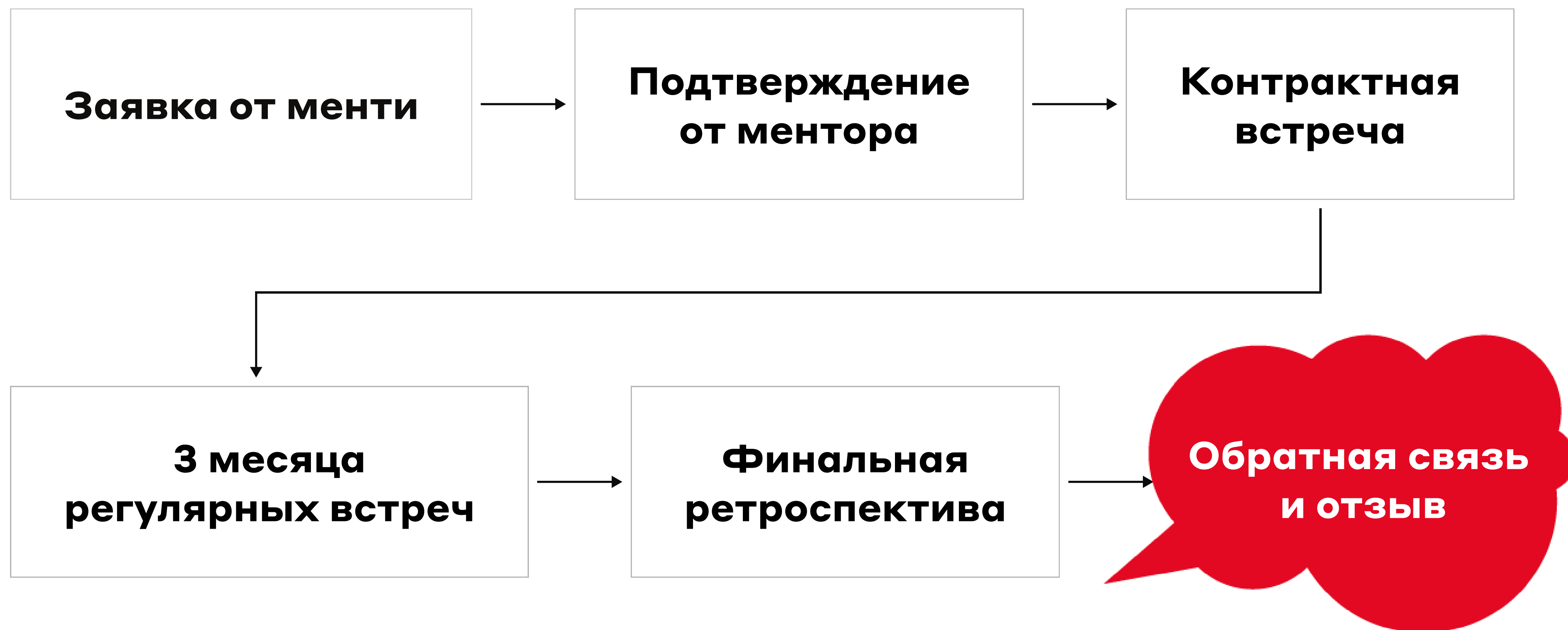
Введение Как устроена программа Кто такой ментор Как быть эффективным менти		
Старт работы Как сформировать запрос Как проводить первую встречу	Как построить процесс Где проводить встречи Как фиксировать договоренности Как общаться с ментором Как не делать	Финал менторства Раздел в разработке
Дополнительно Кому писать с вопросами		

Как устроена программа менторинга

Менторинг — это три месяца индивидуальных сессий по запросам коллег из банка, на которых менторы делятся знаниями и лучшими практиками из своего опыта.



Как устроена программа менторинга



Кто такой ментор

Ментор — это профессионал, готовый через призму своего опыта **помогать менти принимать правильные решения и эффективно достигать целей** через серию индивидуальных встреч.



Достижение цели менти — главная задача менторинга.

Что для этого делает ментор:

- вдохновляет своим примером;
- делится опытом, лайфхаками и идеями;
- поддерживает в сложной ситуации;
- подсказывает, как можно решить задачу;
- помогает посмотреть на проблему по-новому, увидеть более цельную картину и увидеть более важную/реалистичную цель.

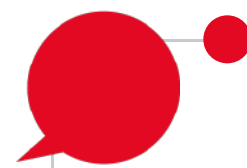
Что для этого **не** делает ментор:

- не принимает решения за менти;
- не бросает менти в сложной ситуации;
- не решает задачу за менти.

Как быть эффективным менти

Давайте вспомним, какими качествами обладает хороший ученик/студент/сотрудник:

- Замотивирован развиваться;
- Понимает, чего хочет;
- Самостоятельный;
- Задает много вопросов;
- Проактивный.



Так же и в процессе менторинга — важно, чтобы вы были **готовы работать и развиваться** в паре с сильным экспертом

Что важно помнить менти

Менторинг — это в первую очередь, **инструмент для менти.**

Достижение цели — **задача менти**, а не ментора.

Настоящая работа происходит **между встречами.**

Быть максимально **открытым и искренним.**

Помнить, что **не бывает глупых вопросов** — ментор как раз для того, чтобы всё стало понятно.

Academy

Старт работы с ментором

Как сформировать запрос

Любой процесс развития начинается с запроса 🧐

Но как понять, что запрос подходит для менторинга?



Все просто:

Из хорошо структурированного запроса, и вы, и ментор уже сможете понять, как базово будет строиться процесс.

Идеальный запрос — построенный по SMART с небольшим дополнением 😊

- | | | |
|--|---|--|
| ☒ Понятно, с чем сложности | | |
| ☒ Есть постановка цели | | |
| ☒ Цель достижима | + | ☒ Ожидания, как ментор поможет |
| ☒ Понятно, как оценить результат | | |
| ☒ Есть ограничение по времени | | |

Далее разберем,
как его сформировать,
и можно ли подойти
к нему проще 🙌

Как сформировать запрос

Разберем пример подробнее

- **Контекст** — описание текущей ситуации.
- **Достижимая цель** — вы поставили и четко обозначили цель, которую возможно достичь.
- **Ограничения** — что мешает достичь цель уже завтра.
- **Когда** — вы установили временные рамки.
- **Как проверим** — какие метрики будут использоваться для проверки результата.
- **Ожидания от ментора** — вы указали, как именно ментор может помочь вам с достижением данной цели.

Как сформировать запрос

Пример SMART запроса

- **Контекст** — проверили гипотезу нового корпоративного банковского продукта. Получили первые продажи, но на меньшие суммы, чем хочется.
- **Достижимая цель** — найти сегменты клиентов, которые готовы платить желаемые суммы + построить продажи через соответствующий департамент.
- **Ограничения** — не понимаю, что изменить в продукте.
- **Когда** — на проверку есть 4 месяца. К сентябрю результат.
- **Как проверим** — уже есть 10 сделок на чек не меньше N + более 50 компаний, планирующих бюджет на следующий год.
- **Ожидания от ментора** — вместе посмотреть бизнес-модель и помочь выделить гипотезы + сопровождать в процессе работы с sales департаментом.

Как сформировать запрос

А можно сформировать запрос проще?

Можно, но важно как минимум определиться с направлением или болью. Опытный ментор поможет выделить измеримую цель, но будет эффективнее, если вы поможете ему, а как следствие — себе.

Примеры запросов:

Делаем новый продукт, но не понимаю, как его в дальнейшем масштабировать с помощью внутренних ресурсов компании. Понимаю, что у нас много чего есть, но хочется пообщаться с кем-то с опытом запуска продуктов.

Нам нужно усилить команду, но не понимаю, как подойти к процессу. Выписали компетенции, получается несколько ролей, но есть ограничения бюджета и не очень понятно, как действовать + кажется, что можно частично распределить задачи внутри текущей команды. Хочется понять, правильно ли я вообще смотрю на решение задачи, или можно как-то ещё.

Я руковожу подразделением в 20 человек и мы наносим бизнесу N добра. Считаю, что наше направление может сильно развиваться, но текущие гипотезы не очень масштабные. Вы прошли очень крутой путь и развивали продукты. Хочу поработать с вами и понять, как можно еще посмотреть на то, что я делаю, поставить более амбициозные цели и двигаться к ним.

Как сформировать запрос

Обратите внимание!

Во всех предложенных запросах есть базовое описание результата + проблематики.

Почему это важно?

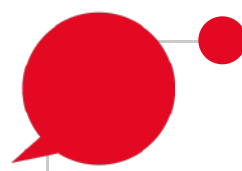
- Так вы с ментором потратите меньше времени на выявление измеримой финальной цели.
- Если на ментора отправили заявки сразу несколько человек, он с большей вероятностью выберет ваш запрос, так как сразу видит, какую ценность может вам дать.
- Вы тренируетесь структурировать все свои запросы подобным образом. Это очень важный навык для любого человека, и особенно — для лидера!

Что еще важно!

Если вы уже отправили запрос ментору, который не включает приведенных элементов — все равно подумайте перед стартом, как привести ваш текущий запрос к такому виду — это поможет вам с большей вероятностью дойти до цели.

Как сформировать запрос

Последний вопрос, который стоит задать себе перед стартом:



Как я хочу, чтобы ментор помог мне?

Скорее всего, вы сможете верхнеуровнево представить, как бы вы хотели видеть работу с ментором.

Запрос:

«Команда хорошо двигается по целям, но часть людей еще только на этапах роста. Хотим привлекать уже состоявшихся профессионалов, чтобы усилить команду и вдохнуть новых идей. Задачи вроде амбициозные, но все кандидаты отваливаются. Научиться нанимать топовых экспертов с рынка в свою команду. В идеале, за 3 месяца сделать оффер, или приблизиться к этому».

Пример:

«Вначале разберем, кого мы хотим привлечь в команду, после, что сейчас можем предложить, и как на это можно посмотреть со стороны кандидата. Отдельно хочу разобрать воронку найма и примеры отказов, которые мы получали. Думаю, что на основе этого придумаем план, что с этим делать».

Это поможет и вам, и ментору лучше выстроить план дальнейшей работы.

Как проводить первую встречу

Первая встреча в менторинге называется **Контрактной**.

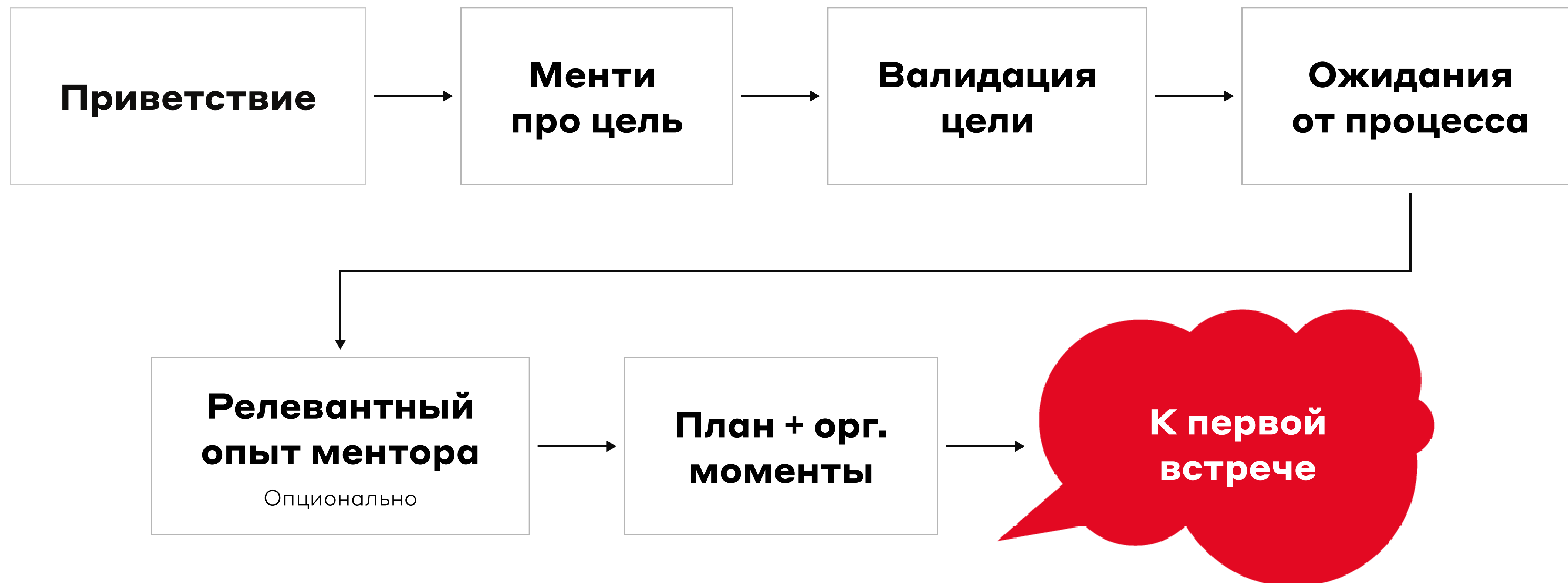
Задача — откалиброваться вместе с ментором относительно вашей цели и договориться, как вы ее достигнете. Важно уделить внимание плану на старте, чтобы вы с большей вероятностью достигли поставленную цель.

Идеальное состояние после проведения первой встречи:

- Вам точно понятно, какой цели вы хотите достигнуть после валидации цели с ментором.
- Ментору тоже точно понятна поставленная цель.
- Вы объяснили ментору в каком контексте находитесь сейчас.
- У вас и у ментора есть общее представление, какие ограничения не позволяют достигнуть цели завтра.
- Вы вместе с ментором договорились, как можно построить процесс.
- Есть договоренность, когда следующая встреча, что будете на ней разбирать, а также, что вы сделаете к ней.
- Вам комфортно от общения с ментором, и ментору тоже комфортно с вами.

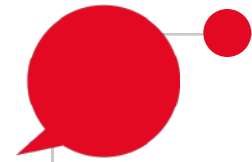
Ранее мы говорили, что ментор в любом случае будет задавать вопросы, которые помогут составить цель по SMART, поэтому на этапе запроса или перед встречей стоит еще раз ответить себе на вопросы из раздела про запрос.

Структура контрактной встречи



Такая встреча может длиться от 30 минут до часа, чтобы ментор мог собрать как можно больше контекста.

Как вести себя на контрактной встрече



Как и во всей коммуникации с ментором, самое важное — **быть искренним и делиться всей важной информацией.**

Во время контрактной встречи ментор будет задавать много открытых вопросов, чтобы лучше узнать вас и понять, как помочь:

- Подробно расскажите, почему вы хотите достичь цели.
- Не стесняйтесь ограничений или слабых сторон, которые сейчас видите. Ментор здесь специально, чтобы помочь вам развить необходимые навыки.
- Если вам что-то непонятно в процессе — обязательно переспросите. Этот процесс запущен для вас, и важно, чтобы для вас не было белых пятен.

Academy

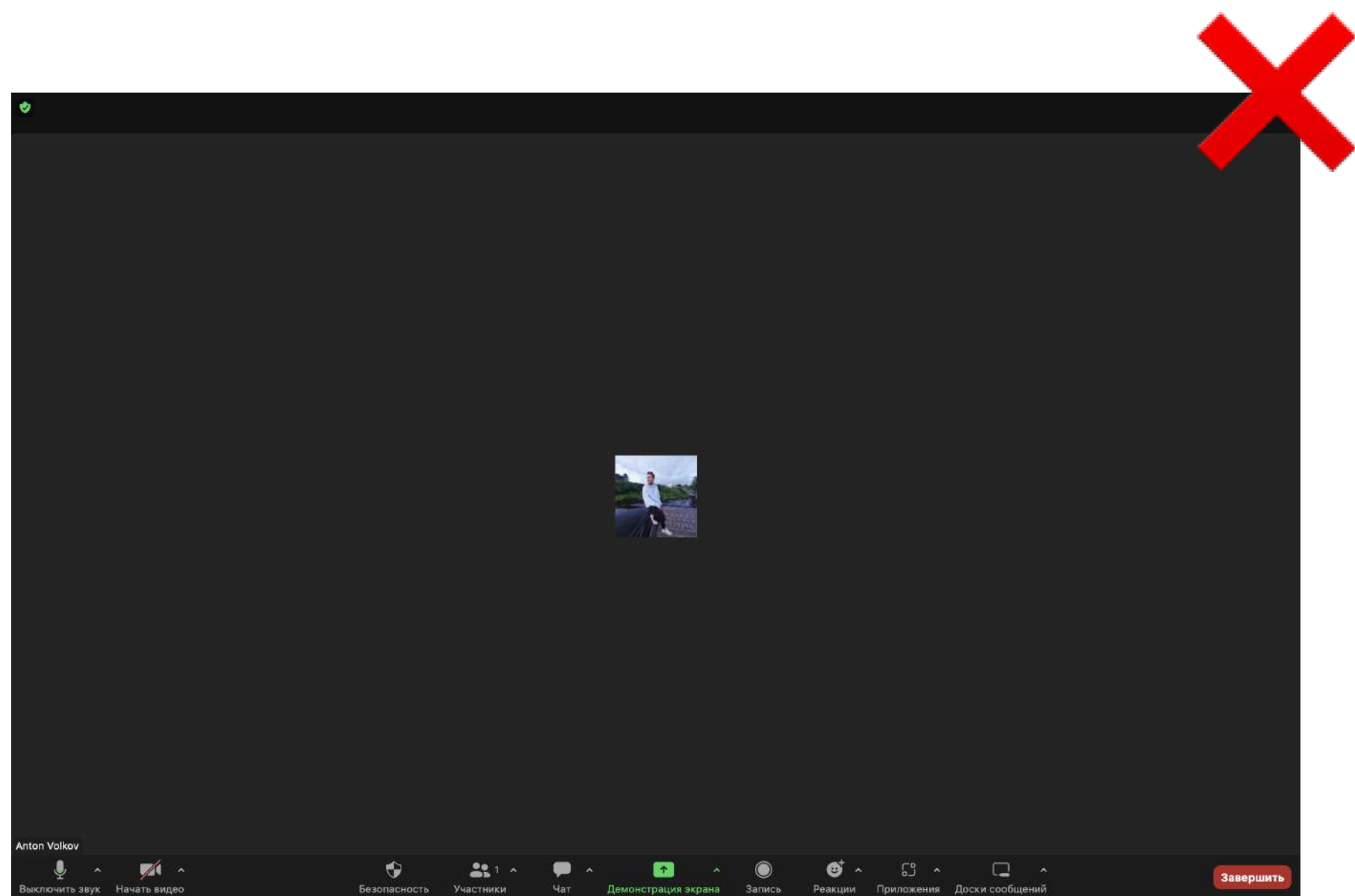
Как построить процесс

Где проводить встречи

Заниматься с ментором можно как онлайн, так и оффлайн (если есть такая возможность). Для оффлайн занятий отлично подойдет офис, кафе, или даже парк. Главное, чтобы вам было комфортно в процессе.

Если занятия проходят онлайн, мы всегда рекомендуем включать камеру, так как для ментора очень важно видеть вас «живьем».

Это необходимый элемент личной связи, а также ментор не будет чувствовать себя некомфортно, общаясь с темным экраном или статичной картинкой.



Как структурировать встречи



Один из самых важных аспектов — это **стабильность** занятий.

Определите с ментором, когда и как часто вы будете встречаться.

Лучше всего проводить встречи **в одни и те же дни в одинаковое время** — так процесс будет структурированным и удобным + не надо будет искать слоты в расписании + можно будет сразу проставить встречи в календаре.

Классическая рекомендуемая длительность встречи — 1 час.

Также выберите удобный мессенджер или любой другой способ коммуникации, в котором будете обсуждать процесс и обмениваться материалами.

Как фиксировать договоренности

В конце каждой встречи обязательно записывайте, что сделаете к следующей + что планируете на ней делать. Достаточно короткого сообщения в переписке.

Так вы точно ничего не потеряете, а ментор перед встречей легко восстановит контекст.

Кто ведет записи? Тут нет единого правила — каждый делает, как удобнее.

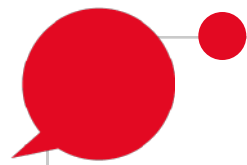
Хорошая практика, когда менти пишет, что будет делать к следующей встрече, и что на ней будет. Пример:

К следующей встрече:

- соберу аналитику по отделам продаж за последние 3 месяца
- соберу итоги опросов удовлетворенности клиентов

Разберем, какие выводы можем сделать по продукту на основе этих данных + сформируем гипотезы для проверки менеджерами по продажам.

Как готовиться к встрече

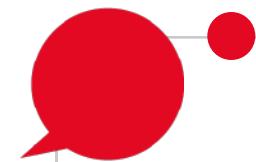


Эффективный и нацеленный на результат менти всегда приходит на встречу подготовленным.

- Заранее подготовьте все материалы, которые хотите разобрать с ментором, чтобы не искать в процессе встречи.
- Обязательно делайте задачи, о которых вы договариваетесь с ментором.
- Если в процессе выполнения задач у вас появились новые инсайты или выводы — запишите их, чтобы поделиться с ментором в начале встречи.
- А если в процессе работы над домашним заданием вы поняли, что нужно пояснение от ментора — напишите ему уточняющий вопрос. Когда появится время он скорее всего ответит, а вы не потратите лишнее время.

Помните: Настоящая работа происходит между встречами.

Как общаться с ментором



Если бы надо было выделить 2 главных тезиса по работе и общению с ментором, это были бы **«Проактивность»** и **«Искренность»**

Именно эти принципы позволят вам провести ваше время с ментором с максимальной пользой.

Как общаться с ментором

Менти, который вряд ли достигнет цели:

- Ожидает, что ментор скажет, как сделать, или сделает за него.
- Всегда ждет план от ментора.
- Думает, что цель просто когда-то достигнется.
- Не слышит ментора, хочет быстрых решений.
- Готовится уже на самих встречах, опаздывает.

Неискренний менти:

- Молчит, если не понял, потому что боится.
- Не слушает себя и не раскрывает мотивов.
- Молчит, если сомневается.
- Никогда не признается, что вы ушли от цели.
- Умалчивает, что думает про ментора, даже если в восторге от встреч.

Проактивный менти:

- Помнит, что это его цель. Ментор уже все умеет и прошел свой путь.
- Пробует сам предлагать ближайшие шаги.
- Рефлексирует над своим прогрессом.
- Готов слушать и пробовать, а не спорить.
- Готовится ко встречам, предупреждает об изменениях и переносах.

Искренний менти:

- Честно говорит, если не понял.
- Делится своими страхами и переживаниями.
- Честно говорит о сомнениях.
- Говорит, если кажется, что «двигаемся не туда».
- Дает ментору обратную связь, чтобы сделать процесс эффективнее или поблагодарить за поддержку.

Что еще полезно делать

Лайфхак, чтобы новые знания и выводы эффективнее укладывались в сознании:

«Давай проговорю целиком»: если вы обсудили план из нескольких шагов, или какую-то новую концепцию, остановитесь и проговорите ее целиком самостоятельно. Ментор подсветит, где поняли что-то не так, или наоборот увидите, что одинаково понимаете друг друга.

Примеры:

«Давай проговорю — сейчас я транслирую стратегические цели сразу на всю команду, но не все готовы воспринимать такие цели. Кого-то это может наоборот отпугнуть, потому что пока рассуждают другими параметрами. Как решение, выделяю лидов, чтобы построить квартальные цели по командам, а дальше с ними транслируем для сотрудников более простые цели, которые воспринимаются более достижимыми. Так ребята наоборот будут вовлекаться.»

«Итого — получается, мы неправильно смотрели на воронку продукта. Мы просто смотрели итоги. А сейчас выделяем ответственных за важные этапы воронки и совместно с ними ставим цели по показателям. У человека появится новая зона ответственности + для вас будет прозрачно, что значит, что он молодец. Помимо этого, ответственный будет сам ходить к тем, кто влияет на предшествующие этапы, чтобы его метрика не страдала из-за них, верно?»

Как не делать

Ниже приведены несколько классических ошибок менти.

Общее между ними — **они все мешают вам прийти к цели.**

- **«Это итак понятно — давайте что-то, чего я не знаю»**

Не стоит ждать быстрых решений и рекомендаций, будьте готовы разобрать известные вам инструменты и подходы с новой стороны. Возможно вы не использовали их верно;

- **«Я решил не делать то, что вы советовали — давайте еще..»**

Если вы раз за разом будете игнорировать задания ментора, он потеряет мотивацию и начнет задаваться вопросом “а зачем я вкладываю время, если меня не слушают”.

- **«Вообще, у меня уже другая цель, но я решил не говорить, потому что как-то неудобно/неловко/уже обсуждаем другое»**

Ментор — в первую очередь партнер в достижении вашей цели. Никогда не поздно остановиться и пойти в нужную сторону. Ментор, наоборот, поддержит вас.

- **«Мне некомфортно на встречах, или неудобно, или понял, что двигаемся не туда, но я не буду давать фидбек ментору, потому что боюсь обидеть»**

Так ни в коем случае нельзя делать. Если вам некомфортно, обязательно поделитесь этим с ментором. У вас появится возможно совместно разобраться с этим. Ментору скорее будет обидно, если позже станет понятно, что процесс не подошел его менти.

Academy

Все **обязательно**
получится!

Кому писать с вопросами



Менеджер проекта

Юлия Рагимова

- Почта — YRagimova@alfabank.ru
- Telegram — [@Yulia_21_RA](https://www.instagram.com/Yulia_21_RA)

