

Содержание:

Image not found or type unknown



Введение

Если говорить о сфере бизнеса, то каждая организация, в случае необходимости, самостоятельно прописывает Положения, регламентирующие этот аспект деятельности сотрудников. Важно, чтобы все цели, задачи, временные рамки и прочие тонкости были четко прописаны, дабы избежать конфликтов и вопросов со стороны сотрудников. В этом на помощь может прийти ряд статей Трудового кодекса РФ.

Нужно грамотно оформить наставничество внутри компании

Поскольку нет нормативных актов о наставничестве на уровне трудового законодательства, за основу можно взять локальный нормативный акт, содержащий нормы трудового права (ст. 8 ТК РФ). В разработке документа обязательно должны принимать участие HR-специалисты, юристы и бухгалтерия, чтобы учесть все правовые аспекты сотрудников. Согласовывается Положение с руководителем компании. Если сотруднику при найме на работу предстоит исполнять функции наставника, то при заключении трудового договора этот пункт должен быть обязательно письменно зафиксирован, а также донесен до сведения сотрудника.

Положение о наставничестве

В Положении должны быть прописаны цели и задачи наставничества, регламентирован процесс (вплоть до указания часов), а также показатели по оценке работы и оплата или надбавки к окладу.

В настоящем Положении используются следующие основные понятия:

Наставничество — разновидность индивидуальной работы с новыми сотрудниками. Это форма адаптации и профессиональной подготовки персонала в компании, выполнение профессиональных функций под наблюдением наставника с регулярным получением конструктивной обратной связи.

Правовой основой системы наставничества являются настоящее Положение, другие локальные нормативные акты, регламентирующие вопросы профессиональной подготовки и воспитания сотрудников.

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о наставничестве (далее — Положение) предназначено для целей внутреннего использования сотрудниками компании, принимающими участие в реализации системы наставничества.

1.2. Область применения Положения:

- определяет основные понятия, используемые для осуществления наставничества в компании;
- определяет цели наставничества;
- устанавливает требования к организации наставничества;
- определяет профессионально-квалификационные требования, предъявляемые к наставнику;
- устанавливает порядок назначения и смены наставника;
- определяет формы работы наставника с сотрудником;
- устанавливает порядок отчетности и контроля в системе наставничества;
- определяет права и обязанности всех участников системы наставничества.

2. Задачи и система наставничества

2.1. Задачами наставничества являются:

- повышение качества подготовки и квалификации сотрудников;
- развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе;

- упорядочение процесса развития профессиональных компетенций;
- развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на работника трудовые функции;
- экономия времени непосредственных руководителей;
- возможность быстрого достижения оптимальных рабочих показателей, необходимых компании;
- предоставление наставникам возможности карьерного роста;
- снижение текучести кадров;
- минимизация периода адаптации к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в компании;
- повышение клиентоориентированности (в сфере обслуживания).

2.2. Организационные основы наставничества:

2.2.1. Координацию деятельности наставников осуществляет менеджер по обучению и руководитель структурного подразделения.

2.2.2. Наставничество устанавливается над сотрудником на испытательный срок (период адаптации в компании и достижения устойчивых показателей), при ротации сотрудников, для развития кадрового резерва.

2.2.3. Наставник может иметь одновременно не более 2 обучаемых.

2.2.4. Наставник в своей деятельности руководствуется:

- законодательными актами Российской Федерации;
- настоящим Положением;

3. Назначение (замена) наставника

3.1. Наставники выбираются из числа высококвалифицированных специалистов, имеющих стабильно высокие показатели.

3.2. Наставник назначается на основании письменного представления зав.производством .

3.3. Наставник утверждается приказом директора компании.

3.4. Замена наставника производится в случаях:

- расторжения трудового договора с наставником;
- психологической несовместимости наставника и обучаемого.

4. Знания, умения, навыки наставника

4.1. Наставник должен знать:

- ассортиментный перечень товаров и услуг;
- технологию приготовления блюд и продукции;
- локальные нормативные акты Компании;
- корпоративную культуру Компании.
- технологию продаж;
- приемы активного слушания;
- приемы ведения беседы;
- приемы убеждения (аргументации);
- приемы презентации (себя, предоставляемых услуг, компании);
- профессиональную специфику должностей и специальностей;
- основы трудового законодательства Российской Федерации;
- основные правила по ТБ и ОТ;
- основные правила пожарной безопасности;
- основные правила безопасного использования оборудования;
- всесторонне изучать деловые и нравственные качества сотрудника (стажера), его отношение к работе, коллективу;
- оказывать сотруднику (стажеру) индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, выявлять и совместно устранять

допущенные ошибки.

- личным примером развивать положительные качества сотрудника (стажера), привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.

- нести материальную ответственность за действия стажера в период прохождения им испытательного срока, до момента назначения его на определенную должность.

4.2. Наставник должен владеть следующими способностями:

— к воспитательной работе;

— к установлению взаимопонимания и доверительных отношений с обучаемыми;

— к работе с возражениями и жалобами;

— к психологической помощи.

4.3. Обязанности наставника:

4.3.1. Осуществить знакомство обучаемого с:

— организационной структурой компании;

— коллективом подразделения и его традициями;

— расположением служебных помещений, офисов.

4.3.2. Разрабатывать совместно с менеджером по обучению план вхождения сотрудника в должность.

4.3.3. Проводить профессиональное обучение сотрудника.

4.3.4. Научить:

- работать с технологическими картами;

- навыкам приготовления блюд и продукции

— методам презентации (себя, услуг, компании);

— определению потребностей клиента;

- методам установления контакта с клиентом;
- технологии продаж;
- ведению базы данных клиентов;
- обязательному документообороту;
- составлять отчет о прохождении обучения, вести дневник обучения и своевременно представлять их в центр обучения.

4.3.5. Ставить перед сотрудником конкретные задачи и контролировать их выполнение по качеству и срокам.

4.3.6. Ежедневно по выполнению поставленных задач, проставлять баллы.

4.3.7. По окончании срока обучения принимать участие в приеме экзаменов у обучаемого сотрудника по допуску к самостоятельной работе.

5. Оценка персонала.

5.1. Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока. Оценка производится на промежуточном и итоговом контроле.

6. Права наставника.

Наставник имеет право:

6.1. Получать информацию о корпоративной культуре Компании, основных функциональных обязанностях обучаемых сотрудников, программе обучения.

6.2. Ходатайствовать о присвоении той или иной категории обучаемого сотрудника.

6.3. Выходить с ходатайством о прекращении стажировки обучающегося сотрудника по причинам:

- личного характера (безуспешных попыток наладить личный контакт с сотрудником);

- выхода сотрудника на требуемые стабильные показатели.

6.4. Выходить с ходатайством к непосредственному руководителю и в службу по управлению персоналом о поощрении сотрудника.

6.5. Участвовать в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью сотрудника (стажера), вносить предложения непосредственному начальнику о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

7. Права обучаемого

Обучаемый имеет право:

7.1. При безуспешных попытках установления личного контакта с наставником выходить с ходатайством к непосредственному руководителю и в службу по управлению персоналом о смене наставника или переводе в другое подразделение.

8. Ответственность наставника

8.1. Наставник несет персональную ответственность за качество и своевременность выполнения функциональных обязанностей, возложенных на него настоящим Положением.

8.2. При отказе от продолжения стажировки сотрудников, наставник лишается статуса.

8.3. Лишение права продолжать наставничество оформляется приказом директора компании.

9. Взаимодействие

Для исполнения своих обязанностей наставник может взаимодействовать со всеми подразделениями компании.

10. Система мотивации наставника

10.1. В случае успешного прохождения обучаемым испытательного срока и допуска к самостоятельной работе наставник получает вознаграждение в размере _____руб.

10.2. В случае, не прохождения обучаемого сотрудника испытательного срока (не по причине неудовлетворительной работы наставника) наставник получает

компенсацию за проделанную работу _____руб. .

10.3. При выявлении неудовлетворительной работы наставника – объявляется замечание.

Введение в компанию

После утверждения положения о наставничестве начинается подготовка наставников. Будущих наставников знакомят с учебными материалами и методиками обучения.

Когда компания нанимает сотрудника, нуждающегося в наставнике, то издается приказ о закреплении наставника за подписью генерального директора. В нем указываются фамилия, имя и отчество новых сотрудников, а также фамилия, имя и отчество специалиста, который назначается наставником. Документ составляется в свободной форме, оформляется в течение трех рабочих дней с момента приема на работу нового сотрудника.

Для консолидации информации о компании и операционных стандартов комплектуется «Папка нового сотрудника» (может носить любое название - «Книга новичка», «Руководство сотрудника», «Введение в компанию» и т.п.) это инструмент обучения, который помогает вновь пришедшему сотруднику узнать важные моменты работы в компании, всегда иметь доступ к справочной информации, а наставнику не тратить время на пересказ одной и той же информации каждому ученику.

Обычно содержит в кратком и емком изложении всю необходимую первичную информацию:

- организационная структура компании;
- руководители компании, способ связи;
- основные подразделения, их сотрудники, вопросы, которые можно решить с их помощью;
- краткая история компании в цифрах и фактах;
- особенности продукта и основные показатели бизнеса;

- действия новичка в первый день работы;
- «что делать, если...» (сотрудник заболел, ему нужно уйти в отпуск и т. д.);
- основные правила поведения на предприятии;
- стандарты сервиса (если сотрудник работает в обслуживании);
- стандарты рабочих процедур или инструкции, необходимые для выполнения должностных обязанностей сотрудника.

Особенно важен этот документ в гостинице, которые зачастую являются крупными предприятиями и большинство сотрудников с первого дня взаимодействует с большим количеством подразделений.

План вхождения в должность как правило рассчитан на первые две недели со дня приема сотрудника, но для сотрудников без опыта и руководителей может составлять до трех месяцев, т.е. весь период испытательного срока. Этот документ описывает мероприятия, выполнение которых предполагает полное вхождение нового сотрудника в должность, т.е. полное освоение своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, её деятельности и структуре. План работы закрепляется в первой части Индивидуального плана прохождения испытательного срока или является его аналогом, там же и фиксируется его выполнение. Этот документ позволяет оценить адаптивность и обучаемость сотрудника.

В плане перечислены все мероприятия по адаптации сотрудника, структурированы темы обучения, мероприятия по обучению, задачи наставника на каждый день, учебные вопросы для самостоятельного изучения, а также контрольные формы, которые необходимо заполнить стажёру в процессе обучения и после него и аттестационные листы, которые необходимо заполнить наставнику.

Пример плана вхождения в должность

На период с _____ по _____

Ф.И.О. _____

Дата начала работы _____

Дата окончания испытательного срока _____

Ф.И.О. наставника _____

№	Мероприятие	Ответственное лицо (контактное)	Срок выполнения	Отметка о выполнении	Подпись ответственного лица
1	<i>Знакомство со структурой предприятия, внутренними локальными актами и др.</i>	<i>Менеджер по персоналу Сидорова А.С.</i>	<i>02.03.04</i>	<i>Ознакомлен</i>	
2	<i>Изучение ассортимента продукции</i>	<i>Старший менеджер отдела сбыта Петров П.П.</i>	<i>02.03.04 – 10.02.04</i>		
3	<i>Знакомство (изучение) программы и порядок расчета заказа</i>	<i>Системный администратор Иванидзе И.Л.</i>	<i>10.02.04 – 15.02.04</i>		
4	<i>Введение в должность</i>	<i>Старший менеджер отдела сбыта Петров П.П.</i>	<i>до 02.05.04</i>		

С планом ознакомлены:

Работник _____ "___" _____ 200_г.

Наставник _____ "___" _____ 200_г.

Учебное пособие для ученика

Первое, что делает наставник - знакомится с новым сотрудником сам и представляет его коллегам, проводит экскурсию по ресторану, рассказывает о сложившихся традициях, дисциплинарной политике, взаимодействии подразделений. Задача наставника - сделать это так, чтобы ученик понял, что ему рады.

Первый день обычно день ориентации, когда у нового сотрудника есть возможность оформиться на работу, осмотреть предприятие, познакомиться с наставником, получить руководство нового сотрудника, учебное пособие. Смена ориентации часто отделена от первой смены, по причине того, что любой человек в первый день на новом месте работы испытывает стресс. И необходимо сделать так, чтобы этот стресс не повлиял на дальнейшее обучение. Новые сотрудники сталкиваются с «лавинной» информации и не всегда в состоянии усвоить её в полном объеме. Разбивка на блоки помогают ученику максимально быстро выучить меню блюд и напитков, стандарты презентации и времени приготовления,

стандарты обслуживания.

Каждое предприятие самостоятельно разрабатывает порядок обучения для своих сотрудников. Ниже приведен пример наиболее эффективного обучения для позиции официанта. Особенностью этого плана обучения является то, что сначала ученик знакомится с «продуктом» ресторана, что позволяет ему быстро освоить навыки рекомендации блюд и напитков - основной по времени и сложности освоения этап коммуникации с Гостем. Для сотрудника с опытом работы и в целом знакомым с правилами общения, при применении этой методики этап обучения

День	Департамент	Обязанности	Контроль
2-3 день	Кухня	-Знакомство с коллегами -Осмотр цехов -Знакомство с блюдами и продуктами	_____
4-5 день	Бар	-Знакомство с барменом -Изучение барного меню -Изучение бокалов -Самостоятельное приготовление напитков	Менеджер задает вопросы по меню: салаты, закуски.
6-8 день	Наставничество	-Знакомство со своим подразделением -Наблюдение за работой наставника -Разъяснение не понятных действий в работе	Менеджер выясняет на сколько усваивается у новичка информация, знает ли он номерацию столов, горячие блюда, стандарты сервиса
9-13 день	Бас - бой Зал	-Уборка стола -Сервировка стола -Вынос блюд гостям -Прием простых заказов	Повторение меню, знание барного меню, стандарты по приему заказа у гостя
14-15 день	Тестирование	Новичок для дальнейшей работы должен пройти тестирование по меню и сервису	По итогам тестирования, новичок проходит устное собеседование с менеджером

Второй - третий день сотрудник проводит на раздаче кухни. Знакомится с блюдами, спецификой приготовления и продуктами. Это самый эффективный способ познакомить сотрудника с меню, для консультирования Гостей официанту важно знать внешний вид блюд, способ приготовления, состав. Так же такое начало обучения уменьшает стресс новичка, он находится во внутреннем помещении ресторана, при этом видит всех сотрудников и не общается с Гостями.

Четвертый - пятый день сотрудник проводит в баре, на раздаче бара, изучая особенности сервировки напитков. Шестой - восьмой день новичок проводит с наставником, отрабатывая на практике стандарты сервиса выполняет простые действия по обслуживанию. На девятый день обучаемый уже может выносить блюда в зал, убирать столы, но не общаться с гостями, так как не знает всего меню. С десятого дня новичок может принимать простые заказы, продолжая работать с наставником. Четырнадцатый - пятнадцатый день сотрудник сдает экзамены по меню, сервису и пробует обслуживать столы под наблюдением Наставника.

Постановка задач на смену

Чаще всего порядок обучения и постановка задач на для обучающегося официанта выглядит примерно так:

День 1 (ориентация)

- Встреча с учеником, знакомство
- Экскурсия по ресторану. Представление сотрудников ресторана
- Выдача учебного материала и объяснение порядка работы с ним
- Телефонный этикет
- Стандарты униформы и внешнего вида. Набор официанта
- Стандарты сервировки и уборки столов
- Стандарты сервировки для гостей
- Обучение по меню: завтрак, выпечка, десерты, напитки, правила подачи

Домашнее задание: выучить нумерацию столов, стандарты сервировки, меню (завтрак, десерты, напитки), правила подачи

День 2

- Проверка домашнего задания, ответ на вопросы от ученика
- Обязанности по открытию и закрытию в течении смены
- Правила обращения с гостем
- Работа в команде
- Обучение по меню: салаты, супы, напитки (пиво, вино), правила подачи

Система автоматизации:

- регистрация-приход на работу
- открытие стола
- номер стола
- количество посетителей
- пробитие заказа
- сохранение заказа
- практическая работа на терминале

Домашнее задание

- учить меню(салаты,супы)
- учить бар(пиво, вино)

День 3

- Проверка домашнего задания, вопросы от ученика
- Организация работы на позиции
- Станции, с которыми общаются официанты во время работы, правила поведения, правила обращения с посудой и подносами

Софт для официанта:

- Печать предчека
- Перенос блюда
- Разбить столы
- Способы оплаты
- Практическая работа на терминале

Обучение по меню: горячие блюда, напитки (коктейли)

Домашнее задание:

- Учить меню: горячие блюда
- Учить бар: коктейли

День 4

- Проверка домашнего задания, вопросы
- Наши гости – кто они?
- Жалобы гостя

Обучение по меню:

- Ассорти
- Десерты

Домашнее задание

- Изучение меню (ассорти, десерты)

День 5

- Проверка домашнего задания, вопросы
- Умение красочно описывать блюда

- Специальные предложения
- Способы повышения продаж

Обучение по меню:

- Горячие блюда, практика: обслуживание 1-2х столов
- Наставник наблюдает и заполняет лист наблюдения

Домашнее задание:

Изучение меню:

- горячие блюда

День 6

- Проверка домашнего задания, вопросы
- Практика обслуживания 3-4х столов
- Наставник наблюдает и заполняет лист наблюдения
- Учащийся работает под наблюдением инструктора
- Работа над ошибками

Домашнее задание:

- Повторение меню блюд и напитков – подготовка к итоговой аттестации

День 7

- Прохождение финальной аттестации с инструктором
- Тест по санитарии
- Тест по меню
- Тест по залу

- Практическое задание – обслуживание 2 столов по меню
- Тест по меню
- Заполнение аттестационного листа

Само учебное пособие обычно содержит задание на смену и самостоятельное обучение, проверочные задания на основе обучающих мероприятий, место для комментариев от наставника. Часто пособия снабжены рисунками, картинками, фото с основными действиями по обслуживанию или продукцией компании. Наглядность пособия повышает эффективность обучения и особенно важна при обучении граждан, чей родной язык не русский. Например, в сети ресторанов «Якитория» учебное пособие по стандартам обслуживания состоит только из фотографий, наглядно показывающих порядок действий по обслуживанию и технику выполнения. В гостиницах подобные пособия встречаются для горничных.

Заключение

Оплата за наставничество внутри компании

Формат оплаты зависит напрямую от способа оформления наставничества внутри компании. Если обучение сотрудников входит в основные трудовые функции руководителя подразделения и прописано в трудовом договоре, то выполнение этих функций является его прямой обязанностью и не предусматривает дополнительной оплаты. Если же является дополнительной задачей, то вопрос оплаты зависит от того, как сотрудник совмещает свою основную деятельность внутри компании с наставничеством. Подобный рабочий процесс может регламентироваться либо статьей о внутреннем совместительстве (ст. 60.1 ТК РФ), либо о совмещении (ст. 60.2 ТК РФ).

Список используемой литературы

1. Кислов, А. Обучение стажера по должности и аттестация // Гостиничное дело. - 2010. - N 12. - С. 50-59.
2. <https://hr-portal.ru/doki/polozhenie-ob-adaptacii-personala-2>