

image not found or type unknown



Положение о наставничестве. Введение в компанию, знакомство с оперативными стандартами компании. Учебное пособие для ученика. Постановка задач на смену. Наглядные учебные пособия.

Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

Реферат подготовила: студентка группы СБМ-213рб

Железнова Алина Анваровна

Москва – 2019

Документальное оформление системы наставничества

Систему наставничества необходимо оформить документально по нескольким причинам:

- первичное обучение сотрудника происходит во время испытательного срока, если обучаемый не сможет научиться профессиональным навыкам и будет уволен, необходимо подтверждение неспособности занять должность (результаты тестов, наблюдений, отзыв наставника);
- знания и умения, переданные сотрудникам должны быть примерно одинаковыми, а информация, многократно переданная устно искажается, для предотвращения этого необходимо их зафиксировать;
- если наставники получают доплаты или премии за учеников, то этот факт тоже требует регламентации наставничества на предприятии и официального назначения наставников.

Типовой алгоритм действий при разработке и внедрении системы наставничества в компании выглядит следующим образом:

1. Формулирование целей и задач наставничества:

определение связи целей компании с системой наставничества;

постановка целей и задач успешного процесса наставничества;

подготовка к внедрению системы наставничества.

2. Проектирование и внедрение эффективной системы наставничества:

разработка регламентирующих документов;

составление планов вхождения в должность;

подготовка сотрудников к обязанностям наставника;

обучение персонала по программам наставничества.

3. Контроль и оценка изменений:

мониторинг процесса наставничества;

оценка наставников и обучаемых по выбранным показателям;

оценка изменений в работе сотрудников;

оценка достижений в работе персонала;

комплексная оценка эффективности системы наставничества.

Оформление системы наставничества начинается с создания и утверждения документа «Положение о наставничестве», где описываются:

- Цели и задачи наставничества;

Обычно целями наставничества становится ускорение процесса обучения основным навыкам работы или развитие способности самостоятельно и качественно выполнять задачи по занимаемой должности или адаптация в рамках корпоративной культуры, усвоение традиций и правил в данном подразделении или снижение текучести кадров, за счёт повышения качества адаптации на предприятии.

- Организация наставничества в компании;

В этом разделе определяются категории сотрудников, за которыми устанавливается наставничество, продолжительность обучения. Критерии и процесс выбора и утверждения наставников, процедуры первоначальной подготовки наставников. Утверждается количество лиц, над которыми наставник одновременно осуществляет кураторство. Описывается процедура аттестации,

выплаты наставнику, контроль за деятельностью наставника.

- Обязанности наставника;

Перечисляются знания, навыки наставника, основные действия наставника в работе с обучаемым.

- Права обучаемого сотрудника.

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 нового 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.

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 Знакомство со структурой предприятия, внутренними локальными актами	Менеджер по персоналу Сидорова А.Р	02.03.18	Ознакомлен	
2 Изучение ассортимента продукции	Старший менеджер отдела сбыты Петров А.А	02.03.18- 10.03.18		
3 Знакомство(изучение) программы и порядок расчета заказа	Системный администратор Коваленко Л.Д	10.03.18- 15.03.18		
4 Введение в должность	Старший менеджер отдела сбыты Петров А.А	До 02.05.18		

С планом ознакомлены:

Работник _____ " __ " _____ 200_г.

Наставник _____ " __ " _____ 200_г.

2. Документальное сопровождение обучения

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» информацией 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 может сократиться до 3 дней.

Пример плана обучения для официанта без опыта работы

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.

Но чаще всего порядок обучения на позицию официант 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

Micros:

- 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.

Помимо учебных пособий для обучаемого некоторые сетевые компании создают отдельные пособия для наставника, где подробно описывают технологию проведения обучающих мероприятий. Определяют время и содержание учебных занятий с обучаемым, помещают подсказки, помогающие в коммуникации с учеником.

Проконтролировать усвоение стажером новых знаний в процессе обучения помогают тесты и бланки наблюдения.

Самые распространенные тесты:

Тесты на знание стандартов сервиса - проверяют насколько хорошо ученик запомнил содержание стандартов, основные правила, временные нормы для обслуживания.

Тест по блокам меню - согласно плану обучения, ученик обычно получает в качестве домашнего задания выучить раздел меню. Приходя на следующую смену, обучаемый пишет тест по этому разделу, иногда к этому добавляется задание на письменное или устное красочное описание нескольких блюд.

Тест по барной посуде (для официантов, барменов) – тест на знание барной посуды, её назначения, сервировки и подачи.

Тест по нумерации столов (для официантов, хостесс) – проверяет знание нумерации столов, что позволяет начать работать в зале и успешно осуществлять коммуникацию с остальными сотрудниками ресторана.

Бланк наблюдения - предназначен для проверки практических навыков обслуживания гостей и навыков общения с гостем, приобретаемых стажёром за время обучения. У поваров проверяются навыки на умение приготовить блюдо, соблюдая стандарты и санитарные нормы. У горничных - порядок и техника при уборке номера. Наставник оценивает работу сотрудника, качество и уровень выполнения обязанностей. Оценочный критерий - да/нет (+/-). Благодаря этому инструменту легко отслеживать прогресс или регресс и принимать меры. Оценка производится до стабильного показателя (обычно 3 бланка с положительными результатами подряд). Например, оценочный лист повара заполняется следующим образом: стажёр встаёт на станцию и начинает готовить блюда по выходящим чекам (как будто работает на станции уже самостоятельно), а наставник, располагаясь рядом, заполняет оценочный лист. Оцениваются ингредиенты, технология приготовления, вес/мера(ингредиентов), время приготовления.

Заключение Наставничество - самый непосредственный, метод обучения и развития персонала, который помимо положительных сторон имеет и отрицательную. К основным минусам данного метода можно отнести: - снижение гарантий занятости для старших категорий персонала, из числа которых в большинстве случаев отбираются наставники; - применяя данный метод в бизнесе, в качестве повышения гибкости внутреннего рынка труда влечет за собой, прежде всего снижения мотивации и лояльности наставников к реализации программы; - третьих, критика наставничества связана с его ограничениями в сфере естественной социализации и преемственности поколений на современном этапе. При этом главная задача наставника, заключается в нахождении в постоянной близости с учеником, поддерживать его и на собственном примере демонстрировать правильный подход работе. Доходы компании напрямую зависят от профессионализма персонала. От умения менеджеров своевременно

предоставить клиентам необходимую информацию, организовать все так, чтобы клиенты были довольны. Развивающее консультирование направлено на то, чтобы выявить и максимально применять имеющиеся у отдельного человека или трудового коллектива способности и потенциальные возможности.