

image not found or type unknown



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 становятся 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.

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.

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» 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. 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

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.

Библиографический список

1. Багракова А. Я. Наставничество в организации // Управление развитием персонала. 2018. N 4. С. 296 - 311.
2. Смирнова Л. В. Наставничество как важная составляющая системы профессионального обучения. Боевое искусство & трансляция корпоративной идеологии // Корпоративные университеты. 2018. № 15.
3. Чеглакова Л. М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. 2016. Т. 12. № 2.
4. Шапошникова И. В. Наставничество в системе обучения и развития компании // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2015. N 1.
5. Морозова Е. Н. Тренинг развития ресурсов руководителя.
6. Горшкова Е. Г., Бухаркова О. В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. 7. Джон Максвелл. Наставничество 101.