



Установление контакта - чрезвычайно важный момент, от которого зависит успех всего обучения. Выбор модели, по которой будут выстраиваться взаимоотношения между наставником и его учеником (учениками), зависит, в большей степени, от взглядов и предпочтений наставника. Но и ученик вправе избрать для себя характер взаимодействия с наставником, руководствуясь тем, что его цель - научиться. Для Обучаемого знакомство с Наставником - волнующий момент, он только пришел на предприятие и никого не знает. Доброжелательное отношение Наставника, интерес к новому сотруднику позволяют завоевать доверие Обучаемого, настроить на продуктивное общение и желание выступить инициатором обучения. В начале знакомства с сотрудником без опыта работы важно вселить в него уверенность, что он освоит будущие обязанности и Наставник поможет ему в этом. Обучаемый должен быть уверен, что Наставник на его стороне - поможет в случае ошибки, ответит на вопросы, поможет найти общий язык с коллегами.

Наставник должен быть не только и не столько педагогом, но и «старшим товарищем», прислушиваться к своему ученику. Одна из главных задач наставника - помочь стажеру развиваться и поддерживать их на этом пути.

Используя умение выслушать собеседника, Наставник демонстрирует уважение к этому человеку. Если он применяет приёмы активного слушания, обучаемый будет чувствовать, что Наставник на его стороне. Вербальные способы эффективного выслушивания, говорят о том, что Наставник очень внимательно слушает своего собеседника и побуждает его продолжать свою речь. Здесь используются такие слова и междометия как «да», «понимаю», «о'кей» и другие. Невербальные способы слушания также свидетельствуют о внимательном отношении Наставника к тому, что говорит его собеседник, а также о том, что Наставник побуждает его продолжать свою речь. Кроме того, невербальные способы помогают Наставнику сосредоточить внимание на том, что говорит собеседник. Среди невербальных способов эффективного слушания можно выделить следующие: лицо обращено в сторону ученика, установлен не давящий зрительный контакт, периодически следуют кивки в знак согласия с собеседником, отсутствие отвлекающих внимание действий, таких как нервное перебирание чего-либо руками, ерзанье на стуле, перелистывание документов и прерывание речи собеседника.

- Вначале, когда человек без опыта работы пришел в компанию, у него чаще всего высокий уровень лояльности к компании и мотивации, но низкий уровень профессиональных знаний и навыков. На этом этапе оптимальный стиль наставника директивный, четко направляющий работу обучающегося. Позиция наставника: «делай, как я сказал». Ответственность за неуспех подопечного лежит на наставнике. Обучение молодого сотрудника жестким алгоритмам позволяет дать ему эффективный инструмент взаимодействия с Гостем. На этом этапе наставник осуществляет доброжелательный, но жесткий контроль их выполнения. Если бросить новичка «выплывать» самостоятельно, после нескольких неудач произойдет демотивация. Обучение стандартам работы позволяет молодому сотруднику не растеряться в сложных ситуациях и чувствовать себя защищенным.
- Через месяц обучения получены основные знания и отработаны простые умения, мастерство бывшего новичка растет, сотрудник уже видел разные рабочие ситуации. Анализировал с наставником сложные случаи и искал решения. Здесь необходим поддерживающий стиль, направленный на разбор сложных ситуаций, поиск решений. Ответственность за успехи и неудачи делится с наставником. Процесс уже не контролируется так жестко, а обсуждается с сотрудником, ему предлагается веер вариантов и стимулируется самостоятельный анализ работы: «А что еще можно было сделать в этой ситуации? Как ты думаешь, почему у Гостя была такая реакция?».
- Вновь пришедший сотрудник с опытом работы полгода - год знает, что и как делать, но часто стандарты выполнения рабочих процедур разные от компании к компании. Здесь необходим поддерживающий демократический стиль взаимодействия. Совместное обсуждение ситуаций, аргументация необходимого метода выполнения работы. Ответственность за успехи и неудачи на самом сотруднике. Контролируется только результат, процесс обсуждается в позиции «на равных». Наставник является, скорее консультантом. В противном случае эффект «стояния над душой» ни к чему хорошему не приводит.
- Сотрудник с опытом работы более 2 лет. Это этап взаимодействия «на равных», отношения строятся на доверия и самостоятельности в решениях и действиях. На этом этапе нужно давать возможность новичку принимать участие в распределении обязанностей, приглашать к обсуждению управленческих задач, подключать к передаче опыта.

Условно, можно выделить следующие модели взаимодействия «наставник-ученик», в зависимости от характера взаимодействия, наличия и качества обратной связи:

Есть индивидуальные отличия в восприятии учебной информации, разные люди отдают предпочтение разным стилям обучения. Определение подходящего стиля помогает выбрать соответствующий подход к обучению и личному развитию. Например, некоторые лучше усваивают новую информацию, когда начинают немедленно действовать, другие – когда проанализируют эту информацию.

Выделяют 4 типа учеников, которые характеризуются определенным типом поведения и способом познания:

- «Я постараюсь попробовать что-нибудь новое» (активист).

Активист предпочитает сначала делать, а потом думать. Как только первоначальный энтузиазм начинает угасать, становится скучно, начинает искать новое. При обучении необходимо поддерживать его желание, но напоминать о планировании действий заранее. Предлагать ему все новые и новые вариации заданий или повышать их сложность. Из методов наиболее подходят: демонстрация, поведенческое моделирование, мастер-класс, кейс-стади или обсуждение реальных ситуаций. При избыточном применении лекций и тренинга теряет интерес к обучению.

- «Мне необходимо немного времени, чтобы понаблюдать за этим» (наблюдатели).

Наблюдатель любит рассматривать проблему и ситуацию с разных точек зрения, «отстраненно». Прежде чем начать действовать, будет собирать разного рода информацию. Предпочитает сначала увидеть, как развивается ситуация, а только потом высказать свое мнение или задать вопрос. Перед тем, как начать действовать, выяснит все детали. Он не может действовать сразу, ему необходимо время подготовиться, все осмыслить, изучить возможные альтернативы. Из методов наиболее подходят: инструктаж, мини-лекция, просмотр учебных видео. Плохо реагирует на поведенческое моделирование, особенно в начале обучения, не любит метод кейс-стади.

- «Как это соотносится с результатом?» (теоретики).

Теоретик любит шаблоны, системы и правила. Часто независим в суждениях и ищет логику в знаниях и в действиях. Не любит неопределенность, хочет работать по стандартам или инструкциям, стремится к совершенству и порядку во всем. При обучении нужно дать ему возможность изучить всю информацию и самому сделать выводы, такому ученику важна возможность задавать вопросы (их обычно много), в начале обучения поставить четкие цели, можно предлагать достаточно сложные

задания для выполнения. Наиболее подходящие методы обучения: выдача подробных инструкций в письменном виде или учебного пособия, демонстрация, инструктаж. Негативно относится к лекциям, видеоматериалам, если не имеет возможности обсудить и задать вопросы.