

image not found or type unknown



## Введение

Бизнес развивается. Конкуренция растет. И задача любой компании — не только выжить, но и оставаться конкурентоспособной как можно дольше. Успех предприятия напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников. Поэтому проблема обучения персонала актуальна для многих компаний.

Обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников: знания, навыки установки, которые помогали персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действенность. Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.) так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.) что ставит большинство российских организаций перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют опоры на хорошо спланированную и четко организованную работу по обучению персонала. При этом дело не ограничивается передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В ходе обучения работникам может быть передана информация о текущем состоянии дел и о перспективах развития организации. Кроме того, обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и включенности в ее дела.

Несмотря на очень сложное финансовое положение большинства российских организаций в период перехода к работе в условиях рыночных отношений, расходы, связанные с обучением персонала, начинают рассматриваться как приоритетные и необходимые. Все больше организаций проводит широкомасштабное обучение персонала разных уровней, понимая, что именно обученный, высококвалифицированный персонал и будет решающим фактором в

выживании и развитии предприятия.

## **1. Принципы донесения информации до стажёра**

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.

Перед началом обучения Наставнику всегда лучше начинать с вопросов:

Что знает сотрудник? Как сотрудник обычно поступал (хочет поступить) в подобной ситуации? Что было им предпринято, чтобы разрешить возникшую проблему? Что, по мнению сотрудника, следует сделать в следующую очередь?

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.

Специфика уровня знаний сотрудника определяет стиль взаимодействия наставника с приходящим в компанию человеком.

- 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.

- «Что это означает на практике?» (экспериментаторы).

Экспериментатор всегда стремится проверить идеи на практике. Хочет заниматься делом, а не слушать теорию. Действует быстро и уверенно, не любит раздумывать. Для него характерны рациональность, взвешенность, ответственность. С удовольствием учатся в процессе деятельности и основное внимание уделяют практике. Необходимо предоставить возможность продумать способы выполнения работы, потренироваться. Наиболее подходящие методы обучения: тренинг, инструктаж, поведенческое моделирование. Негативно относится к большому объему теоретических занятий.

## **2. Технология предоставления развивающей и стимулирующей обратной связи.**

Каковы бы ни были причины, препятствующие ученику осваивать новые знания, наставнику приходится с ним работать. Наставнику всегда нужно помнить, что он имеет дело не с «чистым листом», а с человеком, обремененным жизненным опытом и сложившимися представлениями. Это ни в коем случае не означает, что наставник должен превратиться в психотерапевта, поскольку психотерапевт - это совсем другая профессия. Но при планировании и организации программы обучения наставник должен учитывать индивидуальные особенности и при этом обеспечить прохождение всей программы.

Невольно, передавая свои знания менее профессиональным коллегам, наставник превращается в не самого хорошего школьного учителя. Проявления могут быть

разными - объяснение отдельных составляющих и требование их выучить, недовольство тем, что «ученик» не задает вопросы и противится открытому диалогу, возмущение отсутствием инициативы у ученика («вот я сам всего добивался!»), резкая критика ошибок и отсутствие похвалы, требование беспрекословного повиновения и так далее. Но обучаемый на работе - совсем не то же самое, что ученик в школе. Он осваивает новые знания без отрыва от производства, следовательно, он перегружен текущими рабочими задачами и ему не всегда хватает времени и сил на анализ и размышление. Если он уже проработал несколько лет, у него сформировалась определенная жизненная позиция, возможно, даже уверенность в достаточности имеющихся знаний для выполнения работы. Потребность в новых знаниях у него возникнет только в том случае, когда он увидит возможность их практического применения.

Предшествующий положительный опыт - наличие хороших учителей и наставников в школе и на работе - способствует тому, что человек открыт для новых знаний и профессионального общения. Отрицательный опыт, напротив, приводит к весьма критическому отношению к наставнику и самой программе обучения.

Отрицательный опыт может быть разным. Например, человек учился, а потом ему велели действовать «по старинке». Или же предыдущий наставник не приветствовал многочисленные вопросы, а критиковал ученика за непонимание, обвинял в глупости и слабой подготовке. В итоге человек замыкается и строит барьер между собой и новым учителем независимо от того, насколько хорош нынешний наставник. Он боится показаться смешным или ошибиться, и предпочитает придерживаться установившегося порядка, избегая новых и трудных задач. Многие просто боятся задавать вопросы, желая выглядеть как можно лучше в глазах окружающих.

Чтобы не допустить пробелов в знаниях учеников, наставник должен постоянно обеспечивать обратную связь и подстраивать объем изучаемого материала под темп стажера.

Умение предоставлять эффективную обратную связь — один из важнейших навыков наставника, это представление полной картины действий обучаемого в конкретной ситуации. Важными составляющими этого процесса также являются анализ эффективности его действий и обсуждение возможных способов ее повышения в будущем. Для наставника велика опасность раскритиковать обучаемого: «Ты неправильно сделал!» - это не обратная связь, ведь обучаемый не знает, что именно он сделал неправильно и что хотел бы видеть наставник.

Наставнику необходимо помнить о правилах общения, которые необходимо соблюдать.

*1. Не приказывать.* Наставник должен помнить, что фраза, содержащая обязательство какого-либо рода, вызывает протест. В процессе общения с следует отказаться от фраз типа «ты должен», «тебе необходимо», «тебе нужно» и т. п. Естественной их реакцией на эту фразу могут стать слова: «Ничего я не должен. Как хочу, так и работаю!». Не всегда эту фразу обучаемый произносит вслух и в лицо, но заняв такую позицию он перестаёт перенимать опыт Наставника.

*2. Не угрожать.* Любая угроза – это признак слабости. Угроза со стороны Наставника – это еще и признак управленческой некомпетентности. Угрозы или ультиматум со стороны наставника провоцируют конфликт. «Если ты не будешь выполнять мои требования, то...» – подобные замечания свидетельствуют о неумении наставника аргументировать необходимость применения знаний и умений, о непонимании ситуации, об отсутствии навыков общения. Этот прием не способствует установлению отношений сотрудничества и взаимопонимания между наставником и подопечным. К тому же чаще всего Наставник не имеет власти уволить сотрудника и обучаемый знает, что угроза ничем не подкреплена, после чего начинает игнорировать любые просьбы и указания Наставника.

*3. Не поучать.* Наставник должен помнить о том, что нет ничего хуже, чем навязывать свою собственную точку зрения собеседнику («если бы Вы послушали меня, то...», «если бы Вы последовали примеру....»).

*4. Не подсказывать решения.* Наставник не должен «учить жизни» сотрудника. «На твоём месте я бы...» – эта и подобные ей фразы не стимулируют процесс профессиональной поддержки, поскольку произносятся чаще всего с оттенком превосходства и ущемляют, таким образом, самолюбие Обучаемого. Наставник может (и должен) делиться своим опытом, но не преподносить свой опыт как единственно верный.

*5. Не ставить «диагноз».* «Ты никогда не научишься...», «у тебя нет способностей к этой работе» – такая фраза опытного сотрудника непременно расстроит ученика и может привести к полной потере продолжит обучение или настроит его против наставника.

*6. Не обвинять.* «Разве ты подумал, прежде чем спросить это?». Менее заметное обвинение: «А что вообще ты пытался сделать?». Задавая подобные вопросы, Наставник показывает, что он не уважает и не ценит своего собеседника. После

таких фраз у обучаемого не появится желания задавать вопросы или осваивать новые умения.

Обратная связь — это методика бесконфликтной критики, направленной на то, чтобы собеседник сам захотел изменять свое поведение.

Цель обратной связи – чтобы человек в следующий раз в сходной ситуации действовал по-другому или так же успешно.

Можно выделить следующие принципы предоставления обратной связи.

### *1. Сбалансированность, позитивная направленность.*

Обучаемый должен почувствовать, что обратная связь помогает ему учиться. Если она будет слишком критичной, он может внутренне отвергнуть ее, если слишком хвалебной, то это может быть воспринято как опека, что тоже может вызывать отторжение. Обратная связь должна сочетать в себе описание положительных моментов и «точек роста» для обучаемого. Соблюдения баланса состоит в том, чтобы сделать обратную связь приемлемой для обучаемого, воодушевить его на профессиональный и личностный рост.

### *2. Конкретность.*

Обратная связь — это не дискуссия о том, сказал или не сказал обучаемый что-либо, сделал или не сделал. Наставник всегда должен обращаться к конкретному факту или действию. Избегайте обобщающих фраз типа «ты всегда...» и др. Обратная связь касается того, что было сказано, сделано и как, но не почему. Догадки о чьих-то мотивах привносят атмосферу недоверия и враждебности в беседу.

### *3. Направленность на поведение, безоценочность.*

Предоставляя обратную связь, следует концентрировать внимание на поведении, а не на личности как таковой. Нам следует говорить о том, что люди делают, а не о том, что мы о них думаем. Таким образом, мы можем сказать кому-то, что он «говорил больше всех остальных во время собрания», вместо того чтобы сказать «ты излишне болтлив». Первая фраза оставляет место для изменений, в то время как вторая — просто оценка черты характера. Наличие оценки в высказывании снижает объем восприятия информации и вызывает сопротивление сказанному. После фразы «Маша, ты плохая помощница» человек может психологически «закрыться» и не воспринять, что именно было сделано не так. Наставнику нужно



включить обучаемого в процесс, а не выключить его критикой.

#### *4. Своевременность.*

Принцип положительного подкрепления - один из ключевых в обучении, и вовремя предоставить обратную связь - это лучшее, что может сделать наставник: «Сегодня ты сделал всю работу на отлично». Вместо «неделю назад ты все делал без ошибок».

#### *5. Активность.*

Лучше всего человек обучается, когда сам отвечает на поставленные вопросы. Необходимо дать ему шанс исправить ошибки самостоятельно: «Как ты думаешь, на сколько ты сделал свою работу, на 100%? А что можно было бы здесь сделать по-другому? Есть какие-то варианты?»

Обратная связь – это один из самых быстрых и непосредственно обращенных к ученику методов обучения. Своевременная, конкретная и высказанная в доброжелательном тоне обратная связь позволяет сразу же после события улучшить ситуацию. Учение, за которое тебя хвалят, гораздо легче запоминается. Простое «Да, правильно» или одобрение попыток может иметь огромное значение для учащегося. Положительная поддержка подкрепляет желание отвечать, даже если ответ неверный, и позволяет понять, что всякие попытки ответить - в порядке вещей. Порицание дает понять учащемуся, что его/ее ответ был неверным и отвращает его от дальнейших попыток. Порицание не дает никаких ориентиров, которые бы указали, какие из ответов могли бы быть правильными.

Деструктивная обратная связь состоит в критике и практически не дает какие-либо позитивные предложения.

Обучающая обратная связь состоит из двух частей: благодарности и анализа.

Благодарность – помогает промотивировать на дальнейшее восприятие информации.

Анализ – помогает выявить то, что было сделано обучаемым хорошо, и обращает внимание на моменты, требующие улучшения. Очень важно не просто обратить внимание на то, что можно улучшить, но и рассказать, как это можно сделать.

*Как правильно предоставлять обратную связь:*

- Обращаться непосредственно к человеку, называть его по имени (не используйте 3 лицо: она, он)
- Поблагодарить (похвалить)
- Отметить, что было сделано в соответствии со стандартами (только о том, что было «здесь и сейчас», а не то, что было в прошлом)
- Озвучить, что можно улучшить, напомнить правила выполнения
- Если совершена ошибка, безоценочно назвать её, описать к каким последствиям она привела (могла привести)
- Спросить как ученик будет действовать в следующий раз (если предыдущие пункты выполнены правильно, то обычно обучаемый сам предлагает пути по исправлению ситуации)
- Повторить алгоритм поведения, предложенный сотрудником или дополнить его

Пример:

1. «Сергей, приятно отметить, что в этом месяце ты вошёл в группу лучших сотрудников, которые соблюдали стандарты обслуживания выше 90%. Вижу, что тебе пришлось постараться».
2. «При этом, ещё есть куда расти. Обрати внимание на скорость регистрации Гостей. В этом месяце было много туристических групп и только половина заездов была зарегистрирована в срок. Для гостиницы сейчас важно не потерять групповых туристов, прибыль от их размещения составляет 40% от общей. Давай обсудим, что ты можешь сделать, чтобы в следующем месяце улучшить этот показатель».

Далее сотрудник предлагает меры, или придумывает их с помощью наводящих вопросов.

3.«Отлично, план согласован, теперь действуем. Уверен, с твоими способностями работать с Гостями тебе эта задача по плечу. Помни: будешь укладываться в норматив – сможешь участвовать в конкурсе, который сейчас идет. Будет нужна помощь – подходи».

## **Заключение**

Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо увеличить мотивацию, а также создать климат, благоприятствующий обучению.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

1. Персонал – это стратегический фактор, определяющий будущее организации. Квалификационная рабочая сила с высокой мотивацией труда – главный постоянный источник конкурентных преимуществ;
2. Трудовой потенциал работника – это его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда. В ходе практической деятельности потенциальные возможности не всегда используются в полной мере;
3. Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия, организационного развития и трудового потенциала работников обусловлено тремя факторами:

Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации;

Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации;

Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным;

4. Система обучения и повышения квалификации работников организации будет эффективной лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом системой стимулирования

труда (оплата труда, премии, льготы, моральные стимулы и др.), работа с резервом на руководящие должности, программами развития персонала;

5. Существует огромное многообразие учебных программ, предназначенных для самых разных категорий работников – от рядового персонала до высшего руководства. Все многообразие используемых при этом методов обучения можно разбить на две большие группы:

- обучение вне рабочего места

- обучения на рабочем месте;

- раскрытие потенциала работников, сплочение и улучшение социально-психологического климата коллектива;

7. увеличение доли рынка;

8. уменьшение доли брака;

9. уменьшение текучести кадров;

10. укрепление преданности сотрудников организации;

11. обеспечение преемственности в управлении;

12. привлечение новых сотрудников;

13. формирование желательных образцов поведения и соответствующей организационной культуры, способствующей успешному достижению организационных целей.

### **Литература по теме:**

1. Лунькова, А. Наставничество: правила игры

<http://hrm.ru/db/hrm/23CDF4D89837AA67C325733F00482351/print.html>

2. Стомма М. Профессиональное наставничество // Справочник по управлению персоналом. - 2018. - N 9. - С. 66-71.

Зю Моррис Д. Поощряем командное чувство // Отель. - 2015. - N 7. - С. 42-45.