

5.6.17. Наставничество

Наставничество — одна из форм адаптации нового сотрудника, а также один из видов обучения. Считается, что наставничество — наиболее эффективная разновидность и важное звено корпоративного обучения.

Конечная цель наставнической программы заключается в «создании» эффективного сотрудника именно для вашей компании.

Наставничество может применяться не только к вновь принятым в организацию работникам, но и к уже работающим в гостинице сотрудникам, квалификацию которых по различным причинам необходимо изменить. Например, при переходе специалиста из одного структурного подразделения в другое, при повышении сотрудника в должности и т. д.

Различают индивидуальную форму наставничества (один наставник — один ученик) и групповую форму (один наставник — много учеников).

Наставничество предполагает такую систему обучения персонала, при которой передача знаний происходит непосредственно на рабочем месте в реальной рабочей обстановке, когда более опытный сотрудник передает свои навыки новичку. Примерами служат реальные профессиональные задачи, которые обучающийся решает под руководством высококвалифицированного специалиста, имея возможность поинтересоваться экспертным мнением опытного профессионала. При этом акцент делается на практическую составляющую.

Положение наставника предъявляет особые требования к таким специалистам. Им нужно не только уметь профессионально выполнять свои должностные функции, но и уметь их эффективно и доходчиво передавать другим работникам.

Пример

В процессе наставничества в частности, при первичной адаптации, в гостинице «Х» за новичком официально на 3 месяца закрепляется наставник — опытный работник, внимательно следящий за поведением нового сотрудника и контролирующий получение им ключевых навыков для работы.

В первые дни наставник уделяет больше времени теоретической подготовке стажера, доводит до его сведения всю необходимую информацию, полезную при решении профессиональных задач. Затем наставник все больше и больше внедряет своего ученика непосредственно в практическую деятельность. Здесь могут быть использованы ролевые игры, помогающие отрабатывать различные рабочие ситуации, после которых следует их разбор и обсуждение плюсов и минусов принятых стажером решений.

Наставник выступает как практический учитель, активное вмешательство которого в работу нового

наставничество

**передача знаний
на рабочем месте**

специалиста обычно заканчивается вместе с испытательным сроком. Наставник участвует в оценке успешности прохождения испытательного срока, его мнение о целесообразности дальнейшей работы нового сотрудника является одним из решающих наряду с мнением линейного руководителя и мнением менеджера по персоналу.

Таким образом, в процессе наставничества более опытный и квалифицированный сотрудник организации передает своему подопечному (наставляемому, обучаемому) знания и навыки, необходимые тому для эффективного выполнения профессиональных обязанностей. Иными словами, наставничество направлено на развитие прикладных профессиональных компетенций человека и адресовано специалистам линейного звена.

Оно заслуживает особого внимания, поскольку представляет собой один из наиболее эффективных сегодня методов, проверенных временем и отработанных многими поколениями.

Основа системы наставничества — ее включенность в систему обучения и развития персонала в целом. При этом сама система развития и обучения должна быть частью бизнеса гостиничной компании.

Наставничество является экономически выгодным методом развития персонала в организации. Затраты на создание и поддержание эффективной системы наставничества несоизмеримо меньше, чем традиционные (через обучение и тренинг, особенно приглашенными специалистами) методы развития персонала. Следует учитывать, что опыт, передаваемый ученику наставником (ментором), может быть просто уникальным.

Задачи наставника

задачи наставника

Наставничество призвано решать целый спектр задач. Во-первых, как уже говорилось выше, этот метод является эффективной системой передачи опыта и знаний наиболее квалифицированных специалистов новым сотрудникам.

Во-вторых, благодаря личностному подходу при наставничестве происходит быстрое распространение в коллективе корпоративных ценностей. Кроме того, наставник может легко проконтролировать успешность освоения теоретических знаний у своих подопечных.

Наставник — это человек, который всегда находится рядом, который не только поддерживает и обучает новичка, но и своим примером демонстрирует правильную работу с гостем. Тем самым наставник способствует развитию сотрудника. Здесь очень важно умение наставника увлечь, заинтересовать нового сотрудника.

После испытательного срока, когда экзамен успешно сдан (см. пример листа оценки) и сотрудник приступает к полноценной работе, наставник продолжает наблюдать за его работой и при необходимости помогать в сложных ситуациях.

Пример**ЛИСТ ОЦЕНКИ**

<i>Навыки</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>	<i>Комментарии</i>
<i>Работа с контрольно-кассовым аппаратом</i>	<i>Отлично</i>	<i>Правильно выполняет все операции по отражению денежных сумм, полученных от гостя</i>
<i>Работа с наличными деньгами</i>	<i>Отлично</i>	<i>Бережно обращается с деньгами, правильно снимает кассу и сдает деньги</i>
<i>Работа с гостями</i>	<i>Хорошо</i>	<i>Не всегда называет вслух сумму полученных от гостя денег и иногда забывает сразу вместе со сдачей и счетом выдавать гостю чек</i>
<i>Соблюдение дисциплины</i>	<i>Отлично</i>	<i>Нареканий нет</i>
<i>Отношения с коллективом</i>	<i>Хорошо</i>	<i>Отношения хорошие, ровные. Конфликтов не наблюдалось</i>

Наставничество выполняет и мотивирующую функцию, так как для опытных сотрудников положение наставника является реализацией потребности признания их профессиональных заслуг и способствует повышению уважения и статуса в коллективе. Для новичков — это восприятие и «впитывание» модели поведения и методов работы наставника как эталона, принятого в гостинице.

Привлекательность этого метода заключается в том, что он выгоден всем сторонам, участвующим в процессе: стажеру, наставнику и самой компании.

Что получает наставник

За выполнение дополнительных обязанностей в качестве наставника сотрудник компании получает ряд привилегий:

- доверие со стороны компании. Ведь наставниками становятся те, кто зарекомендовал себя как лояльный, эффективный и успешный сотрудник;
- статус лидера, доверие, положительная репутация и уважение среди коллег;
- личный рост и удовлетворение от работы;
- материальное вознаграждение. За каждого стажера, успешно сдавшего экзамен по окончании испытательного срока, наставник получает премию;
- включение наставника в управленческий кадровый резерв и, соответственно, возможность дальнейшего карьерного роста;
- реализация потребности в причастности к жизнедеятельности компании и т. д.

Что получает компания

В свою очередь, применяя метод наставничества, компания обретает также ряд преимуществ. Благодаря этой системе в организации появляется своя собственная команда внутренних тренеров, которые могут передать не

мотивация**что получает наставник****что получает компания**

только профессиональные навыки, но и являются носителями корпоративной культуры этой компании. Гостиница получает лояльных сотрудников, которые создают ее имидж. А из числа наставников можно выбрать вполне подготовленных сотрудников для занятия руководящих постов. Таким образом, применение системы наставничества — это еще и подготовка кадрового резерва гостиничного предприятия.

Кроме того, наставничество благоприятно действует на морально-психологический климат в организации. Создаваемая в коллективе атмосфера поддержки вновь принятых на работу сотрудников существенно упрощает их адаптацию на рабочих местах. Гостиница получает:

- внутренних тренеров, которые своим примером утверждают корпоративные стандарты и контролируют их соблюдение новыми сотрудниками;
- лояльных сотрудников, которым можно доверить свой имидж;
- сокращенный период психологической адаптации новых сотрудников;
- уже обученных основным управленческим функциям будущих руководителей.

Грамотно выстроенная и правильно функционирующая система наставничества позволяет добиться следующих эффектов:

ВОЗМОЖНОСТИ наставничества

- повысить качество обучения, профессиональный уровень и навыки всех без исключения сотрудников, вовлеченных в систему наставничества, включая самого наставника;
- повысить экономическую эффективность системы подготовки персонала;
- передавать через наставника опыт, накопленный в компании;
- снизить текучесть кадров, уменьшив количество сотрудников, уволившихся во время и сразу после испытательного срока за счет усиления профессиональной составляющей мотивации и предоставления дополнительных возможностей для повышения профессионального статуса;
- уменьшить ошибки сотрудников в период вхождения в должность, следовательно, повысить эффективность их деятельности;
- дать возможность новым сотрудникам быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании, и сократить сроки выхода на плановый уровень производительности труда и достижения соответствия корпоративным стандартам;
- помочь новичкам быстро адаптироваться в компании и влиться в рабочий коллектив;
- развить у новых сотрудников позитивное отношение к работе и компании;
- сэкономить время руководителей подразделения на обучение новых работников;
- предоставить опытным сотрудникам возможность карьерного роста как в горизонтальном, так и вертикальном

- направлении, поощрить за хорошую работу, признать их заслуги перед компанией;
- формировать положительный имидж компании на рынке труда, используя механизм «сарафанного радио»;
 - снизить риск профессионального выгорания ключевых, наиболее опытных сотрудников, носителей знаний, навыков и системы корпоративных ценностей;
 - мотивировать квалифицированных специалистов на продолжительную работу в компании;
 - укрепить командный дух, повысить лояльность сотрудников компании к ее системе ценностей;
 - компании стать самообучающейся организацией и т. д.

Список можно дополнять в зависимости от задач. Наставничество же является лишь инструментом для их решения.

Работа наставника очень ответственна. Сотрудники, которые претендуют на эту должность, должны досконально знать обязанности тех сотрудников, которых они будут обучать, быть доброжелательными и требовательными. При выборе кандидатов на должность наставника следует обращать внимание, какую должность занимает сотрудник, как долго он работает на предприятии и насколько лоялен по отношению к гостиничному предприятию.

профессионально-психологический портрет наставника

Пример

В качестве наставников для горничных обычно выступают старшие горничные или горничные, которые успели за время своей работы зарекомендовать себя с лучшей стороны. В любой службе гостиницы найдутся «мастера качества» — ими могут быть не только старший официант, бригадир швейцаров или подносчиков багажа, старший электрик, старший администратор, но и линейный персонал с большим опытом.

Как правило, наставники — это высококвалифицированные специалисты, которые хотят и могут обучать других людей. Не каждый человек способен стать наставником. Кроме отличного владения профессиональными навыками наставники должны обладать целым рядом личностных качеств, из которых в первую очередь следует отметить чувство ответственности, целеустремленность, отзывчивость, терпение, чувство такта, владение приемами коммуникации, высокую самоорганизацию, желание и умение делиться опытом.

Примерный профессионально-психологический портрет наставника:

- обладает такими личностными качествами, как
 - терпимость;
 - спокойствие;
 - организованность;
 - тактичность;

- способен стать лидером;
- умеет обучать других людей;
- учит собственным примером;
- пользуется уважением в коллективе;
- является высококвалифицированным специалистом с приличным трудовым стажем в компании и имеет богатый опыт работы;
- является частью команды и лоялен по отношению к работодателю;
- проявляет терпение и готовность работать с другими людьми;
- инициативен;
- готов принять на себя ответственность наставника;
- готов помочь ученику в постановке целей;
- принимает участие в развитии других работников;
- понимает, что в процессе обучения могут быть необходимы изменения, то есть не рассматривает первоначальный план как догму;
- обладает чувством такта и дипломатичен при взаимодействии с другими людьми, которые могут быть из других возрастных и культурных групп;
- проявляет личную заинтересованность в ученике и помогает ему успешно пройти программу;
- помогает ученику обрести уверенность в себе;
- организует ясное, открытое двустороннее общение;
- понимает необходимость в разных стилях обучения, связанных с личными качествами учеников;
- оказывает поддержку ученику, помогает совершенствоваться в течение программы;
- если критикует, то конструктивно и не задевая чувств ученика;
- помогает развивать креативное мышление и навыки решения проблем;
- понимает всю важность и ответственность роли, которую он играет, и получает удовлетворение от этой работы;
- дает ученику информацию о работодателе, которая поможет ему адаптироваться в данной компании и в этой отрасли вообще;
- помогает ученику приобрести такие жизненные навыки, как планирование времени, соблюдение баланса между работой и личной жизнью, умение считать деньги, принятие на себя новых обязанностей, умение справляться со стрессом, умение конструктивно критиковать и принимать критику.

Понятно, что человек, обладающий всеми этими качествами, — крайне редкий экземпляр в природе, и если вы нашли его среди своих сотрудников, то вам несказанно повезло. Но даже если ваш кандидат в наставники отвечает хотя бы двум третям из вышеперечисленных требований — уже замечательно. Желательно также выбирать кандидата в наставники из тех, кто сам в свое время прошел этот путь в роли ученика.

Выбор наставника в компании

При выборе наставника в компании руководителям, отвечающим за эту работу, стоит определить прежде всего интересы самих кандидатов в наставники, чтобы интересы этих специалистов и интересы компании совпадали.

Следующим этапом станет подготовка тренера-наставника.

выбор наставника

Пример

○ *Руководитель отдела продаж сам обучает своих сотрудников, хотя «в тренеры не собирается». Для него важно в сжатые сроки получить конкретные знания и навыки, как провести тренинг. Значит, программа тренинга для таких тренеров должна быть краткосрочной и интенсивной, охватывать основные технологии проведения тренинга для специалистов отдела продаж.*

○ *Внутренний тренер компании «в единственном числе» или начинающий руководитель учебного центра, на котором не просто лежат обязанности проведения тренингов, но и организация всего обучения в компании. В этом случае важно, чтобы программа тренерской подготовки такого руководителя включала вопросы построения системы обучения персонала, обеспечила его современными методическими разработками.*

В компаниях разрабатываются целые системы подготовки наставников. В тренинговых компаниях или во внутренних школах наставники проходят специальные тренинги, целью которых является осознание важности и уникальности системы наставничества, ознакомление с методикой обучения стажеров, подготовка и проведение тренингов, а также приобретение навыков наставничества.

Наставник в своей деятельности использует такой механизм научения, как наблюдение + условно-рефлекторное подкрепление, или, по-простому, принцип «делай как я». Он работает с объектом (чему учим), с субъектом (кого учим) и находится в определенной среде (организационной структуре и культуре компании).

«делай как я»

Любую компанию, в т. ч. гостиничную, можно назвать политической организацией, поэтому наставнику (или сотруднику, отвечающему за внедрение наставничества) нужно заручиться поддержкой:

- непосредственного руководителя;
- сотрудника отдела персонала, который курирует наставничество в компании;
- менеджера по обучению;
- коллег-наставников.

Ответственность за результат распределяется между сотрудниками, вовлеченными в наставничество.

Наставник — это желаемая модель поведения для нового сотрудника. Чтобы новичок захотел подражать своему наставнику, последнему необходимо:

- быть авторитетом среди коллег и успешным в своей основной деятельности (достигать результатов);
- в повседневной деятельности использовать те методы работы, которым будет обучать нового сотрудника;
- хотеть передавать свой опыт «подрастающему поколению».

В процессе передачи опыта наставник выступает в трех ролях: как руководитель, как коммуникатор и как «научатель».

Для этого требуется:

1. Как руководителю — уметь планировать свою деятельность, ставить задачи обучаемому, мотивировать его и контролировать результативность обучения.

2. Как коммуникатору — уметь доносить информацию до сотрудника на понятном ему языке, уметь слушать и слышать.

3. Как «научателю» — уметь учитывать особенности обучения взрослых и этапы формирования навыка, уметь пользоваться инструментом конструктивной обратной связи.

Передаваться знания и навыки могут различными способами:

способы передачи знаний и навыков

- классическим дидактическим методом передачи информации в формате лекций;
- практическим методом «делай, как я!»;
- объяснительно-иллюстративным методом, когда приводятся конкретные примеры, а потом из них делаются соответствующие выводы;
- «эвристическим» методом, предполагающим интуитивный «поиск истины» на основании имеющейся информации.

При любом из этих способов помимо собственно передачи профессиональных знаний и навыков в задачи наставника также входит:

- передача корпоративных ценностей организации (чаще всего эти ценности хранятся не зафиксированными на бумаге, а в виде так называемой «общественной памяти»);
- сохранение и приумножение уникального опыта, принадлежащего именно этой компании.

Пример

В одной крупной гостиничной сети развит институт кадрового резерва и институт наставничества для линейного персонала. Так вот, на должность менеджера 1-го уровня (старший администратор, старшая горничная и т. п.) рассматриваются только те сотрудники компании, которые не менее полугода выполняли обязанности наставника и «воспитали» не менее пя-

ти подшефных, успешно прошедших испытательный срок. Это очень интересное решение задачи и пример того, когда одним действием достигается сразу несколько целей.

Наличие системы наставничества, как правило, позитивно сказывается на HR-бренде компании. Молодые сотрудники обычно убеждены, что наставник поможет им быстро адаптироваться в гостинице, удачно вписаться в рабочий коллектив и разобраться в сложных элементах работы.

В целом наличие системы наставничества характеризует зрелость компании в плане работы с персоналом, понимание работодателем основных задач подсистемы адаптации персонала. Можно заключить, что наставничество способствует усилению привлекательности гостиничного предприятия на рынке труда. Внутри гостиницы наставничество также способствует улучшению психологического климата и имиджа работодателя в глазах сотрудников.

В идеальном виде наставничество должно быть непрерывным, обеспечивая постоянное развитие сотрудников. Однако здесь есть два ограничения.

Первое: знания и навыки наставника неограничены, рано или поздно обучаемый может перерасти своего наставника. В этом случае процесс наставничества теряет практический смысл. Для обеспечения непрерывности процесса, а этого требует специфика нашей сферы деятельности, необходимо, чтобы наставник всегда был на шаг впереди подопечного либо за счет внешнего обучения, либо за счет саморазвития в ходе интенсивного обмена информацией с подопечным.

Здесь кроется второе ограничение: наставничество в этом случае уже не просто процесс развития практических навыков, а составляющая системы знаний, которая требует принципиально иного подхода к управлению, так называемого knowledge management — управления знаниями. Наставник встраивается в информационный поток между менеджером и работником, обеспечивая эффективный вертикальный и горизонтальный обмен информацией и управление передаваемыми знаниями, навыками, технологиями.

Наставничество как метод обучения персонала стало особенно актуальным в наше время в связи появлением такого понятия, как обучающаяся компания. В глобальном понимании наставничество логично воспринимать в качестве одного из ключевых элементов концепции самообучающейся организации.

Такая компания добивается успеха на рынке и в борьбе с конкурентами путем своевременного ответа на изменения бизнес-среды. Руководство таких организаций создает и внедряет новые технологии, заботится о профессиональном развитии своих сотрудников. Жесткие условия конкуренции гостиничного рынка требуют посто-

подводные камни

**элемент
самообучающейся
организации**

янного отслеживания и скорейшего внедрения новых разработок. Это, в свою очередь, диктует необходимость постоянного повышения квалификации сотрудников.

Вышеперечисленные обстоятельства требуют от обучающейся организации создания высокоэффективной системы обучения, которая сочетала бы в себе методы обучения персонала вне рабочего места, а также ряд приемов передачи знания непосредственно на рабочем месте.

Теоретическое обучение осуществляется благодаря созданию внутренней школы, в которой занятия проходят в виде лекций, семинаров, тренингов, проводимых собственными тренерами и/или приглашенными специалистами. Внедрение же полученных теоретических знаний в практическую деятельность происходит в основном по методу наставничества. При этом в роли учителей уже выступают не тренеры, а более опытные сотрудники самой компании. Как уже говорилось, в качестве таких учителей могут выступать не только менеджеры всех уровней, но и высококвалифицированные и опытные специалисты.

Будучи гибким, практическим и экономически эффективным методом, наставничество может одинаково успешно работать в компаниях любого масштаба, любой отрасли и находящихся на любой стадии организационного развития. Его применение особенно эффективно показано при высокой текучести кадров (индустрия гостеприимства не является здесь исключением), когда необходима оперативная подготовка большого количества новых сотрудников.

двойственная роль наставника

Основная сложность наставничества заключается в двойственной роли наставника. Он не относится к руководящему составу, чей официальный статус формально закреплен в иерархии организации. В то же время его профессиональный статус и авторитет в коллективе априори выше, чем у его подопечного.

Наставник — это роль, играть которую может любой сотрудник компании, обладающий необходимыми для этого компетенциями, а также знаниями и навыками, которые нужно передать подопечному. Кто именно возьмет на себя роль наставника, зависит от специфики задач. Им может стать непосредственный руководитель сотрудника, коллега, сотрудник службы персонала, специально подготовленный наставник из числа сотрудников гостиницы или внешний приглашенный специалист.

Как нужно себя вести, чтобы заслужить признание не только как менеджера, но и как хорошего наставника. Вот шесть ключевых советов:

шесть ключевых задач хорошего наставника

1. Стройте максимально открытые отношения. Такая установка включает оценку собственной готовности и заинтересованности, выбор подопечного и сближение с ним. Не скрывайте от подопечного ни своих целей, ни ожиданий.

2. Поддерживайте и продвигайте ученика. Вы можете создавать и искать для ученика новые возможности и

связывать его с людьми своего окружения — это поможет ему приобрести опыт и расправить крылья, научиться чему-то у менеджеров высшего звена.

3. Направляйте и давайте советы. Вы можете стать для своего подопечного хорошим советником во всех вопросах. Помогайте, например, понять конфликт или найти способ разобраться с проблемами.

4. Учите. Многие наставники наслаждаются возможностью учить: не только передавать знания, но и делиться собственным опытом. Будьте вдохновенны, но не увлекайтесь, иначе производительность труда упадет и у страстного лектора, и у благодарного слушателя.

5. Учите личным примером. Наблюдая за вами, подопечные могут многое приобрести: этику, ценности и стандарты, стиль, взгляды. Не забывайте, что в качестве наставника вам нужно постоянно действовать с оглядкой на то, что за вами следит ученик. Будьте естественны, но при этом следите за собой, особенно на совещаниях и при общении с другими сотрудниками. Не забывайте, что в его глазах вы представляете стиль поведения в компании.

6. Мотивируйте и вдохновляйте. Не бойтесь ставить перед подопечным высокие цели, привязанные к миссии компании. Увидев, что наставник серьезно и вдохновенно относится к делу, которое делает, ученик, как правило, расстаётся с цинизмом и отношением к труду как к многочасовому присутствию в работе, за которое платят деньги.

Нужно помнить, что наставничество предполагает работу обеих сторон. Ответственность за создание успешных отношений лежит не только на учителе. Подопечный также должен обеспечивать обратную связь и говорить, получается у вас быть хорошим учителем или нет. Этот факт, если ваша компания не международная корпорация, а более скромный бизнес, также играет на руку — в небольших коллективах через наставничество можно с успехом поддерживать командный дух.

Успех наставничества как процесса погружения ученика, его привыкания к среде (коллективу подразделения, компании в целом, рабочему месту, порученной трудовой функции, сложившейся корпоративной культуре) напрямую зависит от ряда факторов, носящих как объективный, так и субъективный характер, а именно:

- программа (план) наставничества;
- личность ученика — нового сотрудника, его способности к обучению, усвоению информации;
- личность наставника, его способности, в т. ч. способность обучать, передавать опыт;
- установление контакта и, как результат, качество взаимоотношений обоих субъектов;
- внешние факторы (микросреда коллектива, общая атмосфера в гостинице, отношение руководства).

Ввиду субъективного характера многих из перечисленных факторов идеальный баланс обеспечивается в каждом конкретном случае различным их сочетанием.

факторы успеха наставничества

В фильме-сказке «Ученик лекаря» старый эскулап больше всего боялся, что найдется кто-то, кто сможет превзойти его в мастерстве. Так и в реальной жизни есть немало профессионалов своего дела, которые не хотят делиться своим опытом, профессиональными секретами с новичками из-за нежелания собственными руками возвращать конкурентов. Конфликт, в некоторых случаях носящий открытый характер, когда такой специалист или руководитель протестует против возложенной на его плечи роли наставника, негативно отражается на всем: на работе самого наставника, на адаптации и результатах нового сотрудника, микроклимате группы, ее включенности в компанию в целом.

Избежать этого можно двумя способами:

1. Разъяснить будущим наставникам цель, необходимость их деятельности, убедить, что им ничто не угрожает.
2. Познакомить с претендентами на обучение, позволив, если есть возможность, наставникам выбирать себе учеников самим.

Модельный ряд наставничества

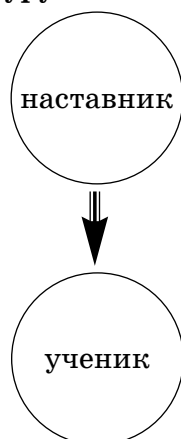
модельный ряд наставничества

Установление контакта — чрезвычайно важный момент, от которого зависит успех всего «предприятия». 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. В конце концов многие прибегают к тем же «уловкам», что и упомянутый ученик лекаря: становятся «немые» и «невидимы», пренебрегают возможностью лишней раз блеснуть умом, если чувствуют, что это может вызвать раздражение наставника.

Личность, как совокупность психофизических качеств, не только характеризует темперамент, коммуникативные способности, но и способности к восприятию информации, трансформации знаний в профессиональные навыки и, в конечном счете, превращение полученных навыков в опыт. В случае с наставником, от особенностей его личности зависит успех нового сотрудника в обладании необходимым опытом, его профессиональная адаптация. Наставник должен быть не только и не столько педагогом, но и «старшим товарищем», прислушиваться к своему ученику. Обратная связь в процессе передачи опыта чрезвычайно важна.

модели взаимодействия



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

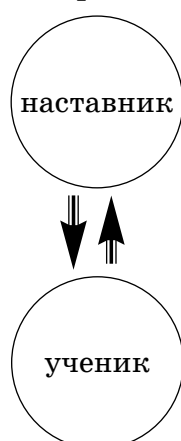
1. Модель «Гуру и его последователь»

модель «Гуру и его последователь»

В случае когда ученик попадает к гуру, снискавшему признание в профессиональных кругах, уважаемому коллективом и руководством компании, задача ученика — стать последователем, получить от «просветленного» то высшее сакральное знание, которым тот обладает.

В этой модели ученику необходимо только наблюдать, запоминать, стараться подражать. Гуру ничего не объясняют и не «разжевывают», просто позволяют наблюдать за своей работой. Гуру чаще «раздают подзатыльники», чем признают успехи последователей (не провоцируют гордыню!). Похвалы от них редки и оттого более ценны.

-  Высокий уровень профессионализма ученика при овладении «секретами мастерства».
-  Низкая включенность группы, практически отсутствует обратная связь, результат может проявиться по прошествии большого периода времени («просветления» можно достичь не сразу и не у всех оно получается).

2. Модель «Мастер и подмастерье»

модель «Мастер и подмастерье»

Мастер всем делится с учеником — подмастерьем. Если ученик попадет отзывчивый, это — идеальная модель. В ней присутствуют «кнут» и «пряник» в равных пропорциях. У мастера много учеников, это наставник со стажем. «Прибавление» для него — в порядке вещей. Он прислушивается к своим подмастерьям, старается разгля-

деть индивидуальность каждого, знает, как использовать это в работе, сочетать особенности каждого для достижения высокого общего результата. Мастер в компании — как та утка с утятами: первое время подмастерья ходят за ним везде — он показывает им гостиницу, знакомит с людьми. Мастер — настоящий team builder. Такого можно «погрузить» в одну комнату с несколькими новичками и, по прошествии небольшого времени, это будет полноценное подразделение.

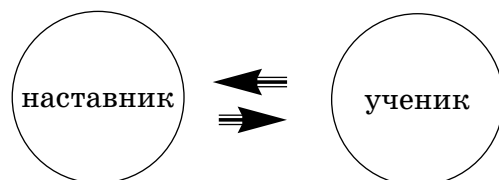


Высокая включенность группы, быстрая адаптация и хорошие результаты «на выходе», формирование команды.



В случае ухода мастера есть риск потерять всю команду. Некоторые ученики приучаются во всем полагаться на наставника, не развивая самостоятельность.

модель «Творческий тандем»



3. Модель «Творческий тандем»

Творческий тандем — особая история. Немногие наставники приемлют для себя такую модель отношений. Принять нового сотрудника, молодого специалиста как равного, а главное, дать ему это почувствовать. Творческий тандем не обязательно имеет место именно в социокультурной сфере. Тандем может образоваться и в бухгалтерии. «Творчество» указывает скорее на характер отношений между наставником и учеником, на их подход к общему делу. Они работают вместе, деля ответственность за результат, становятся неделимым целым. Разделение такого «дуэта» всегда сказывается на результате. Здесь наблюдается эффект синергии в действии: $1 + 1 = 3$. Тандем держится особняком в составе большого департамента, отдела. Им так комфортнее. Перемещать их внутри компании также лучше «в комплекте».



Высокая включенность группы, быстрая адаптация и хорошие результаты «на выходе», формирование команды.



Обособленность мини-группы; уход одного, как правило, влечет уход другого.

наставничество — технология

Подводный камень данной модели наставничества кроется прежде всего в совместимости конкретных людей. Формула: «Получилось с одним — получится с другим» здесь не работает. Необходим индивидуальный подход.

Какой же должна быть эффективная система наставничества? Опыт внедрения подобных проектов показывает, что успех приходит, когда наставничество становится технологией.

Пример

HR-менеджер известной российской гостиничной компании (где проект уже успешно работает) рассказывает: «Активное развитие сети наших гостиниц поставило вопрос об ускорении процесса подготовки персонала, владеющего высокой культурой обслуживания, техниками продаж и другими навыками, необходимыми в сфере гостеприимства. Для этого требовалось довольно большое число наставников». Для начала в компании разработали «формулу наставника». Наставник — это тот, кто:

- **ЗНАЕТ** (обладает максимальным багажом знаний в своей профессии);
- **УМЕЕТ** (успешно применяет эти знания на практике);
- **ЛИДИРУЕТ** (демонстрирует наилучшие результаты работы);
- **УЧИТ** (передает свои знания и опыт);
- **РАСТЕТ** (постоянно находится в процессе самосовершенствования и роста).

Измерить в количественных показателях эффективность такой системы очень сложно. Но качественные показатели налицо. Это доказывает ряд исследований, проводившихся на Западе. Например, по данным Гарвардской школы бизнеса, в результате внедрения системы наставничества:

1. Уменьшается ротация кадров.
2. Быстрее проходит период адаптации новичков.
3. Успешнее формируется кадровый резерв, т. к. наставничество помогает находить таланты внутри компании, а это — ценный ресурс, опора для растущего бизнеса.

Кодекс наставника

1. Постоянно работайте над повышением своего профессионального и культурного уровня.
2. Будьте примером. Все, что вы требуете от стажера, вы должны знать и уметь сами.
3. Не забывайте, что наставник является руководителем процесса обучения, а не руководителем стажера.
4. Ведите диалог со стажером на равных, будьте дипломатичны. Никакого диктата!
5. Не говорите плохо о компании. Будьте лояльны.
6. Не обсуждайте со своими стажерами личные качества и недостатки ваших коллег и руководителей.
7. Не обсуждайте со своими коллегами личные качества и недостатки ваших стажеров.
8. Четко и понятно формулируйте задачи.
9. Правильно распределяйте время работы.
10. Комбинируйте различные способы обучения. Больше практики!
11. Творчески подходите к выполнению своей работы.
12. Всегда давайте обратную связь, как положительную, так и отрицательную.

кодекс наставника

13. Оценивайте не личность стажера, а проделанную им работу.

14. Хвалите своего стажера.

15. Уважайте мнение вашего стажера.

16. Не бойтесь признавать свои ошибки.

17. Помогайте стажеру преодолевать плохое настроение.

положение о наставничестве

Знайте: привлекают профессионализм и высокая квалификация, постоянная готовность к работе, оптимизм.

Наставничество может быть организовано формально в соответствии с разработанным в гостинице Положением о наставничестве, а может проходить неформально и становиться естественной частью ее организационной культуры.

Положение о наставничестве, как правило, включает в себя следующие разделы:

- цели и задачи наставничества в организации;
- перечень должностей и профессий, которые охватываются системой наставничества (менеджеры по продажам, рабочие ключевых профессий и т. д.);
- формы наставничества (возможное количество учеников, степень регламентации занятий, встреч, бесед, использование электронной почты, телефона);
- требования к наставнику (стаж, образование, открытость, доброжелательность, способность обучать);
- обязанности наставника;
- стимулирование наставника (метод стимулирования, размер доплат или премий);
- обязанности ученика;
- результат наставничества (проверка знаний, развитие карьеры сотрудника).