

с чего начать

софья тимофеева

ДЕТСКИЙ КЛУБ



совершенствуем систему управления

как преуспеть



Софья Тимофеева

Детский клуб. Совершенствуем систему управления

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67699052

SelfPub; 2022

Аннотация

Успех и неуспех развития бизнеса, как и его жизнеспособность, зависят не столько от меры вложенных денег и удачного местоположения, сколько от системы управления и работы главы компании. Недаром существует много поговорок, которые подчеркивают влияние руководителя на весь процесс: «Рыба гниет с головы», «Куда голова – туда и ноги», «Без хозяина дом – сирота». Именно «голова» детского клуба задает тон всему делу. В издании даны подробные инструкции по управлению детским клубом, формированию своей команды профессионалов и обучению сотрудников, планированию ежедневной работы и организации документооборота, а также по безопасности бизнеса. В качестве приложений предлагаются примеры ученического договора и должностной инструкции администратора, а также пример конспекта занятия по курсу «Школа этикета». Практические советы адресованы собственникам и руководителям детских

клубов, а также тем, кто только создает свой бизнес-проект детского клуба.

Содержание

Введение	5
Глава 1	8
«Брачные отношения» в бизнесе. Работа с соучредителем	10
один в поле – воин. руководство клубом в одиночку	24
Наемный руководитель. Кто вместо вас?	30
Глава 2	38
Правильный подбор сотрудников	40
обучение сотрудников	56
Свет звезд в детском клубе	61
Конец ознакомительного фрагмента.	65

Софья Тимофеева

Детский клуб.

Совершенствуем систему управления

Введение

Я родилась и выросла в городе Новороссийске. С детства очень люблю море в любую погоду – зимой с сильным штормом и солеными брызгами до окон третьего этажа, летом с шелестящей галькой и прозрачными медузами у берега. Еще мне очень нравится наблюдать за движением морских судов в Новороссийской бухте. Вот медленно движется доверху нагруженная старая, рыжая от ржавчины баржа, а вот заносчивый красавец лайнер проплывает, ни на кого не глядя. Тут же серьезно, не растрачивая себя на мелочи, режут воду небольшие пограничные катера.

Мой детский клуб – это малый бизнес. Среди всех серьезных, важных и огромных бизнесов-барж и бизнесов-лайнеров он напоминает мне маленький шустрый буксир, который то подплывет к огромной барже, то подтолкнет ее в нужном направлении, то шустро, весело и легко полетит по мо-

рю дальше...

У нас действительно очень легкий, радостный и подвижный бизнес. Но им, как и маленьким буксиром, обязательно нужно управлять. Управление есть и у неповоротливой баржи – среднего бизнеса, и у гордого лайнера – большого бизнеса. Оно жизненно необходимо и малому бизнесу. Без управления любое судно в коммерческом море погибнет, его не заметит и подомнет под себя и лайнер, и баржа.

Во главе маленького буксира всегда должен стоять очень умный капитан, который обладает хорошим стратегическим и тактическим мышлением, а также трудолюбием и чувством ответственности. Управление бизнесом для меня – это прежде всего именно ответственность перед людьми, поверившими мне и пришедшими работать в мой детский клуб; перед взрослыми клиентами, которые в условиях конкурентной среды выбрали мой развивающий центр; и, конечно, перед маленькими клиентами, которые на территории детского клуба должны находиться в полной безопасности.

Данная книга – третья в серии книг о детском клубе, выпущенных издательством «Питер». Первая книга «Детский клуб: с чего начать, как преуспеть. Практическое руководство по организации детского развивающего центра» (2012) посвящена основам организации детского клуба. Во второй книге «Прибыльный детский клуб» (2013) рассматриваются ключевые проблемы, которые влияют на прибыльность детского развивающего центра. Третья книга «Детский клуб.

Совершенствуем систему управления», являющаяся логическим продолжением серии, поможет осмыслить детский клуб как бизнес-структуру, которой можно и нужно управлять грамотно и профессионально.

Хорошим подспорьем в решении вопросов организации и построения работы детского клуба станет наш сайт <http://www.tvoyklub.ru>, где вы найдете много полезной информации, которой мы делимся с вами бесплатно.

Если у вас возникнут вопросы, сомнения или пожелания, то смело пишите на электронную почту esoklub@mail.ru. Мы обязательно вам ответим! Также мы всегда с радостью принимаем гостей на территории клуба. Приезжайте, чтобы познакомиться поближе с нашим маленьким «буксиром» – детским клубом «Умничка»!

*С уважением и пожеланием успехов в работе,
Софья Тимофеева*

Глава 1

Руководство решает все!

с чего начать

СОВЕТЫ ВЛАДЕЛЬЦАМ И УПРАВЛЯЮЩИМ

1

как преуспеть

Успех детского клуба определяется не столько суммой вложенных денег и удачным местоположением, сколько личностью руководителя. Недаром существует множество поговорок, которые подчеркивают влияние руководителя на процесс: «Рыба гниет с головы», «Куда голова – туда и ноги», «Без хозяина дом – сирота» и т. д. Именно «голова» детского клуба задает тон всему делу. Казалось бы, все просто: в любом детском клубе руководитель есть автоматически с момента регистрации фирмы. Однако нельзя сказать, что си-

туация однозначная. Руководитель-соучредитель, имеющий партнеров по бизнесу, и руководитель-одиночка – это совершенно разные вещи, ведь условия управления при этом будут глобально различаться. Существует также масса нюансов, если детским клубом руководит наемный директор.

Как правильно организовать работу детского клуба и управление им в упомянутых трех случаях, мы и рассмотрим в данной главе.

«Брачные отношения» в бизнесе.

Работа с соучредителем

Организация детского клуба с одним или несколькими соучредителями – довольно распространенная практика в нашей стране. Такое взаимодействие накладывает определенный отпечаток на руководство организацией. Любая конфликтная ситуация между соучредителями, а также непродуманность деловых взаимосвязей при подобном партнерстве могут привести к тому, что деятельность детского клуба будет парализована. Поэтому к выбору соучредителя надо подойти с особой тщательностью.

Причины поиска соучредителя очевидны.

Во-первых, это может быть нехватка средств для открытия детского клуба. Идея есть, а денег или совсем нет, или не хватает. Тогда и возникает мысль о поиске партнера-инвестора, который не только вложит финансы в развитие проекта, но и станет единомышленником. В некоторых случаях соучредитель появляется не сразу, а спустя какое-то время после открытия детского центра. Например, по каким-то причинам клуб не набирает оборотов и со временем становится убыточным предприятием. Владелец понимает: чтобы бизнес выжил, нужны новые инвестиции. Поэтому приходится искать соучредителя.

Во-вторых, детский клуб – бизнес специфический. Педа-

гогика здесь является основой всех процессов. Отсутствие педагогического образования, неуверенность в собственных силах, страх перед незнакомым видом деятельности ставят начинающего бизнесмена перед необходимостью начать поиски партнера-специалиста, а точнее, педагога, который возьмет весь «производственный» процесс на себя. Чаще всего детский клуб открывают в паре с педагогом-практиком, который, как подразумевается, будет руководить методической работой.

Сюда же можно отнести вариант, когда больших денег нет и методиста в штат взять невозможно, так как ему придется платить зарплату. Тогда педагог приглашается в соучредители не только как специалист-помощник, но и как сотрудник. В этом случае можно сэкономить на его зарплате, поскольку он будет работать за часть доходов от бизнеса.

В-третьих, это нежелание брать ответственность на себя. Все, кто выбирают соучредителя, руководствуясь данным соображением, рассчитывают, что совместная работа будет гораздо легче, интереснее и продуктивнее. Вроде бы вдвоем бизнес открывать не так страшно. Не только вся предстоящая работа, но, главное, ответственность делится пополам, и именно поэтому страх перед новым видом деятельности отступает на второй план.

Итак, один из вышеперечисленных аргументов толкает инициатора открытия детского клуба на поиски соучредителя. На электронную почту мне часто приходят письма с

просьбой помочь найти соучредителя в целях создания детского центра. В данной ситуации оказать содействие непросто, да и незачем. Почему? Потому что мне не хотелось бы помогать «первооткрывателям» совершать огромную ошибку в самом начале пути.

Надо понимать, что работа с соучредителем – дело непростое. Я бы даже сказала – тонкое. Не зря данная глава называется «“Брачные отношения” в бизнесе». Бизнес-партнерство действительно похоже на брак, то есть это добровольный союз двух (или более) людей, заключенный для создания и ведения бизнеса. И выбирать партнера по бизнесу нужно с той же серьезностью, что и спутника жизни. «Разойтись» с соучредителем гораздо сложнее и не менее болезненно, чем с официальным супругом. Однако многие относятся к данному вопросу довольно просто, не понимая, что просчет на начальном этапе вызовет целый ряд проблем в будущем.

Давайте рассмотрим ошибки, которые с самого начала допускают бизнесмены, открывающие детский клуб.

Первая ошибка – фактически учредителей двое, а организация оформлена как ИП (индивидуальный предприниматель) на одного. Часто бывает так: у одного уже есть готовое ИП, так зачем регистрировать ООО и тратить дополнительные деньги? Попробуем сначала так, а потом посмотрим. Но сразу возникает вопрос: «А если получится? Если бизнес пойдет? То что потом будете делать в такой ситуации?» На самом деле ситуация с ИП при двух соучредителях не ред-

Представим ситуацию: две подруги за вечерней чашкой чая решили открыть свой развивающий центр. У одной из них уже есть ИП и некоторый опыт предпринимательской деятельности, пусть и не в области детских услуг. Дамы решают объединить финансы и под эгидой уже имеющегося ИП организовать совместное предприятие под названием «детский клуб». Энтузиазма на первых порах очень много, работы невпроворот, и никто не задумывается, а что же будет дальше. Но давайте трезво оценим данную ситуацию. Такой тандем и соучредителями-то не назовешь. На самом деле это единоличное правление той подруги, которая имеет ИП. Вложение денег вторым лицом юридически нигде не зафиксировано, решения принимаются и документы подписываются одним человеком, а фамилия второго ком паньона вообще нигде не значится. Такое соучредительство, как правило, длится до первой ссоры или даже спора. Мнимый соучредитель, доверчиво вложивший свои деньги и труд в детский клуб, но не являющийся совладельцем бизнеса, в любой момент может оказаться за бортом. Кто несет юридическую ответственность за детский клуб, тот и хозяин. В данном случае он только один. И даже если будет заключено нотариальное соглашение о распределении прибыли и убытков, оно будет ничтожно. Нужно запомнить: если права на долю бизнеса не оформлены юридически, документально, то

их просто не существует.

Вторая ошибка – незнакомый соучредитель. Как уже было сказано, поиск партнера для открытия детского клуба может быть вызван разными причинами. Где обычно ищут соучредителя? В первую очередь среди знакомых. Однако общеизвестно, что дружбу и бизнес лучше не смешивать, чтобы не испортить дружбу. Но вариант с малознакомым человеком имеет еще больше недостатков. Не представляя реакции будущего компаньона на те или иные ситуации, не зная его черт характера, материальных возможностей, ты заранее обрекаешь себя на провал. С партнером, конечно, может повезти, но это бывает очень и очень редко.

Расскажу свою историю. Когда моей дочери был годик, я, руководствуясь наилучшими материнскими побуждениями, стала возить ее в детский центр на развивающие занятия. Время было раннее, не очень удобное, и в группе было всего два ребенка – моя дочка и еще один мальчик, который посещал занятия с няней. В группе появлялись и другие дети, но они как-то быстро бросали занятия, а с тем мальчиком мы ходили постоянно. Маму этого ребенка я видела лишь однажды мельком, когда она оплачивала занятия. И вдруг спустя год после начала посещения этого клуба она мне позвонила и предложила открыть совместно детский центр. Как вы понимаете, мы друг друга совершенно не знали. Мы несколько раз встретились, договорились о вложениях и совместной

деятельности, определили круг моих методических задач и... пошли регистрировать фирму. И сейчас, по прошествии лет, мне непонятно, как это я, абсолютно не зная человека, ввязалась в эту авантюру, к тому же вложив в нее последние деньги. Проект был, конечно, интересный и чрезвычайно увлекательный, но в тот момент неплохо было бы включить разум и обдумать все спокойно, без спешки. Я не хотела слушать знакомых бизнесменов, которые предрекали провал моей идеи, ведь я мечтала, как вместе мы создадим замечательный, самый лучший детский клуб, который, естественно, принесет нам хороший доход. Пока мы искали помещение, покупали оборудование и материалы, все было неплохо. Проблемы начались в первый месяц работы. Я стала замечать, что нахожусь в клубе почему-то гораздо больше своей напарницы, хотя изначально мы договаривались, что роль администратора будет исполнять она. Дальше – больше. Недовольство росло, и к Новому году конфликт был налицо. А ведь прошло всего три месяца с момента открытия центра! Мы с партнером оказались абсолютно противоположными людьми, по-разному смотрящими на клиентов, сотрудников и бизнес в целом. Летом мы расстались, и я открыла с другим соучредителем свой детский клуб в этом же здании. Моим партнером стала Настя Шевченко, которая работала педагогом в первом детском клубе. Именно с Настей мы придумывали сценарии праздников и занятий, ночами украшали клуб, отмывали детские столы и готовили

подарки детям. Взгляды на работу, на методы ее организации, как и отношение к маленьким клиентам, у нас абсолютно совпадали. Мы по-прежнему дружно работаем, вместе отдыхаем и растим собственных детей.

Отлично, если вам известны профессиональные качества будущего соучредителя. Просто хорошие личные отношения здесь не помогут, ведь вам предстоит вместе работать, принимать совместные решения, делить ответственность и прибыль. Авторы многих бизнес-книг наихудшим считают вариант, если два соучредителя трудятся вместе, поскольку при этом вероятность конфликтов возрастает. Самой благоприятной признается ситуация, когда один из партнеров является инвестором, который вообще не вмешивается в дело. Однако детский клуб – малый бизнес, огромных денег здесь не заработаешь, и это не тот вид деятельности, который принесет инвестору хороший пассивный доход. Когда речь идет о детских развивающих центрах, наиболее распространенная практика – это вместе работающие совладельцы бизнеса.

Как правильно построить руководство детским клубом, если он основан несколькими соучредителями? Вот некоторые рекомендации.

Нравственные нормы. Представления соучредителей о нравственности должны совпадать. Это правило я считаю наиважнейшим. Смотрите сами: один считает, что в обмане клиента нет ничего страшного, второй же и мысли по-

добной не допускает. Требования к деятельности сотрудников, отношение к клиентам, взгляды на развитие клуба тоже должны быть одинаковыми. Но прежде всего нравственные нормы. Иначе конфликтов, например, при обсуждении работы детского клуба не избежать. Кроме того, высока вероятность столкнуться с ситуацией, когда один партнер обманывает другого.

Возложение ответственности. Даже когда соучредители имеют равные доли в бизнесе, важно договориться о том, кто будет «главным» собственником. Этот компаньон должен возглавлять детский клуб и нести ответственность за все, умело распределяя обязанности. Если же руководство «размыто», то развивающий центр может стать кораблем, которым никто не управляет. Именно руководитель детского клуба должен в полной мере ощущать ответственность за свой бизнес, поскольку это поможет ему принимать быстрые и оправданные решения.

Доверие, планирование, контроль деятельности и отчетность. Соучредителю обязательно надо доверять. Без доверия работать спокойно не получится. Но слепо полагаться на кого-либо не стоит. Надо четко определить, вплоть до мелочей, обязанности всех совладельцев бизнеса и осуществлять контроль исполнения обязательств. Кто будет контролировать? Все вместе. На общих собраниях каждый отчитывается о проделанной работе и выполненном плане.

Распределение ролей. Вообще, детский клуб – это дракон

о трех головах. Одна голова – коммерческая, которая отвечает за продажу услуг. Вторая – методическая, отвечающая за производственный процесс, а именно за технологию оказания услуг. Третья – финансово-управленческая, которая управляет финансами детского клуба и следит за распределением обязанностей. Если два соучредителя «сделаны из разного теста» и один является финансистом по образованию, а второй – педагогом, то роли распределяются автоматически. В нашем клубе, например, мы с Настей педагоги, а значит, прежде всего «производственники». Мы не сразу поняли, что наш корабль все время кренится в одну сторону – слишком много времени уделяется методикам, возможно, в ущерб другим бизнес-процессам клуба. Как только все роли были распределены правильно, деятельность клуба выравнилась и развитие пошло более быстрыми темпами.

Финансовая отчетность. На обязательных собраниях раз в месяц обсуждается финансовое положение клуба, планируется дальнейшая деятельность, уточняются текущие вопросы. Руководитель представляет другим соучредителям подготовленную финансовую отчетность.

Разграничение зарплаты и дивидендов. Надо четко разделять позиции сотрудника детского клуба и соучредителя. Например, распространенная ситуация: один соучредитель выполняет функции администратора в клубе, а второй – генерального директора и педагога. По каким-то причинам (болезнь, декретный отпуск и т. п.) один из соучреди-

телей не может в ближайшем будущем работать в центре. Сразу же возникает вопрос, который может перерасти в конфликт: как перераспределить доход? Должен ли тот, кто продолжает трудиться, получать больше? Поэтому нужно с самого начала определить проценты, получаемые соучредителями от прибыли, и размер заработной платы за выполняемую работу. Работаешь администратором – получаешь зарплату, скажем, в размере 10 тысяч рублей. Перестал работать, пришлось найти другого администратора – он и будет получать эту зарплату. А вот дивиденды, или часть прибыли, – это уже другое. Их процентное соотношение оговорено в уставе общества и не изменяется от того, являешься ли ты сотрудником детского центра или уже нет. Разграничение зарплаты и дивидендов – это единственно правильный путь избежать конфликта при возникновении вопроса о том, кто из соучредителей больше работает.

Выход из состава учредителей. Еще до регистрации детского клуба следует определить, как из него может выйти соучредитель. Нужно помнить, что общим собранием соучредителя исключить нельзя, тем более если вас всего двое. Без согласия компаньона это можно сделать только через суд, если на то есть основания. Таким образом, вопрос расставания надо обдумать и обсудить заранее. Правила содружества двух или нескольких соучредителей определяются не только житейским опытом. Прежде всего они должны быть отражены в уставе фирмы.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – самая распространенная в нашей стране форма сотрудничества нескольких соучредителей. Отношения учредителей регламентирует устав общества. Если мы посмотрим шаблон типового устава, то увидим, что он содержит определенные права и обязанности членов общества. Многие этот шаблон и берут за основу своего устава, думая, что если уточнения и потребуются, то с ними можно разобраться по ходу дела. Все это так. Закон не возбраняет вносить изменения в устав, и сделать это не сложно, не хлопотно и не дорого. Если бы не одно «но»: необходимость изменений, как правило, возникает, когда между соучредителями уже назрел конфликт. Вот тогда-то и появляется повышенный интерес к уставу. Давайте посмотрим, на что при составлении устава советуют обратить внимание юристы (речь пойдет о тех моментах, которые я считаю безусловно важными для работы детского клуба).

Выход участников из общества. В уставе должно быть оговорено, имеют ли участники ООО право свободно выйти из него. Ранее законодательством было предусмотрено такое право, пока в обществе не останется единственный участник. Однако в соответствии с нынешними законами свободно покинуть общество представляется возможным, только если это указано в уставе.

Безопасность общества при выходе соучредителя. Следует тщательно продумать и предусмотреть в уставе меры обеспечения безопасности общества, чтобы при выходе одного

из партнеров его доля осталась в пользовании фирмы.

Преимущественное право. Это возможность выкупить долю одного из участников в порядке первой очереди перед третьими лицами, которым возникло намерение продать эту долю. Вообще, такое право есть у каждого участника негласно, но нелишним будет отразить это и в уставе общества.

Отчуждение доли третьим лицам в форме дарения либо передачи по наследству. Этому вопросу следует уделить особое внимание.

Очередность и сроки выплат стоимости отчуждаемой доли. При определении в уставе очередности и сроков выплат участнику общества стоимости отчуждаемой доли следует учитывать, что выплата такого рода может существенно отразиться на благополучии детского клуба.

Количество голосов участников общества. Обычно в шаблонном уставе голоса распределяются между участниками пропорционально их доле в уставном капитале. Если у одного 60 %, а у другого 40 %, то общество вынуждено все время подчиняться решениям того, у которого больше голосов? Да, если уставом не определен другой порядок. Например, при создании общества в уставе можно зафиксировать, что каждый участник имеет один голос независимо от размера доли в уставном капитале.

Вопросы, требующие единогласного решения. Необходимо определить круг вопросов, решения по которым будут приниматься единогласно. Это может быть и расход денег,

и распределение зарплаты, и изменение штатного расписания. На главу детского клуба можно возложить административные функции, а решения принимать сообща. В результате вероятность возникновения конфликтных ситуаций снизится.

Порядок распределения прибыли. Кроме того, в уставе детского клуба может быть установлен иной порядок распределения прибыли между участниками общества, независимо от их доли в уставном капитале.

Ограничение полномочий генерального директора детского клуба по вопросам трудоустройства и определения размера заработной платы работников. Зачем это может понадобиться? А как вам вариант трудоустройства на должность бухгалтера родственницы генерального директора и установления ей зарплаты в 100 тысяч рублей? Генеральный директор является единоличным исполнительным органом ООО, осуществляющим текущее руководство деятельностью общества, и именно он назначает и утверждает приказом зарплату сотрудникам. Лучше, если все эти вопросы будут решаться общим собранием участников ООО.

Вот такие юридические тонкости необходимо учитывать с самого начала. Я много общалась с юристами по различным вопросам взаимоотношений с соучредителями, ведь их возникает немало. Это и смена генерального директора, и оптимальное определение долей в бизнесе, и принятие решений совладельцами по различным вопросам. Могу сказать толь-

ко одно: самый частый ответ юристов – это совет по грамотному составлению устава общества и формированию умения договариваться друг с другом.

Являясь соучредителем первого клуба, я находилась в очень неудобном положении миноритария со своими 40 % и отсутствием права голоса в связи с тем, что устав ООО был шаблонным и непродуманным. Откровенно говоря, позиция миноритария не просто некомфортна, а неприемлема для человека активного и деятельного, имеющего идеи по развитию детского клуба и желание это делать. Поэтому профессиональные механизмы выработки решений при работе двух и более соучредителей, основанные на грамотно составленном уставе ООО, – это лучший способ наладить бесконфликтное руководство детским клубом.

ОДИН В ПОЛЕ – ВОИН. руководство клубом в одиночку

Самостоятельно думать, планировать и принимать решения – дело непростое. При открытии детского клуба перед многими начинающими предпринимателями встает вопрос: работать с соучредителем или самостоятельно? В предыдущем разделе я описала нюансы работы с партнером, но не остановилась на плюсах и минусах работы вместе и в одиночку. Сейчас мы рассмотрим этот важный вопрос (табл. 1.1).

Как видите, в обоих случаях есть и преимущества, и недостатки. Выбор за вами. Если вы решаетесь руководить детским клубом самостоятельно, то, на мой взгляд, очень важно научиться двум вещам:

самоорганизации;

умению делегировать полномочия.

Начнем именно с самоорганизации, ведь без нее не будет успеха. У соучредителей с этим вопросом чуть проще, ведь при правильной организации работы обязательно есть совместное планирование деятельности, отчетность о проделанной работе, контроль над деятельностью партнера. Иначе говоря, у каждого из соучредителей есть лицо, которое контролирует его работу.

Если управляешь детским клубом один, то без жесткой самоорганизации не обойтись. Контроля нет. Надежда толь-

ко на самоконтроль, который развит далеко не у всех. Очень часто, создавая собственный бизнес, человек начинает думать, что теперь он может делать все, что хочет: заниматься личными делами, спать до обеда, выполнять свои обязанности, когда удобно. Но, как правило, получается следующее: бизнес не движется, а загнивает от безделья. Необходимая работа не делается или делается от случая к случаю, бессистемно. Результаты при такой организации деятельности не будет никогда.

Таблица 1.1.

Анализ преимуществ и недостатков при руководстве детским клубом самостоятельно и с соучредителем

Категория	Работа с соучредителем		Самостоятельное руководство клубом	
	Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
Деньги на открытие клуба	Финансовое бремя распределяется между двумя (или более) людьми	Вы не знаете точно, каковы финансовые возможности соучредителя. Если бизнес потребует дополнительных инвестиций, у соучредителя может не оказаться таких средств	Вы можете рассчитывать на определенную сумму, которой располагаете. Вы всегда знаете, сколько у вас денег на самом деле	Придется рассчитывать только на себя
Надежность бизнеса	Если один из соучредителей заболел или уехал, то второй возьмет управление бизнесом на себя. Детский клуб всегда будет под контролем	Бизнес неустойчив. Любая серьезная ссора с соучредителем может привести к закрытию детского клуба	Сам партнер может стать фактором, который неблагоприятно влияет на устойчивость бизнеса. Соответственно при единоличном управлении клубом вы избежите этого риска	В случае непредвиденных обстоятельств (вашей болезни, вынужденного отъезда) подстраховать будет некому и клуб останется без контроля
Мотивация к развитию бизнеса	Хорошие партнерские отношения обычно помогают детскому клубу двигаться вперед, поскольку идей рождается ровно в два раза больше. Одна голова хорошо, а две — лучше!	Если соучредитель вдруг окажется «нытиком», то надо будет сильно постараться, чтобы не попасть под его влияние	В бизнесе вы будете реализовывать только свои идеи и ничьи больше	Чтобы не было застоя, руководитель детского клуба должен обладать сильной самомотивацией. Отсутствие партнера с критическим взглядом не всегда позволяет оценивать собственные

				решения адекватно и правильно
Распределение обязанностей	Обязанности по управлению клубом можно распределить между соучредителями — это снизит нагрузку на каждого	У соучредителей может сложиться впечатление, что кто-то из них выполняет больше работы, чем партнер	Руководитель единолично управляет клубом и распределяет обязанности по своему усмотрению. Право голоса принадлежит одному лицу	Нередко возникает необходимость искать опору в лице подчиненных. Обязательно нужно научиться делегировать обязанности
Получение прибыли	—	Прибыль придется делить на двоих. Возможно возникновение конфликтных ситуаций из-за разной оценки партнерами объема работы, выполняемой каждым из них	Прибыль ни с кем делить не нужно	—
Управление детским клубом	У вас есть возможность отлучиться, например взять отпуск, так как контролировать работу клуба в это время будет партнер	Среди соучредителей необходимо выбрать «главного», иначе ссоры при планировании деятельности, расходовании средств и т. д. неизбежны	При принятии решений советоваться ни с кем не нужно. Распоряжаться деньгами также можно по собственному усмотрению	Вся ответственность за принятые решения лежит только на руководителе. При неумении распределить обязанности между сотрудниками можно годами работать без отпуска

Управлять своим бизнесом — это большая работа, к которой нужно относиться очень серьезно, и только тщательное, продуманное планирование ежедневной деятельности, а также четкое выполнение поставленных задач позволят детскому клубу не только выжить, но и добиться успеха и процветания. Заведите ежедневник, причем блокнот маленького формата вам явно не подойдет. Планируйте крупные дела, разбивайте их на более мелкие, а потом на такие, которые надо выполнять каждый день. Все графы с понедельника по пятницу должны быть заполнены запланированными делами. Вечером не забудьте подвести итоги проделанной работы — отметьте выполненные дела, проанализируйте то, что не успели осуществить. Задайте себе вопрос: почему вы не справились с поставленной задачей? Кстати, планы должны быть реальными. Я, например, грешу тем, что всегда плани-

рую очень много на один день.

Если вы будете управлять детским клубом восемь часов в день, этого достаточно, чтобы ваш развивающий центр стал успешным в самые кратчайшие сроки. Меня удивляет, когда человек, будучи наемным сотрудником, отработывает минимум восемь часов пять дней в неделю (плюс временные затраты на дорогу), а став руководителем и владельцем бизнеса, позволяет себе работать нерегулярно и бессистемно. Разве такая работа принесет плоды? Конечно, нет.

На этапе открытия клуба действительно очень много времени придется тратить на решение самых разных вопросов и в восемь часов при пятидневной рабочей неделе не уложишься. Но детский центр начинает работать, клиенты приходят регулярно, и наступает тот самый момент, когда все клубные процессы необходимо упорядочить.

Прежде всего вам нужно понять структуру работы детского клуба, а также бизнес-процессы, которые в нем протекают. Затем необходимо определить, какие обязанности и кому вы будете делегировать. Детский клуб должен работать как часы. Для каждой производственной задачи необходимо прописать все этапы ее реализации. Сотрудники детского клуба должны понимать свои функции и четко их выполнять. Здесь помогут четкие должностные инструкции. Пример одной из них приведен в приложении. Посмотрите, насколько подробно расписана деятельность администратора, и это еще не предел. Чем точнее и понятнее инструкция для

каждой штатной единицы, тем больше свободного времени остается у вас как у руководителя. Несколько лет назад я посетила семинар Александра Левитаса «Человеческие машины». Информация, которую я почерпнула, во многом изменила мои взгляды на управление фирмой. Именно на этом семинаре я поняла ценность должностных инструкций.

Одно из важнейших управленческих умений при самостоятельном ведении бизнеса – четкая постановка целей и задач перед подчиненными. Если вы с самого начала будете все делать сами, то через какое-то время почувствуете себя загнанной лошадью. Как научиться делегировать полномочия, рассказывается в разделе «Распределение обязанностей в коллективе» главы 2. Самое главное – понять, что свое время вы должны тратить на решение именно управленческих задач. Включение новых курсов в спектр предоставляемых клубом услуг, анализ работы деятельности конкурентов, разработка нового рекламного пакета – вот пример задач, которые может ставить себе руководитель детского развивающего центра.

Одно из распространенных опасений будущих руководителей детских клубов – страх перед единоличным управлением организацией. Действительно, при работе с соучредителем вы делите пополам не только прибыль, но также ответственность и страх. Это как в детстве, когда девочка приходит на первое свидание с подружкой. И в бизнес хочется взять такую подружку, чтобы не было страшно. При ру-

ководстве клубом в одиночку возникает ложное ощущение, что опереться будет не на кого. Почему вы так решили? Ведь директор любой школы один руководит огромным педагогическим коллективом, опираясь на подчиненных, а именно завучей, завхозов и т. д. И ничего – справляется! Вы разве слышали о том, что в какой-то школе есть два директора? Чем же ваша работа по сути отличается от деятельности директора школы? Ничем. Такую специальность тоже не получишь. Поэтому, если вы чувствуете неуверенность при принятии решений, введите должность методиста и назначьте на нее человека, с которым в числе прочего вы сможете ненавязчиво обсуждать различные педагогические и мелкие хозяйственные вопросы. Вопросы управленческого характера с подчиненными проговаривать, конечно, не стоит. Но у вас будет возможность в приятной беседе за чашкой чая посоветоваться, стоит ли покупать новый принтер и поменять ли коврик у входной двери. Уверена, что спустя какое-то время, а именно когда клуб начнет работать и приносить прибыль, у большинства руководителей мысли о том, что им нужна опора, исчезнут.

Итак, решив вопросы самодисциплины и делегирования полномочий, вы сможете руководить клубом в одиночку не только продуктивно и профессионально, но и с удовольствием!

Наемный руководитель. Кто вместо вас?

Можно выделить две причины приглашения наемного директора или управляющего на работу в детский клуб. Во-первых, если у детского клуба появляется филиал. Во-вторых, если владелец по каким-то причинам не может или не хочет напрямую руководить деятельностью центра. Например, у собственника есть другой бизнес или семейные обстоятельства не позволяют уделять управлению много времени.

Таким приглашенным руководителем может быть как управляющий, так и наемный генеральный директор. Но эти две должности нельзя смешивать. В первом случае в штатное расписание вводится единица управляющего, составляется должностная инструкция, зачастую на эту должность назначается человек из числа работников клуба. Управляющий в детском развивающем центре может выполнять многие организационные функции руководителя: следить за расписанием, наполнением групп, делать закупки, проводить акции и т. д. Но он не будет подписывать документы, в том числе платежки в системе «Клиент-Банк», или оценивать состояние расчетного счета. То есть, нанимая управляющего, руководитель детского клуба снимает со своих плеч организационно-хозяйственные вопросы, но оставляет за собой стратегические задачи, а также финансовую сферу. Кроме того,

на руководителе по-прежнему лежит вся юридическая ответственность за принятые решения.

Вариант с назначением вместо себя наемного генерального директора в корне отличается. В этом случае отношения между собственником бизнеса и наемным руководителем будут уже совершенно другие. Во-первых, это касается вопроса возможного привлечения к ответственности (административной, уголовной) владельца бизнеса – теперь он фактически не считается должностным лицом, а значит, не может быть и субъектом вины. Ответственность перекладывается на наемного руководителя. Во-вторых, обязательно составляется подробная сложная должностная инструкция генерального директора детского клуба, четко регламентирующая его права и обязанности. В-третьих, собственник только контролирует бизнес, а решение всех финансовых вопросов, право подписи документов передается директору. Как видите, разница между управляющим и наемным генеральным директором глобальная.

На практике собственники детских клубов Москвы чаще нанимают управляющих, даже в филиалах, полностью контролируя все вопросы и тратя на это массу времени. И речь, как правило, не идет об экономии средств, поскольку зарплаты сопоставимы. Владельцы детских клубов боятся потерять влияние на происходящие процессы внутри организации. Тем более что при наемном руководителе есть огромный риск ухода бизнеса.

Одно время мы консультировали управляющего московским детским клубом. Эта компания решила закупить у нас большой блок методических материалов. Поскольку мы контактировали с управляющей, то именно на адрес ее электронной почты были отправлены наши разработки. Спустя два месяца раздался звонок от владелицы клуба, которая поведала грустную историю о том, что управляющая, забрав все материалы, клиентов и половину педагогов, открыла клуб в шаговой доступности. Собственник, заплатив немалые деньги за методики, даже не оставил себе их копию. Не сохранилось и копий остальных документов (приказов, локальных актов, трудовых договоров и т. д.), унесенных управляющей.

Такие «страшные истории» могут начисто лишить желания приглашать наемного управляющего или директора. Но на самом деле в подобные ситуации владельцы бизнеса попадают из-за незнания юридических нюансов, а также отсутствия четко прописанных обязательств наемного руководителя. Почему управляющий позволил себе так поступить? Потому что не было предусмотрено ответственности за подобные действия.

Если вы назначаете руководителя, то необходимо оговорить и документально зафиксировать все зоны ответственности, ведь по закону наемный сотрудник такого уровня может быть привлечен к административной, гражданско-правовой и уголовной ответственности.

Взаимодействие собственника и наемного руководителя регулируется не только мерой ответственности. Прежде всего это личностные, человеческие отношения. Найти для детского клуба управляющего сложнее, чем хорошего администратора. Кто-то ведет поиск среди знакомых, но это не самый удачный вариант. Лучше выйти на открытый рынок труда. Нужно также дать объявление в СМИ и провести конкурсный отбор кандидатов. Не сразу, но управляющий будет найден. Теперь придется строить отношения, а это дело непростое. Я знакома со многими владельцами детских клубов, в которых есть управляющие. Как и в супружеских отношениях, первый год – это время притирки. Беседы с владельцами детских клубов позволили выявить ряд существенных моментов, которые осложняют взаимодействие с наемными руководителями.

Плохо, когда собственник боится передать управление наемному руководителю, постоянно дублируя указания. Таким образом, появляются «два командира» в одном отряде, чего быть не должно. Владелцу необходимо четко определить свою роль в управлении клубом. И если хозяйственные функции переданы управляющему, то не нужно постоянно вмешиваться в его деятельность, например самостоятельно заказывать картриджи для принтера. При подобном поведении собственника управляющий никогда не сможет полноценно вести дела.

Управляющий и владелец детского клуба могут не подхо-

дить друг другу по личностным качествам.

Обычно мотивы хозяина бизнеса и наемного руководителя разные. Владелец желает увеличения прибыли, а управляющий – увеличения зарплаты. Это разные вещи.

У собственника и наемного руководителя разный уровень осведомленности о делах, происходящих в клубе. Причем не факт, что управляющий располагает большим объемом информации.

Со временем управляющий выстраивает личные отношения с поставщиками, педагогами и клиентами, у него складывается целостное представление о сути бизнеса, конкурентной среде. Значит, возрастает риск увода бизнеса. Нередки и случаи воровства, когда собственнику представляются ложные сведения об объемах продаж услуг клуба. Ведь часть денег от проданных абонементов может идти в карман наемного руководителя. Поэтому проблемным моментом является степень доверия приглашенному управляющему или директору.

Но все же наладить эффективные отношения с наемным руководителем можно. Для этого следует выполнить всего лишь ряд условий.

Во-первых, если вы сами руководили детским клубом и через какое-то время решили нанять руководителя, то передача полномочий должна быть постепенной: сначала одни функции, потом следующие и т. д.

Во-вторых, если бизнес в сфере детских услуг вам совсем

незнаком и вы решили открыть клуб, чтобы вложить деньги или использовать простаивающее помещение, то вам прежде всего нужно самому разобраться с новым видом деятельности. Иначе вы не будете знать, какие полномочия следует передать наемному руководителю. Собственник должен сам понимать свой бизнес! В противном случае он не сможет его контролировать.

В-третьих, владелец бизнеса должен дать четкие распоряжения управляющему относительно того, в каких направлениях должен развиваться детский клуб. Общие указания наподобие «бизнес должен развиваться», «клиентов должно быть больше» не подходят. Здесь необходима конкретика – например, сумма дохода в месяц, количество заполненных групп и т. д.

В-четвертых, должны быть разработаны подробные формы отчетности управляющего перед собственником, которые обеспечат жесткую систему контроля над бизнесом.

В-пятых, «доверяй, но проверяй». Удаленное видеонаблюдение позволит контролировать деятельность клуба. Из любой точки мира вы сможете узнать о количестве детей в группах на занятиях, а потом сравнить его с цифрами, представляемыми управляющим. У наемного руководителя не должно быть сомнений в том, что собственник контролирует свой бизнес.

В-шестых, на должность управляющего надо подбирать умного и способного, но не слишком амбициозного челове-

ка.

В-седьмых, важно правильно выстроить мотивацию деятельности наемного руководителя. Он должен быть заинтересован в росте прибыли. Поэтому разумно, если его заработную плату будет составлять оклад и ежемесячный процент от прибыли клуба.

В-восьмых, с наемным руководителем в обязательном порядке заключается трудовой контракт, в котором оговаривается минимальный срок работы в детском клубе. В контракте также должен быть предусмотрен запрет на работу у конкурентов в течение определенного времени.

В-девятых, вся система работы должна быть выстроена так, чтобы в случае увольнения наемного руководителя детский клуб мог продолжать деятельность и без него. Для этого необходимо правильно распределить обязанности между всеми сотрудниками детского клуба.

В-десятых, стратегом бизнеса остается владелец детского клуба. Следует помнить, что он обладает теми знаниями, которые никогда не будет иметь ни один управляющий. Именно собственник бизнеса знает не только направления развития детского клуба, но и результат, которого нужно достичь. Стратегическое видение может быть не присуще наемному управляющему, но это и не является его обязанностью.

Организовать работу детского клуба так, чтобы хозяин получал максимально возможную прибыль, развитие фирмы шло в нужном направлении, а у руля при этом был наемный

руководитель, непросто, но возможно.

Глава 2

Формирование команды профессионалов детского клуба

с чего начать

СОВЕТЫ ВЛАДЕЛЬЦАМ И УПРАВЛЯЮЩИМ

2

как преуспеть

Вопросов, связанных с работой коллектива детского клуба, возникает немало. Руководителю приходится иметь дело с людьми, каждый из которых обладает определенными личностными особенностями. Задача руководителя – создать такую систему управления коллективом, при которой, независимо от индивидуальных качеств сотрудников, развивающий центр будет работать не только бесперебойно и продуктивно, но и настолько эффективно, чтобы успешно выдержи-

вать конкурентную борьбу с расположенными рядом детскими клубами. Подводных камней в деле управления людьми немало, и наделать грубых ошибок в самом начале работы клуба, не имея опыта управленческой деятельности, можно запросто.

В данной главе мы подробно рассмотрим основные факторы, влияющие на работоспособность коллектива детского клуба. Вы узнаете, как поднять рабочий дух сотрудников, а также сохранить деньги и нервы руководителя детского клуба.

Правильный подбор сотрудников

В книге «Детский клуб: с чего начать, как преуспеть» в главе «Поиск и набор персонала» уже были описаны этапы поиска работников для детского клуба. Сейчас мы обсудим вопросы правильного подбора сотрудников, которые будут работать в детском клубе преданно и увлеченно много лет, с удовольствием участвовать в праздниках, общаться друг с другом и... уважительно относиться к вам как к руководителю.

Управление командой профессионалов доставляет удовольствие, поверьте! Однако не нужно думать, что профессионалы приобретаются в готовом виде. Чаще их все же выращиваешь в собственной компании. Поэтому не обязательно ограничивать себя поиском сотрудников со стажем работы в других детских клубах, можно смело принимать на работу и выпускников вузов, главное, чтобы они обладали необходимыми личностными качествами.

К сожалению, найти хорошего сотрудника не так просто. Понятие «хороший сотрудник» включает в себя не только умение профессионально провести занятие в клубе, но и желание участвовать в жизни центра, стремление улучшать все аспекты его деятельности. Хорошему педагогу не нужно напоминать о том, что после занятия следует протереть столы, заточить карандаши, разложить пособия на места. Такой со-

трудник всегда с готовностью отзовется на инициативу руководителя клуба, поддержит его во всех начинаниях. Найти хорошего работника сложно, но возможно.

Поиск и подбор персонала – целая система последовательных действий, каждое из которых надо обязательно выполнить. Иначе никак. В противном случае будут ошибки, которые приводят не только к потере клиентов, но и к нервным срывам у руководителя детского клуба. Незначительные ошибки воспринимаются как небольшое происшествие, глобальные же просчеты могут повлечь полный развал коллектива детского клуба. Подобные промахи допускают на любой стадии подбора сотрудников.

В самом начале работы нашего клуба мы тоже попадали в такие «истории». Конечно, по прошествии времени они кажутся забавными, но на тот момент нам было не до смеха.

Наш первый детский клуб открылся в конце сентября. Педагогов мы не искали, решив посмотреть, сколько будет клиентов и как пойдет дело. Я выполняла функции и методиста, разрабатывающего занятия, и педагога, который их вел, а также в оставшееся время – администратора клуба, отвечающего на звонки и встречающего клиентов. Время шло незаметно – день, два, неделя, вторая... По истечении трех недель в таком ритме я выдохлась (а ведь есть еще семья с четырехлетним ребенком!), и мы со вторым соучредителем пришли к выводу, что необходимо срочно искать педагогов. Как? Никто не

знает. Мы никогда этого не делали. Решили пойти двумя путями – разместить вакансию в Интернете и повесить объявление на кафедре дошкольного образования пединститута. Начались звонки. Даже скрывать не стану, что все дошедшие до клуба нас полностью устраивали. Мы и понятия не имели о тех требованиях, которые нужно предъявлять к соискателям. Не косая, не кривая – и ладно! Вперед, к детям! Так были приняты на работу сразу три сотрудника: 40-летняя приятная женщина, 20-летняя студентка-логопед и 21-летняя студентка-дошфаковец Даша. Поступали просто: новички приходили на мое занятие, наблюдали за процессом и следующее занятие с группой детей вели уже сами. Отмечу, что это была работа с нашими реальными клиентами! Вот так. У нас и мысли не возникало, что что-то может быть не так! Пока не состоялось пробное занятие, которое вела дошфаковец Даша. Как сейчас помню яркую комнату своего первого клуба. Я тихо сижу на стуле в углу комнаты и оцениваю работу Даши на листке бумаги. В группе пять детей. Даша правильно, в соответствии с конспектом, поприветствовала ребят, выполнила с ними первое задание, и дело подошло к сказке «Колобок». Даша достала героев, сумбурно начала рассказывать сказку и... замолчала. Никто ничего не понял. Вдруг прозвучал вопрос: «Софья, а что там было дальше? Я не помню. Расскажите, а я покажу!» Дети были на занятии с родителями. Наш клуб установил самые высокие цены в районе... Родители оплатили...

И такой промах! Я встала со стула, отпустила Дашу и закончила занятие сама, благо конспект был написан мной и я хорошо знала материал. Потом извинилась перед родителями, сказав, что экспериментов больше не будет. Что еще интересно? Мы заплатили Даше за такие вот «пробные занятия». Мы не знали, как правильно поступить: оплачивать эту «работу» или нет?

Подобных ошибок мы больше не делали. Но были другие промахи в подборе персонала, которые отнимали много личного времени и не способствовали притоку клиентов в клуб. Только проанализировав проблему со всей серьезностью и ответственностью, прочитав массу литературы, пройдя дополнительное обучение и апробировав каждый прием, мы поняли, как нужно набирать сотрудников. Сложного здесь ничего нет, но это целая система, над которой руководителю детского клуба следует поработать.

Среди всего персонала детского клуба следует особо выделить педагогов. Именно они составляют основу команды развивающего центра. Очень часто штат детского клуба искусственно раздут, что создает дополнительные сложности в управлении коллективом. Подготовку к школе ведет один педагог, лепку – другой, занятия с годовалыми детьми – третий. Все это ни к чему. Для многих курсов детского клуба достаточно одного сотрудника. Такого педагога можно назвать универсальным. Ведь не случайно в вузах на отделениях дошкольной педагогики и начального образования

студентов обучают теории и методике преподавания самых разных дисциплин: математики, чтения, рисования, лепки, труда, а также физкультуры и музыки. Выпускники именно этих факультетов педагогических университетов способны вести практически любой урок или занятие, присутствующие в сетке расписания школы либо дошкольного учреждения. Педагог детского клуба тоже должен быть универсалом, который может провести занятие и по рисованию, и в рамках «Школы этикета», и «Арт-студии», и курса «Путешествие вокруг света». При наличии разработанных методик педагог-универсал способен преподавать даже рисование.

Однако следует отметить, что есть курсы, вести которые должны только педагоги, получившие специальное образование. Это музыка, танцы, шахматы и иностранный язык.

Теперь остановимся на нюансах поиска сотрудников. При подборе и педагога-универсала, и администратора, и бухгалтера следует учитывать ряд общих аспектов. Первый шаг, как обычно, – это размещение объявления о вакансии в СМИ. На данном этапе есть интересное правило, обязательное для выполнения: нужно обеспечить как можно большее количество поступивших резюме. Зачем? Чтобы было из кого выбирать. Либо мы будем выбирать лучших из худших, либо – лучших из лучших. Только имея множество претендентов, вы сможете найти действительно хороших сотрудников. Поэтому публикация объявления на одном сайте или в одной газете смысла не имеет. Вы должны решить, исходя из

особенностей месторасположения детского клуба, какие источники для поиска сотрудников будете задействовать. Например, это могут быть объявления на специализированных сайтах, в газетах, соцсетях, педвузах, обращение в агентства по трудоустройству и т. д.

Очень важно уделить внимание формулировке объявления. Вы ведь хотите найти лучших сотрудников? А лучшие хотят достойных условий. Сейчас на рынке труда можно встретить массу предложений от детских центров, и ваш клуб должен выделяться. Здесь есть правило: рекламируй свое рабочее место! Поэтому не забудьте указать преимущества вашего клуба. Среди них, как ни странно, следует отметить официальное трудоустройство. Для наемного работника это очень важно. Оформление по трудовой книжке – не только соблюдение трудового законодательства, но и обретение сотрудником чувства защищенности. Также большим преимуществом будет наличие у детского клуба собственных методик, качественных подробных конспектов и других материалов. Если вы сообщите об этом в объявлении, то педагог сразу поймет, что его ждут счастливые вечера с семьей, а не с грудой педагогической литературы для подготовки к завтрашнему занятию.

В объявлении следует указать и график работы будущего сотрудника. Все, кому не подходит установленный вами распорядок, направлять резюме уже не будут.

При составлении объявления можно попасть в ловушку

ограничений, с помощью которых очень хочется очертить круг требований для подходящих вам кандидатов. Нужно помнить, что этот вопрос оговорен в Федеральном законе № 162-ФЗ, который запрещает указывать в объявлении о вакансии любые ограничения, которые не относятся к профессиональным качествам соискателя. Так, с 14 июля 2013 года запрещается публиковать объявления о вакансиях, содержащие ограничения по полу, расе, цвету кожи, национальности, языку, происхождению, имущественному, семейному, социальному и должностному положению, возрасту, месту жительства, отношению к религии, убеждениям, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям или каким-либо социальным группам, а также другим обстоятельствам, не связанным с деловыми качествами работников (за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами РФ).

За несоблюдение данных требований предусмотрена административная ответственность в виде штрафов: для физических лиц – от 500 до 1000 рублей; для должностных лиц – от 3000 до 5000 рублей; для юридических лиц – от 10 000 до 15 000 рублей.

Требования в объявлении можно сформулировать обтекаемо, а вот самому с ними необходимо определиться. Чем четче вы представляете себе будущего работника, тем лучше. Обязательно зафиксируйте письменно все требования, которые вы считаете необходимыми. Я люблю делать табли-

цы. На мой взгляд, таблица как форма представления информации позволяет, во-первых, лучше систематизировать материал, а во-вторых, упрощает его анализ. Таблица с требованиями к кандидатам может иметь следующий вид (табл. 2.1).

Дополните таблицу теми требованиями, которые считаете нужными, и обдумайте, каким должен быть ваш сотрудник. Это поможет ускорить прием соискателей на работу и избежать ошибок, поскольку какие-то сиюминутные субъективные факторы, например, на собеседовании не повлияют на окончательное решение.

Таблица 2.1.

Примерная таблица требований к кандидатам на должности сотрудников детского клуба

Требования	Педагог	Администратор	Уборщик	Управляющий	Бухгалтер
Возраст					
Размер одежды					
Опыт работы					
Образование					
Требуемые качества					
Медицинская книжка					

После того как вы составили креативное объявление о вакансии, конкретизировали требования к кандидатам, го-

товьясь к рутинному разбору резюме. При большом количестве поступающих откликов на вакансию необходимо оптимизировать их обработку. На наших семинарах мы тренируемся анализировать содержание резюме. Такая практика позволяет сократить временные затраты на собеседования с неподходящими кандидатами. Вот моменты, на которые стоит обращать особое внимание в резюме: фото, гражданство (с трудоустройством иностранных граждан возникает немало трудностей), место жительства (для больших городов это тоже важно – вряд ли кто-то согласится работать в детском клубе, если дорога до него занимает более двух часов), возраст, образование, трудовой стаж, качества характера и хобби.

Кстати, прием резюме нужно обязательно ограничить по времени. То есть вы так и указываете в объявлении: «Резюме принимаются до 20 июня». Это станет стимулом для потенциальных соискателей отправлять резюме как можно раньше и позволит вам спланировать свою деятельность.

Отобрав приемлемые резюме, переходите к следующему этапу – предложите кандидатам сделать любое несложное тестовое задание. Цель такого испытания – определить заинтересованность в работе и исполнительность. Вы даже можете не обращать внимания на качество выполнения теста. Самое главное – это то, что человек его сделал и своевременно вам направил. Таким образом, тестовое задание позволяет определить личные качества будущего сотрудника. Уверяю вас,

данный этап отсеет массу ненужных людей. Конечно, если город, в котором вы работаете, совсем небольшой и поступивших резюме изначально мало, то можно обойтись и без подобного испытания. Но мы постоянно используем его при приеме на работу новых сотрудников, и на собеседования обычно попадают уже более или менее подходящие нам кандидаты.

После выполнения теста вы приглашаете кандидатов на собеседование, предлагая перед этим изучить сайт детского клуба или информацию в соответствующих группах в соцсетях. Зачем это нужно? Чтобы избежать вопросов из разряда: «А чем вы занимаетесь?», «А что еще есть в вашем клубе?» и т. п.

Как проводить собеседование? Во-первых, всех кандидатов на одну должность следует приглашать в одно и то же время. Раньше мы поступали очень неразумно, назначая собеседование первого соискателя на 17:00, второго – на 18:00, третьего – на 19:00. Мы тратили много времени, и собеседование проходило менее эффективно. Поверьте, личностные качества замечательно определяются именно в сравнении, когда перед тобой находится сразу несколько претендентов. Если приходит один человек, то и так на него посмотришь, и эдак – вроде ничего... Но если этот человек придет еще с пятью кандидатами, то его личностные черты будут выделяться более ярко в положительную либо в отрицательную сторону. Поэтому по возможности приглашайте сразу

несколько претендентов в одно и то же время.

Время от времени директора вновь открывающихся клубов просят нас протестировать своих кандидатов на позиции педагогов на территории нашего клуба. Помню, как летом для выполнения пробного задания к нам пришли сразу три претендента. Пока мы ждали их директора, девушки удобно расположились на диване и мило беседовали со мной о клубе, о детях и просто о жизни. Тестирование можно было не проводить. Уже после такого непосредственного разговора мне было ясно, что одна из соискателей – настоящая звезда в хорошем смысле слова, вторая – ответственная, но «серенькая», а третью и близко нельзя подпускать к детскому клубу. Мы долго беседовали с новоиспеченным директором именно по поводу третьей девушки. Она была ухоженной, выглядела презентабельно, и директору очень хотелось взять ее хотя бы на должность администратора. Мне же было очевидно, что эта дама не только не любит детей, но и не видит никого и ничего вокруг себя. Надо сказать, что эти черты отчетливо просматривались именно в сравнении с первыми двумя претендентками. Иными словами, не прозорливость, а правильно организованное собеседование помогло мне определить личностные качества девушек. Директор доверилась моему мнению и взяла тех работников, которых я утвердила. Клуб открылся в сентябре. «Звезда» стала магнитом, притягивающим клиентов в клуб, а «серенькая» старательно работала на благо

компании.

Следует выделить основные стадии собеседования – это заполнение анкеты, небольшое тестовое задание и непосредственно беседа. Напомню, что при составлении анкеты надо опираться и на правовые аспекты. Статья 86 Трудового кодекса запрещает работодателю собирать и обрабатывать персональные данные работника, затрагивающие его политические, религиозные и иные убеждения. Получать данные о частной жизни работника можно только с его письменного согласия.

Наиболее информативной в собеседовании является, конечно, беседа с соискателем. Я всегда составляю контрольный лист для собеседования. Если соискателей несколько, то без него трудно удержать в голове детали, касающиеся каждого из них (табл. 2.2).

Этот лист нужен не только для выявления лучшего претендента. Он поможет вам вспомнить характеристики кандидатов в ситуации срочного поиска сотрудника. Если вам по каким-то причинам внезапно потребовался работник, можно опубликовать объявление о вакансии в СМИ и параллельно обзвонить тех претендентов, с которыми вы уже знакомы и которые не вызвали отторжения на собеседовании, но на тот момент кто-то оказался лучше их.

Таблица 2.2.

Пример контрольного листа для собеседования

	Иванова	Петрова	Сидорова
Опрятность прически							
Опрятность одежды							
Косметика на лице							
Речь							
Соблюдение гигиены							
Улыбчивость							
Общительность							
Опоздал/не опоздал							

При собеседовании надо обязательно обратить внимание на ряд моментов. Например, соискатель часто менял работу, не задерживаясь подолгу в одной компании. Когда человек переходит с места на место, это должно насторожить. Или во время собеседования претендент плохо отзывается о прежних работодателях. Попросите человека рассказать, что его не устраивало на предыдущем месте. Еще хуже, если кандидат готов поделиться с вами конфиденциальной информацией, касающейся бывшего работодателя. Однажды он с такой же легкостью выдаст кому-то и ваши секреты. Бывает, что соискатель интересуется только условиями работы: какой оклад, отпуск и т. д. Вряд ли от такого человека вы дождетесь энтузиазма в работе, дела детского центра его волновать не будут. Вам же нужен сотрудник, который был бы вовлечен в деятельность клуба и отстаивал бы интересы ком-

пании. Если соискатель проявляет повышенный интерес к тому, насколько комфортно ему у вас будет, то почти наверняка он станет трудиться с ленцой.

После того как по итогам собеседования вы убедились, что этот человек вам подходит, смело приглашайте его на тестовый день. Что такое тестовый день? Это просто необходимое мероприятие. Вы предлагаете соискателю прийти в детский клуб на полдня, но не менее чем на шесть рабочих часов. В этот день будущий сотрудник знакомится с работой центра, включается в деятельность, помогая педагогу или администратору. Вы наблюдаете за соискателем, а он изучает жизнь клуба. Замечу, что этот день оплачивать не нужно, ведь соискатель пока не работает, вы пригласили его познакомиться с клубом, его рабочим укладом и трудовым распорядком. Это поможет человеку определить, подходит ли ему данное место работы. Бывает, что кандидат, проведя полдня в клубе, отказывается от трудоустройства.

Далее следует пробный день, который является преддверием пробной недели. В пробный день педагог и администратор уже не просто пассивные зрители, они – активные участники процесса. В такой день сотрудник приходит ненадолго, часа на три. Этого достаточно. Поручите педагогу провести подвижную паузу, а администратору – встретить детей после занятия, когда они выходят в холл из учебной комнаты. Администратор может предлагать игрушки детям или журналы взрослым. Задание должно быть неслож-

ным и не зависеть от знания/ незнания клиентов, но таким, чтобы соискатель смог проявить активность. Понаблюдайте за улыбчивостью и искренностью претендента. После этого можно переходить к пробной неделе.

Вновь возникает вопрос об оплате времени соискателя. Пробный день или неделя также не оплачиваются. Нарушаем ли мы ТК? Нет. Мы не привлекаем человека к работе. По сути, мы знакомим его с работой. Соискатель может приходить или не приходить – это уже его желание.

Перед началом пробной недели вы даете соискателям задание, рассчитанное на три-четыре дня, а на четвертый-пятый день вы будете проверять его выполнение. Можно сказать, что это инструкция на пробную неделю. Прежде всего соискатели должны досконально изучить ваш сайт или материалы в группах в соцсетях. Им нужно знать перечень всех занятий и курсов, которые есть в клубе, возраст приходящих детей, преимущества вашего центра. В конце этой недели педагог проводит пробное занятие по вашему конспекту, а администратор работает несколько часов, в том числе встречается или провожает клиентов.

Далее, если сотрудник вас устраивает, вы заключаете договор с испытательным сроком на три месяца (это максимальная продолжительность испытательного срока).

Именно такая последовательность действий позволит вам подобрать сотрудника, с которым будет приятно иметь дело, а также минимизировать риски, связанные с личностными

особенностями человека.

обучение сотрудников

Желание сделать свой клуб более профессиональным и конкурентоспособным заставляет руководителя задуматься о повышении профессионализма своих сотрудников. Специализированные курсы для бухгалтеров, оригинальные методические мастер-классы для педагогов, тренинги для администраторов – выбирать есть из чего. Но курсы и тренинги бесплатными не бывают, и сразу же возникает вопрос: кто должен их оплачивать? Казалось бы, все просто: конечно, организация, а именно детский клуб, ведь крупные компании так и поступают. Но детский клуб не крупная компания, а малое предприятие, и необдуманные траты здесь невозможны. Оплатишь сотруднику курсы, а он уволится через полгода – и что делать? Платить за повышение квалификации нового работника? А ведь курсы стоят недешево.

Шел второй год работы нашего клуба. Я и мой соучредитель Настя, как настоящие «люди-оркестры», все делали сами: вели занятия, выполняли функции администраторов, украшали клуб к праздникам и дням рождения. На каком-то этапе мы поняли, что часть обязанностей пора кому-то передать. Меньше всего мы понимали в воздушных шарах. Искусство аэродизайна (оформления интерьера воздушными шарами) казалось нам непосильным. Мы нашли в Интернете курсы по аэродизайну и отправили

на них нашего администратора Светлану. За курсы, разумеется, заплатили мы, ведь наш детский клуб – «настоящая серьезная компания». Света оказалась очень талантливой, способной и с золотыми руками – из шариков у нее легко получались клоуны, цветы и гусеницы. Мы восхищались Светланой, ведь она могла делать то, чего не могли мы. После окончания курсов Света проработала у нас еще полгода и... уволилась по семейным обстоятельствам. Несмотря на то что она продолжала жить в шаговой доступности от клуба, обращаться к ней по поводу украшения клуба уже не имело смысла – пришлось бы немало платить каждый раз за выход. Мы остались не столько без специалиста по воздушным шарам, сколько без уверенности в том, что надо повышать квалификацию сотрудников. «Нельзя вкладывать деньги в других! Только в себя», – думала тогда я. Соучредитель Настя тем временем не расстраивалась, а самостоятельно освоила по Интернету искусство надувания шаров. Мы приобрели необходимое оборудование – чудо-куб, насосы, хай-флоат – и стали надувать шары в четыре руки не хуже, чем Света. Однако каждый раз, когда я занималась украшением клуба, мне не давала покоя одна и та же мысль: что-то здесь неверно, мы не должны все делать сами, нужен какой-то разумный выход из данной ситуации.

Так кто же все-таки должен платить за курсы? Может, сотрудники? Чаще всего люди не готовы самостоятельно фи-

нансировать подобное обучение. Итак, сотрудники не хотят платить за обучение из собственной зарплаты, а директор не может принять решение о повышении квалификации работников за счет клуба. Руководитель переживает, что деньги пропадут, поскольку гарантии, что сотрудник не уйдет из детского клуба в ближайшее время, нет.

Как можно решить эту проблему? Здесь поможет правильно составленное с юридической точки зрения соглашение между работником и детским клубом.

Клуб платит за обучение сотрудника на курсах, но по окончании он обязан проработать у работодателя, оплатившего обучение, в течение срока, определенного договором. Как правило, устанавливается срок не более трех лет. В договоре будет указано: «Работник обязан после получения официального документа об окончании курсов в обучающей организации проработать у Работодателя не менее 36 месяцев».

Если по окончании курсов работник без уважительных причин не выполняет свои обязательства по договору, в том числе не приступает к работе, он по требованию работодателя возмещает понесенные расходы (в том числе и командировочные расходы) в связи с ученичеством, как указано в части 2 ст. 207 ТК РФ.

Также сотрудник обязан полностью возместить организации денежные средства, перечисленные на оплату обучения, в случаях:

его отчисления по инициативе обучающей организации за неуспеваемость и нарушение учебной дисциплины;

его отчисления из обучающей организации по собственному желанию без уважительных причин;

невыполнения в свободное от учебы время работы по должности, занимаемой им до заключения договора об обучении;

его увольнения до истечения установленного договором об обучении срока обязательной работы за нарушение трудовой дисциплины, совершение других виновных действий.

Кроме того, сотрудник обязан вернуть вам деньги за обучение, если он уволился по собственному желанию и у него не было на это следующих уважительных причин:

переезд в связи с переводом супруга в другую местность или направлением его за границу для прохождения службы;

болезнь, не позволяющая продолжать работать или жить в данной местности (подтвержденная медицинским заключением);

необходимость ухода за больным членом семьи или инвалидом I группы (подтвержденная медицинским заключением);

невыполнение работодателем условий ученического, коллективного или трудового договоров;

ликвидация организации либо сокращение численности штата работников;

прекращение трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон. По общему правилу работник должен возместить не все расходы работодателя на его обучение, а лишь затраты, исчисленные пропорционально времени, не отработанному после окончания обучения.

Таким образом, чтобы минимизировать риски потери денежных средств при оплате обучающих курсов, руководителю необходимо заключить с работником соглашение об обучении.

Свет звезд в детском клубе

При формировании коллектива задача руководителя детского клуба – не только набрать сотрудников, способных успешно трудиться и добросовестно выполнять свои профессиональные обязанности, но и сохранить здоровые отношения в коллективе, поддерживать командный дух и создавать комфортную рабочую обстановку для каждого сотрудника. Только при наличии здоровой атмосферы в коллективе им можно спокойно управлять, добиваясь определенных результатов в развитии детского клуба.

Как каждый человек сталкивается в жизни с теми или иными заболеваниями, так и любой коллектив, в том числе команда детского клуба, не обходится без звездной болезни. К сожалению, звездная болезнь не поражает одного лишь работника, она разрушает связь между руководителем и подчиненными и портит годами наработанные отношения. А когда обстановка в коллективе детского клуба нездоровая, тут уже не до конкурентной борьбы, да и вообще не до работы.

Звездной болезнью может страдать не только педагог, но и администратор и даже уборщица. Прививки от данной болезни не существует, причем она не щадит никого – ни только что образовавшийся молодой клуб, ни зрелый развивающийся центр с сильным иммунитетом.

Конечно, неопытным руководителям чаще приходится

иметь дело с сотрудниками, подхватившими этот опасный вирус.

Вот письмо от руководителя детского клуба: «Здравствуйте! Меня зовут Виктор, год назад открыл клуб, набрал преподавателей. Полно детей. Но по окончании года некоторые преподаватели выловили звезду и решили уйти на вольные хлеба. Как вы просчитываете такие ситуации?»

Решать подобные вопросы непросто, особенно на заре работы детского клуба. Случалось это и у нас.

Я знаю о звездной болезни не понаслышке. Так или иначе, периодически данный вирус проникает и к нам в клуб, но с годами я научилась его различать и уничтожать в самом зародыше, не давая разрастись эпидемии на нашей территории. А ведь когда-то болезнь бушевала. Я, выполняя функции администратора в клубе, послушно вырезала паспарту, а бухгалтер по первому зову бросала компьютер и бежала в кладовку за клеем – и все это по указанию нашего звездного педагога. Мы, по словам нашей «звезды», всегда были «недоумками» – и фонарь повесили не так, и пособия у нас не очень, и зарплата маловата. Дальше – больше. Негатив стал распространяться не только на руководство и сотрудников, но и на клиентов клуба, причем как на малышей, так и на их родителей: одни себя неприлично ведут, другие – некрасиво одеты и т. д. «Звезда» уже не хотела работать со всеми

детьми, ей было интересно только с избранными, желательно из очень обеспеченных семей. Работать стало невыносимо, но потерять ценного педагога, который устраивал родителей и ради которого клиенты приходили в клуб, было еще страшнее. Ситуация развивалась по негативному сценарию и наконец разрешилась: однажды в декабре посреди дня «звезда» на повышенных тонах заявила, что работать больше у нас не будет. Я думала, что у меня случится инфаркт, ведь остаться посреди года без педагога невозможно! Да и клиенты от нас уйдут, узнав, что этот специалист в клубе больше не работает. На работу я приходила в полуобморочном состоянии. Но, как оказалось, ничего страшного не произошло. Ни один клиент не покинул клуб. Все, конечно, расстраивались, спрашивали о причинах ухода преподавателя, тосковали, но... продолжали оплачивать абонементы и посещать занятия у другого педагога. Напомню, что в тот момент я работала администратором клуба и тесно контактировала с клиентами. Спустя время я поинтересовалась у родителей, почему они не ушли из клуба. Ответы клиентов были практически одинаковыми: им очень нравится наш клуб и сами занятия. Жаль, конечно, что педагог уволилась, но ведь отношение в клубе к детям не изменилось и сами занятия остались прежними, так зачем уходить? Это была маленькая победа правильной организации работы детского клуба над эмоциональными всплесками отдельного

сотрудника. На тот момент я не делала глобальных выводов, но понимала: если клиенты остались с нами, значит, им нравится и директор, и администратор, и весь коллектив в целом. Но данная ситуация меня задела, и я решила изучить механизмы правильного построения коллектива, а также освоить технологию управления сотрудниками. Вырезать паспарту по указанию очередной «звезды» мне больше не хотелось.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.