



Метод кейсов.

Создание внутреннего обучающего курса



**Павел
Тимец**

Генеральный директор компании «Крытые парки аттракционов» г. Санкт-Петербург

Развиваться и учиться – здорово! Это простое утверждение тяжело воспринимается большинством людей. Не все любят учиться, читать книги и ходить на тренинги. Мы показываем, что это не только интересно, но и полезно, так как может благоприятно сказаться на карьерном пути.

Несколько лет назад наша команда, которая занимается строительством и развитием парков аттракционов, столкнулась со следующей проблемой. Пока мы сами управляем развлекательным центром, его эффективность высока, но она снижается, как только команда уезжает работать над новым проектом.

Зная, как и что нужно делать, мы не умели квалифицированно передать это другим. Решением проблемы стал «Курс развития управляющего развлекательным центром», который позволил структурировать знания компании и сформировать систему их передачи.

Что представляет собой курс. Это полугодовая программа из пяти модулей. Продолжительность каждого модуля – от четырёх до пяти дней. Обучение проводится в городах присутствия наших развлекательных центров – Санкт-Петербурге, Казани и Смоленске. Программа включает работу над «мягкими» и «жёсткими» навыками (англ. soft and hard skills). «Мягкие» – это менеджмент, мотивация, лидерство, целеполагание. «Жёсткие» – всё, что касается специфики бизнеса.

Берясь за дело, мы понимали – без профессионального подхода не обойтись. Поэтому отправились на тренинг тренеров, где в течение полугода осваивали мастерство проведения тренингов.

Разработку курса начали с того, что определили для себя, какими навыками должен обладать управляющий развлекательным центром. Исходя из этого, составили программу. Для создания узкоспециализированных «жёстких» модулей привлекли внутренних специалистов компании. Некоторые из них выступили тренерами по определённому блоку курса. Проработку «мягких» навыков разработали совместно с внешней тренинговой компанией.

Какие цели преследует курс. Помимо обобщения знаний компании и их передачи, у нашего курса есть еще несколько задач:

• ВЫРАСТИТЬ СПЕЦИАЛИСТОВ САМОСТОЯТЕЛЬНО

Мы открываем развлекательные центры практически ежегодно. К запуску очередного парка аттракционов у нас должен быть человек на должность управляющего. Поэтому мы ставили себе задачу, найти минимум одного нового руководителя для РЦ.

Для нас актуально выращивать управляющих внутри компании. Стараемся не брать топ-менеджмент со стороны и развиваем сотрудников до необходимого уровня самостоятельно. Этим мы как бы говорим им: «У тебя есть шанс! Только покажи нам своё желание работать и развиваться».

• ПОВЫСИТЬ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЙСТВУЮЩИХ УПРАВЛЯЮЩИХ И МЕНЕДЖМЕНТА

Среди участников курса есть администраторы, менеджеры и два участника, которые уже являются управляющими. Это важно с точки зрения дальнейшей трансляции ценностей компании и методов управления.

Закладывая в них знания, мы рассчитываем получить комплексную отдачу от всех сотрудников парка аттракционов. Участники проникаются идеями и в дальнейшем передают их в систему РЦ и в работу уже со своей командой.

Первый поток состоял в основном из сотрудников компании. Это помогло нам ощутимо сплотить коллектив и стало дополнительной целью курса, которую мы заранее не ставили, но достигли.

Почему мы сделали курс платным?

В процессе обучения мы убедились, что сделать курс платным было верным решением. Когда человек за что-либо заплатил, в итоге он хочет от этого больше получить. При этом для сотрудников компании мы сделали ощутимую скидку – 70% от стоимости курса.



Отбирая людей на курс, мы проводили предварительные собеседования. Также у нас был грант на обучение. Любой сотрудник компании мог написать мотивационное письмо и рассказать, почему именно он заслуживает пройти курс бесплатно. То есть даже линейным сотрудникам мы дали возможность пройти курс на конкурсной основе.

Реализация проектов участников курса. Первый курс развития управляющих был планомерно убыточным. Для нас это новый опыт, и мы не закладывали в проект получение прибыли. К тому же, сделали ощутимую скидку для всех участников, работающих в наших развлекательных центрах. Мы рассчитывали получить отдачу от проектов, реализованных участниками. В ходе тренинга каждый готовил для развлекательного центра свой проект, который должен принести прибыль. Основное условие – актуальность проекта для бизнеса и измеримые показатели эффективности.

Где взять деньги на свой проект. Мы предупредили участников, что они самостоятельно ведут проекты от начала и до конца. Если идея потребует вложений, нужно понимать, что деньги придется искать самим. Всё как в жизни. Не обязательно из своего кармана, можно из бюджета предприятия или любого другого финансового института. Но за то, чтобы получить средства, ответственен автор проекта.

Участник может обратиться в бухгалтерию или к управляющему, но при этом должен аргументировать, презентовать и защитить свою идею. Только после этого он может получить средства, а может и не получить...

Больше половины участников не смогли преодолеть этот этап. Ошибка была в том, что они взяли слишком амбициозные проекты, которые были шире их зоны влияния. Успешно выполнив первую часть, которая прописывается на бумаге, они в итоге не смогли получить средства, главным образом потому, что переоценили свои возможности.

Обратная связь. Мы не проводим тестов, участники не сдают экзамены или зачеты. Наша задача в том, чтобы люди получили знания, умения и импульс перевести это в навыки. Для нас важно, чтобы после курса поведение участников изменилось. Задаём вопросы, собираем отзывы, но не критикуем и не оцениваем, а даём конструктивную обратную связь.

Многие задания направлены на ликвидацию страхов. Например, бюджет доходов и расходов может ввести в состояние ступора любого сотрудника, не только управляющего. Зайти в таблицу Excel, открыть «простыню» в сотню строк и разобраться в этом – сложная задача. На простых примерах мы показываем, что всё не так страшно, как кажется.

Конечно, никто после этого не станет финансистом, но определённые страхи мы убираем. В следующий раз, когда человек столкнётся с подобным в работе, он не отложит задачу в долгий ящик, а скажет: «О, я это знаю, я это делал!».

После каждого модуля мы обсуждаем, что эффективно сработало, что нужно улучшить, добавить или изменить. С учетом опыта, каждая новая версия тренинга будет обогащена в сравнении с предыдущей.

Надеемся, наш опыт вдохновит вас на создание собственной обучающей программы!



Сочинский Форум отельеров и рестораторов

В Сочи с 6 по 9 апреля состоялся первый национальный Форум отельеров и рестораторов, туризма и торговли. Организатором трех традиционных выставок «Индустрия гостеприимства и развлечений», «Евро Food» и «Мебель & Интерьер» выступила компания «Сочи-Экспо». В Форуме приняли участие 100 экспонентов, в числе которых были поставщики оборудования и технологий для комплексного оснащения предприятий общепита, поставщики и дистрибьюторы продуктов питания и напитков, дизайнеры и производители мебели и предметов интерьера для гостиничной сферы.

Форум был насыщен обширной деловой программой: работали площадки с мастер-классами, круглые столы, семинары и конференции, конкурсы, презентации и дегустации FOODservice-партнеров.

За круглым столом обсудили пути взаимодействия и развития поставок продукции промышленных предприятий Краснодарского края в город-курорт Сочи. В обсуждении приняли участие руководители санаторно-курортных комплексов и предприятий оптово-розничной торговли и общественного питания.

На мастер-классе от компании «Arh Dialog» столичные дизайнеры раскрыли темы, посвященные фуд-дизайну, увеличению прибыли отелей и ресторанов посредством архитектуры и развитию индустрии дизайна в России.

Михаил Елизаров – эксперт в сегменте HoReCa, ресторатор, директор по экономическому развитию компании «Сервис Класс» – поделился с собравшимися «золотыми правилами» создания меню для ресторанов и отелей, а также обозначил основные статьи финансовых потерь ресторана и службы F&B отеля.

ГК Fusion Management – крупнейший федеральный оператор питания – на своем стенде радовала собравшихся мастер-классами по приготовлению закусок, десертов и горячих блюд. Шеф-повара продемонстрировали публике фигурную резку сезонных овощей и фруктов, угостили традиционной французской выпечкой, приготовили итальянскую пасту и напекли настоящие русские блины.

Организаторы выставки провели традиционный конкурс «Чемпион вкуса». В ходе слепого голосования народное жюри выбрало лучших производителей в различных номинациях: ОАО «Сочинский мясокombинат», ООО «Агро-Белогорье Краснодар», RBE Маркет, ООО «Делер НфиБИ», ЗАО «Артис-детское питание», ООО «Эко-фабрика Сибирский кедр» и фабрика мороженого «Престиж».

Информационный тур дал возможность производителям и поставщикам, дизайнерам и архитекторам презентовать свои работы и технологии напрямую руководителям отелей и ресторанов города и способствовал заключению новых долгосрочных контрактов.

В этом году выставки посетило рекордное количество посетителей – более 10 тысяч человек. Форум отельеров и рестораторов, туризма и торговли прошёл при поддержке Администрации Краснодарского Края, Администрации и ТПП г. Сочи.