

# Нашел управу: как я воспитываю руководителей внутри компании

**О чем статья:** генеральный директор столкнулся с нехваткой управляющих и разработал собственную программу их подготовки.

## Павел Тимец

Основатель компании «Крытые парки аттракционов», Санкт-Петербург

При открытии парков я столкнулся с проблемой: пока топ-менеджеры управляют новым центром, он эффективен, но когда команда перемещается на новый проект, результативность снижается.

Поясню, с момента строительства до полугода после запуска развлекательного центра обязанности управляющего у нас выполнял лидер проекта. За это время мы находили человека на должность операционного директора, и он начинал работать под руководством лидера.

Когда команда уезжала работать над новым проектом, операционный директор занимал должность управляющего. Однако эффективность многих процессов после этого значительно

снижалась — в сравнении с тем временем, когда развлекательным центром управляла проектная команда.

Стали искать, в чем причина, и нашли проблему в себе. Зная, что и как делать, мы не могли квалифицированно передать знания другим.

Детей и взрослых обучают по-разному. Есть такое понятие «андрагогика» — наука об обучении взрослых. Чтобы разобраться с тем, как взрослые воспринимают информацию, мы с бизнес-аналитиком отправились на курсы тренеров.

В течение полугода осваивали мастерство выступлений, изучали правила составления обучающих программ, виды и форматы тренингов, разрабатывали их сценарии. То есть сначала мы стали тренерами, а уже потом — разработчиками обучающего курса для управляющих в собственной компании.

## Об авторе

Написал книгу «Парк развлекательного периода. Центр развлечений от проекта до счастливого Гостя»

### Павел Тимец

Основал крытые парки аттракционов Maza Park в Санкт-Петербурге, FUN24 в Казани, Galaxy Park в Смоленске. Разрабатывает образовательные программы в индустрии развлечений, сервиса и гостеприимства. Лауреат международной премии Golden Pony Awards.

### ООО «КПА» («Крытые парки аттракционов»)

Сфера деятельности: индустрия развлечений.

Количество парков: 5.

Площадь парков — 60 тыс. кв. м. Посещаемость каждого — 1 тыс. человек в сутки. За год парк продает свыше 200 корпоративов и реализовывает более 100 тонн угощений.

## Что представляет собой обучение

Наш курс подготовки и развития управляющего — это полугодовая программа из пяти модулей. Обучение проходит в городах присутствия развлекательных центров. Участники курса — администраторы, менеджеры и управляющие, которые уже работают у нас. Мы берем слушателей со стороны. Но если нашим сотрудникам мы предоставляем скидку в 70 процентов, то для работников других компаний скидок не делаем.

Да, участники наших курсов платят за обучение. Когда человек вкладывает во что-то деньги, он сильнее жаждет получить отдачу.

Для «своих» предусмотрен и грант на обучение. Любой сотрудник может написать мотивационное письмо и рассказать, почему именно он заслуживает права пройти курс бесплатно.

Программа включает в себя работу над «мягкими» и «жесткими» навыками. «Мягкие» (soft skills) — менеджмент, мотивация, лидерство, личностное развитие, «жесткие» (hard skills) — все, что касается специфики бизнеса.

Для разработки узкоспециализированных «жестких» модулей привлекли внутренних специалистов компании, некоторые из них выступают тренерами по блокам. Например, финансовый блок написала и теперь проводит финансовый директор компании.

Как именно проработать «мягкие» навыки, мы придумали вместе со специализированной тренинговой компанией. Занятия проводим тоже вместе: один тренер от них, второй от нас. Такое партнерство позволяет затрагивать темы, которые требуют тренерского опыта. Например, управление мотивацией персонала при сопротивлении изменениям, правила эффективного делегирования, тесты на определение ролей в команде.

## Проекты участников курса

В ходе тренинга каждый готовит для развлекательного центра проект, который должен принести прибыль. Главное условие — актуальность для бизнеса и измеримые показатели эффективности.



**Мы не проводим тесты, а участники не сдают экзамены. Наша задача в том, чтобы люди приобрели знания**

Участники самостоятельно ведут проекты от начала до конца. Если идея требует финансовых вложений, деньги приходится искать самим. Вовсе не обязательно брать их из своего кармана — можно получить из любого финансового института или бюджета предприятия. Участник вправе

## Цели, которые преследовала компания

Помимо обобщения знаний и их передачи, у курса есть пара стратегических целей.

1. Вырастить специалистов самостоятельно, а не брать со стороны. Тем самым мы говорим каждому сотруднику: «У тебя есть шанс! Только продемонстрируй желание работать и развиваться». Мы открываем развлекательные центры каждый год.

К моменту запуска очередного парка аттракционов у нас должен быть человек на должность управляющего. Поэтому ставим себе задачу вырастить как минимум одного потенциального руководителя развлекательного центра по итогам каждого курса. Программа включает в себя тренинги по отработке различных навыков: теоретическую и практическую части.

2. Повысить вовлеченность и эффективность действующих управляющих и менеджеров. Важно, чтобы тренинги проходили сотрудники руководящего звена: они впитывают ценности компании, проникаются идеями, перенимают методы управления, а затем транслируют это остальным работникам парков. Обучая руководство, получаем отдачу от всего коллектива.

обратиться в бухгалтерию или к управляющему, для этого он обязан аргументировать, презентовать и защитить идею.

Многим не удается преодолеть этот этап. Чаще всего ошибка в том, что участники берутся за слишком серьезные проекты. Выполнив первую часть задания — изложить проект на бумаге, они не могут получить ресурсы для реализации, поскольку переоценили возможности.

Примеры успешно реализованных кейсов: организация бильярдной школы в казанском развлекательном центре FUN24 и создание зоны виртуальной реальности (VR) в одном из наших парков. Проекты состояли из массы мелочей: поиска тренеров, составления расписания и форм обучения бильярдистов, разработки абонементов и т. д. Школа заработала еще до окончания тренингов, а зона VR быстро окупилась.

## Не оцениваем, как усвоен материал

Мы не проводим тесты, а участники не сдают экзамены. Наша задача в том, чтобы люди приобрели знания, которые вскоре трансформировались бы в навыки. Мы задаем вопросы, собираем отзывы, даем конструктивную обратную связь, но не критикуем. При этом дипломы о прохождении курса вручаем только тем, кто защитил проект.

Часть заданий направлена на избавление от страхов. Например, бюджет доходов и расходов в таблице Excel вводит в ступор любого сотрудника. На конкретных примерах мы показываем, что все не так страшно, как кажется. Конечно, никто после этого не станет финансистом,

но страхи уйдут. В следующий раз, когда человек столкнется с подобным в работе, он не отложит задачу, а скажет: «О, это знаю, я это делал!»

Многие участники, выполнив задания блока Cash Management по распределению средств, стали с пониманием относиться к финансистам и бухгалтерам. Одно из заданий: у участников есть определенная сумма денег, которую надо распределить по заявкам. Заявок в полтора раза больше, чем средств, и многие начинают осознавать, как плохо работать в условиях ограниченного бюджета.

После каждого модуля обсуждаем, что сработало, что нужно улучшить или изменить. Работаем в цикле Деминга: метод совершенствования деятельности PDCA — планируй (plan), выполняй (do), проверяй (check study), действуй (act).

Дело в том, что многие предприниматели работают только в процессе «Выполняй», и почти никто не делает шаги по планированию, анализу и корректировке. Я выступаю за планирование результатов, работу над их достижением, анализ итогов и последующее улучшение. Благодаря этому новые тренинги видоизменяются и обогащаются.

## Мотивирующие истории

Обязательно рассказываем о людях, которые построили карьеру в компании. Success stories мотивируют и демонстрируют: у каждого старательного сотрудника есть шансы продвинуться.

Нынешний фронт-менеджер Айгуль Вафина пришла линейным сотрудником. Управляющая развлекательным центром FUN24 Дина Булыченко начала путь в компании менеджером по качеству.

Технический директор службы эксплуатации и ремонта игрового оборудования Манучехр Расулов сперва попал в компанию на должность техника. Большинство администраторов выросли из линейных сотрудников.

Я описываю эти истории успеха на личном сайте [timets.net](http://timets.net), рассказываю в соцсетях, чтобы на живых примерах показать: в нашей компании возможно все.

## Стратегические сессии

Проводим многодневные мозговые штурмы, в ходе которых представители компании из разных городов вместе с руководством разрабатывают цели по развитию бизнеса. Зачем?

Если я возьму стратегическую карту компании и приду с ней к сотрудникам, половина даже не дочитает документ до конца. А вторая половина не поймет, о чем речь и чего я от них хочу, из-за отсутствия вовлеченности, заинтересованности, понимания.

Можно пойти по другому пути: совместно с командой детально разработать цели и задачи. Так стратегическая карта и ее направления станут понятнее. Это будет результатом собственного труда сотрудников, а значит, они начнут относиться к поставленным стратегическим целям трепетно.

Как руководителю мне важно поделиться с командой тем, что у нас есть масса идей для новых проектов. Значит, есть уйма возможностей — начиная от открытия отеля и заканчивая управлением аквапарка.

Важные результаты стратегической сессии, к достижению которых нужно стремиться, — единение команды и разделение ответственности. В итоге вы сформируете концентрированный командный состав, который соперничает интересам компании.

Стратегические сессии мотивируют сотрудников еще и потому, что это всегда поездка с проживанием в другом городе, а также возможность бесплатного обучения и прокачки навыков ●

## Модель улучшений по циклу Деминга

- 1 Что мы хотим сделать?
- 2 Как поймем, что стало лучше?
- 3 Какие изменения можем сделать — те, которые приведут к улучшению?

### Act Действуй

Какие изменения хотите внедрить?

### Plan Планируй

Цель  
Вопросы и предположения  
Перечень действий: кто, что, когда, где?

### Check study Проверяй

Завершите анализ данных  
Сравните результаты с предположениями  
Резюмируйте полученные знания

### Do Выполняй

Следуйте плану  
Документируйте проблемы и неожиданные наблюдения  
Начинайте анализ данных