

# Глава 1

## Как создать идеальную команду педагогов



Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

## Что общего между детским клубом и торговым центром?

Почти все женщины идут не к первому попавшемуся парикмахеру, а к своему мастеру. Не к любой маникюрше, а к любимой. Моя мама — очень хороший доктор. Когда она меняет место работы, пациенты переходят за ней из одной клиники в другую.

Точно так же родители и дети очень часто ходят не столько в клуб, сколько к своему преподавателю.

Хорошая новость состоит в том, что вам понятен секрет успеха детского клуба: если в нем есть профессиональные и обаятельные педагоги, то рано или поздно появятся и дети.

Плохая новость: такая привязанность клиентов к педагогам несет большие риски. Если по соседству откроется клуб-конкурент и переманит вашего чудесного сотрудника, с ним уйдут и многие его ученики.

Но такое происходит нечасто. Большинство преподавателей — это порядочные и преданные своему клубу люди. Однако и более мягкие ситуации могут поставить вас в затруднительное положение.

Преподаватель заболел, а клиенты не соглашаются на замену, требуют перенести занятие или вернуть деньги, ведь они признают только своего учителя. Преподаватель



[>>>](http://kniga.biz.ua)

переехал — и группа «рассыпается», так как дети (а в большей степени — мамы) не хотят принимать того, кто пришел на его место.

Некоторые педагоги, чувствуя свое влияние, начинают «капризничать», требовать повышения зарплаты и других привилегий.

«Как вы строите систему управления? — поинтересовалась у меня хозяйка одного детского клуба. — Это живо-трепещущая тема. Как показать, что ты — главный? Ведь все ходят только на педагога!»

Для собственников клуба это очень неприятная ситуация: они вложили деньги и труд в создание клуба, несут все риски, а хозяевами положения становятся преподаватели. Есть преподаватели — есть клиенты, ушли преподаватели — ушли клиенты.

Как привлечь хороших педагогов, но не зависеть от них?

Чтобы ответить на эти вопросы, давайте рассмотрим, как работают торговые центры.

Торговые центры сдают площади магазинам за часть их выручки. Чем больше заработал магазин, тем больше заработал торговый центр.

Представим себе торговый центр, который удобно расположен, красиво оформлен, комфортен для покупателей (просторные проходы, места для отдыха). Он активно



рекламируется и привлекает клиентов, а еще — в торговом центре много разнообразных хороших и интересных магазинов и, естественно, очень оживленно.

Захочет ли арендатор переехать отсюда в недавно открывшийся торговый комплекс, даже если там очень привлекательные арендные ставки? Будет ли он намекать администрации ТЦ, мол, если что — уйду от вас? Вряд ли.

А другой торговый центр — неудобный, рекламу не дает, в нем всего лишь один хороший магазин, ради которого сюда и заходят. Если этот магазин съедет, жизнь торгового центра вообще закончится. Естественно было бы предположить, что этот магазин будет всячески «прогибать» торговый центр под свои условия, и тот, скорее всего, будет вынужден согласиться.

То же и с детским клубом. Хороший клуб дает рекламу, в нем умелые администраторы, которые находят общий язык с любым клиентом, он красивый и удобный, в нем работает много хороших педагогов.

Последнее очень важно. Люди приходят в торговый центр, зная, что здесь можно купить хорошую обувь, а заодно покупают варежки для дочки, лыжи для сына, книжку для бабушки, да еще и пообедать в ресторан зайдут. В клуб могут прийти клиенты, которые от знакомых слышали, что здесь хороший преподаватель по английскому, и остаться еще и на изо, лепку и танцы.



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Если в клубе только один педагог, к которому идут клиенты, а остальные слишком слабые, рекламы нет, конечно, такой сотрудник имеет полное право требовать лучших условий и рассматривать другие варианты работы. Вы на его месте, скорее всего, поступили бы точно так же.

Продолжим изучать торговые центры. Есть такое понятие, как якорный арендатор. Это хорошо известный магазин, который, как магнит, притягивает покупателей. Мощными «якорями» являются, например, магазины сети «Ашан», куда приезжают издалека не только желающие сэкономить, но и гурманы, которые знают, что здесь хороший выбор свежей рыбы.

Для «якорей» у торговых центров всегда особые, привлекательные условия — ведь именно они создают покупательский поток. А другие арендаторы «сидят» на этом потоке — можно сказать, немного паразитируют. Они не привлекают клиентов сами, а продают товары людям, которых притянул «якорь», поэтому арендные ставки для них другие.

Так же и в детском клубе может быть «якорь» — востребованный курс и соответственно преподаватель, который будет создавать поток. Такому сотруднику при необходимости можно предложить более привлекательные для него условия сотрудничества.

Чтобы другим курсам и преподавателям было легче «сесть на поток», надо грамотно составить расписание. Если,



например, ваш якорь — английский язык с выпускницей Оксфорда или шахматы с гроссмейстером, сделайте так, чтобы до или после проходили занятия для детей этого же возраста и родители могли оставить их сразу на два курса.

Также эксперты утверждают, что для живучести каждый торговый центр должен быть уникальным. Если где-нибудь на МКАД построен торговый комплекс, в котором работают условные «М.Видео», Zara, Mango, «Спортмастер», «Л'Этуаль», то туда пойдут только те, кто живут совсем близко. Ведь все эти марки можно найти почти на каждом шагу. Поэтому грамотные девелоперы стараются выделить свои объекты среди конкурентов, открыв, например, каток (как в «Меге»), или что-нибудь вроде аэродинамической трубы, или набрав уникальный состав арендаторов (как «Крокус Сити Молл», представляющий широкий спектр люксовых марок, которых нет в других российских торговых центрах).

Что может сделать ваш клуб уникальным? Все, чего нет у соседей: курсы мыловарения, рисования песком, гончарного мастерства, бразильского искусства капозйра, испанского языка, детской йоги и т. д.

Предвижу вопрос от начинающих клубов, которые страдают от «диктата» своих педагогов: «Что делать, если мы пока не похожи на успешный торговый центр? У нас мало детей, мы не можем тратить миллионы на рекламу». Что ж, начинать всегда сложно. Важно помнить, что вы



должны делать ставку на клуб, а не на педагогов. Не прекращайте поиск новых сотрудников, расширяйте спектр услуг, продвигайте себя.

И еще. Эксперты считают, что период становления торгового центра — два года. Поначалу клиенты заходят в него время от времени — на рекламные акции, случайно. Если он организован правильно, набирает хороших арендаторов и активно себя продвигает, после двух лет его посещение становится автоматическим, превращается в привычку.

Примерно такой же срок понадобится и детям, чтобы протоптать дорожку к вашему клубу.

## Формы взаимодействия с педагогами: авторская программа, «озвучка», аренда

Как торговый центр по-разному выстраивает отношения с арендаторами, так и в детском клубе отношения с преподавателями могут быть неодинаковыми.

В принципе организация занятий в детском клубе включает в себя:

- составление учебной программы;
- проведение занятий;
- привлечение учеников.



Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

Чем больше этих функций ложится на педагога, тем выше должно быть его материальное вознаграждение.

Бывает, в клуб приходит хороший педагог и говорит, что у него есть авторская программа и солидный опыт работы по ней. Получается, что ему вменяется сразу две обязанности — составление программы занятий и их проведение. Клубу же надо привлечь клиентов. В этом случае оплата труда педагога составляет, как правило, около 30 процентов той суммы, которую вы получаете от родителей. В сотрудничестве с такими педагогами-«звездами» есть свои плюсы. Они действительно классно работают, очень многие дети остаются у них после пробного занятия. Однако и рисков немало: все держится на личности, харизме и знаниях педагога, клиенты остаются в клубе, только пока любимый преподаватель в нем работает.

Есть и другая схема сотрудничества с педагогом — работа по готовой программе, которая имеется в клубе. Если у клуба есть конспекты — поминутно расписанные планы каждого занятия, он имеет возможность привлечь менее опытного сотрудника. При этой схеме педагог выполняет, можно сказать, роль актера: ему надо просто озвучить и исполнить то, что написано на бумаге, на него возлагается одна функция — проведение занятия, а составление программы и привлечение клиентов остаются за клубом. В этом случае его компенсация должна быть, конечно, меньше.





Третий вариант взаимодействия преподавателя и клуба — аренда помещения. Приходит к вам, например, инструктор по йоге: у него есть группа, с которой ему сейчас нигде заниматься, и он просит предоставить помещение. Получается, что и программа, и проведение занятий, и привлечение клиентов — на преподавателе. Конечно, доходы от такого занятия невелики — это просто аренда за один час. Но если у вас в это время помещение все равно пустует — почему бы и нет? Тем более что у женщин, которые придут на йогу, возможно, есть дети. Не исключено, что, познакомившись с клубом поближе, они приведут их к вам на занятия.

Как можно уменьшить влияние педагогов на устойчивость бизнеса?

Во-первых, не стоит класть все яйца в одну корзину. Например, в вашем клубе пять дней в неделю с утра до ночи работают два преподавателя. В случае если один из них уйдет, вы потеряете половину клиентов. Если же у вас десять преподавателей, то с уходом одного из них вы рискуете только десятью процентами учеников. Поэтому в наших клубах мы стараемся не отдавать педагогам пятидневку. Максимальная нагрузка — три раза в неделю по полдня.

Во-вторых, влияние педагогов могут снизить такие программы, как мини-сад, когда детей приводят не на одно, а на три-четыре занятия сразу. В этом случае с ребенком работают несколько педагогов, с которыми родители



Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

не очень много общаются: утром привели ребенка и убежали, днем забрали и ушли. Если педагог уйдет, это, скорее всего, никак не скажется на посещаемости сада.

И, в-третьих, очевидные преимущества у клуба при наличии собственных конспектов. Не секрет, что на рынке труда не хватает педагогов по раннему развитию. А имея программу, вы можете привлекать начинающих специалистов, уровень оплаты которых будет пониже, чем у «звезд», имеющих собственную программу педагогов.

Когда в клубе есть конспекты, преподавание по ним могут вести сразу два педагога в одной группе. Например, по вторникам — Маша, по четвергам — Таня. Если уйдет одна из них — останется вторая, а с ней — часть детей или все. Некоторые клубы, у которых есть программа, намеренно устраивают текучку, чтобы дети и родители не успели привязаться к кому-то из педагогов.

Наконец, если ваш преподаватель перестал с вами работать, обучение по программе можно поручить его коллеге. С авторской программой такой номер проверить сложнее: даже если нашелся новый преподаватель, устраивающий старых клиентов, сложно восстановить информацию о том, что они проходили, а что — нет. Если же обучение идет по конспектам, берем следующий по порядку и продолжаем процесс. Какими могут быть готовые конспекты, можно посмотреть на нашем сайте [www.BestBabyClub.ru/start](http://www.BestBabyClub.ru/start).



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Конечно, если вы берете на работу сотрудника без опыта или с небольшим опытом работы, потребуется адаптационный период, во время которого новичок сможет посетить занятия более опытных коллег, поработать с ними в паре, а затем самостоятельно. Возможно, вы захотите отправить его на специальные курсы.

Чтобы избежать ситуации, когда вы оплачиваете сотруднику обучение, а он сразу после этого переходит на другую работу, не забудьте заключить с ним соглашение, в соответствии с которым он обязуется проработать у вас определенное время. Если он захочет уволиться раньше, ему придется возместить стоимость обучения. Пример такого соглашения можно бесплатно скачать на нашем сайте [www.BestBabyClub.ru/start](http://www.BestBabyClub.ru/start).

## ТИМБИЛДИНГ

Хорошие педагоги — люди эмоциональные и тонкие, для них очень важна атмосфера в коллективе. Поэтому помимо объективных факторов, о которых мы говорили раньше, в ваш клуб сотрудников будет притягивать такая субъективная субстанция, как атмосфера в коллективе — возможность общаться, дружить, ощущать себя частью команды. Здорово влияют на атмосферу в клубе наши небольшие корпоративные вечеринки. Вот как они проходят.

Конечно, в обычной жизни можно быть сколь угодно тонкой ценительницей словесности, поклонницей Мопассана



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

и Достоевского, но, когда идешь в караоке-клуб, об этом надо забыть, а вспомнить самый заводной попсовый трэш, и тогда вечер удастся на славу. Такой вывод я сделала, когда мы в первый раз проводили караоке-корпоратив. Зайдя в зал и получив толстые книжки с тысячами названий песен, мы, хмуря брови, долго их листали в поисках чего-нибудь знакомого. В конце концов нашли какой-то романс, спели. Минут через пятнадцать обнаружилась детская песня, которую мы тоже кое-как осилили.

Когда у меня уже появились сомнения в том, что мы правильно сделали, выбрав такой формат встречи, на глаза мне попала песня Верки Сердючки «Я иду такая вся в «Дольче-Габбана»». Как только мы стали дружно распевать припев, стало понятно, что пришли мы сюда не зря. Вторым хитом того вечера стал почему-то «Владимирский централ». Интересно, что бы сказали родители наших детей, увидев их рафинированных преподавателей, с упоением поющих русский шансон? И не только. Песня «Кайфуем» Арсена Петросова нам тоже пришлось по душе.

На следующий год я решила заранее с помощью коллег начать подбор репертуара, чтобы не терять время в поисках «правильных» песен. Шорт-лист включал в себя (после «Дольче-Габбана», естественно) такие произведения, как «О боже, какой мужчина», «Желтые тюльпаны», «Угнала тебя, угнала», «Лелик, солнце» и еще несколько подобных нетленок.



Вообще-то целью мероприятия было не только сплотить коллектив (кое-кого и познакомить — у некоторых наших сотрудников рабочие дни не совпадают никогда), но и подвести предварительные итоги очень важного для нас года, а также озвучить планы на следующий.

Я хотела показать нашей команде, что у нас крепкая, правильно развивающаяся компания, в которой у каждого сотрудника есть перспективы для профессионального роста.

Чтобы у нас была возможность поговорить хотя бы в относительной тишине, мы сняли отдельный маленький зал, однако после официальной части решили перейти в общую караоке-тусовку.

Наше переселение стало, пожалуй, самым эффектным моментом вечера. Вот как это было: звучит песня «Ах, какая женщина», из VIP-зала гуськом выходят двенадцать женщин с бокалами в руках и, проходя между столами и даваясь от смеха, направляются в общий караоке-зал. «Женщины, вы куда?» — проводив взглядом нашу процессию, трагическим голосом произнес один из гостей ресторана.

На мой взгляд, мероприятие прошло на славу. Было приятно, когда две сотрудницы, которые приезжают в клуб всего раз в неделю, а основное рабочее время проводят в другом, большом и известном детском центре, сказали: «Как хорошо, что мы хоть где-то можем почувствовать себя частью коллектива» — и угостили всех шампанским.



Наши первые «тимбилдинги» четыре года назад проходили на тройку с минусом: и сотрудники собирались не очень охотно, и особого духа единения или чего-то подобного не возникало. Наверное, тогда мой клуб был еще слишком слабым, педагоги не испытывали оптимизма, поэтому тратить свободное время на какие-то левые встречи считали излишним. Да и организовывалось все совсем неправильно.

Хотя я по-прежнему не считаю себя опытным HR-менеджером, несколько несложных правил все же усвоила:

- корпоративные встречи однозначно нужны;
- трудно провести хороший тимбилдинг в слабой компании;
- о встрече надо сообщить за две-три недели и несколько раз напомнить — явка будет выше;
- необходима развлекательная часть — что-то вроде караоке, боулинга, приготовления шашлыков или хотя бы настольной игры;
- официальная или полуофициальная часть, где говорится о компании, ее достижениях и целях, — неотъемлемая часть встречи, без этого теряется весь смысл;
- надо фокусироваться не столько на компании, сколько на том, какие возможности она дает команде, — слушать о себе так интересно.



**Итак, идеальная команда может сложиться при соблюдении трех важных условий:**

1. В клубе есть преподаватели-«якоря» и менее опытные, взаимозаменяемые педагоги.
2. Собственная программа, которая позволяет минимизировать нагрузку на педагогов и оптимизировать расходы на зарплату.
3. Благодаря здоровой атмосфере в коллективе сотрудники общаются, дружат и с удовольствием ходят на работу.



Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>