

# Психологія



**Вера Бокарева**  
**бізнес-тренер, коуч, д.с.н.**

# Вера Бокарева

18 лет работы в реальном бизнесе, 12 из которых на руководящих должностях  
Компании: Евросеть, World Class, Даймонд, Агропредприятие, ТИКО-Пластик и др.



## Основные направления услуг

- Проведение тренингов
- Консультирование по продажам, маркетингу, бизнес-психологии
- Услуги корпоративного психолога
- Оценка персонала

## Клиенты

Завод «Заря», Завод герметизирующих материалов, СНГ Экспорт, Транспортное агентство, Дзержинская производственная компания, Тинькофф Банк, Unipack, Деньги Актив, Сван, КанцЛайн, Бизнес-инкубатор и другие.

- 6 книг
- Более 30 авторских тренингов и курсов
- 12 отделов продаж и маркетинга построено

## Образование

- Психолог, психотерапевт, коуч (в настоящее время, НИИДО)
- Квалифицированный бизнес-тренер и консультант (Международный университет профессиональных инноваций)
- MBA: SVC, Мастер делового администрирования

## Ученые степени

- Кандидат социологических наук, социология управления
- PhD, Доктор философии (в области социологии)

# Притча Мельница и осёл



# Психология управления

**Объект  
психологии управления**

люди, находящиеся в финансовых и юридических отношениях в самостоятельных организациях, деятельность которых ориентирована на корпоративно полезные цели

**Предмет  
психологии управления**

- психологические закономерности управленческой деятельности;
- психологические закономерности субъекта этой деятельности руководителя;
- психологические закономерности управляемой подсистемы и ее субъектов (подчиненных).
- основные особенности взаимодействия руководителя с подчиненными;
- психологические особенности принятия индивидуальных и групповых решений.

# Главное противоречие управления

Руководитель хочет получить больше за меньшие средства

Сотрудник хочет сделать меньше и получить как можно больше

# Иллюзии руководителя

- 1) Команда мечты
- 2) Рутины не будет
- 3) Пусть все идет само. Система - потом
- 4) Потом будет легче
- 5) Люди сами все исправят
- 6) Буду хорошим – ответят мне тем же



# Типичные ошибки руководителя

- 1) Самый умный в комнате
- 2) Делать что-то за других: Хочешь сделать хорошо – сделай это сам
- 3) Не доверять - Слишком доверять
- 4) Стараться быть хорошим парнем
- 5) Отменять наказание
- 6) Оценивать людей по себе (мотивация, квалификация, ответственность)

# Это еще не манипуляция

- 1) Внушение
- 2) Убеждение
- 3) Подражание
- 4) Вовлечение
- 5) Побуждение
- 6) Принуждение
- 7) Осуждение
- 8) Требование
- 9) Запрет
- 10) Порицание
- 11) Командование
- 12) Похвала
- 13) Просьба
- 14) Совет

# Принципы психологии руководителя

- 1) Жестко, но справедливо
- 2) Быть всегда в теме
- 3) Показывать пример на своем опыте
- 4) Отвечать за свои слова
- 5) Получать обратную связь
- 6) Постоянно «продавать» сотрудникам преимущества работы в компании

# Кейс: Кафе без ведущего

Вы собственник сети кафе.

У вас недавно уволился ведущий-аниматор, который развлекал гостей на вечерних мероприятиях и на банкетах.

У вас завтра ожидается много гостей, а ведущего пока так и нет. Вам сейчас особо не на кого надеяться. Управляющий в отпуске, своего HR у вас нет, а HR-агенство обещало вам предложить кандидатов только через две недели.

Вы едете в лифте в офис-центре и слышите, как рядом стоящий представительный молодой человек Василий разговаривает по телефону. Из разговора вы понимаете, что он ведущий и берет вполне адекватные расценки за свою работу. Но Василий подрабатывает у вашего конкурента.

- 1) Будете ли предпринимать какие-то действия по знакомству с Василием?**
- 2) Если да, то как вы выстроите беседу?**
- 3) Какие у вас есть варианты по решению проблемы с поиском ведущего на завтрашнее мероприятие?**

# Кейс: Менеджеры-старички

Данила хозяин посреднической компании, в которой сейчас работает 16 человек.

Он открыл свой бизнес 3 года назад, начинал работу с двумя сотрудниками (Семёном и Ириной) в маленьком кабинете.

Сейчас штат компании состоит из продавцов, офис-менеджера и менеджера по логистике.

Фактически Семён руководит продажами, а Ирина отвечает за маркетинг, привлечение клиентов. В трудовых книжках у них также написано «менеджер». Но оба они работают слабовато, т.к. нет руководящего опыта.

Семён в присутствии других сотрудников постоянно пытается показать, что он с Данилой на равных, говорит, что они дружат. Хотя есть просто приятельские отношения.

Ирина периодически обижается на Данилу, что тот дает ей поручения «как девочке на побегушках».

Самого Данилу оба сотрудника устраивают на позиции менеджеров, он пока не готов им дать руководящие должности, хотя оба постоянно об этом намекают.

Данила планирует взять на работу наемного управляющего, а маркетинг отдать на аутсорсинг.

Но с Семёном и Ириной он не готов расстаться, хочет, чтобы они также работали в компании. Семён, как и другие менеджеры занимался продажами, а Ирина занималась наполнением сайта и отвечала за вопросы HR.

- **Какие варианты тактики есть у Данилы?**

# Найм продающего персонала

Брать людей больше, чем планировалось

Личные качества важнее профессиональных навыков

Адекватность запросов

Как часто менял работу

Гибкость

Обучаемость

Тестовое задание

# Кейс: Нанять продавца

Вы руководитель компании.

Вы дали задание своему HR срочно отобрать 5 менеджеров по продажам, соответствующих требованиям вашей компании (наличие опыта в продажах от 3-х лет, готовность к командировкам).

Вы запускаете новую линейку продукции. И вам нужно, чтобы новые продавцы быстро включились в работу.

Ваш HR провела первичное собеседование. Отобрала 5 кандидатов.

Она вам отправляла по каждому из них информацию и свои комментарии. Как она сама отметала, в целом, все адекватные.

Вы ей сказали, что все посмотрели. На самом деле вы даже не открывали эту информацию, потому что были другие срочные дела.

Сейчас HR вам позвонила и сказала, что, как вы сами и просили, сейчас к вам по очереди будет заходить каждый кандидат. Согласно правилам вашей компании вы должны принять финальное решение – кого из них берете на работу (на испытательный срок).

Вам нужно отобрать только 3-х кандидатов.

На каждого из них у вас по 10 минут времени.

- **Что вам сейчас важнее всего понять о кандидате?**
- **Как вы построите беседу с каждым из них?**

# Командные роли по Белбину



# Роли в команде по Хогану

Драйверы – нацелены на результат

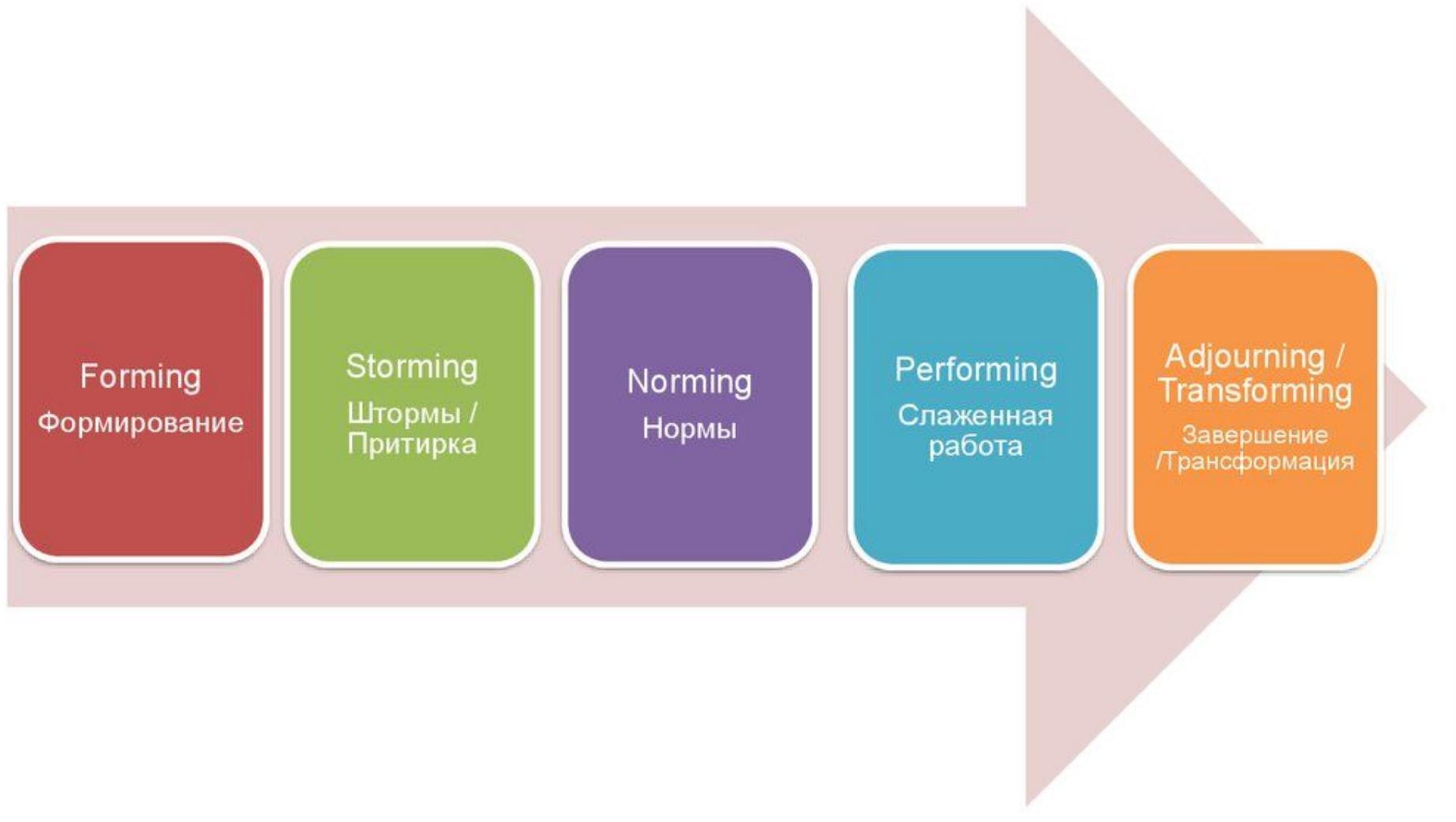
Коннекторы – ориентированы на выстраивание отношений и атмосферы в команде

Инноваторы – внедряют новые процессы, технологии, идеи

Практики – твердо стоят на ногах и помогают Придерживаться заданного направления

Контролеры – ориентированы на процесс, следят за Соблюдением дедлайнов и технических заданий

# Групповая динамика: этапы развития



# Процессы в группах

- образование малых групп
- руководство и лидерство
- нормообразование: выработка групповых мнений, правил и ценностей
- формирование функционально-ролевой структуры группы
- сплочение
- конфликты
- групповое давление
- конформизм
- принятие групповых решений

# Групповая динамика: модель Брюса Такмана

- 1) Формирование  
Forming
- 2) Конфронтация  
Storming
- 3) Нормирование  
Norming
- 4) Выполнение  
Performing
- 5) Расставание  
Adjourning



# Стадия конфронтации

- 1) Разница между стилями работы сотрудников
- 2) Люди могут работать неодинаково (по разным причинам) и это вызывает непредвиденные проблемы в коллективе
- 3) Сотрудники могут оспорить ваш авторитет или пытаться занять более выгодное положение в коллективе
- 4) Некоторые могут подвергнуть сомнению значимость целей, а значит, будут сопротивляться выполнению задач

# Действия руководителя на разных этапах формирования группы

Стадия	Что предпринять
Формирующая	Четко обозначьте цели как для коллектива, так и для отдельных сотрудников; направляйте команду.
Конфликтная	Сформируйте процессы и структуры.
	Сделайте так, чтобы в коллективе установились доброжелательные доверительные отношения.
	Если возникают конфликты, разрешайте их быстро. Поддерживайте сотрудников, особенно тех, кто чувствует себя уязвимо.
	Сохраняйте позитивный взгляд на вещи и непоколебимость даже в трудный период (для вас как лидера или для коллектива в целом).
	Обучайте членов команды навыкам разрешения конфликтов и расскажите, как важно быть уверенным и решительным.
	Используйте психометрические тесты (тестирование Майерс-Бриггс (16 типов) и профиль управления командой Чарльза Маргерисона и Дика МакКена), чтобы помочь людям узнать об их стилях работы и сильных сторонах
Нормирующая	Сделайте шаг назад, позвольте людям взять на себя ответственность за продвижение к цели (это хорошее время для организации командообразующих мероприятий).
Стадия функционирования	Делегируйте задачи и проекты как можно чаще. Как только команда начинает преуспевать, ваша задача – контролировать работу и вмешиваться в процесс лишь минимально. Теперь вы можете сосредоточиться на других целях.
Расставание	Отпразднуйте достижения коллектива. Возможно, с кем-то вы будете работать в будущем, поэтому будет намного проще, если у людей останутся положительные воспоминания.

# Кейс: Обезвредить лидера

Вы собственник небольшой торговой компании.

Полгода назад существенно обновили штат компании, в том числе и отдел продаж.

В целом, коллектив работает неплохо.

Однако в отделе продаж есть менеджер Сергей.

Он продает на самые большие чеки. Однако периодически нарушает правила внутреннего распорядка. Пару раз вам хамил в присутствии других сотрудников.

Другие менеджеры по продажам и даже руководитель отдела немного побаиваются Сергея. Однако уважают его результаты.

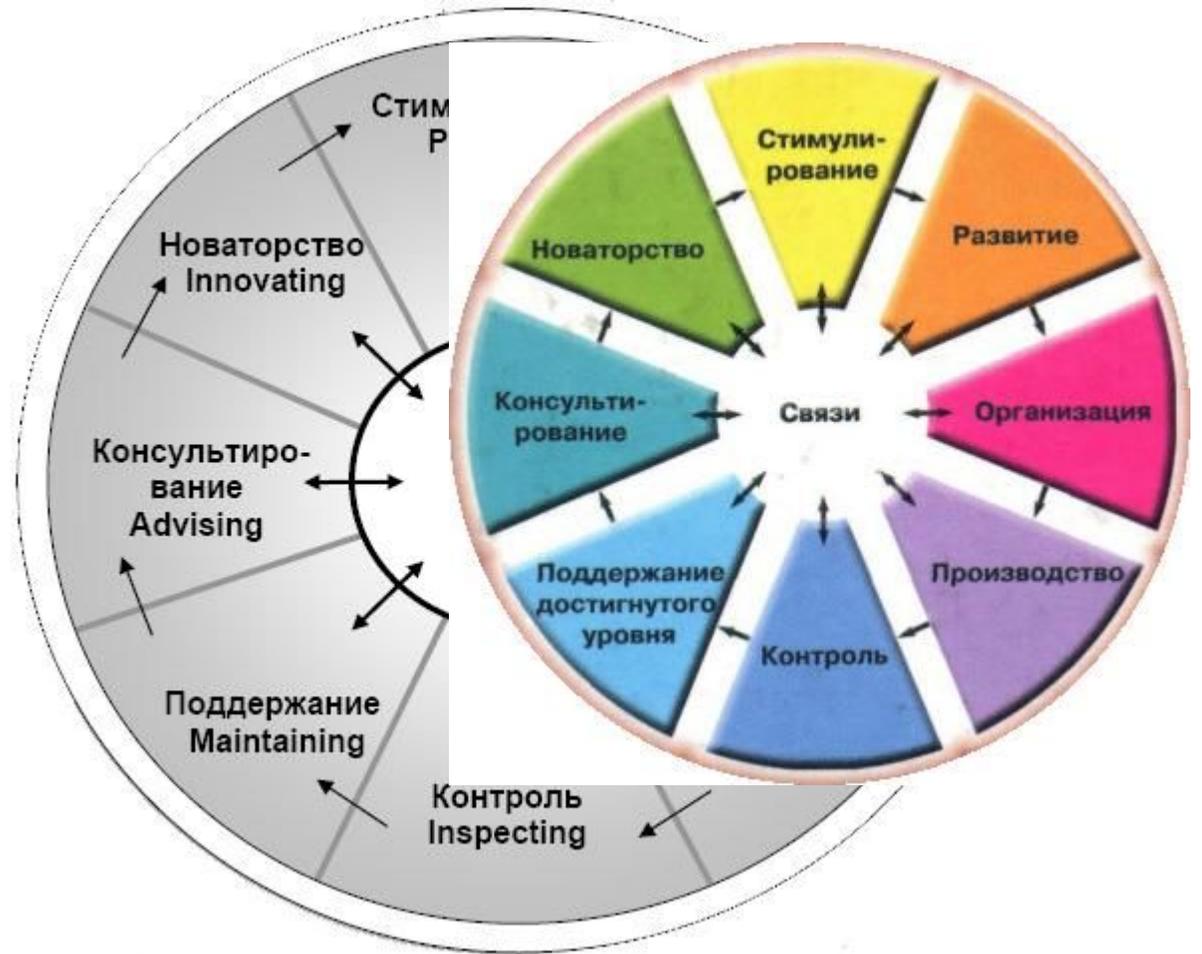
Сам Сергей не заявляет амбиций, не говорит, что хочет быть руководителем.

Но одновременно постоянно берет на себя функцию зачинщика, и последнее слово тоже часто за ним.

- **Как вы можете использовать потенциал Сергей для работы?**
- **Как видите его карьеру в вашей компании?**
- **Как вы можете исправить ситуацию, чтобы он вам больше не хамил при всех?**

# Колесо команды Марджерисона-МакКена

- 1) Консультирование (Advising)
- 2) Новаторство (Innovating)
- 3) Стимулирование (Promotion)
- 4) Развитие (Developing)
- 5) Организация (Organizing)
- 6) Производство (Producing)
- 7) Контроль (Inspecting)
- 8) Поддержание (Maintaining)
- 9) Связь. (Linking)



# Колесо команды Марджерисона-МакКена

- 1) Консультирование (Advising): сбор информации и соответствующая отчетность.
- 2) Новаторство (Innovating): генерирование идей и экспериментирование с ними.
- 3) Стимулирование (Promotion): изучение и представление возможностей.
- 4) Развитие (Developing): оценка и планирование прикладных направлений деятельности.
- 5) Организация (Organizing): организация персонала и ресурсов.
- 6) Производство (Producing): выпуск и доставка продукции.
- 7) Контроль (Inspecting): проверка и ревизия договоров и технологических процедур.
- 8) Поддержание достигнутого уровня (Maintaining): обеспечение соблюдения и сохранения стандартов и ценностей.
- 9) Формирование связей (Linking): координирование и интеграция деятельности других людей.

# 11 навыков хороших руководителей

- 1) Активное слушание – сначала слушают, а потом принимают решение.
- 2) Коммуникация – следят за постоянным повышением квалификации членов группы.
- 3) Решение проблем и консультирование – готовы помочь, быстро реагируют на проблемы.
- 4) Развитие коллектива – стремятся к равновесию в своей команде.
- 5) Распределение обязанностей – распределяют работу между сотрудниками на основе их способностей и предпочтений.
- 6) Взаимоотношения в группе – поощряют уважение, понимание и доверие между членами команды.
- 7) Делегирование полномочий – передают работу сотрудникам, когда у них нет возможности выполнить ее самим.
- 8) Нормы качества – подают личный пример и согласовывают высокие стандарты качества с коллективом.
- 9) Постановка целей – ставят перед группой реально достижимые цели, но всегда побуждают подчиненных к повышению эффективности их труда.
- 10) Управление взаимодействием – координируют деятельность сотрудников и представляют их интересы.
- 11) Принятие решений на основе личного участия – привлекают членов команды к участию в процессе решения ключевых проблем.

# Кейс: Новый начальник, старый

## СОТРУДНИК

Вы собственник небольшой производственной компании.

Вашу компанию несколько месяцев назад покинул коммерческий директор, забрав с собой половину команды отдела продаж.

Раньше у вас не было начальника отдела продаж. Но сейчас вы пригласили на работу на эту должность Виктора.

Пока вы довольные его результатами, но он еще не до конца сориентировался, ему нужна помощь «старичков».

В отделе продаж есть Наталья. Наталья дала понять, что сама достойна занять должность начальника отдела, так как давно работает в компании и показывает неплохие результаты.

Она саботирует часть решений Виктора, периодически включает «итальянскую забастовку», но делает это аккуратно. Поймать вы ее не можете.

Виктор взял на работу новичков, но они еще достаточно слабы.

В отношении Натальи Виктор занимает отстранённую позицию, старается от нее отгородиться и меньше контактировать. Но она сама его прессует, постоянно от него что-то требует как сотрудник.

У вас сложный продукт, на то, чтобы с ним освоиться, менеджерам нужно минимум полгода. В данном случае помощь Натальи и других «старичков» очень нужны.

Другие «старички» отдела занимают сторону Натальи, но осторожничают, на открытый конфликт не идут.

- Как можно разрешить конфликт между сотрудниками и вообще стоит ли это делать?
- Какие действия в данном случае должен предпринять руководитель компании?

# Теории мотивации

Содержательные теории мотивации

- Основываются на идентификации внутренних побуждений личности, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Процессуальные теории мотивации

- Базируются на том, как ведут себя люди с учётом воспитания и познания.

Теории специфической картины работника

- Определяется образ работника, его потребности и мотивы.

# Теории мотивации

Содержательные	Процессуальные
Определение внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.	Изучение того, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания, исследование распределение человеком усилий для достижения целей.
Иерархия потребностей А. Маслоу, теория приоритетных потребностей Д. Макклелланда, двухфакторная теория Херцберга.	Теория ожиданий В.Врума, Теория справедливости Дж. Адамса, модель Портера-Лоулера.

# Теории мотивации

Теория Маслоу	Теория Альдерфера	Теория Мак-Клелланда	Теория Клерцберга
Потребность самовыражения	Потребность роста	Потребность достижения	Мотивирующие факторы
Потребность признания и самоутверждения			
Потребность принадлежности и причастности	Потребность связи		
Потребность безопасности		Потребность властвования	
Физиологические потребности	Потребность существования	Потребность соучастия	Фактор здоровья

# Персональный карьерный путь

1. Что компания ждет от сотрудника в течение ближайших 1-3 лет
2. В каких показателях будет измерять результат
3. Что может пообещать ему в результате
4. Чем компания готова помочь
5. Даты промежуточных встреч и промежуточные показатели
6. Что сотруднику нужно развить в себе

# Кейс Персональный карьерный

Вы собственник компании, занимающейся оптовой торговлей.

В штате у вас сейчас 35 человек.

В течение ближайших 2-х лет планируете двукратное увеличение оборота, увеличение штата компании.

Для вас важно выявить сегменты, в которых можете лидировать, и в них закрепиться.

У вас есть следующие сотрудники:

1) **Инна, 25 лет** – менеджер по продажам.

Активная, ответственная, мечтает накопить на собственный дом. Продает больше на основе интуиции, чем на основе методик.

Карьерных амбиций не демонстрирует. Говорит, что работает именно ради хороших денег

2) **Эдуард, 33 года** – менеджер по продажам.

Слабоват в переговорах, но показателей достигает за счет собственной организованности, методичности. Очень лоялен компании.

Не раз заявлял о том, что хочет быть начальником отдела

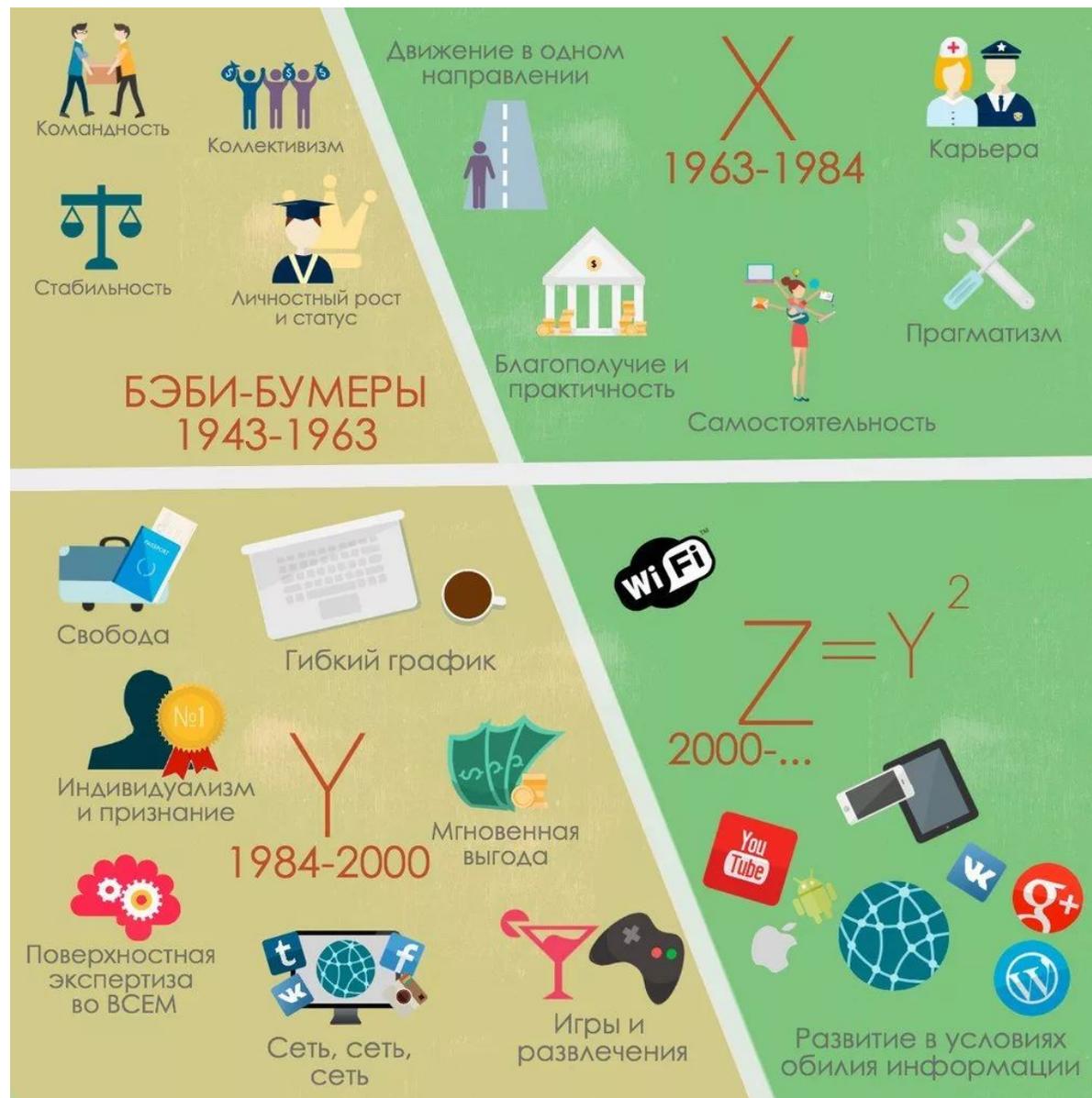
3) **Ксения, 35 лет** – маркетолог.

Долго сидит на этой позиции. Считает, что ее переросла.

Имеет хорошие аналитические способности, переговорные навыки. Но у нее не очень хорошо получается руководить людьми, потому что имеет достаточно сложный характер.

**Какой вариант карьерного пути на ближайшие 2 года вы бы предложили для каждого из этих сотрудников**

# Теория Мак-Грегора: XYZ



# Теория Мак-Грегора: XYZ

## КТО ЕСТЬ КТО



Молчаливое поколение



Бэби-бумеры



Поколение X



Поколение Y  
(миллениалы)



Поколение Z



Годы рождения

1923-1943

1944-1963

1964-1983

1984-2000

2000-2020



Ключевые исторические события

Сталинские репрессии, Вторая мировая и Великая Отечественная война, открытие антибиотиков

Окончание Второй мировой и Великой Отечественной войны, первый полет человека в космос, холодная война, изобретение оральных контрацептивов, единые стандарты обучения, гарантированное медицинское обслуживание, рок-фестивали

Холодная война, война во Вьетнаме, период застоя в СССР, война в Афганистане

Распад СССР, массовые теракты, военные конфликты, возникновение атипичной пневмонии, развитие цифровых технологий, появление мобильных телефонов и интернета

На данный момент сложно дать оценку происходящим событиям



Ценности

Преданность, соблюдение правил, уважение к должности и статусу, жертвенность, подчинение, терпение, экономность

Идеализм, оптимизм, имидж, молодость, здоровье, работа, ориентация на коллектив, личностный рост, статус, вовлеченность

Выбор, глобальная информированность, индивидуализм, выживание, обучение всю жизнь, прагматизм, надежда на себя

Изменения, оптимизм, общительность, уверенность в себе, мораль, достижения, наивность, профессиональное владение техникой

Ключевые ценности поколения пока невозможно определить

# Подход в мотивации

Указывающий

Делегирующий



Убеждающий

Поощряющий

# Кейс Ослабела

Вы руководитель **МОТИВАЦИЯ**ново-посреднической компании  
3 месяца назад к вам на работу устроилась Лариса на должность менеджера по закупкам. Она подчиняется непосредственно вам.

До этого Лариса 10 лет работала на госпредприятии руководителем направления.

Решила сменить работу потому, что ей хотелось роста и развития.

К вам она пришла именно за перспективой карьерного роста. В течение первого полугодия вы планировали согласовать с ней мотивацию, пока дали фиксированный оклад.

Лариса обещала систематизировать работу. Но пока результатов нет. Вы замечаете, что она теряет интерес, погружается в рутину, мониторит другие вакансии.

- **Какие действия вы предпримите, чтобы мотивировать данного сотрудника на работу?**
- **Какие задачи перед ней поставите?**

# Борьба с саботажем

- Почему сразу я
- Плохо чувствую
- Перегружен
- Это не входит в мои обязанности

- 1) Пункт в должностной инструкции
- 2) Приказ не обсуждается
- 3) Действительно ли твое состояние не позволяет справляться с должностными инструкциями
- 4) Правильно ли я понимаю, что ты отказываешься выполнять распоряжения своего руководителя (2-й, 3-й раз)

# Кейс Скрытый саботажник

Вы руководитель компании.

У вас в штате есть маркетолог Инна.

Инна работает в компании более 4-х лет.

Она неплохой специалист, в целом, вас устраивают результаты.

Но на протяжении последнего года вы замечаете, что она выгорела. У нее нет интереса к работе, нет инициативы.

Она выполняет ваши прямые приказы.

Но некоторые вещи замалчивает, если вы не спрашиваете напрямую.

Также может игнорировать некоторые ваши задания. Вы слышали, когда она вас за спиной критикует.

Когда спрашиваете напрямую у нее: «В чем дело?» Отвечает, что просто устала, забыла, «все нормально».

**Какие действия стоит предпринять руководителю в такой ситуации?**

# Инициатива и ответственность

Компания ничего не достигнет,  
если думать будет только руководитель



# Правила

- 1) Приходи с готовым решением
- 2) Регулярный сбор рацпредложений
- 3) Перекладывание ответственности на сотрудника
- 4) Поощрение разумных инициатив
- 5) Системность: «банк идей», рабочая группа раз в месяц
- 6) Создание кейсов и легенд внутри компании

# Кейс Инертные

## СОТРУДНИКИ

Вы директор небольшой компании.

Ваши сотрудники исполнительные, но довольно инертные.

Любые идеи улучшений и инноваций идут именно от вас.

Вы хотите изменить ситуацию. Но пока не знаете, как. В KPI у них нет такого показателя.

У вас в компании есть Юлиана. Юлиана очень творческая и активная, она единственная – кто постоянно предлагает какие-то идеи. Но идеи эти не представляют практической ценности: что-то из разряда «давайте всем раздадим смешные бейджи, давайте повесим мотивирующий плакат».

А еще у вас есть инженер Андрей. Он обладает отличным системным мышлением, хорошо умеет анализировать процессы, разбирается не только в своей работе, но и в целом в деятельности компании. Но не умеет понятно изъясняться. Когда вы общаетесь с ним, то по ходу он иногда выдает очень ценные мысли, которые как раз могут быть такими рацпредложениями.

- Как вы будете повышать вовлеченность сотрудников и повышать их инициативность?
- Будете ли вы в этом процессе задействовать Юлиану и Андрея? Если да, то

# Рутинa и стресс: как предотвратить

1. Регулярно вводить новое
2. Привычка вводить что-то новое должна быть заложена в систему
3. Систематическая ротация кадров
4. Выход в поля
5. Самообучение – регулярно делиться опытом
6. Час X

# Контроль

Пистолетом и добрым словом можно добиться больше, чем добрым словом

С контролем эффективнее  
(Занятие спортом с тренером и без)



# Контроль

1. Ответственность на сотруднике

2. Внутренние правила.

Пример: «Если вам поставлена задача – вы обязаны отписать в почту – как вы ее поняли»

3. Если работает плохо – усилить контроль

# Контроль

Хоторнский эффект



# Контроль

Эффект Рингельмана: больше команда людей – хуже результат



## Кейс «HR-новичок»

Вы недавно назначены менеджером по персоналу. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору.

Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

- **Как бы вы поступили в данной ситуации?**

## Кейс «Сотрудник на больничном»

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников.

Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную - молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

- **Как вы поступите в этом случае?**

# Развитие осознанности и ответственности

- Поощрение
- Реагировать сразу
- Увязывать с личными целями сотрудника
- Персональный карьерный путь

# Принципы Сталина

Не давить авторитетом раньше времени

Неудобных в ссылку

Лучше молчать, чем много говорить

Не согласен – критикуй

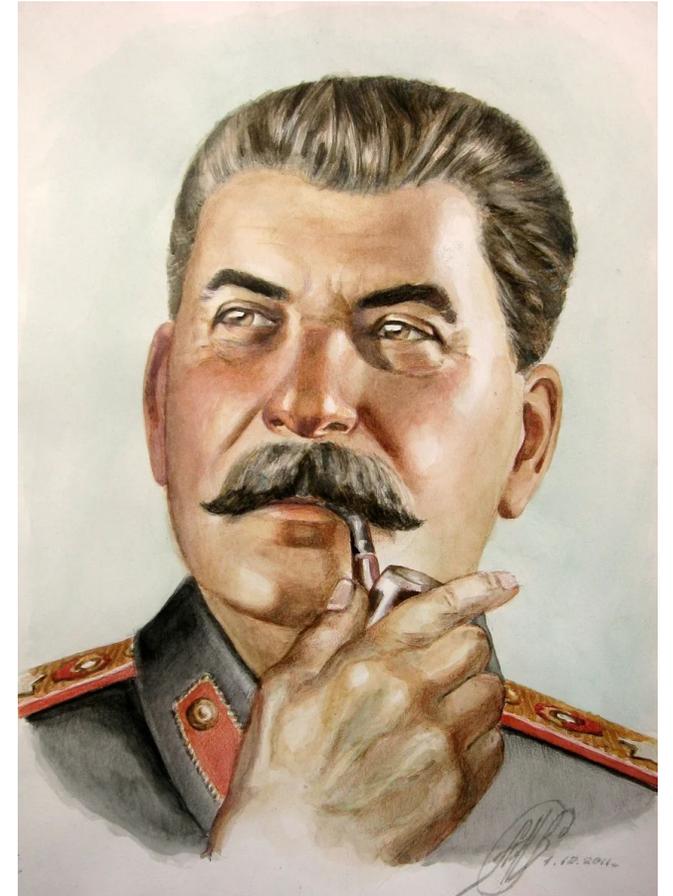
Критикуешь – предлагай

Предлагаешь – делай

Делаешь – отвечай

Здоровое недоверие — хорошая основа для совместной работы

Не путать права с обязанностями



# Правило «Два Д»

Демократия в  
обсуждении

Диктатура в реализации



**Пришел с проблемой – предложи решение**



# Создавать такую среду, где не меняться не получится

- Правила, регламенты
- Требования
- Контроль
- Наказания и поощрения

# Людам нужны структуры и иерархии

- Наличие главного
- Наличие ответственного
- Понятное задание
- Меньше белых пятен

# Обучение

1. Регулярность
2. Ввести в привычку
3. Новая задача = самообучение

# Кейс Экономить на обучении

Вы собственник небольшого предприятия.

Компания растет. Необходимо постоянно совершенствовать профессиональные навыки и личностные качества сотрудников.

Но на ближайший год у вас в бюджете нет денег на тренинги и платные курсы для сотрудников.

**Перечислите способы, как можно сэкономить на обучении сотрудников? Но при этом, сделать так, чтобы обучение было регулярным и качественным?**

# Делегирован

Если ты сам можешь что-то делать, то это не значит, что ты обязательно должен это делать

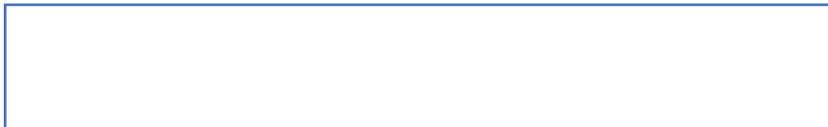
Для руководителя	Для подчиненного
1.Подбор подходящих сотрудников	1.Самостоятельное осуществление деятельности порученной руководителем
2.Распределение сферы ответственности	2.Принятие решения под свою ответственность
3.Координация выполнения порученных задач	3.Своевременное и подробное информирование руководителя
4.Стимулирование и консультирование подчиненных	4.Извещение руководителя о всех необычных случаях
5.Контроль рабочего процесса и его результатов	5.Координация собственной деятельности со своими коллегами и забота об обмене информацией
6.Пресечение попыток обратного или последующего делегирования	6.Повышение квалификации для успешного осуществления деятельности

# Психология делегирования

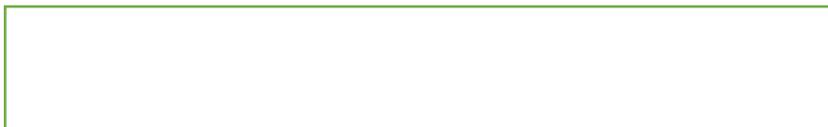
- Если есть возможность передать задачу подчиненному – надо это делать
- Показать, что вы доверяете сотруднику
- Допускать, что он может ошибиться
- «Продавать» сотруднику обязанности
- Поощрять
- Ответственность на нем, но вы можете оказать разумную помощь

# Уровни делегирования

Идея – «примерно так»



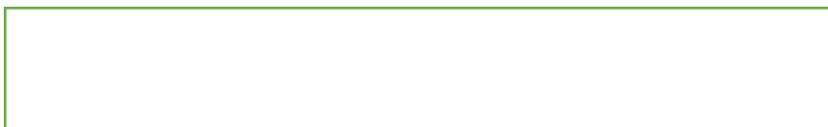
Проект – ориентировочный  
желаемый результат



Задача – четкие параметры



Инструкция – пошагово



# Повысить авторитет руководителя

1. Опирается на систему и структуру
2. Новое и интрига
3. Ограниченная доступность
4. Работа с голосом, образом
5. Кнут/Пряник
6. Меньше говорить
7. Завести традицию
8. Игнорировать провокации
9. Наказывать точно, обращаться к одному

# Кейс: Руководитель не авторитет

Иван – владелец проектного бюро

Он управляет своим бюро 2 года.

Сейчас у него в штате 9 человек, плюс 3 сотрудника на неполном графике. Структура компании: собственник – он же директор; и все остальные специалисты – ведущие и рядовые.

Иван придерживается демократичного стиля руководства.

Большинство его сотрудников примерно равного с ним возраста.

Но Иван признает, что сотрудники общаются с ним как с обычным коллегой. Много с ним спорят, критикуют в присутствии других.

Особенно те, кто работает в бюро с начала его основания. Периодически саботируют его решения, объясняя тем, что «они хотят как лучше».

- **Какие риски в такой ситуации для Ивана?**
- **Какие плюсы?**
- **Какие шаги стоит предпринять Ивану, чтобы усилить свой авторитет?**

# Кейс: Возрастной сотрудник

Алина – владелица салона красоты и обучающего центра (обучение стилистов, мастеров)

У нее в салоне работают сотрудницы примерно ее возраста, либо моложе.

И есть еще администратор Нина Евгеньевна. Это человек предпенсионного возраста, но очень ответственный и грамотный.

Нина Евгеньевна работает в должности администратора, плюс делает некоторую бухгалтерскую работу. При необходимости может задержаться на работе. Алина ей хорошо платит.

Но Нина Евгеньевна периодически может отчитывать Алину при ее коллегах или клиентах.

Может отчитывать мастеров, преподавателей, хотя их руководитель - Алина.

- **Какие риски в этой ситуации для руководителя?**
- **Что стоит предпринять Алине относительно этого сотрудника?**

# Ритуалы, обычаи

- Устойчивость системы
- У сотрудников меньше времени на свои коалиции
- Так проще выявлять лидеров, белых ворон и др.

# Люди растут, когда мы их нагружаем



Нагрузка 120%

# Правило результата

Хороший руководитель сосредоточен на результате

Чаще говорите людям – какого результата от них ждете

Внимателен

Четко формулирует задачу

Дает свободу

# Кейс Делегирование

В организации есть руководитель отдела (РО), у которого в подчинении несколько руководителей групп (РГ); в каждой группе – от 5 до 10 линейных сотрудников. Ситуация на сегодняшний день такова: руководитель отдела проводит в офисе 10–11 часов ежедневно, к концу года работал из последних сил и крайне не удовлетворен ни своей результативностью, ни своим эмоционально-физическим состоянием. Руководитель устал и ищет варианты выхода из ситуации цейтнота. Руководители групп также проводят в офисе 10–11 часов ежедневно и много работают. Однако показатели их работы сильно различаются: частью руководителей групп план года выполнен и перевыполнен, другая часть руководителей плановых результатов достичь не смогла.

***Еженедельно руководителю отдела приходится решать следующие задачи:***

1. планировать работу отдела
2. организовывать процесс работы
3. контролировать процесс выполнения поставленных задач
4. выдвигать новые идеи по работе отдела
5. встречаться с сотрудниками (старшими и/или младшими) в неформальной обстановке, выступая в качестве наставника и помогая развиваться им самим и развивать их практику
6. общаться с клиентами по телефону
7. лично выезжать на встречи с клиентами
8. распределять клиентов среди РГ
9. участвовать в совещаниях групп
10. участвовать в совещаниях отделов
11. участвовать в других совещания
12. проводить обучение линейных сотрудников
13. общаться с линейными сотрудниками, помогая им решать их вопросы
14. интервьюировать потенциальных кандидатов на должности в своем отделе
15. готовить отчеты для вышестоящих руководителей и защищать свои интересы, отраженные в отчетах, на совещаниях и т. п. (перечень задач неполный).

- Как оптимизировать работу РО и РГ?
- Каким образом распределить между ними стоящие задачи так, чтобы работа отдела была максимально эффективна?

# Кейс Участие в тренинге

Вы директор торговой компании, она существует на рынке более 5 лет. В последние три месяца резко упал объем продаж.

Вы проанализировали ситуацию и поняли, что это произошло во многом потому что:

- Менеджеры выгорают, снизился уровень мотивации
- Конкуренты активно завоевывают рынок

Вы приняли решение провести тренинг в ближайшие выходные дни (оба дня по 8 часов), потому что нет возможности отрывать людей от работы в рабочее время. Уже нашли тренера с подходящей программой.

В вашей команде работают:

- Начальник отдела продаж
- 2 ведущих менеджера
- 7 менеджеров по продажам
- 2 помощника
- Маркетолог

Всех этих людей вы обязательно хотите привлечь на тренинг.

Большая часть этих людей работает в компании более 2-х лет. У всех свои семьи, свои дела в выходные.

Ранее вы ни разу не проводили подобные тренинги в компании, тем более в выходные.

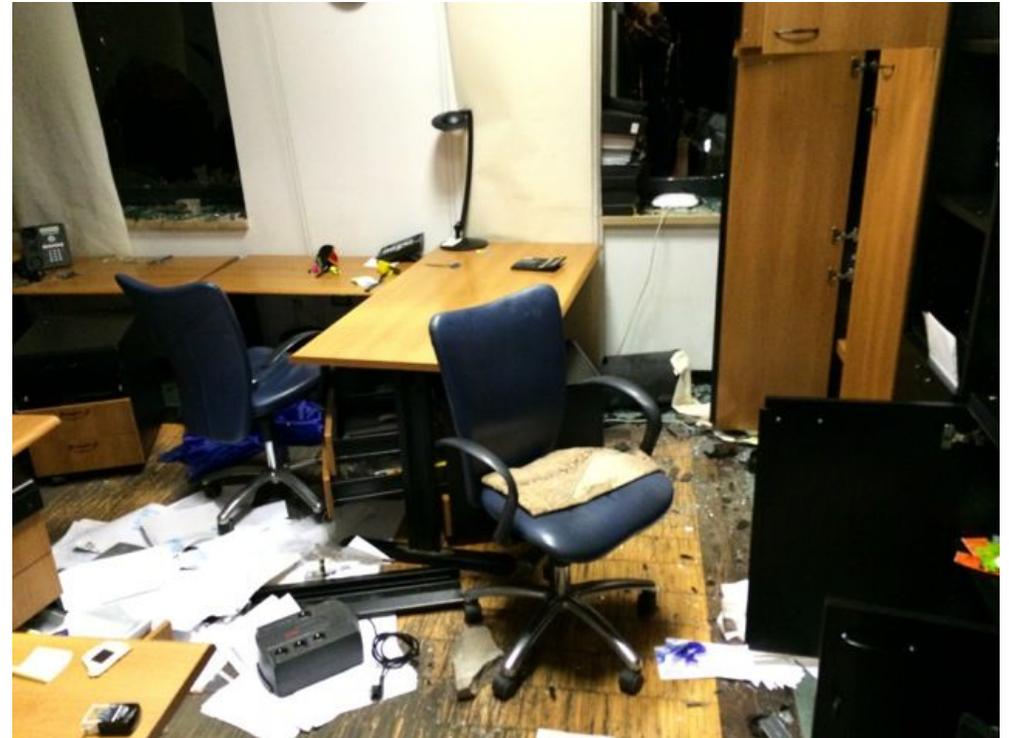
**Как будете мотивировать людей на участие в тренинге?**

# Все, что происходит в компании

Результат действий руководителя

либо

Результат его бездействий



# Метод Брайана Трейси

- 1) Человек пишет проблему
- 2) Определяет почему она возникла
- 3) Намечает пути решения
- 4) Человек сам определяет оптимальный способ решения

# Кейс Молодой управляющий

В торговом центре есть 5 учредителей.

Раньше один из них выполнял функции управляющего. Но они решили, что лучше пригласить стороннего специалиста.

Они наняли Александра, грамотного, молодого управленца с опытом работы.

Сказали ему, что будут регулярно ждать от него отчеты. Также он будет согласовывать с ними бюджет и перестановки относительно арендаторов и ассортимента. В остальном – они не планируют участвовать в работе.

Но о факту получается следующее.

Периодически кто-то из собственников или их жен приезжает в торговый центр. Общается с покупателями, продавцами, арендаторами или сотрудниками команды Александра.

От его лица арендаторам они обещают скидки, рекламу.

Сотрудникам они обещают изменения в зарплате.

Самому Александру потом учредители задают много мелких вопросов относительно специфики деятельности, постоянно дают указания вплоть до такого: «Уберите искусственный цветок от лестницы, закажите украшение торгового зала в таком-то стиле».

Могут привести своих подрядчиков и сказать Александру, чтобы он работал именно с ними, хотя он уже провел тендер и заключил контракт с другими.

- **Как Александру выстроить границы?**
- **Какие действия ему предпринять?**

# Нематериальная мотивация

- Атмосфера
- Карьера
- Статус
- Комфорт
- Сфера деятельности

# **Коридор ответственности**

Выбрать точки, в которых вы допускаете принятие решений без согласования с вами

# Как наказывать

1. Чем быстрее, тем лучше
2. Наказание соизмеримо тяжести проступка
3. «Сам придумай себе наказание»

# Сотрудник и задача

1. Ставят задачу – оценить срок
2. Принял без уточнений – согласился
3. Если сомнения в сроке, ресурсах – обязан обсудить
4. Если срок не поставлен – уточнить у руководителя
5. Если что-то идет не так – сообщать сразу

# SMART

## Цель

1. Конкретная (S — Specific)
2. Измеримая (M — Measurable)
3. Достижимая (A — Attainable)
4. Актуальная (R — Relevant)
5. Ограниченная во времени (T — Time-bound)

# Задание

- Поставить конкретную и понятную задачу по SMART
- Получить обратную связь



Умение переносить данные, обмены

Знание основ разных видов учета

Владение конфигуратором и основами программирования 1С

Знание возможностей основных конфигураций фирмы 1С

Умение устанавливать, обновлять, апгрейдить ПО 1С

Знание процесса типового внедрения и сопровождения ПО 1С

Знание отраслевой специфики учета

# Hard skills

Технологии  
Регламенты  
Стандарты

Понимание бизнес-процессов на предприятиях

Умение порекомендовать оптимальный набор программных продуктов

Умение выявлять потребности клиентов

Деловой этикет

Тайм-менеджмент

Управление конфликтами

Умение обучать пользователей

Способность формализовывать задачи

# Soft skills

Искусство  
Интуиция  
Опыт

# Кейс Вакансия маркетолог

Вы собственник развивающегося бизнеса по продаже дверей и установке пластиковых окон. У вас есть отдел продаж.

Отдела маркетинга не было, вы просто заказывали у посредника настройку интернет-рекламы. Но на следующий год у вас большие планы:

- Увеличить выручку на 40%
- Ввести новые направления деятельности
- Усилить вашу узнаваемость среди конкурентов
- Повысить лояльность покупателей.

Вы для помощи в реализации этих целей решили нанять маркетолога.

Маркетологу вы готовы платить зарплату примерно на том уровне, которую получает такой специалист в вашем регионе и вашей отрасли.

- 1. Какие жесткие навыки данного специалиста вам важны?**
- 2. Какие мягкие навыки вам важны?**
- 3. Какие требования к опыту работы вы выдвинете?**
- 4. Какое тестовое испытание на собеседовании дадите?**
- 5. Какие задачи поставите в первую очередь при начала работы?**

# Кейс Подразделение

Вы – Татьяна, руководитель подразделения в образовательной организации. Вам подчиняются два начальника отделов: Маргарита и Гульнара

Маргарита периодически саботирует ваши поручения.

Пару раз жаловалась на вас вышестоящему руководству за то, что вы заставляете ее оставаться после работы.

Потом наедине она оправдывается и говорит, что сделала это на эмоциях.

Не раз была замечена в ситуациях, когда намеренно выдавала себя за больную и не выходила на работу.

Но Маргарита, в целом, справляется с обязанностями.

К тому же, именно вы периодически ее и порекомендовали на руководящую должность.

Есть нюанс. Маргарита – племянница директора вашей организации.

Гульнара – спокойный, ответственный работник.

По ней нет нареканий.

Однако она стала перенимать приемы Маргариты – часто уходить на больничный.

Вам нужно составлять план развития подразделения на год. Стоит учесть, что на предстоящий год перед подразделением будет стоять много задач, в том числе и новые.

- 1. Какие меры вы предпримете относительно Маргариты?**
- 2. Какое для нее оптимально будущее в отделе?**
- 3. Какие меры предпримете относительно Гульнары?**

# Манипуляции сотрудников

- Выявлять манипуляцию
- Реагировать рационально, а не эмоционально
- Задавать вопрос
- Возвращать ответственность сотруднику

# Подмена понятий

История  
Не хватает стрессоустойчивости



# Кейс Рутина

Вы собственник торговой компании.

У вас есть отдел продаж и есть технический отдел.

Обязанности у сотрудников типовые.

Ваши менеджеры по продажам жалуются на рутину. И вы замечаете, что когда много рутины – то они меньше концентрируются, расслабляются. Соответственно, результаты хуже.

**Какие варианты преодоления рутины можете предложить?**

# Преодоление рутины

1. Постоянное введение новых проектов
2. Ротация клиентской базы
3. Ротация сотрудников
4. Комитеты по развитию
5. Обучение

# Пятифакторный тест

## ЛИЧНОСТИ

	Тип	Ключевые качества	Триггеры – как запустить мотивацию
Аналитики	Стратег	Стратегическое мышление Навыки планирования и прогнозирования	Влияние на будущее Большие задачи
	Ученый	Изобретательство Исследования	Исследование Теоретизация Изучение
	Командир	Лидерство Смелость	Наличие команды Враг Цель
	Полемист	Мыслитель Интеллектуальный поиск	Интересная задача Переговоры
Дипломаты	Активист	Воодушевляет Инициатор	Люди Проект
	Посредник	Коммуникабельность Помощь	Задача Регулярное обновление информации, проблем
	Тренер	Лидер Воодушевление Передача опыта	Наставничество Воспитание
	Борец	Преодоление препятствий Энтузиазм	Препятствие Враг
Хранители	Администратор	Рационализм Организаторские способности	Стабильность Поток текущих задач
	Защитник	Доброта Покровительство Хозяйственность	Наличие объекта Внешние обстоятельства
	Менеджер	Управление людьми Организаторские способности	Команда Система Цель
	Консул	Представительская функция Дипломатичность	Задача Статус
Искатели	Виртуоз	Выдающиеся результаты в одном направлении	Интерес к направлению Свобода
	Артист	Вызывать эмоции Производить впечатление	Аудитория Влияние
	Делец	Смелые цели Новые проекты	Коммерческие цели Самостоятельность Свобода
	Развлекатель	Спонтанность Энергия Веселье	Аудитория Отношения Атмосфера

# **6 основных психологических стилей управления**

- 1) Командный стиль** — незамедлительное подчинение сотрудников в основном в приказном тоне
- 2) Авторитарный стиль** – иерархия, жесткость, единоначалие
- 3) Партнёрский стиль** управления работой сотрудников подразумевает создание гармоничных отношений, отсутствие конфликтов и мотивация хорошего настроения.
- 4) Демократический стиль** призван вовлекать сотрудников в процесс работы и поддерживать взаимопонимание в коллективе.
- 5) Задающий ритм** — выполнение работы так же хорошо, как ее выполняет сам руководитель.
- 6) Стиль коуча** — постоянное профессиональное развитие сотрудников, вдохновение, поиск и развитие сильных сторон.

# Осторожно!

- 1) Токсичность
- 2) Возрастание требований
- 3) Критика руководителя
- 4) Лидерство внутри команды

# Хороший руководитель

- 1) Он строгий, но справедливый
- 2) Он умеет найти подход к каждому
- 3) Он несет ответственность за свои слова и действия
- 4) Он дает людям энергию

**Вера Бокарева:**  
**Оценка персонала**  
**Обучение**  
**Консультирование**



[verabo.ru](http://verabo.ru)



+7-963-231-37-12  
+7-991-191-87-17



[verabo-hello@yandex.ru](mailto:verabo-hello@yandex.ru)



[vera\\_bokareva](https://www.instagram.com/vera_bokareva)



Ютуб-канал: «Вера Бокарева»



[facebook.com/verabo.ru](https://facebook.com/verabo.ru)



[vk.com/verabokareva](https://vk.com/verabokareva)



[@vera\\_bokareva](https://t.me/@vera_bokareva)

## Домашнее задание

1. Составить перечень задач, которые вы можете делегировать своим сотрудникам. Разработать аргументацию и мотивационные шаги при реализации этого делегирования
2. Составить план по укреплению авторитета руководителя в своем коллективе на ближайший месяц