

**Психология**  
**деловых**  
**отношений**  
**для руководителя**

# Сегодня руководитель должен быть одновременно



# Функции руководителя:

---

□ ■ Планирование

□ Организация

□ Стимулирование

□ Контроль

# Планирование

Установление целей, сроков и способов их достижения

Цели должны носить конкретный характер и быть привязаны к сроку реализации

## Цели

```
graph TD; A[Цели] --> B[Долгосрочные]; A --> C[Краткосрочные]; A --> D[Корпоративные]; A --> E[Функциональные];
```

- Долгосрочные

- Краткосрочные

- Корпоративные

- Функциональные

# Процесс построения системы целей организации:

---

- **Выявление и анализ тенденций во внешней среде фирмы**
- **Установление целей для организации в целом**
- **Построение иерархии целей**
  - **Установление задач – цели доводятся до уровня отдельного работника**

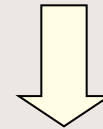
# Важно различать:

**Задачи**  
(аддитивность,  
т.е. их можно  
разбить на  
части)



**SMART-ЦЕЛИ**

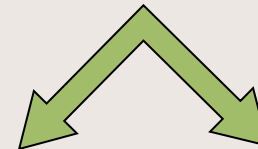
**Проблемы**  
(неаддитивность)



**ЦЕННОСТИ**  
(см. Миссию компании)

**+**

Создают  
конкурентные  
преимущества



**-**

Складывается  
ситуация  
неопределенности

# SMART-принцип:

## Цели и задачи должны быть:

- конкретными (Specific);
- измеримыми (Measurable);
- согласованными (Agreeable);
- достижимыми (Realistic);
- ограниченными во времени (Timebounded)

**Важно:**

---

**При отсутствии  
планирования вступает  
в действие психология  
работы в условиях  
неопределенности**



## Длительная работа в ситуации неопределенности – путь к стрессу

Значительная часть людей сопротивляется стрессу тем, что не совершает никаких действий, а **активность** они готовы проявлять только в ситуации с гарантированным результатом

**Важно:**

---

**Достижение целей  
должно обеспечиваться  
определенной  
структурой !**

**Важно:**

---

**Руководитель должен  
просчитать,  
соответствуют ли  
сотрудники  
стратегическим целям  
организации**

□ Какая часть сотрудников соответствует новой цели?

□ Могут ли «несоответствующие» переквалифицироваться внутри предприятия (затраты на это).

□ Как и когда следует набирать новых сотрудников?

**(Наибольшая прибыль от  
ОПТИМАЛЬНОГО, а не от максимального  
объема сотрудников)**

# Важно:

---

**Планирование развития =>  
планирование персонала:  
первая проблема, с которой  
сталкивается компания при  
быстром росте – потеря  
управляемости**

**Успешный бизнес  
склонен иметь  
более  
стабильные  
кадры**

# Как добиться большей стабильности в кадрах?

Формирование и поддержание корпоративной культуры

Работа с мотивацией персонала

Повышение лояльности сотрудников

# Корпоративная культура

**Корпоративные ценности** - фундамент для построения системы мотивирования сотрудников.

Чем ближе собственная система целей и ценностей руководителя по своему содержанию корпоративной, тем более полно и эффективно реализуется лидерский потенциал.



# Культура и субкультура

## Социализация и адаптация

---

### Паттерны поведения

В обществе выживает не самый сильный или умный, а тот, кто лучше всего адаптируется к среде

# Какие механизмы необходимо запустить?

---

- Идентификация
- Референтная группа
- Социальные стереотипы

# Типичные стереотипы:

- **Ошибка атрибуции**
- Людям свойственно повторять не успешные стратегии, а те, в которых успех был близок
- **Игнорирование части информации**
- Преувеличение своих профессиональных качеств и способности объективной оценки ситуации
- **Переоценка вероятности желательных событий и недооценка нежелательных**
- «Ловушка вклада»
- **Иллюзия контроля над ситуацией и вера в собственную интуицию**

# Социальная фасилитация

- В группе (при свидетелях) растет результативность индивидов, чья профессиональная компетентность выше среднего.
- Падает результативность индивидов с профессиональной компетентностью ниже среднего.
- В группе возрастает точность выполнения простых заданий.
- При свидетелях падает точность выполнения сложных заданий.
- Внутренняя ответственность за развитие событий падает прямо пропорционально количеству присутствующих людей.
- Соответственно изменяется психологическая готовность оказать помощь окружающим.

**Важно:**

---

**В организации  
функционирует  
грамотно построенная  
система обучения и  
развития персонала**

# Потребности компании в обучении сотрудников:

Стратегические цели  
предприятия

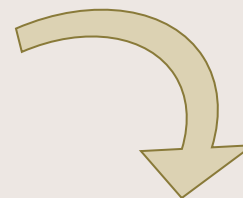
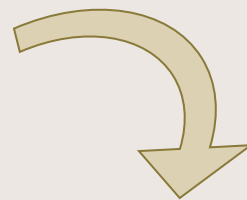
Кадровая политика

Потребность в обучении

Ориентация на  
будущие потребности

(соответствие модели  
профессиональной  
компетенции)

Формирование  
конкурентных  
преимуществ



# ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

---

**Способность учиться быстрее,  
чем Ваши конкуренты, может  
быть, единственное  
заслуживающее поддержки  
конкурентное преимущество**

Де Геус

# Стимулирование

**Система стимулирования персонала – это организованная совокупность воздействий на сотрудников, побуждающая их выполнять свою работу наилучшим для предприятия образом**

**Механизм стимулирования:**

**Потребность + стимул = мотив □ действие**



# Воздействие на потребности персонала

---

**Потребность** – это психологическое состояние человека, характеризующееся ощущением недостатка в чем-либо.

**Мотив** – внутреннее побуждение человека к действию.

**Стимул** – внешнее обстоятельство, которое, затрагивая основные потребности человека, побуждает его к деятельности, то есть становится мотивом.

# Пирамида А.Маслоу

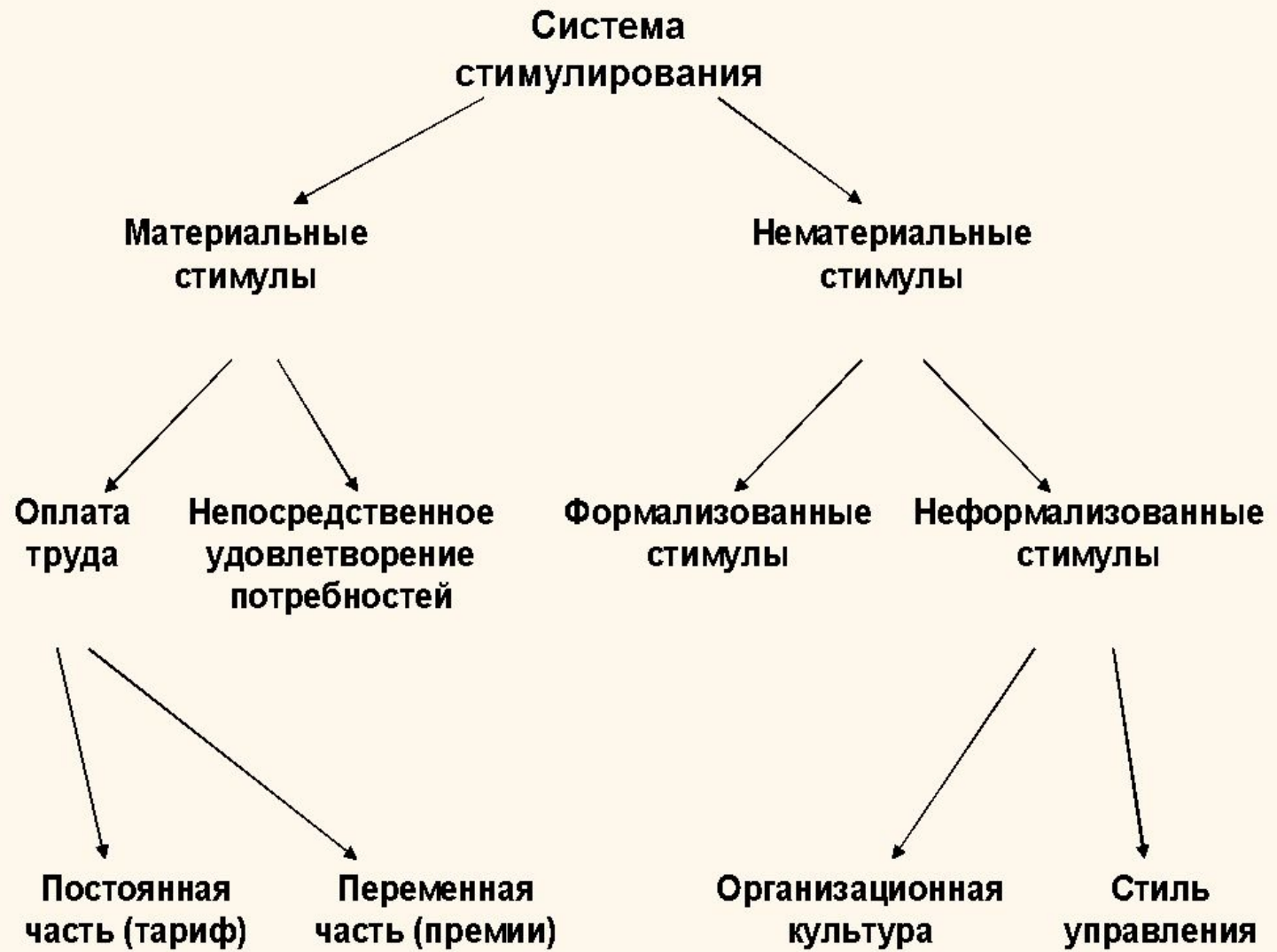
Стимул  
может быть  
эффективен  
только  
тогда,



когда он  
действует на  
уровне  
существующей  
потребности

## **Вывод:**

**Принятие на работу  
человека — это лишь  
малая часть процесса  
«создания» эффективного  
сотрудника**



# Закон уменьшающейся отдачи

---

По мере роста дохода его стимулирующая роль снижается, и для работника более значимым становится самовыражение в процессе трудовой деятельности

**Фактическая деятельность  
любого человека направлена  
на удовлетворение ТОЛЬКО  
собственных потребностей**

Необходимо, чтобы человек  
работал «на предприятие», в  
соответствии с потребностями  
предприятия

**Интересы работников**

Потребности  
работников

Мотивы труда

Фактическая  
деятельность  
работников

**СИСТЕМА  
СТИМУЛИРОВАНИЯ**

Цели  
предприятия

Задачи

Желательная  
деятельность  
работников

=

**Интересы предприятия**

**ВАЖНО:**

**Потребности разных  
людей всегда отличаются  
друг от друга**

**Потребности людей в группах  
в определенной мере  
совпадают**



**Какой тип мотивации  
предпочтительнее?**

---

**Внутренняя**

**Внешняя**

**Мотивация** в широком смысле  
должна решать не только задачу  
повышения результативности и  
эффективности работы, но и  
удержания сотрудников в  
организации, обеспечения  
приверженности сотрудников  
данной компании.

# ЛОЯЛЬНОСТЬ

**Высокий уровень текучести  
кадров – основной  
показатель низкой  
лояльности**

**ЛОЯЛЬНОСТЬ ЯВЛЯЕТСЯ  
УПРАВЛЯЕМЫМ ПАРАМЕТРОМ**

# Качество жизни как фактор ЛЮБЯЩНОСТИ

---

Баланс между  
состояниями:

«Я» на работе

«Я» вне работы

# Факторы снижения качества жизни

## 1) Стресс

а. Стратегия отложенной жизни

б. Организационная алексетимия

в. Агедония

синдромы

## 2) Неспособность контролировать собственную жизнь

## 3) Ограниченные возможности профессионального и личностного развития

## 4) Отсутствие возможности рефлексии

# Где должен быть баланс?



**Кому принадлежит «контрольный пакет» корпорации «Вы»?**

**Качество жизни является одним  
из важных стратегических  
ресурсов компании, напрямую  
связанным с мотивационной  
составляющей организационного  
поведения.**

**Руководитель – это человек, который  
платит за качество жизни ее  
количеством.**

# А какой выход?

Хорошая организация труда  
– залог успеха в борьбе за  
время. Необходимо подумать  
о том, как стать  
организованным и сохранить  
это качество навсегда.



# Важно помнить:

---

*Время – это единственный  
невосполнимый ресурс в жизни  
каждого человека*

“Нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего более трудного, чем быть результативным”.

Ален Маккензи

**А как Вы воспринимаете время?**

# ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

---

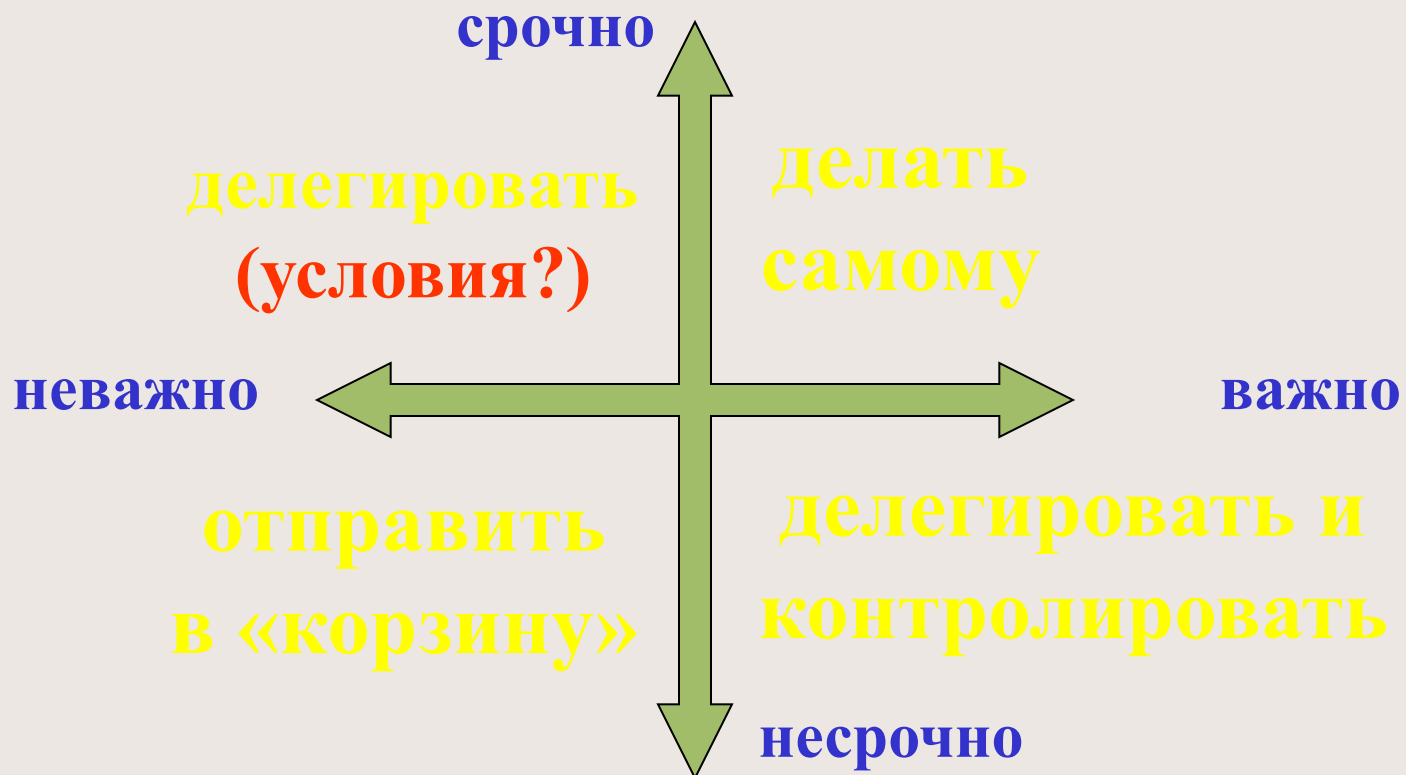
**Чтобы организовать себя и успешно распоряжаться своим временем, необходимо знать три вещи:**

- **ЦЕЛИ (ЛИЧНЫЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ), КОТОРЫХ ВЫ ХОТИТЕ ДОСТИЧЬ**
- **КАК ВЫ СЕЙЧАС РАСХОДУЕТЕ СВОЕ ВРЕМЯ**
- **КАК НЕОБХОДИМО РАСХОДОВАТЬ ВРЕМЯ, ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ ВАШИХ ЦЕЛЕЙ**

# Цели и тайм-менеджмент

Без целей невозможно применять многие методы тайм-менеджмента

(напр. метод «Важно-срочно»)



# Попробуйте метод **ABC** !!!

Все дела рассортируйте в три папки -  
А, В и С

**Папка А** - самые срочные и важные дела.

• **Папка В** - важные, но не срочные дела.

• **Папка С** - несрочные и неважные дела.

Критерий для распределения  
– степень соответствия  
целям

# Знакомы ли Вам такие ситуации?

- Мне не хватает времени и взять его неоткуда.
- Мои друзья и родные хотят, чтобы я уделял им больше внимания, но как я могу это сделать, если я верчусь, как белка в колесе? У меня и на себя-то времени не хватает.
- У меня нет времени, потому что я всегда все откладываю до последнего, а откладывать приходится, потому что мне не хватает времени.
- Я не могу добиться баланса между личной жизнью и работой. Создается впечатление, что я всегда одно делаю за счет другого, а это только усугубляет ситуацию.
- Стресс просто невыносимый! Дальше так жить невозможно!
- У меня много дел, и все дела важные. Как выбрать главное?

## Типичные ошибки , которые совершают люди, пытаясь выиграть время...

- используют обеденный перерыв

**НО**: большинство работ, сделанных во время перерыва, приходится переделывать, так как физические и умственные силы в это время снижены.

- увеличивают рабочий день

**НО**: от работы сверх нормы больше вреда, чем пользы. После 8 часов работы производительность резко падает. Человек устает, допускает ошибки, нервничает, и качество работы снижается.

- берут работу на дом

**НО**: они лишают себя полноценного отдыха, и разрушают свою личную жизнь, а это - дополнительный стресс.

# Где искать резервы для повышения эффективности использования рабочего времени?

## 1) На индивидуальном уровне

- Выделение времени для планирования и осуществление планирования с учетом индивидуального графика работоспособности.
- Следование разработанному плану.
- Развитие умения расставлять приоритеты и делегировать полномочия.
- Развитие навыков самоконтроля
- Развитие умения говорить “нет”.
- Более широкое использование современных технических средств.
- Улучшение организации рабочего места.
- Подготовка ко всем предстоящим переговорам.

# Где искать резервы для повышения эффективности использования рабочего времени?

## 2) На групповом уровне

- Осуществление месячного и квартального планирования с систематическим контролем.
- Выделение приоритетов и информирование об этом сотрудников.
- Повышение профессиональной компетентности сотрудников.
- Учет индивидуальных особенностей сотрудников при постановке задач (правильное распределение ресурсов в подразделении).



# Где искать резервы для повышения эффективности использования рабочего времени?

## 3) На организационном уровне

- Формализация максимально возможного количества процессов.
- Совершенствование системы контроля.
- Определение индикаторов и критериев оценки деятельности.
- Проведение учета реального времени, требуемого для выполнения того или иного вида работы.
- Планирование совещаний и встреч заранее.
- Повышение эффективности проведения совещаний (оповещать о цели, осуществлять подготовку).
- Разработка внутрифирменных стандартов использования рабочего времени.

Самый удобный

механизм

«инвентаризации»

рабочего времени –

**хронометраж**

**Что включать в хронометраж?**

---

**учитывается любое  
переключение внимания  
длительностью более  
3–5 минут**

**Продолжительность – 1-2 недели**

# Зачем нужен хронометраж?

---

**Хронометраж позволяет  
выявить главные  
поглотители времени,  
действующие в  
организации**

**Работайте одновременно не более, чем над 2-3 «поглотителями» времени**

---

### **Например:**

- **плохо налажена система сбора, обработки и хранения информации (кто-то из сотрудников занят поиском информации, которой уже располагает другой работник этой организации )**
- **беспорядок на рабочих местах (потеря времени на поиск нужных документов)**
- **личная неорганизованность**

**Важно:** тайм-менеджмент – не самоцель

**Принцип оптимального  
уровня порядка:**

**необходимо ровно столько  
порядка, сколько нужно для  
наиболее эффективной  
работы**

**Важно:** выносите больше информации на бумагу

**Принцип материализации информации:**

чем меньше информации вы будете держать в голове, тем больше места освободится для новых мыслей

**Важно:** навязчивые беспокойства  
– один из поглотителей времени

---

для многих менеджеров типичен стресс,  
вызванный постоянными мыслями  
типа “не забыть бы сделать...”

**Принцип картотечности:**  
каждой единице информации – свой  
материальный носитель



# Сколько стоит Ваше время?

---

- **Человек меняет свое время на деньги, но можно поменять и деньги на время.**
- **Считайте стоимость вашего рабочего часа, чтобы знать стоимость дел, которые вы делаете, и отказываться от того, что дешевле, чем стоимость времени, которое вы потратите.**
- **Покупайте услуги тех людей, чье время стоит меньше Вашего и делайте то, что приносит больше денег или то, что вам нравится.**

# Повышение эффективности самоменеджмента

- ❖ НЕ БРАТЬСЯ ЗА МНОЖЕСТВО ДЕЛ В ТЕЧЕНИЕ ОДНОГО ДНЯ
- ❖ НА ТЕКУЩИЙ ДЕНЬ ПЛАНИРОВАТЬ 2 – 3 ПЕРВООЧЕРЕДНЫХ И 4 – 5 МЕНЕЕ ВАЖНЫХ ДЕЛ
- ❖ НАЧИНАТЬ ДЕНЬ С БОЛЕЕ СЛОЖНЫХ, ВАЖНЫХ И МЕНЕЕ ПРИЯТНЫХ, А ЗАКАНЧИВАТЬ – БОЛЕЕ ПРОСТЫМИ И ПРИЯТНЫМИ
- ❖ ЕЖЕДНЕВНО ОСТАВЛЯТЬ ВРЕМЕННОЙ ЗАПАС 20 – 30% ДЛЯ НЕПРЕДВИДЕННЫХ ЗАРАНЕЕ ДЕЛ
- ❖ НЕ ДЕЛАТЬ ЗАДАНИЕ САМОМУ, ЕСЛИ ЕГО МОЖНО КОМУ-ЛИБО ПОРУЧИТЬ
- ❖ НЕ БРАТЬСЯ ЗА НОВОЕ ДЕЛО, НЕ ЗАВЕРШИВ РАНЕЕ НАЧАТОЕ

# Разрешение конфликтов

---

70-80% деятельности  
руководителя проходит при  
скрытых или явных  
противоречиях и  
противостояниях

# Что такое конфликт?

**“Conflictus” – лат. столкновение**

**Конфликт – это отношения  
противодействия личностей и групп  
из-за **рассогласования** существенно  
значимых для них **целей, интересов,  
ценностей**, влекущие практическую  
деятельность по преодолению этих  
противоречий.**

# Элементы конфликта

**Субъекты** конфликта – участники конфликта

- *Оппоненты*
- *Заинтересованные стороны*
- *Вовлеченные стороны*

**Объекты** конфликта - неравный (дефицитный) ресурс, который приобретает свойство неделимости либо как физический объект, либо в результате притязаний участников конфликта

**Предмет** конфликта - объективно существующая или воображаемая проблема, служащая причиной разногласия между сторонами

# Стадии конфликта

## *Конфликт протекает в несколько этапов*

- **Скрытая стадия (латентная).** На этой стадии противоречия не осознаются участниками конфликта. Существует лишь явное или неявное недовольство ситуацией.
- **Формирование конфликта.** На этой стадии происходит формирование противоречий, выдвижение требований (формальные лидеры, конфликтная группа).
- **Инцидент.** Событие, активизирующее действия участников конфликта.
- **Активные действия сторон.**
- **Завершение конфликта.** Это процесс, результат которого зависит от усилий всех участников конфликта.

# Формы завершения конфликтов

(**Завершение конфликта** - *окончание конфликта по любым причинам*)

---

## Формы

**Разрешение** - это совместная деятельность участников конфликта, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению.

**Урегулирование** - в устранении противоречия между оппонентами принимает участие третья сторона

**Затухание** - временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречий и напряженных отношений

**Устранение** - воздействие на конфликт, в результате которого ликвидируются основные его структурные элементы

**Перерастание в другой конфликт** - в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена объекта конфликта



Завершение конфликта

Самостоятельно оппонентами

Вмешательство третьих лиц

Затухание конфликта

Разрешение конфликта

Урегулирование конфликта

Устранение конфликта

Потеря мотива к борьбе

Переориентация мотива

Истощение ресурсов, сил

Переговоры

Сотрудничество

Компромисс

Уступки одной из сторон

Перерастание в другой конфликт

Перевод одного или обоих оппонентов на другое место работы (увольнение)

Изъятие объекта конфликта

Устранение дефицита объекта конфликта



# Модели завершения конфликта:

1. выигрыш - проигрыш
2. выигрыш - выигрыш
3. проигрыш - проигрыш

Зависит от  
стратегии  
поведения в  
конфликте

**«Только та победа является истинной,  
где никто не чувствует себя  
побежденным»**

**(Будда)**

# Стратегии поведения в конфликте (по К.Томасу)

---

- » Конкуренция
- » Избегание
- » Компромисс
- » Сотрудничество
- » Приспособление

# Эффективность стратегий поведения в конфликте

**Ориентация на свои интересы**



**Ориентация на интересы оппонента**

# Факторы выбора стратегии

---

- **личностные особенности оппонента,**
- **уровень нанесенного оппоненту ущерба**
- **уровень собственного ущерба,**
- **наличие ресурсов,**
- **статус оппонента,**
- **возможные последствия,**
- **значимость решаемой проблемы,**
- **длительность конфликта и др.**

**ВАЖНО:**

---

**80% конфликтов  
возникают  
помимо желания  
их участников!**

## **Конфликтогены – слова, действие или бездействие, которые могут привести к конфликту**

---

- 1) демонстрация стремления к превосходству
- 2) проявления агрессивности
- 3) проявления эгоизма
- 4) нарушения правил
- 5) неблагоприятные стечения обстоятельств

# Функции конфликтов:

<b>Позитивные функции</b>	<b>Негативные функции</b>
<b>Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами</b>	<b>Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте</b>
<b>Получение новой информации об оппоненте</b>	<b>Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе</b>
<b>Стимулирование к изменениям и развитию</b>	<b>Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе</b>
<b>Снятие синдрома покорности у подчиненных</b>	<b>После завершения конфликта — уменьшение степени сотрудничества между частью коллектива</b>
<b>Диагностика возможностей оппонентов</b>	<b>Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)</b>
<b>Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом</b>	<b>Представление о побежденных группах как о врагах</b>

**Стратегия**

**Уместность применения**

**Неуместность применения**

**СОПЕРНИЧЕСТВО**

**ЕСЛИ:**

- критическая ситуация
- Вы уверены в своей правоте и правота значит для Вас больше, чем развитие отношений
- Вы имеете заведомо более сильные позиции, чем Ваши оппоненты
- дело не очень серьезное и другим людям безразлично, чем оно кончится

**ЕСЛИ:**

- попытки сотрудничества ещё не были предприняты
- важно участие других и развитие отношений
- слишком часто применяется
- в результате этого оппоненты «потеряют лицо», утратят уважение к себе



**Стра  
теги  
я**

**Уместность  
применения**

**Неуместность  
применения**

**СОТРУДНИЧЕСТВО**

- сама проблема также важна, как и отношения**
- важно участие и сотрудничество**
- необходим творческий выход из положения**
- есть время и энергия на обсуждения**
- есть надежда удовлетворить все требования**

- недостаточно времени**
- проблема маловажная**
- ситуация перегружена «разбирательствами»**
- стремления другой стороны неоправданны**

**Стра  
теги  
я**

**Уместность  
применения**

**Неуместность  
применения**

**КОМПРОМИСС**

- участие других важно, но времени недостаточно
- хоть какое-то решение предпочтительней полного застоя
- попытки сотрудничества могут быть интерпретированы как соперничество, напор

- творческий выход из положения совершенно необходим
- последствия компромисса для Вас неприемлем

**Стра  
теги  
я**

**Уместность  
применения**

**Неуместность  
применения**

**ИЗБЕГАНИЕ**

- проблема маловажная
- дальнейшее развитие отношений маловажно
- времени недостаточно и решения необязательны
- Вы не располагаете реальной властью, но все равно хотите предотвратить действия Вашего оппонента

- и само дело, и развитие отношений для вас важны
- оно применяется по привычке по отношению к большинству проблем (ибо ведет к взрывам или замораживанию отношений)
- результатом может стать неприятный осадок как следствие отрицательных эмоций
- люди нуждаются в продуманно организованном столкновении лицом к лицу

Стра  
теги  
я

**Уместность  
применения**

**Неуместность  
применения**

**приспособление**

- дело Вас практически не трогает
- Вы бессильны и не хотите предотвратить действия Вашего оппонента

- в результате Вы затаите ненависть
- этот стиль используется по привычке с тем, чтобы заслужить одобрение других

# КОМАНДА

**(НЕ ПУТАТЬ РОЛИ И ФУНКЦИИ)**

A spiral-bound notebook with a white page and a brown cover. The spiral binding is on the left side. The text is centered on the page in a bold, red, serif font.

**БЛАГОДАРЮ  
ЗА  
ВНИМАНИЕ!**