

Андрей Кошкин

Бизнес-тренер  
ТОП-менеджер

## Управленческий консалтинг

**Обучаю** предпринимателей управлять  
сотрудниками

**Помогаю** подбирать правильных людей в  
команду

**Создаю** систему мотивации для повышения  
результативности персонала

**Настраиваю** бизнес-процессы для сокращения  
издержек



## Мои контакты:

Тел.: 8 (913) 716 25 37

Instagram: andrei\_koshkin\_007

Telegram: @andrei\_koshkin

## Компания «Успех успешный»

Собственник Компании – Сергей

(доход – 400 т.р. в месяц)

Менеджеры/руководители компании

(уровень дохода 40-80 т.р. в месяц)

Кирилл	Ксения	Алексей	Иван	Артем	Наталья
Согласовать макеты	Провести встречу с ключевыми клиентами	Требуется контроль сроков по задачам	Не умеет определять приоритеты по работе с клиентами	Пока контролируешь работает хорошо, без контроля результаты проваливаются	Постоянно дергает вопросами по поставленным задачам

# Функции менеджмента

Планирование

Организация процесса (в т.ч. делегирование)

Контроль – система отчетности

## 2 основные проблемы руководителей

Страх делегирования – сделают плохо

Любим делать то что нравится – не хотим «отдавать» задачи

## Из чего состоит делегирование

1. Постановка задачи
2. Обязательства
3. Полномочия (права)

## Постановка задач по SMART

1. Что хотим получить? (а не что делать)
2. Сколько? (оцифровать результат)
3. Когда и к какому сроку?
4. Зачем?
5. Как? (задать направление)

# Матрица ответственности – роли и ответственные

Ответственный

Исполнитель

Консультант

Наблюдатель

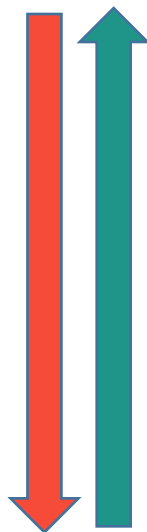
## Уровень менеджмента собственника/руководителя

## Определяем уровень самостоятельности сотрудников

### Самостоятельность/ответственность сотрудника

6. Ответственности

1



10

6. Как бы поступил мой отец/мама/тренер?

5. Самостоятельности

5. Все вопросы решает самостоятельно

4. Полномочий

4. Можно дать отсрочку клиенту 5 дней?

3. Согласований

3. Есть 3 варианта, можно выбрать синий?

2. Все знающий

2. Есть 3 варианта, какой вариант выбрать?

1. Пошаговый

10

1

1. Что делать?

### Затраты времени руководителя/собственника

## Уровень самостоятельности сотрудника

6. Как бы поступил мой отец/мама/тренер?
5. Все вопросы решает самостоятельно
4. Можно дать отсрочку клиенту 5 дней?
3. Есть 3 варианта, можно выбрать синий?
2. Есть 3 варианта, какой вариант выбрать?
1. Что делать?

## Цель вопроса

6. Спросить уже не может (вас нет/не спросишь), при принятии решения опирается на ваши ценности
5. Самостоятелен, обращается только в действительно сложных случаях
4. Снять ответственность, либо не хватает полномочий на принятие решения
3. Снять ответственность, либо не умеет оценивать риски
2. Снять ответственность, либо не знает критериев выбора верного варианта
1. Снять с себя ответственность



## Как действовать?

6. Далее мы ситуацией не управляем. Что выросло – то выросло.
5. Задаем вопросы. Цель – увидеть то, что не видит менеджер (чувствительный локатор рисков, узких мест)
4. Согласовываем, либо расширяем полномочия
3. Не давать ответов, вопросами помогаем оценить риски/последствия разных вариантов
2. Не давать ответов, вопросами помогаем определить критерии верного выбора варианта
1. Не давать ответов, вопросами помогаем найти варианты решения

## Примеры вопросов для собственника/руководителя

6. Едем в отпуск и не берем телефоны. Учим самостоятельности.
5. Как у тебя дела? Что хорошего? Какие проблемы возникают? В чем нужна моя помощь?
4. Подтверждаю, в дальнейшем отсрочки до 5 дней можешь дать без моего согласования
3. Что мешает тебе выбрать синий? Какие риски при выборе синего?
2. Какой вариант ты бы выбрал? Почему?
1. А как ты думаешь? Какие есть варианты?

Благодарю за внимание!



С наилучшими пожеланиями для вас,  
Андрей Кошкин

**Мои контакты:**

Тел.: 8 (913) 716 25 37

Instagram: andrei\_koshkin\_007

Telegram: @andrei\_koshkin

## Тренинг «Искусство управления»

### Темы занятий

**Оценка сотрудников** (уровень эффективности, уровень управляемости, соответствие культуре компании)

**Как проводить собеседования** чтобы нанимать на работу «правильных» людей

**Манипуляции персонала**, как распознать манипулятивное воздействие и правильно отреагировать

**Создание функций, мотивации и резюме** для новых должностей

**Делегирование и постановка задач**, как поставить задачу так, чтобы сотрудник не мог ее «слить» и прикрыться отговорками

**Как создать культуру ответственности в компании**, принципы командообразования (5 уровней команды)

**Как управлять продавцами** в компании – контроль, отчетность, функционал, критерии результата, KPI

**Технологии «партизанского маркетинга»**, как создавать партнерства для привлечения новых клиентов