

ПАВЕЛ СИВОЖЕЛЕЗОВ

Я ЛЮБЛЮ  
ДЛЯ

УПРАВ  
ЛЕНЦА

ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНИКИ  
РЕШЕНИЯ САМЫХ  
РАСПРОСТРАНЕННЫХ  
ПРОБЛЕМ В КОМАНДЕ



БОМБОРА

Второй пилот. Книги, которые помогают  
принимать правильные управленческие решения

Павел Сивожелезов

**Пилюля для управленца**

«ЭКСМО»

2024

УДК 005  
ББК 88.4

## **Сивожелезов П. П.**

Пилюля для управленца / П. П. Сивожелезов — «Эксмо»,  
2024 — (Второй пилот. Книги, которые помогают принимать  
правильные управленческие решения)

ISBN 978-5-04-193156-8

Перед вами настоящая «аптечка» для руководителя – набор «пилюль», который поможет не только повысить эффективность, но и наладить отношения в коллективе. Автор разбирает самые проблемные сферы: потеря авторитета, токсичная атмосфера, недобросовестное выполнение работ и игнорирование поставленных целей. Из книги вы узнаете, как:

- повысить уровень выполненных задач с помощью формулы «упёрся – сообщи», «выполнил – сообщи»;
- мотивировать сотрудника с архетипом «охотник» и не перегнуть палку с коллегой «хранителем»;
- экологично подметить успехи «особенного» работника, чтобы он не стал белой вороной в коллективе;
- руководить теми, кто годится тебе в отцы, и не впадать в состояние сыночка.

Павел Сивожелезов – эксперт по управленческому мастерству, генеральный директор консалтинговой компании «Второй пилот», спикер РБК-ТВ, автор книг «Кадровый голод», «Мягкий босс – жесткий босс».

УДК 005  
ББК 88.4

ISBN 978-5-04-193156-8

© Сивожелезов П. П., 2024

© Эксмо, 2024

# Содержание

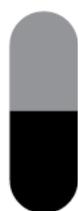
Введение	9
Постановка задач	10
Ставлю задачи, но они не выполняются	10
Сотрудник не выполнил задачу в срок	12
Сотрудник не согласен со сроком выполнения задачи	14
Сотрудник хватается за всё, в итоге ничего не успевает	15
Сотрудник заваливает глупыми вопросами	17
Сотрудник перестал справляться с привычными задачами	19
Сотрудник избегает сложных задач	20
Конец ознакомительного фрагмента.	21

# **Павел Петрович Сивожелезов**

## **Пилуля для управленца**

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

\* \* \*



ПАВЕЛ СИВОЖЕЛЕЗОВ

# ПИЛЮЛЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦА

эффективные техники решения  
самых распространенных  
проблем в команде

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО  
Москва 2024

## Введение

От чего болит голова у руководителя?

От задач, которые не выполняются, и от сотрудников, которые их не выполняют.  
От манипуляторов, которые оправдывают опоздания и требуют прибавки к зарплате.  
От новой системы, которой надо всех обучить – разумеется, в нерабочее время.  
От проблем с мотивацией и проектов, которые идут не по плану.

И каждый справляется с этой болью как может. Кто-то надеется, что само пройдет: уступает коллегам, прощает подчинённых, затыкает собой дыры и работает 24 часа в сутки. Кто-то применяет народное средство «закрутить гайки», решает все проблемы силой и криками, получает титул тирана и запуганный коллектив.

Итог один – потеря авторитета, падение показателей, выгорание. Головная боль становится хронической.

Я же предлагаю другое решение: между мягкими и жёсткими действиями всегда выбирать точные. Для этого я собрал «аптечку» для руководителей – набор «пилюль», простых инструкций, которые можно прочитать за минуту, сразу же применить и получить первый результат.

Все инструкции не раз проверены: как мной на личном опыте, так и моими клиентами и учениками. Для каждой ситуации я записал видео с разбором кейса – чтобы его посмотреть, сканируйте QR-код.

«Пилюли» объединены по темам:

- как ставить цели и задачи;
- как навести порядок;
- как восстановить авторитет;
- как мотивировать сотрудников;
- как регулировать отношения внутри коллектива;
- как внедрять изменения;
- как общаться с боссом.

Итак, что у вас «болит»?

## Постановка задач

### Ставлю задачи, но они не выполняются

Решение:

Убедитесь, что сотрудник понял задачу и может с ней справиться.

Часто мы бросаем человеку задачу и надеемся, что он сам догадается, как её правильно выполнить. В итоге он не справляется, а нам кажется, что просто прикидывается и пытается поменьше работать.

Как избежать таких ситуаций? В идеале и руководитель, и сотрудник должны находить точку соприкосновения по каждой задаче:

- Сколько времени она займёт у данного сотрудника?
- Есть ли у него необходимый опыт выполнения?
- Есть ли у него необходимая квалификация?
- Есть ли у него мотивация?

После этого обращаем внимание на несколько сигналов:

1. Сотрудник сталкивается с задачей впервые.
2. Он не задаёт вопросов по задаче или спрашивает невпопад и не о том.
3. У него нет чёткого плана, как выполнять эту задачу.

Если есть эти сигналы, нужно помочь раздробить задачу, спросить чёткую последовательность действий и проконтролировать первые шаги.



[https://www.youtube.com/watch?v=wkMoFmMI64o&list=PL5iU\\_w9GhwdXLIRqwMM136RzSnm3Dsr\\_6&index=61](https://www.youtube.com/watch?v=wkMoFmMI64o&list=PL5iU_w9GhwdXLIRqwMM136RzSnm3Dsr_6&index=61)

## Сотрудник не выполнил задачу в срок

Решение:

Приучайте к формулам: «упёрся – сообщи» и «выполнил – сообщи».

Сотрудник должен отчитаться вам о выполнении задачи в тот момент, когда её закончил: поставить в копию письма, написать краткое сообщение и т. д. Так вы будете знать, что он готов к следующей задаче. Договоритесь о правиле «выполнил – сообщи» и объясните, почему это важно.

Если сотрудник не укладывается в обещанный срок, он тем более должен вас уведомить, не дожидаясь напоминания или наступления дедлайна. В первый раз, когда он задержит задачу и вовремя не сообщит об этом, спросите:

- Когда ты понял, что не успеваешь в срок?
- Почему в этот момент не предупредил меня?

Объясните, что если бы он сказал о задержке сразу, как только понял, что не успевает, у вас было бы время отреагировать: помочь ему, дать ресурс или иным образом исправить ситуацию. И введите правило «упёрся – сообщи».

Для ответственного в целом сотрудника одного разговора будет достаточно. А к тем, кто будет повторять этот проступок, стоит применять всё более неприятные последствия: замечание, устный выговор, долгий неприятный разговор и далее по нарастающей.



[https://www.youtube.com/watch?v=lGknq7cR2wA&list=PL5iU\\_w9GhwdXLIRqwMM136RzSnm3Dsr\\_6&index=49](https://www.youtube.com/watch?v=lGknq7cR2wA&list=PL5iU_w9GhwdXLIRqwMM136RzSnm3Dsr_6&index=49)



## Сотрудник не согласен со сроком выполнения задачи

Решение:

Выясните, на что он закладывает время.

Ваша цель – прийти с сотрудником к соглашению, сколько часов потребуется на задачу (всегда оценивайте время в часах, не в днях). Если расходитесь в оценке, разберитесь с тем, как он видит процесс, поэтапно:

1. Возможно, он замечает определённые детали, которые вам как неспециалисту могут быть не очевидны. Можно назначить промежуточные точки контроля по тем шагам, которые он хочет отложить.

2. Возможно, он недостаточно хорошо владеет какой-то процедурой и перезакладывает время на ошибки. Помогите ему, поддержите, станьте наставником либо назначьте наставника, который поможет улучшить навыки. Со временем эта проблема уйдёт.

Когда вы пришли к соглашению, нужно разобраться, сколько часов сотрудник сможет выделить на задачу в ближайшие дни. Определите приоритетность имеющихся у него процессов, тогда соотношение времени между ними будет более обоснованным. И если нужная задача попадёт в более высокий приоритет, он выделит на неё те самые часы.



[https://www.youtube.com/watch?v=-Nd1Ir-qvy0&list=PL5iU\\_w9GhwdXLIRqwMM136RzSnm3Dsr\\_6&index=4](https://www.youtube.com/watch?v=-Nd1Ir-qvy0&list=PL5iU_w9GhwdXLIRqwMM136RzSnm3Dsr_6&index=4)

## Сотрудник хватается за всё, в итоге ничего не успевает

Решение:

Не давайте сотруднику больше одной функции.

- Почему у тебя эта задача провисает?
- Так я вот той много занимался.
- Ах, действительно, но ведь и в той ты не успел.
- Да, потому что я и этой пытался заниматься.

В такой ситуации первым делом проверьте, как сотрудник распределяет время и приоритизирует задачи (см. предыдущую «пилулю»). Если расставить приоритеты не получается, скорее всего, вы повесили на одного сотрудника несколько больших функций. Например, начальник отдела продаж занимается не только продажами, но и отвечает за закупки. Или менеджер отвечает и за привлечение новых клиентов, и за обработку входящего потока.

Сотрудник не может хорошо справляться с двумя такими большими функциями, потому что они требуют разных психотипов, разных навыков. Ему приходится постоянно переключаться, а значит, терять время и фокус.

Если у вас стартап, то вы, конечно, многое совмещаете поначалу, но потом нужно от этого избавляться. Это порочный метод управления, который будет мешать и ограничивать развитие. Поэтому стремимся к распределению ответственности по принципу «один сотрудник – одна функция».



[https://www.youtube.com/watch?v=L7CW1pQNaQw&list=PL5iU\\_w9GhwdXLIRqwMM136RzSnm3Dsr\\_6&index=53](https://www.youtube.com/watch?v=L7CW1pQNaQw&list=PL5iU_w9GhwdXLIRqwMM136RzSnm3Dsr_6&index=53)



## Сотрудник заваливает глупыми вопросами

Решение:

Отвечайте на всё, но только один раз.

В первые два месяца у сотрудника не может быть глупых вопросов. Любой вопрос нормальный, каким бы очевидным он ни казался. Ответьте максимально подробно, помогите разобраться.

А дальше думайте о том, какое поведение вы подкрепляете. Есть две крайности:

1. Если будете срывать и ругать сотрудника за каждый вопрос, он воспримет это как сигнал, что лучше вообще руководителя не беспокоить и молчать о проблемах.
2. Если будете по десять раз разжёвывать одно и то же, то закрепите перекаладывание ответственности, когда человек даже не пытается думать, а идёт сразу к вам.

Поэтому придерживайтесь золотой середины: отвечайте на каждый вопрос, но только один раз. Ответили, убедились, что человек понял – если нужно, пусть записывает под диктовку. И если он придёт к вам второй раз с этим же вопросом, спокойно скажите:

- Я вам это уже объяснял, верно? Вам было понятно, как нужно действовать, – теперь действуйте.

Так постепенно приучите сотрудников к большей самостоятельности, не убивая при этом инициативу.



[https://www.youtube.com/watch?v=r47GN7WdU54&list=PL5iU\\_w9GhwdXLIRqwMM136RzSnm3Dsr\\_6&index=48](https://www.youtube.com/watch?v=r47GN7WdU54&list=PL5iU_w9GhwdXLIRqwMM136RzSnm3Dsr_6&index=48)



## Сотрудник перестал справляться с привычными задачами

Решение:

Контролировать чаще.

Сотрудник говорит, что ничего не успевает, что он перегружен, но вы на самом деле знаете, что причина не в этом. Ведь раньше он справлялся с подобными задачами, и другие справляются с ними. Что делать в таком случае?

Надо чаще встречаться с ним и контролировать. Не ставьте ему задачи на неделю, ставьте на три дня. Если увидите, что опять не справляется – ставьте на день. Через день проверяете: если и за день не выполняет эти задачи, которые обещал и явно должен был выполнить, тогда проконтролируйте его рабочий день. Посидите рядом, выполняя свою работу, и пусть он выполняет свою. И разберитесь, в чём же дело.

Ну и конечно, нужно понять, всё ли в порядке с его мотивацией: понимает ли он свои задачи, хочет ли ими заниматься? И решать уже ту проблему, которую вы обнаружили.



[https://www.youtube.com/watch?v=XQsZPWCicjw&list=PL5iU\\_w9GhwdXLIRqwMM136RzSnm3Dsr\\_6&index=51](https://www.youtube.com/watch?v=XQsZPWCicjw&list=PL5iU_w9GhwdXLIRqwMM136RzSnm3Dsr_6&index=51)

## **Сотрудник избегает сложных задач**

Решение:

Научиться награждать ответственностью.

Ответственность – это действительно награда, и вы должны уметь её продать.

Человек, который стремится чего-то достичь, готов рисковать, готов брать на себя ответственность. В этом есть ценность: он её взял, и если справился, то получил опыт, бонусы, перспективы.

Именно это нужно транслировать сотруднику: я награждаю тебя такой ответственностью, ты сможешь её нести. Это важно, почетно, интересно, может быть даже сложно, но ты всё преодолеешь и получишь свои бонусы (не только денежные – подробнее см. раздел про мотивацию).

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.