






**ПАВЕЛ СИВОЖЕЛЕЗОВ**

# **ПИЛЮЛЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦА**

**эффективные техники решения  
самых распространенных  
проблем в команде**

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО  
Москва 2024

УДК 005  
ББК 88.4  
С34

**Сивожелезов, Павел Петрович.**

С34 Пилюля для управленца / Павел Сивожелезов. — Москва : Эксмо, 2024. — 176 с. — (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 «уперся — 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

© Оформление. 000 «Издательство «Эксмо», 2024

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение	9
<b>ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ</b>	
Ставлю задачи, но они не выполняются	12
Сотрудник не выполнил задачу в срок	14
Сотрудник не согласен со сроком выполнения задачи	16
Сотрудник хватается за всё, в итоге ничего не успевает	18
Сотрудник заваливает глупыми вопросами	20
Сотрудник перестал справляться с привычными задачами	22
Сотрудник избегает сложных задач	24
Не доверяю сотрудникам, включаюсь в задачи сам	26
Задачи в нерабочее время	28
У сотрудника отпуск, а он срочно нужен на работе	30
Уволил сотрудника, никто не хочет брать его задачи	32
<b>НАВЕДЕНИЕ ПОРЯДКА</b>	
Хочу навести порядок, с чего начать?	36
Пытаюсь навести порядок, но становится только хуже	38
Строгие правила демотивируют людей	40
Должностные инструкции не работают на практике	42
Нет полномочий писать инструкции, но это необходимо	44
Написал инструкцию, но сотрудник не справляется	46
Написал инструкцию, но сотрудник ленится	48
Инструкции быстро устаревают	50
<b>ПОТЕРЯ И ВОССТАНОВЛЕНИЕ АВТОРИТЕТА</b>	
Новый коллектив меня не принимает	54
Сотрудники перестали меня уважать	56
Разговоры не дают результат	58
Публичная порка не даёт результат	60
Угрозы не дают результат	62
Откладываю неприятные разговоры	64
Теряюсь перед сотрудниками или срываюсь на эмоции	66
Сотрудники мной манипулируют	68
«Это не входит в мои обязанности»	70
«Вы же платите мне за результат»	72
«Я пришёл позже и уйду позже»	74

«Если бы у нас были нормальные сотрудники/поставщики и т. д.»	76
«А знаете, сколько конкуренты своим сотрудникам платят?»	78
«Или вы даёте мне отпуск прибавку к зарплате, или я увольняюсь»	80
«У нас так исторически сложилось»	82

## МОТИВАЦИЯ

Кругом одни бездельники, ничего не хотят	86
Всем нужно больше денег	88
Создаю лучшие условия, но отдача не увеличивается	90
Боюсь перехвалить сотрудника	92
Урезаю премию, а сотруднику всё равно	94
Нужно одновременно наказать за одно и поощрить за другое	96
Не могу принять идею сотрудника, но боюсь убить инициативу	98
Сотрудник после повышения стал хуже работать	100
Не справляюсь с женским/мужским коллективом	102
Предлагаю сотруднику заработать больше, а он отказывается	104
Сотрудник скучает и работает по минимуму	106
Сотрудник отвлекает просьбами о стульях и чайниках	108
Сотрудники жалуются на атмосферу в коллективе	110
Сотрудники уходят, не выдерживая прессинга	112
Как мотивировать сотрудников «старой закалки»	114
Как мотивировать сотрудников из поколения Z	116
Как ещё мотивировать сотрудников	118
Как поддержать команду во время внешнего кризиса	120

## ОТНОШЕНИЯ ВНУТРИ КОЛЛЕКТИВА

Конфликт между сотрудниками	124
Сотрудники жалуются на коллегу	126
«Особенного» сотрудника возненавидел весь коллектив	128
Токсичный сотрудник изводит коллег	130
Дружба сотрудников мешает работе	132
Тайный чат сотрудников	134

## ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Изменения загибаются на уровне идеи	138
Большие проекты изменений глохнут	140
Внедряем сразу несколько изменений, сотрудники путаются	142
На бумаге стратегия выглядит красиво, а в реальности не работает	144

Сотрудники считают, что новые задачи — работа на корзину	146
Проект изменений идёт не по плану	148
Кто в лес, кто по дрова — каждого надо контролировать отдельно	150
Сотрудники сопротивляются изменениям	152
Сотрудники боятся изменений	154
Сотрудники вкалывают по максимуму, а изменений не происходит	156
Занимаемся изменениями — страдает основная работа	158
А можно как-нибудь побыстрее и подешевле?	160
Столько раз начинали — ничего не работает	162

## МОЙ БОСС ПРОТИВ МЕНЯ

Босс меня не слышит	166
Босс не даёт уволить сотрудника	168
Босс не одобряет мою стратегию и хочет быстрых результатов	170
Когда от босса пора бежать	172
Заключение	174



# 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 пройдёт: 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:

**12**

- 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.



## **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.

**14**

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.

