

12+

УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

КНИГА С ОШИБКАМИ



БУГРЕЕВ ВИТАЛИЙ

Виталий Бугреев

**Управление командой.
404 — книга с ошибками**

«Издательские решения»

Бугреев В. В.

Управление командой. 404 — книга с ошибками / В. В. Бугреев — «Издательские решения»,

Почему сильные сотрудники уходят? Почему команда перестаёт слышать руководителя? И где проходит граница между требовательностью и разрушением доверия? В этой книге Виталий Бугреев разбирает реальные ошибки руководителей и показывает, как они влияют на команду, результат и самого управленца. Без идеальных моделей и теории ради теории — только наблюдения, выводы и практический взгляд на управление людьми. Книга для тех, кто хочет не просто руководить, а понимать, что происходит внутри команды.

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
Ошибка 404: Страница не найдена	6
Глава 1. [ERROR 401: Unauthorized] — Ошибка авторизации. Не того взяли	7
Глава 2. [ERROR 500: Internal Server Error] — Внутренний конфликт ценностей	9
Глава 3. [ERROR 301: Moved Permanently] — Сотрудник не на своем месте	11
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Управление командой 404 — книга с ошибками

Виталий Владиславович Бугреев

© Виталий Владиславович Бугреев, 2026

ISBN 978-5-0070-9261-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ПРЕДИСЛОВИЕ

Ошибка 404: Страница не найдена

Перед вами не очередной учебник по менеджменту. Вам его не прислали корпоративным курсом, и в нем нет заезженных цитат Стива Джобса или шаблонных схем из бизнес-школ.

Перед вами — сборник моих ошибок.

Почти все книги об управлении рассказывают, как надо. Эта книга — о том, как не надо. О разгромных собеседованиях, проваленных проектах, токсичных конфликтах и сотрудниках, которых я нанимал, несмотря на внутренний голос, шепчущий: «Не бери его». О моментах, когда я, как руководитель, был не «визионером» или «лидером», а самым обычным человеком, который тушит пожар, созданный им же самим.

Почему 404? Потому что код «404 — Страница не найдена» идеально описывает состояние современного руководителя. Мы ищем готовые ответы, «серебряные пули», страницы с решением наших проблем. Но их нет. Универсальных решений не существует. Ваша команда уникальна, ваш контекст уникален, и ваши ошибки будут уникальными. Эта книга не даст вам волшебную таблетку. Она даст вам нечто более ценное — код для дешифровки ваших собственных провалов.

Здесь вы не найдете идеальных историй успеха. Зато найдете живые, невыдуманные кейсы, в которых я был главным героем-неудачником:

— Как я нанимал харизматичного сотрудника, который чуть не потопил весь отдел.

— Как я проводил совещания, после которых команда только теряла мотивацию.

— Как я пытался мотивировать деньгами того, кому было нужно всего лишь простое «спасибо».

Каждая глава этой книги построена как разбор «бага» в системе под названием «команда». Сначала я покажу вам саму «Ошибку» — живую и нелюбимую. Затем мы сделаем «Дамп памяти» — проанализируем, почему это случилось и какие были последствия. И под конец я предложу «Патч» — конкретную методику, чек-лист или алгоритм, который я выработал ценой этих шишек и который теперь помогает мне не наступать на те же грабли.

Эта книга — мой способ превратить собственные промахи в пользу для вас. Она для тех, кто устал от глянцевого кейсов и хочет увидеть реальную, неотфотошопленную кухню управления. Для тех, кто понимает, что настоящий рост начинается не с побед, а с честного разбора полетов.

Готовы ли вы перестать искать несуществующие страницы с ответами и начать изучать код своей собственной команды?

Включайте отладчик. Поехали.

Глава 1. [ERROR 401: Unauthorized] — Ошибка авторизации. Не того взяли

Метод формирования команды «ЦОКОТ»: учимся на ошибках

Подбор сотрудников — это пятьдесят процентов успеха. Навык находить нужных людей в команду часто приходит с годами. Я лично знаю руководителей, которые с первого опыта обладают даром видеть людей насквозь. Я таким даром не был наделен и набил немало шишек, совершая ошибки на собеседованиях. Со временем эти ошибки сформировали у меня успешную, как мне кажется, методику найма.

Но для начала разберем типичные промахи, которые я допускал.

Кейс: Харизма вместо компетенций

На собеседовании кандидат показывает себя энергичным, готовым учиться и согласным на все условия. Назовем ее условно Мария. Мария — действительно позитивный и обаятельный человек. Она быстро вливается в коллектив, находит друзей, создает приятную атмосферу. Но что происходит с самой работой?

— **Долгая стажировка** — более двух месяцев для выхода на минимальный самостоятельный функционал.

— Частые, порой критические ошибки, ведущие к прямым убыткам для компании.

— Постоянные вопросы, которые отвлекают более опытных сотрудников.

Обычно такие сотрудники останавливаются на минимальном уровне. У них нет мотивации развиваться в компании, потому что им в первую очередь нравится дружить, получать стабильный оклад и небольшой бонус. Итог — перманентно невыполненный план. Ровно настолько, чтобы не уволили, но и чтобы план на следующий месяц не повысили. С такими участниками команды не будет прорыва и стратегических побед. Будет стабильное «плюс-минус одно и то же».

В этой ошибке я ни капли не виню Марию. Я понял, что ошибся я, неправильно подбрав человека на вакансию. Ей бы идеально подошла роль секретаря в нотариальной конторе, где нужно заполнять 20 видов документов по шаблону и ровно в 16:00 уходить домой. Или должность приветливого администратора в салоне красоты с функционалом записи и встречи гостей — и не более.

Важно понять: к сожалению, многие люди не обладают навыком поиска *своей* работы. Они либо не понимают своих сильных сторон, либо вынуждены из-за финансовых причин соглашаться на первое попавшееся предложение, которое подходит по графику, местоположению и зарплате.

У меня было немало таких историй. Но со временем опыт накапливался. Были и обратные моменты: я видел, что сотрудник имеет склонность к определенному функционалу, но в моем отделе его потенциал не раскрывается. Когда в другом подразделении появлялась подходящая вакансия, я договаривался с его руководителем о переводе. И случалось чудо: сотрудник был счастлив, новый руководитель — доволен, ведь результаты его отдела росли, а «новичок» наконец-то находил себя и начинал активно развиваться.

Главный вывод из моих ошибок: каждый человек должен быть на своем месте. Если вам нужны прорывные результаты, например, в продажах, нанимайте того, кто уже такие результаты показывал.

Всех ситуаций не описать даже в целой книге, но я вывел для себя четкие правила найма, исходя из целей компании. Я сконцентрировал их в авторском методе под названием «ЦОКОТ».

Ц — Цели компании. В основе подбора — как руководителей, так и линейного персонала — лежат стратегические цели компании, а не наоборот. Представьте, вы хотите построить сеть лучших в стране автосервисов. Вы нанимаете директора из магазина «Пятерочка». У него есть опыт управления, да. Но он управлял одним магазином по строгим корпоративным регламентам в сфере розничной торговли. Он не строил этот магазин с нуля, не контролировал его запуск и уж тем более не участвовал в масштабировании всей сети. Его опыт не релевантен *вашим целям*.

О — Опыт, который нужно проверять. Опыт, заявленный в резюме, должен быть подтвержден. Задавать на собеседовании шаблонные вопросы из учебников по HR бесполезно. Нужно точно погружаться в функционал на прошлых местах работы: «Какие планы были? Что конкретно вы делали? Какие методики использовали? Какие были неудачи и самые большие достижения? Проходили ли обучение? и главное — каких результатов вы добивались благодаря вашей работе?».

К — Конкурсная основа. Это мотивирует кандидатов бороться за должность. Если вы даете понять, что кандидат вам подходит, но вакансия конкурсная и финальное решение будет принято после просмотра всех претендентов через 3 дня, это повышает ценность вашей компании в его глазах.

О — Ограниченные сроки. Четкие дедлайны должны быть для всех: для HR-отдела, для описания вакансии и для кандидатов. Озвучьте сроки принятия итогового решения. Триггер ограниченного времени дает ясность всем участникам процесса, а у кандидата срабатывает тот же принцип, что и в маркетинге: «ограниченное предложение». Срабатывает на ура.

Т — Тестовое задание. Это лучший способ получить ясную картину о компетенциях кандидата. Главное — верно составить кейсы, максимально приближенные к реальным задачам вакансии. Обязательно установите срок на решение. Я использую кейсы.

Некоторые компании практикуют трехэтапные собеседования: сначала с HR, потом с руководителем отдела, а в финале — с «боссом этой игры», директором компании. Я бывал на таких собеседованиях со стороны кандидата и не раз убеждался в их неэффективности. На всех трех этапах задают одни и те же вопросы. В моих глазах это выглядело как спектакль, призванный показать «крутость» и «развитость» компании, а не по-настоящему оценить мои навыки.

Глава 2. [ERROR 500: Internal Server Error] — Внутренний конфликт ценностей

«Самые сложные баги — те, что не в коде, а в головах»

Кейс: Процесс ради процесса, или почему Иван работал вхолостую

В мою команду пришел Иван — специалист, за спиной у которого был впечатляющий список выполненных задач. На собеседовании он сыпал терминами: «оптимизировал», «внедрил», «координировал», «проводил встречи». Энергии было через край, и я, очарованный его активностью, подписал приказ о приеме.

Первый месяц прошел под лозунгом «Иван в процессе». Я видел его постоянно занятым: он генерировал идеи, инициировал обсуждения, составлял красивые отчеты о проделанной работе. Но когда пришло время подводить итоги, оказалось, что ключевой показатель его отдела — выполнение плана по проектам — остался неизменным. Фактически, план был выполнен лишь на 70%.

Возник тот самый щекотливый вопрос, знакомый многим руководителям: как наказывать сотрудника, который явно старался? Ругать его за отсутствие результата было несправедливо — он ведь «пахал». Но и платить только за действия — путь в никуда. Бизнес платит за результат.

Это была не история про лень или некомпетентность. Это была история про ценности. Для Ивана ценностью был процесс: кипучая деятельность, множество начатых дел, ощущение собственной незаменимости. Для команды и для бизнеса ценностью был результат: конкретные цифры, закрытые проекты, достижение целей.

Разбор: Почему ценности — это «железо» команды, а не «программное обеспечение».

Ошибка 500 — это внутренняя ошибка сервера. В нашем случае «сервер» — это ядро команды, ее ДНК. Конфликт ценностей — это фатальная ошибка на этом уровне. Ее нельзя исправить заклинаниями или приказом.

— Навыкам можно научить, ценности — почти невозможно. Вы можете научить Ивана пользоваться CRM, но вы не сможете заставить его *хотеть* видеть в CRM не список звонков, а инструмент для достижения плана. Ценности формируются годами и являются глубинными мотиваторами.

— Ошибка диагностики на входе. На собеседовании я, как и многие, слушал, *что* Иван делал, но не анализировал, *как* он об этом говорит. Я слышал глаголы действия, но не искал существенные-результаты.

— Ценностный конфликт демотивирует всех. Сотрудник вроде Ивана искренне не понимает, почему его усилия не ценят. Коллеги, которые пашут на результат, видят, что «активиста» не трогают, и их мотивация падает. Руководитель оказывается в роли следователя, который должен доказать, что работа была напрасной.

Патч: Методика «Опроса ценностных якорей» и культурный онбординг.

Ситуацию с Иваном мы не стали доводить до увольнения. Мы применили «патч», который состоял из двух частей: диагностики и мягкой коррекции.

1. Методика «Опроса ценностных якорей» на собеседовании.

Цель — задавать вопросы, ответы на которые невозможно подогнать под «правильный» вариант. Нужно слушать не содержание, а контекст.

— Вопрос на прошлые достижения: «Опишите ваше самое значимое достижение на предыдущем месте работы. Что именно *вы* сделали и к *какому конкретному результату* это привело?»

— *Что слушаем:* Упоминание конкретных цифр, показателей, измеримых изменений. Если кандидат говорит: «Я внедрил новую систему отчетности» — это процесс. Если: «Я внедрил новую систему отчетности, что сократило время на подготовку еженедельного отчета на 3 часа» — это результат.

— Вопрос о неудачах: «Расскажите о проекте, который по вашему мнению, провалился. Почему так вышло?»

— *Что слушаем:* Где он видит причину провала? В действиях («Мы недостаточно часто встречались») или в результате («Мы не достигли поставленной цели, потому что не фокусировались на ключевых метриках»)?

— Ситуационный вопрос: «Представьте, у вас есть неделя на выполнение важной задачи. Вы можете сделать ее идеально, проработав все детали, но рискуете не уложиться в срок. Или вы можете сделать ее „на четверку“, но сдать в срок. Что вы выберете и почему?»

— *Что слушаем:* Выбор «идеально» может указывать на ценность процесса и перфекционизм. Выбор «в срок» — на ценность результата и эффективности.

Культурный онбординг: Погружение не в «как», а в «зачем»

С Иваном мы провели несколько откровенных разговоров. Вместо упреков, я спросил: «Иван, как ты считаешь, что для нашей команды является главным мерилом успеха?». Мы вместе разбирали отчеты, переводя язык действий на язык результатов: не «провел 10 встреч», а «в результате 10 встреч заключил 2 контракта».

Ключевым «патчем» стало не давление, а перераспределение энергии. Я заметил, что Иван ненавидит монотонность. Вместо того чтобы заставлять его делать то, что ему неинтересно, я дал ему 1—2 дополнительных проекта, которые требовали именно его кипучей энергии и генерации идей, но при этом имели четкие KPI и сроки.

Итог: Мы не сломали Ивана. Мы перенаправили его. Он остался энергичным и идейным, но научился фокусировать свою энергию на достижении измеримых целей. В конце концов, он сам поблагодарил меня: «Спасибо, что помогли мне не распыляться. Теперь я понимаю, за что именно меня ценят».

Глава 3. [ERROR 301: Moved Permanently] — Сотрудник не на своем месте

Помните Марию из первой главы? Ту самую, с которой все хотели дружить, но чьи рабочие результаты оставляли желать лучшего? Я тогда допустил ошибку 401 — взял не того человека. Но что, если ошибка не в человеке, а в его месте?

Код ошибки 301 означает «Перемещено навсегда». Это не сбой. Это сигнал системы: «То, что вы ищете, находится теперь по другому адресу». В управлении командой это одна из самых частых и болезненных ошибок. Мы пытаемся заставить человека «работать», ломая его под задачи, вместо того чтобы найти для его талантов правильный «адрес» внутри компании.

Кейс: Как наставник «запертый» в операторе спас целый город

В моей практике был период, когда я руководил сетью пунктов выдачи для одного крупного маркетплейса (на С начинается, на Р кончается, вы поняли). Взял на работу оператором бывшую коллегу. Первые 3—4 месяца — огонь! Стандарты — идеально, процессы знает до мелочей, новичкам помогает с таким энтузиазмом, что хоть сейчас представляй к награде.

А потом — спад. Энергия куда-то ушла, искра в глазах потухла. И тут мне должно было стукнуть в голову: она не ленится. Она просто «переросла» свою роль. Ей стало скучно. Ее истинный талант — не в том, чтобы идеально класть товары на полки, а в том, чтобы учить этому других и выстраивать систему.

Я попробовал дать ей неофициальную роль наставника: «Поезди, посмотри другие пункты, помоги коллегам». Штатной единицы и доплат у меня на тот момент для нее не было. Но знаете что? Ей было не до денег! Она светилась от счастья, когда ей доверяли такие задачи. Это был ключевой сигнал.

Ситуация решилась, когда мне дали под управление еще два города. Я вышел с инициативой к руководству: «Ребята, нужна официальная должность старшего менеджера с надбавкой». И... вуаля! Мы не просто «закрыли дырку». Мы дали человеку раскрыться. Итог? Ее город быстро стал одним из лидеров по NPS и допродажам. Она расцвела, а эффективность всей сети выросла.

Частая ошибка руководителя — ждать, когда сотрудник сам придет и попросит больше ответственности. Но многие перспективные ребята просто стесняются или не верят, что могут на большее. Если мы, руководители, вовремя не заметим этот потенциал, мы получим выгорание и увольнение. В лучшем случае. В худшем — сотрудник превратится в саботажника, который будет тихо ненавидеть свою работу.

Кейс: «Не можешь дать — отпусти с благодарностью»

Сейчас, в 2025-м, я развиваю международную сеть VR-арен «Другие Миры». И у меня, я не побоюсь этого слова, одна из лучших команд. Собрал ее по крупицам: кого-то привел с прошлых проектов, кого-то нашел «с улицы».

Одну сотрудницу я взял из смежного отдела. У нее — феноменальные скилы системщика и быстрая адаптация. Она горела новыми проектами, все KPI стабильно выполняла на 100%. Я знал, что она прошла обучение на проект-менеджера и постоянно рвалась в бой за сложные задачи. И здесь всегда таился риск — рано или поздно ее заметят.

Так и вышло. Ей пришел оффер. На позицию мечты — проект-менеджера. И с зарплатой, в два раза выше нашей.

Раньше в моей практике был рефлекс — любой ценой удержать. Я пускался в уговоры: «Посмотри, какая у нас команда! Посмотри, какие риски на новом месте!». И знаете? В поло-

вине случаев мне удавалось человека уговорить. Но что я получал в итоге? Демотивированного сотрудника, который мысленно уже ушел. Его эффективность падала, а внутри копилась обида: «Он лишил меня моего шанса». Это была моя ошибка.

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.