

КОМАНДА КАК ОТВЕТ НА НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЬ:

ПОЧЕМУ СЕГОДНЯ ОНА ВАЖНЕЕ, ЧЕМ ЛИДЕР

Команда давно перестала быть просто формой организации труда — сегодня это либо стратегический актив, либо слабое звено. Так как же перейти от деклараций о «сильной командной культуре» к реальным, работающим практикам? В этом материале, подготовленном в партнёрстве с компанией theTeam, ведущие эксперты рынка — топ-менеджеры и HR-директора крупнейших российских компаний — делятся своими практическими взглядами и решениями.

Сегодня компании находятся в условиях, когда старые правила перестали работать. Да, причины этого отчасти банальны, мы все о них знаем, но не можем не учитывать их.

- Во-первых, **глобальный уровень неопределённости**. Задачи утратили линейность и предсказуемость — они требуют коллективного разума. Даже самый талантливый лидер не в состоянии охватить ситуацию на 360°. Чтобы принимать взвешенные решения, нужна синергия разных взглядов, опыта и подходов.
- Во-вторых, **беспрецедентная скорость изменений**. Жизненные циклы продуктов и решений стремительно сокращаются. Чтобы не просто выживать, а побеждать, компаниям недостаточно исполнительской дисциплины — им критически важны гибкость, адаптивность и способность постоянно создавать новое.
- В-третьих, **изменились сами сотрудники**. Современные таланты ищут не только достойное вознаграждение, но и смысл, принадлежность к чему-то важному, возможность влиять. Правильная командная культура — та, что ценит вклад каждого и объединена общей амбициозной целью, — становится мощным магнитом для лучших людей.

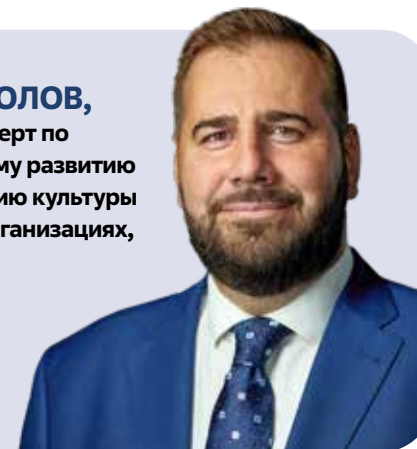
Наконец, **эра гибридных и удалённых форматов работы** окончательно перевела командное взаимодействие из зоны «само собой разумеющегося» в плоскость осознанно выстроенных процессов и культуры ответственности. Команда перестаёт быть просто группой людей — она становится отдельной организационной единицей, способной адаптироваться к любому вызову, устойчиво проходить через кризисы и генерировать новые решения.

В таких условиях вопрос уже не в том, нужны ли команды, а в том, как их создавать, развивать и превращать в стратегические активы. Именно об этом — в обзоре мнений HR-лидеров компаний, представляющих самые разные сферы бизнеса и экономики.

Среда и культура, необходимые для создания и поддержания команд-активов

Если команда — не просто набор сотрудников, а настоящий стратегический актив, то её появление и развитие зависят от среды, в которой она существует. Участники обзора сходятся в одном: без психологической безопасности и доверия такой формат невозможен.

Тимур СОКОЛОВ,
ключевой эксперт по
стратегическому развитию
и формированию культуры
лидерства в организациях,
CEO theTeam



Психологическая безопасность — главный элемент среды, где можно задавать «неправильные» вопросы, выдвигать «странные» гипотезы и признавать ошибки без страха, подчёркивает **Тимур СОКОЛОВ**. Он добавляет, что необходимо также выстроить культуру доверия, а не контроля, с фокусом на результате через призму доверия, и обеспечить прозрачность информации и коммуникаций. При этом, по его мнению, должны исчезнуть культ «звёзд-одиночек», тотальный контроль каждого шага, внутренняя конкуренция и культура поиска виноватых. Взамен — целенаправленная работа на формирование сильных команд и ясные карьерные треки как для игроков, так и для команд в целом.

**HR-ЛИДЕР — АРХИТЕКТОР
СРЕДЫ, В КОТОРОЙ
РАСКРЫВАЮТСЯ ТАЛАНТЫ**

Наталья ПЕТУХОВА,
начальник управления подбора
и развития персонала компании
«АЛРОСА»



В среде, где можно рисковать, ошибаться и высказывать «крамольные» идеи без последствий, команды действительно раскрываются, замечает **Наталья ПЕТУХОВА**. По её мнению, необходимо устранить микроменеджмент и культуру тотального контроля, «мышление силы» и конкуренцию между отделами, а также KPI, поощряющие индивидуальный результат в ущерб общему. Взамен она предлагает культуру открытой обратной связи, признание ценности ошибок как опыта, практики горизонтальной проектной работы и прозрачность целей и решений со стороны топ-менеджмента.

Елена ГЛАЗЫРИНА,
заместитель начальника
департамента по
работе с персоналом
Газпромбанка



Стратегические команды, по наблюдениям **Елены ГЛАЗЫРИНОЙ**, живут там, где безопасно говорить и слышать правду, где уважение — норма, ошибка — материал для обучения, а сотрудничество ценится выше конкуренции. Должна исчезнуть культура боязни показаться слабым, избегание конфликтов, подавляющая лидерская жёсткость и KPI, толкающие людей в разные стороны. Взамен — честные разговоры о ценностях, общие ритуалы для поддержания доверия, практики восстановления ресурсов, уважение к индивидуальности и трепетное отношение к качеству человеческих отношений.

Оксана ТИХОМИРОВА,
исполнительный директор, лидер практики по развитию человеческого капитала theTeam



Безопасность должна идти в паре с ответственностью, добавляет **Оксана ТИХОМИРОВА:** без первого — страх и оправдания, без второго — комфорт, но неэффективность. Она призывает отказаться от формальной работы, микроменеджмента, управления через недоверие и от культуры страха ошибок. Взамен — договорённости о поощрении открытых обсуждений, конструктивная обратная связь, поддержка кросс-функционального обмена опытом и фокус на ясности, а не на контроле.

Алина МАНЦЕВА,
директор по персоналу по региону Россия и Евразия AstraZeneca



Ключевая трансформация — от модели «управления человеческими ресурсами» к «созданию условий для генерации человеческого капитала», утверждает **Алина МАНЦЕВА.** По её словам, из практик должна исчезнуть жёсткая привязка полномочий к иерархическому статусу. Критический элемент — «управление по контексту, а не контролю», где роль руководителя трансформируется из контролёра в фасилитатора стратегических инициатив.

Культура не создаётся через формальные регламенты — это убивает прогресс, напоминает **Екатерина МЕЛЕНТЬЕВА, директор по персоналу «Т1 Интеграция и Протех», холдинг «Т1».** Настоящая инновационная среда формируется там, где команды пробуют, ошибаются, корректируют и получают поддержку. В таких условиях появляются гибкие кросс-функциональные структуры, управление по контексту, а не контролю, и роль руководителя становится фасилитаторской.

Уход от жёстких иерархий, излишнего контроля, множественной отчётности и бюрократии необходим, считает **Наталья ПРАХОВА, директор по управлению персоналом «Локо-Тех-Электромашиный дивизион» АО «Желдорремаш».** Вместо этого — распределённое лидерство, децентрализация решений, постоянное развитие лидерских и коммуникационных компетенций, культура взаимного обучения. Ценности должны продвигать коллаборацию и коллективную ответственность.

ДОЛЖНА БЫТЬ ЧЁТКАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ, ЧТОБЫ КОМАНДЫ ПОНИМАЛИ, ЧТО ОНИ НУЖНЫ

Чтобы команды-активы не просто формировались, но и стремились к большему, важно, чтобы они чувствовали: их работа нужна и ценна на уровне топ-менеджмента, подчёркивает **Дмитрий БОРОДИЧ, директор по персоналу и социальной политике ПАО «ФосАгро».** Из культуры управления необходимо убрать элемент безразличия, особенно на верхнем уровне. Должна быть чёткая обратная связь, чтобы команды понимали, что они нужны.

Роль HR-лидера и наиболее эффективные инструменты в создании команды

Сегодня HR-лидеры всё чаще называют себя не «управляющими персоналом», а архитекторами среды — той самой питательной почвой, на которой раскрываются таланты, формируются команды и рождается организационная культура. Эта метафора объединяет многих экспертов, хотя каждый вкладывает в неё свой смысл.

Главная миссия HR — проектировать социальные процессы, которые смещают фокус с индивидуальной конкуренции на совместный результат, уверен **Тимур Соколов.** В этом контексте он выделяет два инструмента с максимальным эффектом: переход от индивидуальных KPI к командным OKR (Objectives and Key Results — методика постановки, синхронизации и мониторинга целей и ключевых



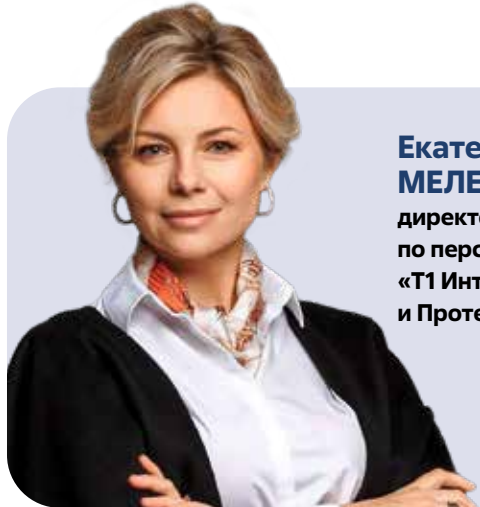
результатов. — **Прим. ред.**), чтобы система вознаграждения значимо зависела от успеха всей команды, и культуру регулярной обратной связи и ретроспектив, где команда учится самостоятельно диагностировать проблемы, становясь самообучающейся организацией.

С ним солидарна **Наталья Петухова,** которая также называет HR-лидера «социальным инженером», отвечающим за сохранение организационного ДНК. В их практике ключевыми стали внедрение системы диагностики командной эффективности, позволяющей оценить «мягкие» факторы — психологическую безопасность, доверие, ясность ролей, — и корпоративная программа «Лидеры Pro», направленная на создание пула руководителей, способных не командовать, а фасилитировать и выращивать вокруг себя команды-активы.

Задача HR — не собирать команду, а именно проектировать её как систему, уточняет **Оксана Тихомирова.** Для этого, по её словам, необходимо начинать с качественной совместной диагностики текущего состояния команды, чтобы увидеть реальную картину, без иллюзий, а затем интегрировать развитие не в разовые тренинги, а в ежедневную работу через мини-дизайн процессов: как даётся обратная связь, как проводятся совещания, какие ритуалы благодарности и коммуникации внедряются.

Условия, при которых команда выходит на стратегический уровень, создаёт именно HR, считает **Елена Глазырина.** Важнейшими инструментами она называет практики осознанного диалога, когда команда регулярно обсуждает не только задачи, но и то, как взаимодействует, принимает решения, что её поддерживает или мешает, а также поддержку лидера в его личном росте, создание пространства, где он может честно посмотреть на себя и команду, становясь более гибким и внимательным.

* Фасилитатор — человек, помогающий наладить обсуждение вопросов в эффективном и экологичном ключе.



**Екатерина
МЕЛЕНТЬЕВА,**
директор
по персоналу
«Т1 Интеграция
и Протех»

HR трансформируется в стратегический центр влияния, отвечающий за формирование корпоративной ДНК через систему смыслов и ценностей, уверена **Екатерина Мелентьева**. По её убеждению, необходимо пересматривать не только программы развития, но и KPI, и системы вознаграждения — с акцентом на командные результаты и вклад в общие ценности. Ключевой приоритет — развитие гибких навыков: эмпатии, коучинга, создания доверия, особенно в эпоху интеграции ИИ.



**Наталья
ПРАХОВА,**
директор по
управлению
персоналом
«ЛокоТех-
Электромашинный
дивизион»
АО «Желдорремаш»

Трансформацию HR из операционного подразделения в стратегического партнёра бизнеса подчёркивает **Наталья Прахова**. В качестве примеров эффективных решений она приводит систему стратегического планирования персонала на основе навыков, а не только должностей, что позволяет гибко перераспределять таланты под стратегические проекты, а также проектирование культуры, поддерживающей распределённое лидерство, доверие и ответственность на всех уровнях — с развитием таких компетенций, как эмпатия и эмоциональный интеллект.

Условия для самоформирования команд, а не их создания «по указке» критически важны, обращает внимание **Дмитрий Бородин**. Среди самых действенных инструментов он называет повышение намотренности через референс-визиты, внутреннее и внешнее, когда команды вырываются из своей среды, что усиливает сплочённость и рождает новые идеи.

Эту логику продолжает **Алина Манцева**, которая видит роль HR-лидера в создании экосистемы, где люди эволюционируют вместе с бизнесом, а таланты получают максимальные возможности. В её арсенале — система «стратегических карьерных треков» с тремя равноправными траекториями роста (экспертной, проектной и управленческой) вместо одной вертикальной, а также ежегодные «стратегические сессии снизу вверх», когда команды сами раз в год формулируют предложения по развитию своих направлений, показывая, как достичь целей компании лучше и быстрее.

УСЛОВИЯ, ПРИ КОТОРЫХ КОМАНДА ВЫХОДИТ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ, СОЗДАЁТ ИМЕННО HR

Ключевые индикаторы превращения команды в стратегический актив

Когда команда становится настоящим активом, это не остаётся незамеченным — появляются чёткие, измеримые поведенческие признаки, которые замечают как сами участники, так и организация в целом.

Один из самых ярких сигналов — трансформация роли руководителя: он перестаёт быть «узким местом» и к нему приходят не за инструкциями, а за смыслом и одобрением стратегических выборов, говорит **Тимур Соколов**. До 80% операционных вопросов команда решает самостоятельно. Кроме того, она превосходит запросы, работает на опережение, сама предлагает улучшения и видит риски раньше лидера. Также важны наличие здорового конфликта идей ради лучшего результата, устойчивость в кризисной ситуации и способность перенастраиваться. И наконец, команда притягивает таланты, становясь внутренним брендом.

Зрелость проявляется и в ритме работы: лидер больше не «тягач», он часть этого зрелого ритма, отмечает **Елена Глазырина**. Результаты становятся предсказуемыми и устойчивыми благодаря прочности отношений. Команда начинает поддерживать друг друга неформально, помогая в трудные моменты. В работу входит осознанность: анализ не только что делаем, но и как взаимодействуем. Конфликты становятся созидательными, не разрушая отношений.

Особенно показательным считает поведение команды в кризис **Наталья Петухова**. Её ключевой индикатор прост и глубок: «Я понимаю это, когда перестаю быть главным мотором и единственным источником решений». Главный признак зрелости — в условиях кризиса и сокращений такие команды не распадаются, а спланиваются, демонстрируя лояльность общей цели.



**Дмитрий
БОРОДИН,**
директор
по персоналу
и социальной
политике
ПАО «ФосАгро»

Дмитрий Бородин считает ярким практическим примером зрелости инициативу, возникшую без запроса по бюджетам. Когда коллеги вместе начинают приходить с инициативами и решениями, о которых с ними даже не говорили, они создают новые сообщества на энтузиазме. Так, выпускники одной из программ обучения организовали сообщество для профориентации и подготовки молодых специалистов, взяв на себя роль наставников. Это показатель, что команда сформировалась и сама оценивает свою роль, генерируя новые востребованные процессы.

КОМАНДА ПРИТЯГИВАЕТ ТАЛАНТЫ, СТАНОВЯСЬ ВНУТРЕННИМ БРЕНДОМ

Измеримый бизнес-результат — ещё один важный ориентир. По мнению **Екатерины Мелентьевой**, основной признак — достижение бизнес-результатов на основе синергии, доверия, общей культуры и адаптивности.

КОГДА КОНКУРЕНТЫ ПЕРЕМАНИВАЮТ ВАШИХ ЛЮДЕЙ — ВЫ СОЗДАЛИ ЧТО-ТО ЦЕННОЕ

К проверочным критериям она относит выполнение KPI, повышение эффективности затрат, снижение текучести, рост обучаемости и вовлечённости персонала. При этом важно, что универсальных индикаторов нет — каждая организация разрабатывает свои, исходя из специфики бизнеса.

Три чётких критерия выделяет **Оксана Тихомирова**: во-первых, команда приносит большую ценность, чем от неё ожидают, например измеримую бизнес-пользу в виде клиентов, NPS или рейтингов; во-вторых, она проявляет самостоятельность — может работать без лидера, не требуя постоянных согласований; в-третьих, демонстрирует устойчивость в турбулентности — адаптируется без драмы и взаимных обвинений, быстро проходит кривую изменений и снова показывает результат.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ — ГЛАВНЫЙ ЭЛЕМЕНТ СРЕДЫ, ГДЕ МОЖНО ЗАДАВАТЬ «НЕПРАВИЛЬНЫЕ» ВОПРОСЫ И ПРИЗНАВАТЬ ОШИБКИ БЕЗ СТРАХА

Эффективное распределение задач на основе знания сильных сторон друг друга, проактивное управление рисками и формирование долгосрочных планов с KPI — всё это, по наблюдениям **Натальи Праховой**, говорит о высокой внутренней сплочённости и взаимоподдержке. Важный признак зрелости — удержание и развитие ключевых сотрудников, формирование кадрового резерва.

Лучший критерий команды, ставшей стратегическим активом, по мнению **Алины Манцевой**, это когда другие департаменты просят «одолжить» вашу команду для своих проектов. Это значит, что репутация команды как актива распространилась по всей компании. Ещё один красноречивый признак — конкуренты начинают активно переманивать ваших людей. Это значит, вы создали что-то действительно ценное и уникальное.