

Новая реальность менеджмента

Новая реальность менеджмента. Форум лидеров, CEO и HR-директоров

Мы наблюдаем самую серьезную за последние 40 лет экономическую нестабильность: обострившиеся геополитические конфликты, затяжные последствия пандемии, стремительно растущая инфляция, проявляющиеся признаки рецессии. Компании в России адаптируются к влиянию внешней среды, а руководители сталкиваются с многочисленным дефицитом ресурсов: появились трудности в цепочках поставок, новые сложности в цифровизации процессов, усугубляется «кадровый голод». Как «менять двигатель на летящем самолете» и не сбавлять темп?

17 мая 2024 года под эгидой FCongress и при поддержке Forbes Russia состоялся **форум лидеров, CEO, HR-директоров «Новая реальность менеджмента»**. Собственники бизнесов, топ-менеджеры ведущих работодателей — компаний из различных отраслей, обсудили актуальные изменения парадигмы управленческого мышления, стратегии и технологии, необходимые для эффективной трансформации процессов, взаимодействия с командой и развития компаний.

Изменения в Корпоративном управлении. Трансформация роли совета директоров. Адаптация после ухода иностранцев и управление экосистемой партнеров. Какие новые ниши для бизнеса развивать, какие процессы перестраивать для масштабирования? Эти и многие другие темы обсуждали участники открывающей форум сессии **«Глазами управленцев. Палитра вызовов и новых возможностей для роста: спринт по лезвию»**. Модератором сессии выступила генеральный директор FCongress **Ольга Орешникова**, начав сессию с предложением спикерам охарактеризовать стратегию компании сегодня. «Она какая? Агрессивная, выжидательная, мирная?».

Начал дискуссии **Александр Маненок, генеральный директор группы компаний «Аскона»**: «Мы выбрали для себя два слова на ближайшие, наверное, несколько лет. Это стратегия эффективного роста. Все-таки роста, как у нас принято, достаточно амбициозного. Но с обязательным на сегодняшний день словом "рядышком" — это эффективный рост «...» Потому что там, где позиции уже сильные, — там история про удержание, укрепление и развитие, где это позволяет сделать максимально эффективной бизнес-модель. На новых рынках, в которых мы на сегодняшний день, где анализируем, выбираем и в принципе уже определили для себя, какие они будут. Вот там ситуация будет более активная, наверное, как, возможно, лет 10-15 назад на нашем рынке».

Ольга Орел, генеральный директор, AB InBev Efes: «На мой взгляд, отличительное качество стратегий современных корпораций — это адаптивность. В условиях постоянно меняющегося внешнего контура стратегию необходимо постоянно пересматривать, анализировать, обновлять. И делать это не раз в год, по регламенту, а в зависимости от потребностей и потребности бизнеса на текущий момент. Сейчас важно, чтобы стратегия у компании в принципе была и при этом перманентно анализировалась критическим взглядом. А сказать на десять лет вперед, какая стратегия будет, — задача футуристическая. В текущем непредсказуемом мире она может поменяться уже завтра, а может не поменяться ни разу. Главное — работать над ней постоянно, с учетом того, какое количество трансформаций мы претерпеваем как бизнес в России».

Топ-3 тренда, которые уже сегодня меняют или существенным образом влияют на индустрии, выделил **Александр Иконников, сооснователь Ассоциации независимых директоров, член совета директоров ряда российских и международных компаний**: «Из-за массового ухода западных

Новая реальность менеджмента

компаний появился слой новых российских собственников. Они становятся ключевыми фигурами, от которых будут зависеть темпы развития и уровень устойчивости приобретенных технологий, продуктов и сервисов. Мы видим три больших вызова для управления в таких компаниях. Первое – менеджмент приобрел компанию, но сохраняет модель мышления и поведения управленца, а не собственника. Важно переключить их фокус с краткосрочных – операционных задач на долгосрочные – стратегические, а также расширить обязательный круг стейкхолдеров для работы: государство, инвесторы, банки, партнеры и т.д. В случае внешних инвесторов в лице финансово-промышленных групп или предпринимателей возникает проблема интеграции разных корпоративных культур – “западной” и российской школ управления. Возникает риск потери критически важных управленцев и целых команд. И третий вызов, характерный для всех типов компаний и с западными, и с российскими корнями – это поддержка, мотивация и преемственность Генерального директора и его команды. В кризисные времена бизнес становится слишком зависим от успешных топ-менеджеров. И ключевой управленческий актив становится ключевым риском».

Тихон Смыков, президент, группа компаний Inventive Retail Group, считает, что нельзя быть точно уверенными в агрессивных стратегиях, особенно на 10 лет: «Просто индустрия ритейла сегодня подвержена очень большим изменениям и очень большой неопределенности. Поэтому я за адаптивность <...> В розничной торговле есть глобальный технологический тренд. Это стремительная онлайнизация торговли, которая идет не только в нашей стране. Со всеми тенденциями на изоляцию России этот тренд никуда не делся, а проявлен гораздо больше. И что мы имеем? Мы имеем принципиальные изменения вообще всех конкурентных сил в отрасли, потому что отрасль очень долго консолидировалась, розничные сети укрупнялись, бизнес укрупнялся. И потом вдруг появились маркетплейсы, которые дают возможность совершенно мелким неструктурным игрокам участвовать на рынке и зарабатывать деньги. Это второй тренд, который сложно не отметить. Но у подобных изменений есть обратная сторона. В розничной торговле колоссально обострилась конкуренция. Конкуренция обострилась в первую очередь потому, что разрушились определенные торговые связи. И появилось много возможностей для новых игроков прийти на рынок и вести себя агрессивно. Что значит — вести себя агрессивно. Это значит сильно снижать цены, работать в убыток, не давать возможность зарабатывать соседям. И это порождает очень высокие требования к корпоративному управлению. Но, на мой взгляд, не в том смысле, как устроена компания, какой у нее генеральный директор, как устроен совет директоров. А гораздо важнее, какой результат этого корпоративного управления, что компания из себя представляет культурно. Получается, что, действительно, правильная устойчивая корпоративная культура — это то, что определяет успех компании в долгосрочной перспективе. Корпоративная культура во многом берется из способности лидера сформулировать стратегию. Потому что если нет понимания, куда компания идет, значит, культура начинает рассыпаться. И развитие компании через формирование стратегии и культуры — это, на мой взгляд, тренд номер три. Потому что все компании, которые этого не сделают, они отвалятся».

Андрей Седов, генеральный директор группы компаний «Дамате», рассказал о стратегии и путях развития компании как производителя нишевых видов мяса и лидера на рынке индейки в России: «Группа компаний «Дамате» росла и продолжает увеличиваться очень высокими темпами, это касается и экспорта. Как у компании-производителя еды у нас появился дополнительный экспортный потенциал. Мы поняли, что сейчас настало время активно развивать поставки нашей продукции за рубеж. Мы вышли на глобальный рынок и сейчас боремся за

Новая реальность менеджмента

третье место в мире по объемам производства мяса индейки. Только за последний год наш экспортный товарооборот вырос на 30%. Сегодня мы экспортируем продукцию из индейки, утки и баранины на такие крупные рынки, как Китай, ОАЭ, страны Ближнего Востока, Африки, Юго-Восточной Азии».

Поднимая тему про человекоцентричность, **Ольга Орел** подчеркнула: «Не нужно принимать доброту за слабость, а человекоцентричность за расслабленность. Есть архаичный стереотип, характерный для лидеров прошлого века, что эффективнее всего сотрудники работают только в условиях стресса. Современные лидеры своим примером доказывают, что это не так. Человекоцентричность — это про то, чтобы ориентироваться на человека. Слушать и слышать, понимать, что ему нужно, и идти вместе для достижения общих целей и процветания бизнеса. Современному человеку необходимо чувство принадлежности и стабильности, учитывая волатильность внешней среды. Это как раз те ценности, смыслы и опоры, которые должны быть заложены в корпоративную культуру, придавая сотруднику уверенность в завтрашнем дне. У нашей компании есть миссия — быть ориентированной на человека. Не важно, в какой области: в социальной работе, в качестве продукции, которую мы выпускаем, в отношении к нашим сотрудникам. Такой подход приводит к совершенно другому результату, как с точки зрения бизнеса, так и с точки зрения раскрытия потенциала сотрудника и его профессионального роста».

Сессия «**Человеческий капитал и технологии: создание оптимальной формулы эффективности**», которую модерировал **Алексей Миронов**, вице-президент по организационному развитию Ancor, объединила руководителей из разных индустрий. В сессии приняли участие: **Лариса Бодягина**, вице-президент по управлению персоналом МТС; **Марат Исмагулов**, директор по персоналу «Альфа-банка»; **Василий Номоконов**, член правления, исполнительный директор, «Сибур»; **Андрей Скорочкин**, генеральный директор, «Рексофт Консалтинг»; **Антон Пашков**, директор по персоналу Fesco; **Михаил Гусев**, управляющий директор «БОСС», SI Soft; **Роман Квитко**, директор по организационным вопросам и работе с персоналом «Газпром нефть».

Дискуссия строилась вокруг ставки на технологии в стратегиях компаний, эффективных инструментов роста производительности, актуализации цифровизации и трансформации HR-стратегии в связи с тенденциями на рынке труда. **Андрей Скорочкин**, генеральный директор, «Рексофт Консалтинг», отвечая на вопрос: «что мы видим сейчас на рынке в части внедрения технологического элемента в корпоративные стратегии компаний?», подчеркнул: «Мне кажется, вообще корпоративным стратегиям сильно не повезло за последнее время, потому что они находятся как бы в двух полюсах. С одной стороны, все знают, чего хотеть: положено же создавать data-driven компанию, положено принимать решения на основе данных, положено внедрять искусственный интеллект. И все эти слова, они обязательно в стратегиях показываются. Поэтому основная проблема лежит не в плоскости бизнес-стратегии, а в плоскости операционных стратегий, то есть как решать задачу, как создать организацию, которая способна, во-первых, эти технологии абсорбировать, дальше их использовать и с помощью них двигаться. И эта задача гораздо более сложная».

Продолжил сессию и рассказал, в какой степени промышленные компании сегодня опираются в своих стратегиях на технологии **Василий Номоконов**, член правления, исполнительный директор, «СИБУР»: «Если говорить о долгосрочной корпоративной стратегии, в том числе в сфере цифровизации, то в СИБУРе ее нет в традиционном понимании, так как технологии очень быстро устаревают, а мир и внешние вводные слишком стремительно меняются и мы стараемся оперативно и гибко на них реагировать. При этом мы не мыслим абстрактными терминами,

Новая реальность менеджмента

вроде “цифровизация” и “искусственный интеллект”, мы мыслим экономической рациональностью. У нас есть сквозные процессы, и мы формируем инициативы по улучшению каждого из них, а также ставим цели относительно того, какой экономический эффект они могут принести. И часто средством улучшения процесса является внедрение цифровых инструментов или искусственного интеллекта. Для нас это, когда принятие решения отдается компьютеру, что оказывает положительный эффект на общую производительность и эффективность, так как компьютер не ошибается. Все наши инициативы, как правило, хорошо окупаются и экономический эффект от цифровизации в СИБУРе за последние 6 лет уже составил более 45 млрд рублей. При этом есть часть проектов, которые не дают прямого экономического эффекта, но для нас они также важны, так как обеспечивают поток чистых данных, без которых принятие правильных решений невозможно. А некоторые инициативы имеют soft-эффекты и направлены на улучшение среды в компании и комфорт сотрудников, что для нас также является большим приоритетом».

Михаил Гусев, управляющий директор «БОСС», SI Soft, отметил: «ИТ играют важную роль в развитии и успехе любого бизнеса. Именно они помогают повышать эффективность, качество и конкурентоспособность продуктов и услуг, удовлетворять потребности и ожидания клиентов, оптимизировать затраты и риски, привносить инновационность в бизнес-процессы и оцифровывать предприятия. 51% российских компаний выбрали автоматизацию и цифровизацию HR-процессов главным трендом 2024 года. Цифровые инструменты, безусловно, делают их работу все более эффективной. Искусственный интеллект, роботизация, e-commerce, виртуальная реальность, 3D-печать, биотехнологии, кибербезопасность — все это части новой экономической реальности. В условиях предстоящих вызовов этого года многие HR-процессы особенно нуждаются в автоматизации. Сегодня технологии ИИ уже начинают использоваться для повышения эффективности управления персоналом и поиска сотрудников. Три самых популярных сценария использования искусственного интеллекта в HR — это поиск кандидатов, анализ мнений сотрудников, а также виртуальные HR-ассистенты. Наибольшие результаты цифровизация HR-процессов приносит в рекрутинге, КЭДО, обучении, развитии, адаптации и управлении эффективностью сотрудников. В целом информационные технологии в условиях глобальной конкуренции стали для компаний источниками новых конкурентных преимуществ и средствами сохранения их на рынке. Кроме того, сами ИТ теперь выступают источниками новых форм и видов бизнеса».

Продолжила тему цифровизации **Лариса Бодягина, вице-президент по управлению персоналом, МТС**: «Если говорить о связи технологий с корпоративной стратегией МТС, то в экосистеме МТС можно увидеть много цифровых бизнесов с глубокой интеграцией различных технологий: например, это KION, МТС Travel, МТС Линк, МТС Финтех и так далее. Big Data и AI являются core-бизнесами МТС и работают на рост и развитие всех бизнес-вертикалей, а также к усилению цифровой экосистемы. Один из приоритетов нашей HR-стратегии — это развитие HR Tech. Являясь сотрудниками цифровой экосистемы МТС, мы применяем в работе те же цифровые сервисы, что предлагаем клиентам компании. Как пример: МТС Линк, который используется повседневно для построения совместной работы, организации созвонов, вебинаров, таск-менеджмента. Польза такого подхода в том, что сотрудники сами тестируют этот продукт и в результате могут лучше понимать запросы клиента — как я уже говорила, мы развиваем большое количество бизнесов с разными стратегиями, подходами и командами. Поэтому в нашем случае искусственный интеллект, Big Data, технологии и так далее — это ядро экосистемы и это то, что драйвит все наши бизнесы вперед».

Новая реальность менеджмента

Марат Исмагулов, директор по персоналу, Альфа-банк, поделился тем, что в «Альфе» есть стратегический вектор на ближайшие пять лет. «Одна из наших основных задач — это увеличение ELTV — Employee Lifetime Value. Принцип такой же, как в бизнесе. Как сделать так, чтобы у тебя было как можно больше нужных людей и они хотели именно у тебя работать как можно дольше? Конечно, это всегда win-win. Ты должен делать все, чтобы сотрудникам хотелось проживать свою жизнь с тобой, в твоей компании. Но невозможно подойти к LTV-стадии, не пройдя гиперавтоматизацию».

Роман Квитко, директор по организационным вопросам и работе с персоналом «Газпром нефть», рассказал о ежегодно утверждаемых приоритетах: «Первый из них — повышение организационной эффективности, а именно — масштабирование системы метрик производительности труда вплоть до каждого человека в системе. Второй — долгосрочное обеспечение персоналом, комплексная задача, целью которой является решение проблем с дефицитом персонала в рынке, что можно делать как за счет повышения привлекательности работодателя и расширения воронки найма, так и за счет снижения потребности. Что касается технологического аспекта — он является важной вспомогательной задачей, так как это инструмент, а не цель. Сюда включаются помимо очевидных вещей, таких как работа с данными и оптимальная автоматизация процессов, и импортозамещение, переход на отечественные решения».

Антон Пашков, директор по персоналу Fesco, также поделился своей стратегией в новых условиях. «HR, он очень технологичный. Он один из самых технологичных. Его можно действительно легко автоматизировать, а самое важное — унифицировать, что помогает существенно сэкономить, если мы говорим про технологии. Если говорить про Fesco, то у нас есть стратегия HR, у нас есть отдельная HRTechnology — стратегия, которая реализуется, мы ее реализовали вместе с консультантами из ТеДо. Делали большой проект, и он себя оправдал действительно. Автоматизация в HR'e очень эффективная история в плане денег. Приносит действительно большой эффект и в материальных, и в нематериальных вещах. И это очень хорошо влияет на сотрудников как предоставление очень крутого сервиса. Это отражается на уровне вовлеченности, это отражается на то, что у нас одна из целей — это привлечение молодежи, ну как у всех, понятно. Единственное, что я с коллегами не соглашусь, в плане кадрового голода, мы на дно не опустимся в 2030 году, не надейтесь».

Продолжила деловую программу сессия **«Кадры настоящего и будущего. Лучшие из лучших: завоевать или развивать»**. Ключевой темой для обсуждения стал акцент на взаимопомощи государства и бизнеса для преодоления кадрового голода. Спикеры сессии:

Александра Александрова, первый заместитель руководителя, Департамент труда и социальной защиты населения города Москвы; **Елена Логинова**, старший вице-президент, директор по персоналу, «Почта Банк»; **Данил Рассказов**, директор по управлению персоналом, «Сибур»; **Софья Тянникова**, Chief Learning Officer Академии Экспоненциального Коучинга; **Виктория Хаба**, вице-президент по организационному развитию и управлению персоналом, ГК «Аквариус»; **Дмитрий Шишкин**, директор административного департамента, Госкорпорация «Роскосмос».

Основатель и генеральный директор Forbes Education Юлия Черепанова выступила модератором сессии. Юлия отметила, что «во всех развитых экономиках мира сейчас есть колоссальная нехватка кадров. В частности, в прошлом году, в прошлом ноябре в Германии было почти 2 миллиона незакрытых вакансий. Их закрывать было просто нечем. Германия сейчас упрощает визовые требования к студентам, к выпускникам вузов германских, которые там учились, но

Новая реальность менеджмента

уехали для того, чтобы как-то этот дефицит компенсировать. Проблема есть не только в Европе, в частности в Южной Корее. В стране, в Южной Корее, 50 миллионов человек. Сейчас там 180 тысяч иностранных студентов и Корея планирует увеличить это число в два раза, то есть набирать больше иностранных студентов, чем в России училось в лучшие годы, тоже для того, чтобы решить проблему кадрового голода. Особенно интересная история, наверное, в Китае. В Китае к 2040 году половина населения будет пенсионного возраста. Потому что мы знаем, что демография Китая очень драматично развивалась за последнее столетие. И получилось так, что сейчас у них очень много пенсионеров, очень мало молодых людей. И Китай тоже активно проводит политику, пытаясь решить свои проблемы».

Первый заместитель руководителя Департамента труда и социальной защиты населения города Москвы Александра Александрова, характеризуя ситуацию на рынке труда Москвы и повсеместный дефицит кадров, отметила, что более половины всех незакрытых вакансий — это предложения для рабочих. «85% этих вакансий не требуют высшего образования. А уровень безработицы по методологии международной организации труда — 1,1%. Это исторически низкий уровень безработицы. Регистрируемая безработица в Москве — 0,3%. На 7-миллионный рынок труда в Москве приходится менее 20 тысяч людей, которым нужен статус безработного. Работу найти могут все. Как в Москве, так и в целом по стране, потому что действительно существует огромная потребность в людях».

Елена Логинова, старший вице-президент, директор по персоналу, «Почта Банк», прокомментировала ситуацию в финансовом секторе: «Первый тренд — стало сложнее с поиском массового персонала в клиентском сервисе. Внедрение искусственного интеллекта помогает оптимизировать расходы и увеличить скорость найма. Особенно это актуально в условиях кадрового голода, когда для трудоустройства одного сотрудника контактного центра работодателю приходится делать порядка 130 звонков. В этой нише банки стали конкурировать со службами доставки и торговыми сетями, где зачастую функционал значительно проще и не требуется проходить длительное обучение. Второй тренд — в последнее время все меньше людей хотят быть менеджерами и брать на себя ответственность. У кандидатов поменялась философия. На первый план выходит необходимость гармонично сочетать работу и личную жизнь. Безусловно, мы растим средний и топ-менеджмент внутри, но не всегда хватает кандидатов. Поэтому в Почта банке возможны не только вертикальные, но горизонтальные переходы с переквалификацией».

Виктория Хаба, вице-президент по организационному развитию и управлению персоналом, ГК «Аквариус», добавила: «Радиоэлектроника — это не то направление, которое активно развивалось последние 10 лет, специалистов не хватает. И мы сталкиваемся с теми же сложностями, что и предприятия в других областях. Но я бы сказала, что вопрос не только в количестве доступных кадров на рынке, важно понять, благодаря чему они выбирают конкретного работодателя. И на базе этих причин разработать стратегии привлечения и удержания талантливых специалистов и при этом грамотно оценивать показатели рентабельности человеческого капитала, которые напрямую влияют на эффективность бизнеса в целом. Особую ценность для нас представляет даже не молодежь — 85% остается в компании после стажировок, а люди до 30-35 лет, у которых уже есть профессиональный опыт. Но помимо базовых потребностей в виде денег эти люди хотят интересного содержания работы и делать большие свершения».

Новая реальность менеджмента

Данил Рассказов, директор по управлению персоналом, «Сибур», подчеркнул, каких специалистов нанимает нефтехимическая отрасль: «Мы чувствуем себя достаточно устойчиво на сегодня, несмотря на то что конкуренция за кадры выросла в разы. Последние 10 лет мы много инвестировали в автоматизацию своих мощностей, а значит, нам нужно меньше людей для управления большими производственными объектами «...» Я соглашусь с Александрой, сейчас существует большой тренд на специалистов среднего профессионального образования (СПО). Говоря о СИБУРе, мы изменили структуру нашего найма молодых специалистов: если раньше мы ориентировались на высшие учебные заведения, то, например, за прошлый год количество выпускников СПО в России впервые опередило количество выпускников вузов, и мы планируем нанимать 40% выпускников вузов и 60% — ссузов. Работая со среднепрофессиональными учреждениями, можно достаточно быстро получать персонал, который можно доучивать непосредственно на производстве. Но есть и сложности — не во всех регионах есть сильные СПО».

Дмитрий Шишкин, директор Административного департамента «Роскосмоса», поддержал коллег по сессии и добавил, что «сегодня основная наша производственная потребность — это высококвалифицированные рабочие, производственный персонал, как и у коллег, кто связан с созданием сложной техники. Для мотивации используются три компонента: базовые условия — это достойная оплата труда, возможности развития на рабочем месте, и конечно, ценностное поле, потому что очень важно чувствовать себя частью большой команды, обязательно ее значимой частью. При этом у космонавтики есть уникальные конкурентные преимущества при сопоставимых величинах в заработной плате и возможностях для карьерного роста. Человек, приходящий работать в ракетно-космическую отрасль, причастен к чему-то большему, чем просто выполнение своей трудовой функции. Космос — это сфера, которая открывает новые технологические горизонты, поэтому справедливо можно сказать, что наш работник создает то, что может для многих являться мечтой. Именно поэтому любому работодателю стоит не забывать об общественном мнении, восприятии себя у потенциальных работников, так как оно сильно влияет на его привлекательность. Мы со своей стороны понимаем, что важно правильно показывать ход и результаты своей работы. Например, многое из того, что создают наши предприятия — космические аппараты, ракеты-носители или сложные космические системы, — все это непосредственно влияет на нашу повседневную жизнь, а цифровые сервисы, которые используем каждый день, получаются как прямой результат космической деятельности».

Софья Тянникова, предприниматель, Chief Learning Officer Академии Экспоненциального Коучинга: «Выстроенный менторинг, наставничество в бизнесе приносят ощутимую пользу и мы помогаем компаниям настроить эти процессы, обучая студентов лайф и бизнес-коучингу. В нашей Академии за четыре года мы обучили уже более 50 тысяч людей, которые получили навыки работы с когницией и эмоциональным состоянием. Полученные знания нашли применение в личной жизни людей для выстраивания отношений в обществе, семье, среди близких. А также стали основой профессиональной карьеры специалиста, которого приглашают коучем, ментором для построения способов взаимодействия между людьми на работе, благоприятно сказывающихся на привлечении и удержании на рабочих местах. Для сотрудников крайне важен эмоциональный климат, ведь мы половину жизни проводим на работе и все хотят чувствовать себя там хорошо, чтобы реализоваться и достойно зарабатывать. Наличие эмоционального, психологического, спокойного климата — это один из факторов, который удерживает людей в компаниях, позволяя им строить карьеру, а компаниям — выполнять задуманные стратегии и миссии».

Новая реальность менеджмента

Сессия «Управление энергией персонала. Про вовлеченность, бренд работодателя, корпоративную культуру и ценности компании» подняла вопросы в области клиентского пути сотрудника — как сделать так, чтобы люди хотели работать дольше и продуктивнее? **Елена Витчак**, профессор бизнес-практики Московской школы управления «Сколково», директор программы «HR как партнер для бизнеса» открыла сессию: «HR в Российской Федерации — функция многострадальная. Она растёт, растёт, вырастает, вырастает, потом опять куда-то сваливается, потом опять вырастает. Сейчас она стратегическая, все с этим согласны? Абсолютно».

Ирина Бармина, директор по персоналу, группа компаний «Ланит», рассказала о принципах сплочения внутрикорпоративной среды путем создания новых команд, в том числе и киберспортивных: «Киберспорт — это и турниры внутри компании, и турниры с внешними организациями. Мы играем с компаниями-партнёрами и конкурентами. Участие в киберспортивном сообществе действительно мотивирует наших сотрудников. Это показывают и опросы, и снижение текучести кадров. Сейчас у нас в киберспортивном сообществе 1000 человек, а всего в группе — более 14 тысяч».

Продолжила тему **Венера Ельчина**, директор по персоналу, «Леруа Мерлен»: «В HR очень много сейчас аналитики, которая помогает понять, какой уровень вовлеченности сотрудников и какие факторы помогают строить бизнес и укреплять корпоративную культуру. Я немного похваюсь: у нас стабильность команд более 80%, то есть текучка менее 20%. Это действительно отличный результат, один из лучших в ритейле. И центральную роль в этом играет наша культура приобщения к знаниям, управлению, стремлению, результатам. Человек — в центре нашей культуры, направленной на вовлечение в создание и реализацию стратегии компании, нацеленной на прозрачность в принятии решений и проактивную позицию в улучшениях. В нашей компании приветствуется, когда сотрудники на местах предлагают инициативы и идеи по оптимизации бизнес-процессов. Всего лишь за несколько месяцев реализации проекта в нем приняли участие уже более 1,5 тыс. сотрудников, которые подали более 3 000 инициатив, а экономический эффект от их внедрения превысил 62 млн рублей».

Продолжила тему ценностей компании и роста вовлеченности **Виктория Никольская**, основатель и генеральный директор, Fresh Executive Search, HR-эксперт (ранее управленческая роль в HR ВЭБ.рф, X5 Group): «Ценности людей поменялись, и в связи с этим наша работа специалистов-хэдхантеров по подбору управленцев стала намного сложнее. Кандидатов в принципе очень мало из-за демографической ситуации. Если хороший кандидат выйдет на рынок, у него будет на руках два-три предложения. Но также будет и контр-оффер от текущего работодателя, который активно борется за своих талантливых сотрудников. Соответственно, отказы от офферов также участились. По моим наблюдениям, раньше три-четыре отказа от оффера по одной позиции были нонсенсом, сейчас это ситуация приближена к норме.

Мой клиент, компания с хорошей репутацией, брендом работодателя и нетоксичным акционером, сделал оффер, увеличивающий текущую зарплату кандидата в три раза. Что вы думаете, согласился ли кандидат? Он отказался. Пару недель мы с командой пытались понять мотивы кандидата, потому что кажется, что объективных причин отказаться не было. Как позже выяснилось, кандидат решил остаться из-за своего нынешнего руководителя. И этот кейс нам показывает, что в битве за таланты возрастает роль лидера, управленца».

Антонина Приезжева, директор по персоналу, «Газпром-Медиа Холдинг», рассказала про особенности корпоративной социальной ответственности в холдинге: «При поддержке

Новая реальность менеджмента

различных инициатив важна синергия. То есть мало интегрировать социальные проекты только через медиавозможности холдинга, мы также подключаем сотрудников для их реализации — наш Волонтерский центр «Вселенная добра». На примере поддержки инклюзивного конкурса «Особые таланты», участия его победителей во Всемирном фестивале молодежи 2024 мы видим, что такой подход работает как внутри, так и вовне. И холдинг продолжает искать новые интересные пути привлечения сотрудников для развития корпоративного добровольчества, повышения социальной грамотности и осознанности сотрудников компании. В работе с сотрудниками «Газпром-Медиа Холдинг» большое внимание уделяет развитию системы внутренних коммуникаций и обратной связи. Так, мы выявили, что наши сотрудники обладают высоким уровнем эмпатии и хотят помогать, при этом всегда есть те, кто нуждается в поддержке. Поэтому одним из инструментов работы с сотрудниками холдинг избрал активное их вовлечение в систему корпоративной ответственности, где помогает различным социальным проектам, а также подключение своих сотрудников к участию. «Газпром-Медиа Холдинг» выступает навигатором, направляя энергию сотрудников на добрые дела».

Как сильно влияет пространство на желание приезжать на работу и выполнять свои корпоративные функции? На этот вопрос дала развернутый ответ **Ирина Хорошилова, старший директор, CORE.XP**: «Привлечение и удержание кадров — одна из приоритетных задач, которая стоит перед большинством компаний сегодня. Базируясь на нашем опыте, могу сказать, что молодёжь привлекает несколько вещей: интересная работа, комфорт и скорость зарабатывания денег. Комфорт включает в себя и среду, в которой работает сотрудник. Исторически офис был всегда визитной карточкой бренда компании, ориентировался на Клиента. Сейчас офис — это абсолютно для сотрудника, все строится вокруг комфорта человека. Концепция офиса должна учитывать стратегию бизнеса, подход к работе. Офис становится дорогим удовольствием, но необходимым инструментом для повышения коллаборации, продуктивности, вовлеченности и уровня счастья сотрудников. В условиях кадрового голода компании очень стратегически подходят к выбору офиса не только с точки зрения самого объекта и его расположения, но и с точки зрения правильной организации пространства внутри офиса».

О рабочем пространстве также высказалась **Надия Имамединова, HR-директор группы «Совкомбанк»**: Комфортное место работы — это то, что действительно важно для сотрудников. Хочу рассказать вам про наш опыт. Мы работаем в большой организации, офисы Группы Совкомбанк есть по всей стране. Банковский бизнес довольно консервативный, поэтому нам важно постоянно удивлять сотрудников, чтобы избежать рутины. Мы с командой HR в Совкомбанке постоянно над этим работаем. Уже более 14 лет в Совкомбанке проводится «Лига Достижений» — масштабный конкурс стартапов, где любой сотрудник банка может предложить свою идею и улучшить банковские процессы. Причём не просто предложить какую-то идею, а создать реальный стартап внутри Банка — собрать команду и получить на это бюджет. Лига — это невероятная синергия, сотрудники из разных городов знакомятся, генерят идеи и по-настоящему спланиваются. Коллеги проявляют лидерские качества, раскрывают потенциал, придумывают какую-то маленькую идею, которая потом масштабируется на весь банк. Это самое чувство причастности к чему-то большему — это то, что действительно заставляет тебя круто и продуктивно работать, всегда стремиться к большему».

Итоговую сессию форума **«Миссия и Роль лидера, Самоопределение и Ответственность HR перед бизнесом»** модерировала **Карина Худенко, партнер, «Технологии Доверия» (ранее PwC Россия)**: «Вопросы, связанные с сотрудниками, — по факту самым дорогим и ценным ресурсом компании в текущей ситуации, обсуждения с HR-директором стали все большую долю времени занимать у

Новая реальность менеджмента

СЕО. Не только физического времени, но и времени с точки зрения ценности и важности решений, которые принимаются вместе с HR-директорами по вопросам, связанным с сотрудниками. И вот, собственно, в чем мой вопрос: дорогие СЕО, вы согласны ли с тем утверждением, что HR директор — это действительно сейчас второй человек в компании?».

Мария Силкина, генеральный директор агентства Mera (by Okkam), поделилась опытом коммуникационного агентства: «В рекламном бизнесе роль людей является ключевой. Исторически сложилось, что именно они являются основным капиталом и бизнес-ценностью. Именно поэтому в нашем агентстве HR является не просто функцией по документальному сопровождению, а важнейшим участником работы с командами наравне с линейными руководителями. Мы начали внедрять концепцию EX (employee experience) — подход, который позволяет проанализировать опыт сотрудников в компании-работодателе. Мы анализируем уровень удовлетворенности внутренними сервисами, психологическое состояние, используем меры для идентификации выгорания, стараемся обеспечивать постоянное профессиональное развитие, стимулируем горизонтальные и вертикальные переходы между командами и ролями, а также автоматизируем рутину, освобождая больше времени для интеллектуальной деятельности. В нашей компании роль HR в бизнесе заключается в том, чтобы не только находить таланты, но и заниматься построением среды, в которой команды будут иметь возможность расти и реализовывать не только амбиции бизнеса, но и личные цели».

Станислав Костяшкин, основатель, генеральный директор Continent Express, рассказал о том, какую роль HR играет в его компании, а также о новом тренде в HR-политиках клиентов: «У нас в компании изначально построено так, что каждый директор департамента выполняет HR-функцию внутри своего подразделения. Счастливый сотрудник — основа успешного бизнеса. Особенно сейчас, в текущих реалиях. Поэтому мой HRD участвует во всех бизнес-процессах компании, он — мой первый партнер на сегодняшний день. И в нашей индустрии делового туризма мы видим новый тренд: если раньше ROI в тревел можно было обозначить как поточные командировки, то сегодня во главу угла встает сотрудник, его комфорт и максимальная продуктивность. В компаниях enterprise-сегмента запущен процесс гармонизации travel- и HR-политик, и драйверами этого процесса являются именно HRD».

Алсу Полякова, ментор первых лиц, предприниматель, ex-HRD GE Healthcare, отметила, «основная стратегия для лидерства, неважно, в какой вы роли, это лидер амбидекстер. Поэтому вызов сегодня для HR — это найти, наверное, диалог, согласованность, услышать уставший бизнес».

Основную мысль Алсу поддержала **международный эксперт в управлении талантами, ex-глобальный директор по привлечению талантов фармацевтической компании CSL Елена Харламова:** «Глобальный тренд, в том числе на падающих рынках, заключается в том, что в корпоративной среде и не только нарратив стал важнее фактов. Задача менеджера в том, чтобы рассказать историю, а проверить, подкрепляем мы её фактами или нет, нам уже некогда, мы бежим дальше. Этот и другие тренды, о которых мы с коллегами сегодня говорим, приводят к достаточно большому выгоранию как на уровне лидеров, так и на уровне исполнителей. По данным Джоша Берсина, которые он озвучил в начале этого года, 81% опрошенных сотрудников Северной Америки подтвердили, что они пережили профессиональное выгорание. Это огромная проблема, это то, с чем приходится работать сейчас».

Марина Алексеева, директор по работе с персоналом в «Лаборатории Касперского», рассказала о сплоченности команды и необходимости обучения навыкам в области HR. «Я верю в силу

Новая реальность менеджмента

команды и важность всех функций и направлений, не имеет значения, идёт ли речь о разработке, HR-департаменте или каком-либо другом отделе. Для меня и «Лаборатории Касперского» это одна команда, которая эффективно работает в связке. Сейчас на стратегическом уровне управления многих компаний обсуждается всё больше и больше HR-вопросов, при этом не всегда уровень осведомлённости руководителей по вопросам управления человеческим капиталом соответствует заданной планке. В этой ситуации я вижу одной из основных задач для HR-директора большее погружение руководства в HR-тематику, в то, как именно элементы управления персоналом влияют на бизнес-результат».

Анастасия Родина, заместитель генерального директора по работе с персоналом, «Натура Сиберики», также разделила тему эмоциональности в коллективе: «Один из трендов нашего времени — изменение взгляда на роль HR. И хотя нас до сих пор называют «кадрами», это те самые «кадры, которые решают все». Сегодня роль HR я бы сравнила с функцией рибосом в нашем организме. Эти микроскопические немембранные органоиды синтезируют белок, строительный материал для всех органов. Примерно такую же, как будто незаметную, но важную связующую роль играет современный HR: выстраивает подразделения в определенную цепочку — оргструктуру, которая обеспечивает эффективную работу компании, создает новые связи и обеспечивает синергию всех функций».

После завершения сессии был проведен мастер-класс «**Влияния через призму нейролидерства и модели SCARF**» от **Алсу Поляковой**, в ходе которого участники нашли ответы на следующие вопросы:

- Какие факторы определяют роль лидера и его влияние на команду и организацию.
- Как выявить свои сильные и слабые стороны в области управления людьми.
- Как разработать свою уникальную формулу влияния и эффективно применять ее в повседневной практике.
- Практические стратегии и техники, помогающие оперативно достичь нужных результатов в управлении командой.

После завершения сессий состоялась вечерняя программа, где гости насладились мастер-классом по приготовлению хенд-роллов от **Novikov Space**, поучаствовали в розыгрыше призов от партнеров, обменялись деловыми контактами.

С более подробной информацией и презентациями спикеров можно ознакомиться на сайте [форума](#), в разделе «Материалы».

Форум объединил более 250 участников в офлайне и более 1700 в онлайнe.

Партнерами форума выступили: Академия Экспоненциального Коучинга Михаила Саидова, Моя карьера, Continent Express, Aquarius, CORE.XP, БОСС. Кадровые системы, Rekssoft Consulting