

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». И дело не только в наличии этих проблем, но и в скорости изменений. Как меняются фокусы внимания руководителя, какие модели управления оптимальны и откроют новые возможности? Что сегодня происходит на рынке труда в разных отраслях и профессиональных сферах? Как внедрять изменения, не лишив команды мотивации, и в чем ценность корпоративной культуры в условиях неопределенности?

18 мая 2023 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.

Как перестраивался бизнес и какие задачи в приоритете на новый горизонт планирования? Какой толчок для компаний дал уход западных конкурентов? Как менеджменту стабилизировать компанию и урегулировать процессы в период кризисов? Эти и другие вопросы обсуждали участники пленарной сессии «Бег с препятствиями. Калибровка компании и экосистемы бизнеса». Модератором сессии выступил генеральный директор Альянса по вопросам устойчивого развития Андрей Шаронов, который обозначил ключевые темы сессии: «опыт 2022 года, это, собственно, изменения, которые произошли в разных аспектах бизнеса; как наши коллеги оценивают уход западных партнёров и западных конкурентов, где больше плюсов, где больше минусов; роль совета директоров — мне кажется, что иногда её преувеличивают в ситуации таких стремительных изменений, но тем не менее давайте послушаем мнение участников; это роль эйчаров, как вели себя эйчары в этой ситуации; это корпоративные ценности, смыслы, их пересборка или, наоборот, сохранение и лелеяние; это консолидация партнерства, слияния, поглощения или, наоборот, разводы; и это какие-то технологические моменты, в том числе связанные с применением цифровых технологий».

Начал дискуссию президент компании AB InBev Efes Ораз Дурдыев: «2022 год для пивоваренной отрасли был действительно непростым, многие сложности, которые начались еще в пандемию, усилились, а также появились новые вызовы». Андрей Шаронов дополнил: «Как сейчас говорят — хорошо, что была пандемия, благодаря ней мы смогли подготовиться». Ораз рассказал о том, как перестраивался и адаптировался бизнес, про отношения в коллективе и ESG-повестку, которая приобрела еще большую социальную направленность и стала платформой для коммуникации как с внешней, так и внутренней аудиторией. «Для AB InBev Efes люди всегда были главным приоритетом, вне зависимости от внешних обстоятельств. Так и в прошлом году мы продолжили в полной мере выполнять все социальные обязательства перед нашими сотрудниками и улучшать социальный пакет. У нас действуют такие программы, как "Получи поддержку", где любой сотрудник может бесплатно получить психологическую, финансовую и юридическую помощь, расширенная политика по уходу за ребенком и бесплатный медицинский чекап организма».

Как меняются ориентиры компании в новых реалиях, трансформируются ценности и корпоративные смыслы? **Юлия Гадлиба, генеральный директор «Ренессанс страхование»**, поделилась: «Мой личный фокус — построение классной команды и культуры партнерства, сотрудничества и открытости в компании. В этом случае что бы ни происходило, ваша команда всегда сможет адаптироваться». Юлия также рассказала о том, как идентифицировать наличие нужных ценностей у кандидатов. «Для нас большое значение имеет, насколько сотрудники разделяют ценности компании и соответствуют им. В 2022 году мы обновили подход к оценке сотрудников: оцениваем не только по KPI, но и по ценностям».

В связи с последними изменениями геополитической ситуации и развитием нейросетей очевидно, что IT-компании также имеют ряд своих изменений. **Эдуард Гуринович, серийный предприниматель, венчурный инвестор, сооснователь CarPrice.ru**, рассказал о том, как чат GPT-4 помог повысить общую производительность на 25%. По его мнению, HR-рынок через год трансформируется до неузнаваемости: «Искусственный интеллект уже заменил всех программистов уровня junior и middle».

Елена Тябутова, генеральный директор Unilever в России и Беларуси, считает, что нейросети не заменят фабричных работников и логистический персонал. Елена рассказала о стратегии по устойчивому развитию под названием «Компас», которая затрагивает все бизнес-процессы, и раскрыла тему адаптации персонала: «Может ли HR быть в авангарде изменений? Точно может, HR всегда разговаривает с нашей командой и выявляет потребности сотрудников». Также Елена подчеркнула, что команда адаптировала глобальную миссию — сделать устойчивое качество жизни доступным для всех: «Мы создаем больше чем просто продукты и несем добро в каждый дом», — сфокусировав внимание на инновационности и смыслах брендов.

Непростая ситуация сложилась также в парфюмерно-косметической сфере. Трудности с поставщиками товаров люкс-сегмента отметил **Эдгар Шабанов, президент Группы компаний Рив Гош**, 80% всего ассортимента в денежном выражении, реализуемого в Рив Гош, — премиальный ассортимент, поэтому 2022 год стал явным вызовом для компании. «В начале года корпорация за корпорацией объявляла о том, что она уходит из России, поэтому нам нужно было срочно думать, что мы будем делать, чтобы не оставить пустые полки магазинов». Эдгар рассказал о решениях для выхода из такой ситуации: прямой импорт, внедрение российских торговых марок. Также Эдгар подчеркнул, что «Нужно было сфокусироваться именно на тех сегментах, которые выдают нам маржинальность, — это СТМ и нишевая парфюмерия. Доля прямого импорта выросла в 4 раза, что потребовало изменения бизнес-процессов».

В рамках форума был организован **Public Talk «Человек на две реальности. Цифровая эволюция»**, где обсуждалось, как нейросети уже меняют рынок труда и приоритеты работодателей. Что будет определять реальность уже в ближайшем будущем, какие технологии уже сегодня меняют управление людьми и спасают компании, как подготовить организацию к цифровому будущему и какова роль человека в этом тандеме с роботом.

Модератором сессии выступил **Антон Устименко, партнер, В1. Юрий Максимов — российский предприниматель, программист, сооснователь Positive Technologies**, рассказал о трех качествах успешного лидера: человечность, способность идти своим путем и умение посмотреть на себя со стороны. «Сегодня самая востребованная история — человечность, когда мы называем людей персоналом, кадрами, когда мы воспринимаем их винтиками, думаем, как они должны еще больше выдавать нам результат, всё идет не так». «С точки зрения

предпринимателя, очень важно не заниматься тем, чем на самом деле не хочется, что навязано социумом: ты хочешь зарабатывать деньги, ты хочешь купить Porsche, Maserati и ты начинаешь делать что-то, к чему у тебя душа не лежит. На самом деле найти свой путь и не бояться его перенести — это ключевое качество успешного предпринимателя. И наконец, третье качество: умение видеть себя со стороны, способность остановиться и послушать, что про тебя думают».

Отвечая на вопрос Антона Устименко о будущем технологий в сфере кибербезопасности, Максимов назвал кибербезопасность важным ключом к цифровым технологиям, который либо остановит развитие цифровизации, либо даст возможность двигаться дальше. «Мы этого не понимаем, но уровень доверия к цифровым технологиям дошел до предела в том смысле, что дальше мы цифровизироваться не хотим. Мы не хотим, чтобы нас возили автопилоты, которые легко можно взломать, мы снова вспомнили про бумагу, потому что всё, что находится где-то в облаке, читаем не только мы и оно может исчезнуть в одно мгновение», — сказал он.

В условиях идущей кибервойны стало ясно, что защитить текущую архитектуру IT очень тяжело, считает Максимов: «Это значит, что ее нужно переосмысливать и упрощать, уменьшать влияние человеческого фактора, создавать ее безопасность на стадии производства. Изменение IT-шного ландшафта будет существенным в ближайшее время», — заключил он.

Сессия «**Кадры сегодня. Адаптация менеджмента**», которую модерировал **Павел Безручко, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»**, собрал руководителей по персоналу компаний разных отраслей. Дискуссия спикеров строилась вокруг обсуждения трансформации HR-стратегии и новых тенденций на рынке труда. **Татьяна Терентьева, заместитель генерального директора по персоналу Госкорпорации «Росатом»**, подчеркнула: «Еще с 2020 года мир вошел в период разновекторных кризисов — социальных, политических, финансовых, ценностных. Все это, безусловно, накладывает отпечаток на кадровую работу компаний и корпораций. "Росатом" научился работать в двухскоростном режиме: с одной стороны, мы планируем стратегию развития до 2045 года, с другой — оперативно реагируем на изменения. И важными инструментами здесь являются постоянная коммуникация и диалог с сотрудниками. В пандемию благодаря слаженной работе HR-блока мы перевели на удаленку 40 000 сотрудников, и это не уменьшило, а напротив, увеличило количество коммуникаций. В любые времена ключевое звено нашей социальной политики — человек. Мы активно строим и развиваем сообщества, заботимся о благополучии работников, отдельное внимание уделяя участникам СВО и членам их семей, занимаемся городами присутствия, делая их привлекательными и комфортными для жизни. Особое внимание и приоритет мы уделяем построению бесшовного взаимодействия по линии «школа — колледж / вуз — "Росатом"». Хочу отметить, что в "Росатоме" трудятся представители пяти поколений, среди которых и молодежь, и люди "серебряного" возраста. Женщины составляют 32% наших сотрудников, и мы хотим, чтобы эта цифра росла. Считаю, что раскрытие потенциала разных категорий людей — залог устойчивости не только компаний, но и мира в целом».

Продолжила сессию и сделала обзор рынка труда **первый заместитель руководителя Департамента труда и социальной защиты населения города Москвы Александра Александрова**. Она рассказала, как столичный рынок справился с последними вызовами. По ее словам, безработица в городе «была и остаётся на минимальном уровне». Сегодня она составляет всего 0,37%, что в 8 раз меньше пиковых показателей в Covid-год. Сократить уровень безработицы и сохранить стабильность удалось благодаря оперативно принятым

Правительством мерам поддержки как в период пандемии, так и во время ухода иностранных компаний из России в 2022 году.

Наталья Ахмина, старший управляющий директор по цифровому развитию HR, Сбер, заметила: «В современном мире в крупной компании невозможно управлять людьми без технологий. Рынок давно перестал быть рынком работодателя, нехватка специалистов остро ощущается многими организациями. Кроме того, остро чувствуется квалификационный гэп: разрыв между навыками, которые нужны работодателям, и реальными навыками кандидатов.

Чтобы справиться с вызовами, Сбер делает ставку на цифровизацию в HR: на увеличение скорости подбора и эффективную конкуренцию за перспективных кандидатов, на улучшение качества адаптации и предикцию выгорания с помощью технологий ИИ для проактивного сохранения людей в команде. Для этого мы разработали и внедрили единую платформу управления талантами «Пульс», которой сегодня пользуются не только сотрудники банка и экосистемы, но и ряд корпоративных клиентов».

Продолжил тему цифровизации **Дарий Халитов, вице-президент по развитию информационных систем, Ростелеком**: «Технологии ИИ сейчас — это хайп, но пока мы ещё не дошли до их повсеместного применения, в том числе в HR-Tech. Об этом, например, говорят исследования компании Accenture от 2021 года, охватившие более 1500 респондентов из крупных компаний по всему миру. Более 60% организаций заявляют в своих цифровых стратегиях о применении ИИ, но всё ещё в режиме пилотов и экспериментов. Уровень проникновения ИИ в бизнес можно рассматривать в 3 волны, условно, как классы в школе: начальные, средние и старшие. Первая волна — автоматизация рутинных задач, будь то обработка данных или клиентское обслуживание. Вторая волна подразумевает более сложные задачи: вождение автомобиля или управление складом. А вот третья волна — это уже симбиоз различных наук, например, робототехники и ИИ, что позволит передать нейросетям задачи, требующие когнитивных способностей, как у человека, например, анализ данных и принятие решений». По словам эксперта, сейчас уже есть реальные кейсы второй и третьей волн применения ИИ, но в то же время львиная доля опрошенных компаний пока только-только начинает делать робкие попытки по внедрению ИИ. Тем не менее многие компании уже готовят технологическую почву для второй волны.

Виктория Хаба, вице-президент по HR и организационному развитию, «Аквариус», рассказала, что в прошлом году в компании «Аквариус» появилась острая необходимость изменить организационную структуру компаний и экстренно увеличить штат, в том числе ИТ-специалистов, как результат «мы создали большой блок, в котором есть ключевой момент — организационное развитие, бизнес-процессы, методология. На всю компанию транслируем, как можно повышать эффективность через усиление бизнес-процессов». Виктория также рассказала о мерах, которые предприняли, чтобы сплотить команду, когда коллектив вырастает в два раза.

В свою очередь **Денис Кечкин, заместитель генерального директора по работе с персоналом Международного аэропорта Шереметьево**, рассказал о том, что за счет проведённых в Группе компаний Шереметьево кадровых изменений была сформирована единая линейно-функциональная оргструктура. Данный подход позволил сократить количество избыточных уровней менеджмента, добиться гибкости в принятии управленческих решений и распределить ответственность между подразделениями. Для оптимизации ресурсов применяется система формирования численности в соответствии с пиками загруженности аэропорта. Эффективное управление кадрами обеспечивается во многом благодаря высокой

степени цифровизации HR-процессов — порядка 80% основных функций по направлениям деятельности автоматизированы.

Анна Боброва, директор по персоналу «Магнит», также поделилась своей стратегией в новых условиях и дополнила про работу с возрастными кандидатами, с молодежью и созданием школы бизнес-анализа: «Мы решили попробовать привлекать в наши магазины категории кандидатов, с которыми раньше не взаимодействовали. Протестировали работу с возрастной группой 60+. Оказалось, что эта категория кандидатов хорошо откликается на предложение работать в нашей компании. По результатам фокус-групп выяснилось, что работающие 60+ считают себя намного круче своих неработающих сверстников. Для них сидение с внуками — не обязанность, а хобби. Им нравится работать в разновозрастных коллективах, учиться у молодых и учить молодых, ощущать себя востребованными, молодыми, живыми и полными сил. Поэтому мы назвали нашу программу «Работа для молодых людей старше 60+».

В вопросе привлечения студентов для дальнейшего их развития Анну поддержал **Дмитрий Бородич, директор по персоналу и социальной политике, «ФосАгро»**. По его мнению, комфортное рабочее место играет важную роль в рабочем процессе каждого сотрудника. Также Дмитрий рассказал про ряд решений, которые помогают для активного вовлечения сотрудников и полного погружения в рабочие задачи. Подводя итог дискуссии, каждый спикер рассказал, как лично он борется с выгоранием. **Павел Безручко** подчеркнул ключевой секрет выживания компании: «если ценности и миссия (компании) живые, то они в кризисной ситуации или в сложной ситуации становятся тем самым клеем и фундаментом, за что люди могут верить и за что они могут держаться».

Продолжила деловую программу сессия «**Кто или что в центре вселенной компании?**» Ключевой темой для обсуждения стал акцент на человекоцентричность и сбалансированное сохранение компании. **Карина Худенко, партнер «ТеДо» (ранее PwC)**, модератор сессии, отметила, что «люди — самое важное составляющее успеха, в какой бы компании мы ни работали». Так, **Сергей Иванов, исполнительный директор «Эфко»**, рассказал, что их компания продолжает рекрутировать и поддерживать сотрудников, как культура компании способствует мотивации команды. **Кирилл Кравченко, заместитель генерального директора по организационным вопросам «Газпром нефти»**, подчеркнул, что за последний год сокращений штата в компании не было: «в "Газпром нефти" собрана очень сильная команда, и наш приоритет — ее сохранение. Именно поэтому мы традиционно делаем ставку на внутренний найм, предлагаем сотрудникам различные направления развития внутри компании. Показательно, что текучесть кадров у нас достаточно низкая. Важно, что для нас один из ключевых индикаторов не только производительность труда, но и качество жизни. Поэтому мы регулярно проводим оценки социально-психологического климата, выявляем точки роста. Мы комплексно подходим к заботе о сотрудниках: например, развиваем систему охраны здоровья, которая, в том числе, включает целевые скрининги здоровья, индивидуальные планы лечебно-профилактической работы, диспансерное наблюдение, персональное медицинское сопровождение при лечении. Другой показательный пример — это система внутрикорпоративного образования, которое развивает Корпоративный университет "Газпром нефти": он предлагает более 1000 образовательных программ и 450 дистанционных курсов. Еще одно важное направление нематериальной поддержки сотрудников — это корпоративный спорт, наша цель к концу 2025 года вовлечь в занятия спортом не менее 60% сотрудников».

Марат Исмагулов, HR-директор Альфа-Банка, добавил: «Мы для себя приняли решение, что не только не будем сокращать, но и будем инвестировать в людей. У нас был рекордный найм IT-специалистов, разработчиков. Был момент, когда мы больше 2000 человек наняли, потому что это было отличное окно возможностей, многие компании притормозили найм, а мы не притормаживали. Тем самым мы привлекли очень качественных людей, ценный ресурс в команду "Альфы"».

С участниками дискуссии согласился и **Андрей Скорочкин, генеральный директор «Рексофт Консалтинг»,** заявив, что за кризисный период его команда консалтинга выросла более чем в 2 раза: «Для российского IT наступил золотой век. Большие западные вендоры ушли. На рынке глобальная конкуренция за ресурсы: кто сможет сохранить у себя и привлечь качественных людей, мотивировать их, кто сделает так, чтобы работа команд была эффективнее, тот в конечном счете выиграет».

Дарья Крячкова, вице-президент по кадровой политике «Норникель», поддержала коллег и добавила, что «Норникель» продолжает индексировать заработную плату, предоставлять полный социальный пакет сотрудникам, а также ищет новые способы поддержки и вовлечения своей команды. Дарья затронула тему мотивации и раскрыла принципы компании в подходе к оплате труда. «Мы всегда смотрим на то, сколько платят конкуренты в разных регионах, оцениваем внутреннюю справедливость уровней оплаты, справедливость вознаграждения в абсолютном размере — учитываем реальную инфляцию, прожиточный минимум и покупательную способность зарплат. Мы проводим масштабные коммуникации и рассказываем сотрудникам о наших подходах к пересмотру заработных плат и изменениях в системе вознаграждения». Кроме того, Дарья рассказала о проекте «Цифровой инвестор». Она подчеркнула, что у этой инициативы нет аналогов на рынке, а каждый ее участник сможет стать бенефициаром бизнеса, получив ЦФА, выпущенные на акции «Норникеля».

Николай Попович, Член Совета Управляющих, управляющий изменениями ВкусВилл, рассказал, что также за последний год компания стала привлекать еще больше людей и лидеров, более того «сделала то, что всегда боялась сделать — открыла все финансовые данные за прошлую неделю для всех сотрудников компании, то есть еженедельно все сотрудники компании получают все финансовые данные, вплоть до чистой прибыли. Мы открыли заработную плату сотрудникам, то есть теперь сотрудники видят заработные платы. Мы привлекли лидеров к тому, что они стали смотреть на эти финансовые данные, и теперь от них пошёл запрос к нам, в совет управляющих: а почему так происходит, а что нам нужно сделать для того, чтобы компания стала более эффективной и мы могли бы больше зарабатывать? И тут мы скорее чуть сместили фокус с роста, который был в 2021 году, больше в эффективность. Но сделали это не какими-то решениями сверху, а скорее дали ту информацию, которой не хватало лидерам, чтобы они могли активно принимать в этом участие».

Также спикеры прокомментировали вопросы вознаграждения и мотивации сотрудников, индексации зарплаты. **Андрей Скорочкин, генеральный директор «Рексофт Консалтинг»,** отметил, что денежная мотивация, несомненно, важна, но не должна быть преобладающей: «В консалтинге редко платили больше, чем в компаниях, в названиях которых слова «нефть», «газ», «банк» и т. д. Здесь другая ценностная модель. Сейчас, когда мы собираем различные компании и команды со всего рынка, важно находить сотрудников, заинтересованных в том,

чтобы самим создавать свое будущее. У них должны быть смелость и желание двигаться вперед. И для этого мы создаём все возможности».

Марат Исмагулов, директор по персоналу, Альфа-банк, добавил про ROI (Return On Investment) и другие HR-метрики. **Николай Попович, Член Совета Управляющих «ВкусВилл», управляющий изменениями «ВкусВилл»,** подчеркнул важность автономности для сотрудников. «Сделай так, чтобы твой клиент был доволен. А задача компании — дать все возможности».

Следующая сессия **«Новшества в законодательстве: как работодателю контролировать "эффект бабочки"»** подняла проблемы в области правоприменительной практики, возникающие вследствие массовых кадровых перестановок. Как обезопасить работодателя и защитить бизнес в условиях экономической нестабильности и непредсказуемости? Этот и многие другие вопросы обсудили спикеры вместе с модератором. **Леонид Эрвиц, управляющий партнер, глава корпоративной практики, LEVEL Legal Services,** открыл сессию: «Жизнь каждого из нас серьезно изменилась: сначала в пандемию, а теперь в связи с событиями, которые происходят сейчас. Существенно и изменилось то, как мы стали работать, как нанимать, как увольнять. Сегодня иначе устроен весь наш рабочий быт». **Александр Екимов, директор по безопасности труда и охране здоровья, «Т Плюс»,** рассказал о принципах обеспечения безопасности труда, обязанностях работника и работодателя, изменениях в законодательстве и возможностях минимизировать риски для компаний». Продолжил тему, рассказав о релокации и удаленной работе, **вице-президент по правовым и корпоративным вопросам «ДВМП» (Fesco) Илья Родионов:** «Трудовой кодекс не содержит запрета на заключение договоров с удаленными сотрудниками с указанием места работы за рубежом. Минтруд неоднократно высказывал позицию, что если сотрудник осуществляет свою деятельность дистанционно и при этом находится за пределами РФ, то при данных обстоятельствах заключать договор с сотрудником нельзя». Илья опровергает данное высказывание и считает его спорным, нормы трудового права не приостанавливают и не прекращают свое действие при пересечении работником границы России.

Тему удаленной работы продолжила **Карина Худенко, партнер «ТеДо» (ранее PwC),** рассказав о налогообложении сотрудников, которые работают за границей. Карина выделяет, что работодатели ошибочно полагают, что никто не узнает, что их сотрудники нерезиденты. **Наталья Окунева, директор юридического департамента, «Юникредит банк»,** рассказала про особенности удаленной работы, подчеркнула, что выплата заработной платы предусматривается в основном в рублях и по месту работодателя/уполномоченного банка на территории РФ, также подчеркнула сложности для работодателя с сотрудником, который находится за пределами РФ: «помимо проблем с налогообложением, осуществление социальных выплат, обеспечение безопасных условий труда, оформление больничных листов, документооборот, в том числе связанный с увольнением, — все это имеет ряд своих особенностей». Наталья отметила, что, помимо прочего, нужно учитывать и строго соблюдать требования к информационной безопасности и локализации персональных данных сотрудников, требования к трансграничной передаче таких данных, нарушение которых грозит значительными штрафами для работодателя. А как сохранить лицо и отстоять свою позицию в спорах с недобросовестными работниками? На этот вопрос дала развёрнутый ответ **Наталья Шелихова, заместитель начальника юридической службы, Московский метрополитен,** сделав обзор кейсов по трудовым спорам 2022-2023 гг. Наталья рассказала про правила увольнения за прогул, по собственному желанию, по сокращению штата: «Верховный суд на совещании судей обратил внимание на недопустимость формального подхода к рассмотрению трудовых споров, и работодатели особо остро столкнулись с проблемой дисциплины труда».

Антистресс-сессию «Стресс-менеджмент в активе. Укрощение» модерировал **Владимир Соловьев, основатель и Управляющий партнер Группы компаний, EVERYCO**, открыв дискуссионную панель с фразы «У нас нет тех, кто может гарантировать какую-то определенность. Мы в поиске информации, в поиске поддержки вне, извне, внутри команд. И на эту дискуссию у нас собралась очень интересная, на мой взгляд, панель — люди не только из разных организаций, но и из разных функций — это и руководители в области HR, и кризис-менеджеры, и предприниматели, и CEO, и креативный продюсер». В рамках дискуссии поговорили о персонале в условиях внешнеполитических стрессов и экономической нестабильности, командной силе, особенностях работы с «токсичными» людьми.

Глеб Белавин, заместитель генерального директора, MLP, эксперт по управлению бизнес-процессами, рассказал о парадигме управления. «Основной вызов компании заключается в том, что рынок находится в состоянии перегрева и перекоса и изменяющиеся системы координат заставляют рынок извиваться, изгибаться и постоянно перестраиваться. Те правила, которыми мы руководствовались полгода назад, в той мере уже неприменимы к сегодняшнему дню. С одной стороны, мы имеем завышенный спрос на склады, транспорт, людей и в тот же самый момент мы испытываем недостаток людей».

Анетта Орлова, психолог, эксперт по развитию ассертивных навыков и эффективной коммуникации, рассказала о сложностях работы в сфере психологического консультирования: «С чем сталкиваемся? С тем, что у очень многих людей, которые обращаются за помощью, ярко выраженное состояние регресса. Они очень сильно подвержены эмоциональным перепадам: утром у них эмоциональная подавленность, вечером — взрывное состояние. Поэтому у сотрудников происходит постоянная работа над тем, чтобы удерживать этот полюс, не проваливаться в эмоциональный фон, не быть захваченными, затопленными этими эмоциями. Все-таки удерживаться в таком рациональном состоянии и быть этим буфером».

Александра Глазкова, заместитель генерального директора по организационному развитию, «ОХК «УРАЛХИМ», отметила, насколько миссия важна для работоспособности сотрудников, и подчеркнула, что вызовы, которые стоят перед всеми крупными компаниями, — поиск новых решений, ускорение процессов. Основную мысль Александры поддержал **Алексей Коровин, финансист, инвестор, экс-CEO, Азиатско-Тихоокеанский банк**, заявил, что миссия очень важна: «Когда приходят новые сотрудники, продавайте им не "что", а "почему"». Также Алексей рассказал о корпоративном менторстве как способе борьбы с эмоциональным выгоранием. Тему эмоционального состояния сотрудников поддержала **Анетта**: «Сейчас то время, когда нужно направить эволюционный рост на то, что уже есть, чтобы то, что уже есть, развивалось».

Фатима Гаппоева, креативный продюсер СТС, рассказала о том, как важна эмоциональность в креативной индустрии. «Творческие люди все с подвижной психикой. Если ты работаешь и создаешь шоу, то бесконечно все меняется. Люди, которые могут в этой атмосфере, бесконечно меняющейся, работать — они все эмоциональны и эмпатичны. Ты не можешь создавать проект, если тебе без разницы, что почувствует герой. Управлять такими людьми невозможно, это нужно принимать». **Ксения Яковлева, вице-президент по работе с персоналом и организационному развитию, «Ренессанс страхование»**, также разделила тему эмоциональности в коллективе, дополнив, как быть с «токсичным» сотрудником, какие есть методы налаживания коммуникации. «Мы используем обратную связь, цифровой способ оценки 360, пульс-опросы, "горячий стул", все методики, чтобы человек услышал, понял и

принял». Про необходимость обратной связи **Владимир Соловьев** привел пример: «Я помню, как в 2020, когда ковид шел всюду, некоторые руководители чуть ли не раз в неделю общались со своими командами, записывали видеообращения, это реально круто работало. Некоторые их даже рассылали по другим компаниям. Там, где руководители не удосуживались общаться, сотрудники слушали других руководителей, которые хоть какую-то надежду им давали». **Александра Глазкова, заместитель генерального директора по организационному развитию, «ОХК «УРАЛХИМ»**, при коммуникации с «токсичными» людьми предложила следующий способ взаимодействия: «Каждому человеку нужно найти правильное место. И если человек такой токсичный, надо каким-то образом сделать так, чтобы его задачи замыкались на нем, он был таким личным игроком».

После завершения сессий гости поднялись на 8 этаж Rooftop, насладились стратегической игрой в Го, панорамным видом Москвы и философской беседой с опытным управленцем **Алексеем Нечаевым, российским государственным и политическим деятелем, лидером партии «Новые люди», основателем компании Faberlic**. Поговорили о смыслах и ответственности лидера, ценностях, доверии, роли команды и новых приоритетах управления, философии игры в Го, как она помогает при принятии стратегически важных решений в бизнесе и жизни. «Единство — в разнообразии позиций и подходов. Энергия молодости, помноженная на опыт и знания, — вот формула процветания», — подчеркнул **Алексей Нечаев**.

Модератором выступил **Михаил Емельянов, исполнительный директор АНО «Центр развития и популяризации игры Го и стратегии», член президиума Российской Федерации Го**. «Многие считают, что бизнес — это эксплуатировать какие-то ресурсы, либо бабушкину квартиру сдавать, либо проценты от капитала. Нет, предприниматель — это пришел и сделал небывалое», — отметил **Михаил** в рамках беседы.

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

Форум объединил 250+ участников в офлайне и 1700+ в онлайн.

Партнерами форума выступили: «СберПульс», «Ростелеком», «Ренессанс страхование», «Аквариус», Human Centricity Index, Level Legal Services