

25 мая состоялся форум лидеров, CEO, HR-директоров «Новая реальность менеджмента», организованный Forbes Congress.

Руководители, топ-менеджеры крупнейших российских и международных компаний, представители органов власти и эксперты отрасли обсудили стратегии, технологии, необходимые для эффективной работы и развития компаний.

В открывающей форум сессии **«Повестка лидера»** модератором выступил **Николай Усков, редакционный директор Forbes**. В рамках данной сессии обсуждались вопросы лидерства и ценности команды, цифровизации, были рассмотрены наиболее успешные стратегии в управлении внутренними процессами и персоналом.

Михаил Карисалов, генеральный директор и председатель правления «Сибур», отметил, что достаточно серьёзные изменения коснулись организации работы в целом. Однако помимо внутренних вызовов, таких как повестка развития, были и внешние: закрытие рынков, логистические ограничения.

«"Коронакризис" позволил нам взглянуть на составляющую наших процессов немножко по-другому. Я думаю, что до 30 % стандартов были пересмотрены на предмет упрощения и фокус был смещен на бизнес-составляющую и на процессы автоматизации. Так, если раньше мы были удовлетворены тем, что большая часть наших процессов была автоматизирована на 70-80 %, сегодня ставим перед собой цель — довести их практически до 100 %».

Другая ситуация с восприятием кризиса сложилась в компании **IBM**. **Генеральный директор Татьяна Сорокина** отметила: «Мы не восприняли это как какой-то существенный кризис. И продуктивность, и эффективность работы, она не пострадала, даже когда практически одновременно 95 % сотрудников корпорации перешли на удаленный (дистанционный) режим работы, а это порядка 330 тысяч человек в мире». По мнению Татьяны, связано это в первую очередь с тем, что еще задолго до кризиса в компании существовала практика удаленной работы. Более того, кризисная ситуация для технологической цифровой компании — это бизнес-возможность. «Мы фокусировались на клиентах, фокусировались на экосистеме, на новых формах партнерства», — отметила Татьяна.

Такой же точки зрения **придерживается Регина Кузьмина, президент Unilever в России, Украине и Беларуси**: «Пандемия еще раз показала, что любой кризис — это возможности. Именно в пандемический год мы на самом деле изменили парадигму, демократизировали лидерство в компании, изменили подход к обучению, перешли на так называемое социальное обучение», — отметила Регина.

Про стратегии компаний в период кризиса рассуждала **Юлия Гадлиба, генеральный директор «Ренессанс страхование»**. Юлия подчеркнула, что для страховых компаний этот кризис не являлся смертельным, так как большинство из них перешли в онлайн задолго до пандемии. Самым же удивительным оказалось наличие совершенно разных стратегий преодоления кризиса. Примером тому может служить создание собственной корпоративной соцсети, запуск MVP. «Все это стало той самой основой, где люди стали черпать информацию о последних новостях компании», — отметила Юлия. Также она подчеркнула, что клиентский путь и скорость изменились и это был большой вызов для компании. Как считает Юлия, очень важно: «если ты совершаешь ошибку, признавать свою вину. Для нас такая честность и открытость — тоже один из уроков, которые мы вынесли».

Наиболее уязвимыми в период «коронакризиса» оказались компании, чья деятельность была связана в том числе с wellness and fitness. **Николай Прянишников, генеральный директор World Class** поделился секретами успешной работы во времена неопределенности и нестабильности. Первое, что отметил Николай, — необходимо осознание того, что главная ценность — люди. Благодаря поддержке, как финансовой, так и моральной, наличию постоянной коммуникации в компании удалось сохранить команду. Второй аспект — переход в digital, способность вовремя перейти на цифру — необходимое условие для эффективной работы. И третий аспект — следование политике diversity& inclusion.

«Я стараюсь, чтобы был баланс между теми, кто давно работает в компании, знает историю, и теми, кто только что к ней присоединился. Разные люди, которые с тобой спорят, которые умнее тебя и могут чему-то тебя научить, приводят компанию к победе», — заключил Николай.

Большой опыт в направлении diversity&inclusion накоплен у компании Unilever. Как отметила Регина, Unilever очень щепетильно относится к политике в данной области, к ее воплощению. «Когда мы говорим о разнообразии и инклюзии, мы очень часто сводим это к каким-то формальным описательным вещам, но вопросы инклюзии и разнообразия относятся к каждому из нас», — отметила Регина.

Для Юлии Гадлибы в процессе трансформации бизнеса очень важно набирать в команду ключевых лидеров, нанимать людей из компаний, где уже развита корпоративная культура. «Я считаю, какая разница, какого человек пола или возраста. Бывают люди зрелого возраста, открытые к инновациям, а бывают, наоборот, молодые довольно консервативные в плане перемен. Таким образом, вообще неважно, какого они возраста, важен их майндсет», — подчеркнула Юлия.

Подвел итоги сессии Николай Усков, который справедливо заметил, что все люди разные и могут быть востребованы именно в силу своих различий на совершенно разных участках работы. Важно не забывать и то, что компания — это то место, где должно быть комфортно решать поставленные бизнес-задачи.

Сессия «**Повестка HR**» под руководством **Александра Забузова, руководителя группы по оказанию услуг в области управления персоналом и изменениями (практика стратегического и операционного консалтинга) КПМГ**, собрал за одним столом HR-специалистов крупного производственного бизнеса, представителей виртуальной экономики и реального бизнеса. Дискуссия спикеров строилась вокруг обсуждения процессов трансформации функций HR в постковидное время. Как верно отметил Александр, «повестка HR занимает всё больше места в головах руководителей современных компаний. Забота о людях, вопросы их качественной работы и эффективного взаимодействия становятся наиболее приоритетными для руководителей верхнего звена».

Серьезно пострадавший в разгар пандемии московский рынок труда в 2021 году смог восстановиться и вернуться к доковидному периоду. Об этом на форуме «Новая реальность менеджмента» рассказала **первый заместитель руководителя столичного департамента труда и социальной защиты населения Александра Александрова**. На пике кризиса в 2020 году, по ее словам, в столице было около 230 тыс. безработных. «Сейчас уже совершенно ясно, что мы вернулись к нашему традиционному рынку кандидатов. И количество вакансий даже превышает число вакансий, которое было до пандемии», - констатировала Александрова, рассказывая о трендах московского рынка труда в 2021 году.

Про роль IT-специалистов рассказал **Кирилл Меньшов, старший вице-президент по информационным технологиям «Ростелекома»**. Он также поделился технологическими трендами и укладами, которые в ближайшее время будут иметь наибольший спрос в IT-индустрии. «Нас ожидает еще большая конкуренция, еще более активная цифровизация рабочих мест, нам предстоит ответить на вопрос, как формировать команду информационной безопасности?», — отметил Кирилл.

Лариса Зелькова, старший вице-президент — руководитель блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью, ГК «Норильский никель», добавила, что сегодня происходит переоценка роли HR. «HR — это не только начисление зарплаты. Есть очень много разных важных инструментов, которыми HR владеют в интересах бизнеса. И у бизнес-заказчиков, мне кажется, сменилась парадигма представлений о ценностях, меняется фокус, более приоритетными становятся социальные программы, внимание которых направлено на здоровье работников».

Наталья Ионова, вице-президент по персоналу, ЕВРАЗ, также отметила возрастающую роль социальных программ в области здравоохранения в рамках организаций. «Это ощущение большей ответственности за людей, за своих сотрудников, за их семьи, необходимости обеспечивать социальную справедливость», — отметила Наталья. Среди основных трендов Наталья назвала человекоцентричный подход, клиентоориентированность, умение управлять большими трудовыми коллективами.

Роман Квитко, директор по организационному развитию и персоналу, «Газпром нефть», согласился с утверждением Натальи о том, что человекоцентричность и гибкость — это те характерные тренды, которые видоизменили внутренние процессы компаний. Он также добавил, что особую эффективность показали кросс-функциональные команды, наличие развитой корпоративной культуры и существование современных цифровых программ. Свое выступление Роман подытожил тезисом: «Инновационность и сотрудничество — это две главные ценности любой успешной компании».

Дмитрий Смыслов, вице-президент по персоналу и образовательным проектам, Mail.ru Group, отметил, что в постковидное время отношение людей к работе поменялось. Компании, в свою очередь, стали по-другому относиться к сотрудникам: они чаще учитывают потребности людей, проводят обучение руководителей и активнее автоматизируют процессы. «Сейчас мы обучили руководителей методам работы в новых условиях и сделали ставку на цифровизацию всех процессов, потому что без удобных инструментов коммуникации, без платформы, где можно делиться информацией, без систем, позволяющих сотрудникам получать ответ на любой вопрос в любой момент, обходиться сложно», — поделился Дмитрий.

В рамках форума состоялась сессия, посвященная вопросам образования, подготовки кадров «**Кадры новой реальности. Навыки, компетенции, обучение**». Модератором сессии выступила **Ольга Дергунова, заместитель президента-председателя правления Банка ВТБ, директор ВШМ СПбГУ**. Ключевой темой сессии стали вопросы, посвященные изменению в понимании лидерских качеств и ответственности лидеров за собственное развитие. На повестке стоял и вопрос о необходимости инвестиций в выявление и развитие лидеров с высоким потенциалом не только государства, но и компаний-работодателей.

Директор АНО «Россия — страна возможностей», руководитель проекта «Лидеры России» Алексей Комиссаров рассказал об опыте организации общероссийского

кадрового конкурса. Говоря о наиболее востребованных компетенциях лидеров, Алексей Комиссаров подчеркнул: «одного умения публично подать себя сегодня мало».

«Soft skills очень ценны и востребованы, но hard skills, профессионализм и конкретные компетенции сегодня важны настолько, что в этом году мы изменили правила конкурса. Вместо единого набора мы перешли к профильным трекам, причем каждый участник сможет выбрать только один из них. Умение работать в условиях неопределенности, без заданных шаблонов, принимая на себя ответственность за решения каждый день — это то, чего ждут сегодня работодатели от лидеров».

Дмитрий Песков, спецпредставитель президента РФ по вопросам цифрового и технологического развития, директор направления «Молодые профессионалы» Агентства стратегических инициатив (АСИ) выделил несколько трендов «новой цифровой кадровой реальности».

«Во-первых, в цифровой среде очень низкий порог входа — в некоторых случаях можно получить гарантированное трудоустройство после пары месяцев обучения. Во-вторых, количество рабочих мест в цифровом пространстве не ограничено ничем, включая национальный характер экономики, — ты сразу вступаешь в конкуренцию со всем миром. Наконец, если до недавнего времени «цифра» рассматривалась как нечто отдельное от реальной жизни, то сегодня цифровая и реальная жизнь наконец пересеклись. Поэтому самым большим дефицитом становятся специалисты, сочетающие умения, например, цифровой и пространственной логистики».

Заместитель министра науки и высшего образования РФ Петр Кучеренко рассказал о разработке государством при поддержке АНО «Россия — страна возможностей» двух проектов. Первый — так называемые центры компетенций, которые будут заниматься учетом и верификацией soft skills специалистов. Второй — электронные дипломы, которые, по мысли идеологов, должны содержать дополнительную информацию о россиянах — от участия в волонтерских проектах до спортивных достижений. «Это позволило бы более широко взглянуть на человека, понять, какая работа ему подходит», — отметил Кучеренко.

«Высшее образование за последнюю четверть века стало всеобщим и массовым — и это хорошо. Но нужно понимать: если 100 лет назад тебе давало конкурентные преимущества среднее образование, то сейчас их не дает и высшее. В результате, выходя на рынок труда и заполняя резюме, информацию о своем образовании вы уместите в две строки (и это будет название вуза и профиль). А вот дальше придется гораздо подробнее отвечать на вопросы о неverified навыках, таких как умение работать в команде или способность к эмпатии».

Ник ван Дам, международный эксперт по вопросам обучения и квалификации кадров, директор по обучению IE University (Испания) и старший внешний советник McKinsey&Company, привел данные исследования, проведенного его компанией. Прогноз таков: через 10 лет каждое третье место в Европе «устареет», появятся новые должности, для которых потребуются новые компетенции. Среди ключевых, по словам ван Дама, «критическое мышление и умение решать сложные задачи, проблемы».

Важно развивать навыки работы с людьми. Нарастить технические умения довольно просто, но нельзя прочесть книжку и научиться быть лидером. Эмоциональный интеллект — это отдельное направление для развития. Тем, кто приходит сегодня в компании,

предстоит работать 40-50 лет. Все это время нужно поддерживать энергию и физическое состояние».

В свою очередь **вице-президент по управлению персоналом АФК «Система» Светлана Матвеева** отметила, что бизнес ожидает от образовательной системы быстрых и конкретных результатов, однако необходимо учитывать специфику академической среды. «Современный лидер все ближе по духу к предпринимателю. Меняется и бизнес — он часто представляет из себя пожарного, который наскоро решает свою задачу и возмущается, почему ему системно не отстроили поставку серого вещества в нужном количестве и конфигурации. Бизнес и сам еще не научился предиктивно формулировать свой запрос. Однако ему требуется все больше наукоемкой стратегии и людей вокруг нее. Местом стыковки запроса бизнеса и возможностей науки являются образовательные институты».

Подводя итоги дискуссии, Ольга Дергунова отметила, что в новой постковидой реальности ожидания работодателей от действующих и потенциальных сотрудников компаний заметно изменились: на первый план сегодня выходит эмоциональный интеллект, когнитивные способности и человеческие качества. И образование в изменившейся среде становится еще более важным и эффективным инструментом развития человеческого капитала.

Завершающую сессию «**Управление энергией персонала: мотивация, вовлеченность, корпоративная среда. Искусство лидера**» модерировал **Константин Борисов, основатель и генеральный директор, Support Partners**. Сессия началась со специального интервью на сцене с **Катериной Погодиной, генеральным директором, «Джонсон & Джонсон», управляющим директором Janssen Россия и СНГ**. Катерина поделилась уроками, которые ее компания извлекла за последний год, и подчеркнула, что именно люди делают историю и без взаимосвязи с сотрудниками практически нереально привести компанию к успеху. Она справедливо отметила: «успех в компании есть только в том случае, если есть равное партнерство между HR и генеральным директором. Хороший HR видит и чувствует людей, он знает настроение, является опорой».

Валентина Ватрак, директор по корпоративному развитию и управлению персоналом, «МегаФон», дополнила ответ Катерины тезисом о том, что самое главное — это наличие энергии, потому что энергия — это главная валюта современности. Поэтому основная задача руководителей — повышение продуктивности персонала в том числе за счет фонда оплаты труда.

Алена Ефремова, директор по персоналу, МКБ, наоборот, сделала ставку на развитие программ нематериальной мотивации. Так, например, в компании была создана программа лояльности. «Мы придумали программу, которая называется "Лига МКБ". Это онлайн-игра, или по-другому мы ее называем геймофицированная программа нематериальной мотивации, которая уже доказала свою эффективность в вовлечении работников в корпоративную жизнь компании».

Ирина Ронжина, управляющая по персоналу, «Вкусвилл», обратила внимание на необходимость уделять внимание психологическому состоянию сотрудников, а также быть готовыми к цифровым экспериментам.

Ольга Трофимова, директор по персоналу Московской биржи, также отметила пользу цифровых решений: «На самом деле мы тоже когда-то для себя говорили, что будет только очный рекрутинг. Теперь мы понимаем, что онлайн — это суперудобно, это

супербыстро, особенно с точки зрения IT. При этом приоритетом остаются софт скиллс в дистанционном формате».

Ирина Козина, член правления, заместитель генерального директора по кадровым и социальным вопросам «Почты России», поделилась опытом компании в создании и внедрении комбинированного рабочего графика. Она также отметила важность наличия коммуникации между топ-менеджментом и персоналом. «С этого года мы внедрили практику ежемесячных региональных больших собраний с генеральным директором. Это уникальная площадка, в рамках которой у любого сотрудника есть возможность из уст первого лица компании услышать оценку того, что произошло и что ожидается в будущем».

Павел Гужиков, основатель, финтех-компания «Деньги вперед», поделился своими наблюдениями относительно поведения лидеров в период кризиса и отметил, что многие из них не выносили на общее обсуждение вопросы о жизни компании, и это, по его мнению, было одной из основных ошибок руководства. «Люди, которые находились за границей этого обсуждения, пребывали в полном непонимании и напряжении, и как результат, их доверие падало, а когда люди не чувствуют эту искренность, все летит вниз», — подытожил Павел.

Партнерами форума выступили: «Ренессанс страхование», [МКБ](#), [IE Business School & IE University](#), Центр занятости населения "Моя работа", [Support Partners](#), "КПИМГ", ГК «Норильский Никель», «Деньги Вперед».