

Новая реальность менеджмента: форум лидеров, CEO и HR-директоров

18 апреля FCongress провел форум лидеров, CEO и HR-директоров «Новая реальность менеджмента». На площадке отеля St. Regis Nikolskaya собрались топ-менеджеры и представители успешных компаний из самых разных сфер бизнеса

Первая сессия «Гибкость менеджмента. Сохранение стойкости в эпицентре неопределенностей» была посвящена обсуждению ключевых задач и вызовов, стоящих перед собственниками и руководителями бизнеса. Модератор **Андрей Шаронов**, генеральный директор Национального альянса по вопросам социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития, перефразировав известное изречение, заявил, что «если кризисы нас не убивают, то делают сильнее». Он отметил, что настоящий лидер и его компания должны в «хорошие времена» делать все, чтобы пережить «плохие»: «Не стоит ждать кризиса, но стоит постоянно к нему готовиться».

Леонид Сергеев, генеральный директор «Воздушных Ворот Северной Столицы» (оператор аэропорта Пулково), полагает, что сейчас компаниям нужно быть адаптивными. Пулково принимает пассажиров из 69 городов России и 43 зарубежных направлений, и важно найти подход к каждому. Коммерческий результат напрямую зависит от комфорта пассажира, а комфорт создается благодаря бесшовности пути, вежливости персонала и дизайну. Число пассажиров зависит от периода, поэтому количество сотрудников варьируется в разные сезоны, в аэропорт привлекаются студенты, которые благодаря гибким графикам могут совмещать работу с учебой. Сергеев отметил, что Пулково стал молодежным аэропортом. Люди ищут работу со смыслом. Благодаря фокусу на человекоцентричность конкурс составляет 10 соискателей на место. Аэропорт Санкт-Петербурга разделен на 12 «бизнес-направлений» (спикер назвал их «индустриями»), управление которыми довольно автономно — оно построено, по словам Сергеева, по принципу самостоятельных предприятий в структуре компании, что позволяет оперативно внедрять лучшие практики рынка. В Пулково важную роль уделяют продвижению бренда России за рубежом — при поддержке федеральных и местных властей. Все это позволяет создать аэропорт-легенду по эффективности и гостеприимству.

Елена Тябутова, генеральный директор «Арнест ЮниРусь» (бывшая «Юнилевер Русь»), уверена, что «жить без стратегии в условиях неопределённости нельзя». Компания — один из лидеров сегмента FMCG — трансформируется вслед за своими клиентами: «Наш потребитель меняется, становится требовательным, хочет инновационного и персонализированного продукта, сервисных решений». Спикер отметила, что увеличить эффективность операционной деятельности сейчас можно в первую очередь за счет цифровой трансформации («Мы большие ее адепты, хотя она требует больших инвестиций»), а топ-менеджмент должен быть гибким, «вести диалог» с сотрудниками и усиливать вовлеченность команды в бизнес, продвигая предпринимательскую культуру, миссию и ценность бренда.

Александр Сысоев, основатель 2ГИС, уверен, что важны человекоцентричность и корпоративная культура. После кризиса 2008-2009 гг. он почти полностью обновил руководящий состав, взяв за основу модели управления FMCG-бизнесом. Головную компанию 2ГИС сейчас «обслуживают» 16 организаций, среди которых фабрика-кухня, кафе, детсад, средняя школа, клининговая компания и т.д., — все вместе они облегчают быт персонала. Все сотрудники, по выражению Сысоева, «окружены тотальной заботой», но одновременно с «серьезным контролем». Те, кто не разделяет ценностей компании, в ней не задерживаются.

Максим Валецкий, сооснователь и председатель совета директоров интерьерной компании Mr.Doors, полагает, что лидер становится просто необходим в моменты неопределённости — «без лидера команда в кризис не выживет». Современный бизнес вынужден быстро реагировать на изменения, привычный уклад «ломается» искусственным интеллектом (ИИ), последний ускоряет инновационные процессы. Спикер предположил, что уже в недалеком

Новая реальность менеджмента: форум лидеров, CEO и HR-директоров

будущем руководство компаний будет играть «вспомогательную роль», лишь «управляя» ИИ, который почти полностью возьмет на себя бизнес-функции. Его компания также пережила кризис — в середине 2010-х гг. — и вышла из него с новой миссией. Валецкий формулирует ее так: «Мы — компания для сотрудников», то есть в спорах между клиентами и сотрудниками компания стремится защищать последних, отвечает за их уровень жизни, комфорт, «повышает их дух» через вовлечение в благотворительные программы.

Основной темой *второй сессии «Антихрупкий People Management: рынок труда, конкуренция за кадры, оптимизация ресурсов, повышение производительности»* стала важность образования и воспитания детей и подростков — не в последнюю очередь для того, чтобы вырастить из них «правильные кадры».

Евгений Уйhazi, директор корпоративного университета Эн+, объяснил, что одной из задач создания этого учебного заведения была «системная работа с молодежью»: «Если раньше мы начинали работать со старшими школьниками, то сейчас у нашей компании уже есть проекты, в которых участвуют дошкольники. Мы хотим заинтересовать их инженерными специальностями и энергетикой как можно раньше, ведь в отличие от нефти, финансов или блогинга, энергетика в списке того, о чем дети мечтают, почти никогда нет. Мы хотим это исправить». «Вопрос кадров — это не про обеспеченность кадрами сегодня, а [про подготовку кадров] для будущего», — уверен спикер.

Станислав Костяшкин, основатель и генеральный директор Continent Express, говорит, что бизнесу сейчас «нужны все кадры — и молодые, и "серебряные"». И «закрепить» их в компании можно, делая их жизнь интересной, предоставляя им и их детям возможности для самореализации и саморазвития. «Деловой туризм — индустрия с высоким уровнем стресса. Время от времени нужна качественная перезагрузка. Для этого у нас в компании создан Continent Adventure Club — клуб активных корпоративных путешествий. Мы исповедуем философию активного отдыха, расширяющего горизонты, и среди детей наших сотрудников каждый год проводим конкурс "Люди, которые путешествуют", отправляем финалистов в увлекательные туры "Большое Приключение" в Карелии. При этом 40% участников после лета в Карелии говорят о желании работать в туризме. Качественный совместный отдых — это моя личная формула выражения заботы. И она работает: текучесть кадров составляет 9%, хотя по официальным данным в туристической сфере средний показатель 73%», — подчеркнул Костяшкин.

Ольга Дергунова, руководитель направления «ВТБ-Образование» — старший вице-президент банка ВТБ, рассказала о главных приоритетах Высшей школы менеджмента СПбГУ, которой руководит: «Наша школа ориентирована на бизнес-результаты. Она готовит управленцев, так выстраивая учебный процесс, что 100% выпускников работают по специальности». Спикер озвучила основные правила: оставлять только максимально мотивированных студентов, требовать сосредоточения на учебе и учить не только предсказывать грядущие изменения, но и превентивно с ними работать.

Андрей Скорочкин, генеральный директор Reksoft Consulting, размышляя о существенном влиянии на современный бизнес «разницы поколений», призвал коллег думать об «адресной» работе «чуть ли не с каждым сотрудником». Искусственный интеллект может стать важным инструментом для HR-руководителей, позволяя идентифицировать и анализировать паттерны в данных сотрудников. Это поможет лучше понять поведение и потребности каждого сотрудника, что, в свою очередь, позволит разрабатывать более персонализированные стратегии управления и повышения вовлеченности. «В условиях дефицита кадров мы уже не можем "заваливать проблемы" большим количеством людей». Унаследованная от старой экономики модель лидера — «воин с шашкой, который летит вперед на белом коне», должна, по его мнению, смениться на другую: сейчас для лидера главное — уметь думать, иметь широкий кругозор, базовое фундаментальное образование, критическое мышление, эмоциональный интеллект и эмпатию.

Новая реальность менеджмента: форум лидеров, CEO и HR-директоров

Елена Позолотина, заместитель генерального директора по управлению персоналом «Трубной металлургической компании», директор корпоративного университета ТМК2U, признала важную роль материальных стимулов для повышения эффективной работы персонала. В корпорации, которая насчитывает 52 000 сотрудников, существуют 20 групп должностей: чем выше группа, тем больше требования к должности. Материальные стимулы могут помочь «перебросить» специалистов на те места, которые необходимо «закрыть» в текущий момент, но самое сложное — это правильно оценить значение каждой должности, рассказала спикер.

Мурад Дамиров, владелец и управляющий партнёр девелопера и оператора сервисных офисов полного цикла «Бизнес Клуб», подчеркнул важность комфортной рабочей среды: «Человеку, как растению, нужно в офисе давать то, что поможет ему расцвести. И тогда уже можно от него требовать выполнения KPI». Оператор сервисных бизнес-центров, решая все «бытовые проблемы» офисных работников, по словам Дамирова, действует отчасти как психолог: «Создаем настроение, снимаем проблемы — это повышает результативность персонала».

Третью сессию «Новые технологии: инвестировать или экономить? Балансировать» ее модератор **Николай Прянишников**, главный коммерческий директор «Группы Астра» (разработчика ПО и средств защиты информации), член наблюдательного совета и председатель комитета по новым технологиям, инновациям и кибербезопасности российской директорской организации АНД, начал с известного утверждения о том, что «России нужны компании — национальные технологические «чемпионы».

Арвидас Гафиулин, директор по информационным технологиям Яндекса, отметил, что технологии могут оптимизировать процессы и снижать издержки, но не заменят людей полностью. Внедрение технологий требует значительных инвестиций, поэтому спикер призвал тщательно анализировать необходимость их применения и заранее оценивать потенциальный бизнес-результат. По словам Гафиулина, через 5-10 лет технологии станут неотъемлемой частью любой профессиональной сферы: «Для компаний стратегически важно четко определить бизнес-цели и "выбрать" технологии, которые будут способствовать их достижению».

Владислав Беляев, член правления, директор по информационным технологиям группы «Черкизово», убежден, что «драйвить» развитие производственных компаний будет роботизация. Он предрек, что виртуальные сотрудники и роботы через несколько лет будут работать наравне с живыми людьми. «Революция уже произошла — ее инициировал ИИ. Сейчас роботу достаточно показать видеоролик и через два часа он, например, научится забивать гвозди», — заявил Беляев.

Марина Алексеева, директор по работе с персоналом «Лаборатории Касперского», рассказала: «Каждый день наши технологии обнаруживают почти полмиллиона новых вредоносных файлов — такими темпами человек работать не может». Но ИИ, отмечает спикер, уже перестал быть исключительно прерогативой RnD (*англ. Research and Development, русский аналог НИР — научные исследования и разработки*), он стал ключевым драйвером трансформаций в бизнесе в целом. По ее словам, роль ИИ — «усилить» [компетенции] человека, освобождая его от рутины и давая время на главное — «осознанные действия, эмпатию, развитие команды». «Ценность человека — в способности понимать и задавать контекст, в человеческих ценностях, эмоциях, в мудрости. Именно поэтому лидер всегда должен оставаться человеком, а ИИ — стать его надежным помощником», — подчеркнула она.

Марат Исмагулов, HR-директор «Альфа-банка», добавил, что ИИ-модели в Альфе не только дают рекомендации, как выбрать лучшего кандидата и вырастить человека до нужного карьерного уровня, но и подсказывают, как его удержать, в том числе анализируя, как, когда и

Новая реальность менеджмента: форум лидеров, CEO и HR-директоров

сколько он отдыхает. В Альфа-Банке, например, ИИ занимается планированием отпусков персонала.

Дмитрий Фомин, основатель сети «Клиника Фомина» и медицинского холдинга DOFOMIN Group, рассказал, что уже пять лет его компания «в рутинной практике» использует ИИ. Это помогает минимизировать число врачебных ошибок, способствует росту доверия пациентов и, как следствие, росту бизнеса. ИИ также помогает HR-отделу при поиске новых сотрудников: изучая отзывы в интернете, он оставляет только соискателей с положительными отзывами, — это помогает на порядок сократить число собеседований. Спикер советует в первую очередь думать над тем, какую ценность бизнесу компании могут добавить технологии, «тогда и экономический эффект будет достигнут».

Евгений Баринов, генеральный директор биофармацевтической компании «Нанолек», выразил мнение: «Если вы пока не инвестируете в ИИ, не переживайте — вы не опоздали». По его мнению, лидеры любой отрасли, как правило, оставляют за собой лидерство и в технологической сфере, а средним компаниям ИИ может помочь найти новые ниши, высветить конкурентные преимущества и вырваться вперед.

Дмитрий Целищев, управляющий директор «Риком-Траст», рассказал, что рассматривает внедрение нейросетей в работу его инвесткомпаний как «эксперимент»: «Мы привлекаем ИИ к разработке инвестпродуктов, анализу эмитентов, исследованию международных рынков — это уже дало нам приличную экономию средств». Например, работа по доверительному управлению активами разделена на «классическую» (с управляющими директорами или персональными менеджерами, которые ведут крупных клиентов) и «алгоритмизированную» (клиенты с бюджетами до 15 млн рублей подключаются к робоэдвайзингу).

Четвертая сессия «Устойчивые люди: благополучие сотрудников и здоровая производительность» началась со статистики, которую озвучила модератор **Елена Рососская**, директор образовательных проектов Центра развития лидерства Московской школы управления «Сколково»: более 70% работников регулярно испытывают стресс, каждый четвертый думает о смене места работы из-за перегрузок.

Гаянэ Гербст, вице-президент по управлению персоналом PepsiCo в России и СНГ, поделилась подходом PepsiCo к обеспечению благополучия сотрудников. Подход PepsiCo основывается на человекоцентричности, когда уникальные потребности разных групп сотрудников ложатся в основу процессов и сервисов, нацеленных на повышение вовлеченности — будь то программы вознаграждений и льгот, программы развития, решения по улучшению условий труда и прочее — на всем пути жизни сотрудника в организации, от первого рабочего дня до выхода на пенсию. PepsiCo делает большой фокус на развитии руководителей и команд, так как комплексное благополучие сотрудников — это ответственность всего бизнеса и многие факторы мотивации, развития, признания находятся в периметре влияния рабочих команд и линейных менеджеров.

Антонина Приезжева, директор по управлению персоналом «Газпром-Медиа холдинга», согласилась, что «работа — это не всё, из чего мы "состоим"». Во взаимодействии с командой важна «триада»: «ты важный-нужный, я тебя слышу, твоя работа имеет смысл». Когда холдинг переезжал из Москвы в Петербург, HR-служба искала (и находила) инструменты, которые помогали сгладить и минимизировать издержки переезда: например, сотрудники, уже имевшие опыт смены местожительства из-за работы, становились некими «амбассадорами» будущего перемещения для других коллег. Это в том числе способствовало тому, что в результате переезда потери персонала составили не более 14%, рассказала спикер.

Сергей Кондаков, генеральный директор Tom Tailor Россия и СНГ, подчеркнул: «Вовлечённость и удовлетворённость сотрудников — это не просто HR-инициатива, а стратегический коммерческий приоритет для устойчивого бизнеса». Забота о команде, по его словам, — это «инвестиция в долгосрочную продуктивность, ответственность и финансовую стабильность»: «Люди должны не просто выполнять задачи, а понимать смысл своей работы».

Новая реальность менеджмента: форум лидеров, CEO и HR-директоров

и чувствовать ценность своего вклада. В Tom Tailor этому способствует открытая и душевная коммуникация с руководством, прозрачность процессов, уважение к самостоятельности и гибкий график. Всё это не про комфорт, а про зрелость, энергию и результат», — поделился спикер.

Ксения Калинина, директор по персоналу и организационному развитию туристического оператора FUN&SUN, отвечая на вопрос «за счет чего компании амбициозно растут?», сказала: «Во многом человеческий капитал является "энейблером" (*от англ. Enabler — способствующий фактор*) роста». Для нас это означает, что забота о сотрудниках становится стратегической задачей, объяснила она. Туриндустрия — сложный бизнес, где очень много внешних факторов, влияющих на его успешность. Компания поддерживает благополучие и повышает стрессоустойчивость сотрудников в том числе при помощи расширенных программ [добровольного медицинского] страхования — в них есть даже консультации сомнолога, они пользуются большой популярностью, рассказала спикер.

Альбина Искакова, основатель и генеральный директор Iskakova Consulting, призвала людей, «горящих на работе», не забывать о личной жизни: выгорание неминуемо, «когда твой приоритет — одни обязанности». К успеху ведет длинный путь, но на этом пути должны быть не только работа и самодисциплина, но и обязательное получение удовольствия от жизни, резюмировала спикер.

Дарья Ступакова, старший HR бизнес-партнер фармацевтической компании «Биннофарм групп», рассказала о корпоративных программах, которые помогают молодым сотрудникам вливаться в коллектив, проявлять эффективное взаимодействие и взаимовыручку: «Участники проекта ДВИЖ разрабатывают и реализовывают социально-значимые для площадок проекты, участвуют в актуализации процессов адаптации и культурного навигатора. Тем самым мы формируем вовлеченную атмосферу молодых сотрудников и они чувствуют, что в нашей компании возможно все».

Завершил форум мастер-класс «*Антихрупкость лидера. Как сохранять устойчивость и быть точкой опоры для других в сложные времена*», который провел **Андрей Шапенко**, эксперт в области лидерства, организационного поведения, этики и кросс-культурной коммуникации, профессор Московской школы управления «Сколково».

Форум лидеров, CEO и HR-директоров «Новая реальность менеджмента» объединил более 230 участников. Партнерами форума выступили: Business Club, Continent Express, Reksoft Consulting, Московская школа управления СКОЛКОВО, инвестиционная компания «РИКОМ-ТРАСТ», ForPeople, FUN&SUN.

С более подробной информацией можно ознакомиться на сайте [форума](#).