

Главная тема

X, Y, Z.  
КОНКУРЕНЦИЯ  
ПОКОЛЕНИЙ



фото: Vasyil Dolmatov/Stock.com

# СЕТЕВОЕ ПОКОЛЕНИЕ: ПРЕИМУЩЕСТВА И РИСКИ ДЛЯ БИЗНЕСА

**Наталья  
САМОУКИНА,**  
*бизнес-тренер,  
руководитель  
«Школы тренинга  
Натальи Самоукиной»,  
кандидат  
психологических наук*

К молодым сотрудникам в возрасте 18–25 лет в бизнесе относятся по-разному. Давайте разберемся в этом поколении. В чем их преимущества, каковы недостатки и факторы риска при работе с ними, и какие принципы определяют выбор того или иного кандидата при найме?

Молодых специалистов 18–25 лет характеризуют по-разному:

- нередко называют сетевым поколением, поскольку они хорошо владеют компьютерными технологиями;
- поколением «ми-ми-ми», принимая во внимание их позитивность;
- поколением «я-я-я» и «все-го-и-сразу», акцентируя их высокую самооценку;
- про них говорят «пришли-наготовое»;
- их называют «непоротым поколением», еще не прошедшим огонь, воду и медные трубы;
- встречается определение «подснежники», которые сразу тают при встрече с реальными трудностями в работе.

## ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

Преимущества молодых специалистов — выносливость, коммуникабельность, высокоскоростной интеллект, мобильность, современный имидж. Молодые сотрудники позитивны, обладают феноменальной эмпатией, милосердием, достигают лучших результатов в экстремальных условиях.

К рискам для бизнеса можно отнести недостаток профессионального опыта и способность быстро увольняться (одним днем). Барьером для многих начинающих становится регламентированная офисная культура, в которой четко контролируется выполнение рабочих задач и безжалостно штрафуются опоздания. Демотивационным является излишне жесткий стиль

управления. Надо сказать, что на молодых не действует мотивация страхом — они не очень дорожат рабочим местом, поскольку востребованы на рынке труда.

Мотиваторами служат престижность компании, профессиональный рост, системное обучение сотрудников за счет организации, современный офис.

Молодой кандидат часто имеет завышенные ожидания относительно зарплаты, причем финансовый аппетит может быть в полтора-два раза выше рыночных границ.

Отдельно можно обозначить такой риск в кадровой работе, как непринятие авторитетов и статусов. Молодые не готовы склонять голову перед властью, терпеливо выстраивать отношения и проявлять дипломатичность.

## ПОИСК, ПОДБОР И АДАПТАЦИЯ

Где искать молодых кандидатов? На кадровом рынке работают различные рекрутинговые агентства, серьезный ресурс для поиска — профильные высшие и средние специальные учебные заведения.

Такие подходы, как организация стажировки и преддипломной практики, работа в режиме неполного рабочего дня, имеют ряд преимуществ:

- молодой специалист получает первые профессиональные навыки в конкретной компании, с учетом ее специфики, его не нужно учить с нуля, он готов к выполнению рабочих задач;
- руководитель уже знает, как управлять новичком, мож-

но ли ему доверить ответственные задачи, нужно ли его часто контролировать;

- новичку известны корпоративные стандарты, дисциплинарные требования, политика компании;

- новый сотрудник частично или полностью влился в коллектив и сформировал ценные навыки командной работы.

Отличные ресурсы для поиска молодых кандидатов — **социальные сети и корпоративные сайты**. Многие компании размещают там объявления о вакансиях. Эффективный инструмент — **программа «Приведи друга»**, когда молодые сотрудники рекомендуют компанию своим друзьям.

Предлагая работу неопытному кандидату, компания, по существу, выдает ему кредит доверия. На мой взгляд, оценивая таких соискателей, в первую очередь нужно проанализировать их **ценности и личную эффективность**. Рекомендуется задать такие вопросы.

- Есть люди из вашего близкого окружения и семьи, повлиявшие на ваше развитие?
- Какие качества характера и ценности проявляли значимые для вас люди?
- Какие из перечисленных качеств проявляются у вас? Необходимо обратить внимание, называет ли кандидат такие ценности, как **упорство и трудолюбие**. Если эти качества сформированы, руководителю не придется его постоянно контролировать и вызывать «на ковер» для воспитательных бесед.

Важная ценность — **уважение к людям**. Внутренняя и внешняя клиентоориентированность замешана

## ПРИМЕРЫ ЗАРУБЕЖНЫХ БИЗНЕС-ПРАКТИК

### Disney

В студии Disney в 1943 г. был разработан справочник «Узелки на память от Диснея», регламентирующий поведение персонала. Правила были строгие: за опоздание уменьшали зарплату, за личные разговоры по телефону платили сами сотрудники, по территории студии предписывалось передвигаться только с бейджем и т. п.

### Zappos

В американской компании Zappos создана «Книга культуры» по поддержанию и развитию корпоративной культуры. Для ее составления направлялись все предложения сотрудников, без редактирования, включая эмоциональные. Книга помогает новичкам быстро адаптироваться к корпоративным правилам, что повышает их эффективность.

### IDEO

В калифорнийской дизайнерской компании IDEO разработан иллюстрированный справочник сотрудника с лаконичными и оптимистичными слоганами типа «Будьте оптимистами», «Сотрудничайте», «Извлекайте уроки из неудач», «Берите на себя ответственность», «Говорите меньше, делайте больше». Такие пожелания повышают корпоративный дух, что, безусловно, «отбивается» на прибылях компании.

на базовом уважении ко всем людям, богатым и бедным, сильным и слабым, и конечно, к тем, кто старше, опытнее и имеет несомненные, реальные достижения.

Следует назвать еще такие качества, как **управляемость, способность подчиняться требованиям руководителя и корпоративным стандартам**. Известно, что некоторые молодые часто не признают авторитеты, жестко отстаивают свою позицию независимо от того, правильная или она или нет, и могут больше критиковать, нежели подчиняться, больше самоутверждаться, нежели аргументировать.

Чтобы проверить, насколько легко молодой человек сможет встроиться в иерархическую структуру власти и подчинения

в компании, можно рекомендовать такие вопросы на подборе.

- Представим, что руководитель рекомендует выполнить задачу каким-либо способом, а вы считаете по-другому. Что вы будете делать — подчиняться требованиям или отстаивать свою позицию? Если последнее, то как именно?
- Представим, что вы со старшим коллегой выполняете совместную задачу, и возник спор, как и что нужно делать. Как вы поступите? Пойдете к руководителю, чтобы информировать о разногласиях, или будете отстаивать свою позицию в общении с коллегой? Если пойдете к руководителю, то что скажете? Если станете доказывать свою правоту, как будете аргументировать?

Необходимо также оценить **мотивацию к обучению и обучаемость**. С этой целью можно задать такие вопросы.

- Какие предметы в вузе (или колледже) были вам интересны?
- Какие профессиональные книги вы читали в последнее время?
- Какие профессиональные ресурсы посещаете?
- Каким компетенциям хотели бы обучиться в компании?
- Планируете ли повышать свою компетентность? Если да, то каким образом? Выберите: читать книги и статьи, просматривать интернет-ресурсы, общаться с опытными экспертами, участвовать в сложном и амбициозном проекте.
- Какие еще инструменты самообразования вы могли бы назвать?

Ключевой фактор личной эффективности сотрудника, начинающего свою карьеру, — его **самооценка и уверенность в себе**. Понаблюдайте, как молодой кандидат справляется со стрессом на собеседовании. Если в течение пяти — семи минут человек смог преодолеть волнение, то можно говорить о том, что он уверен в своих силах и возможностях.

Особое место занимает **оценка стоимости** кандидата. Что делать в ситуациях, когда перспективный молодой специалист демонстрирует слишком высокие финансовые ожидания? У работодателя три выхода: снижать стоимость в ходе переговоров, привлекать нестандартными мотиваторами, активно продвигать компанию, подчеркивая корпоративные преимущества.

## ОБУЧЕНИЕ

Все понимают: учить нужно, причем за корпоративный счет, поскольку у молодых специалистов пока нет собственных финансовых накоплений. Однако это ощутимый риск для компании. Можно вложить деньги в обучение новичка, а они не отобьются, мало того — будут перекачаны в прибыль других компаний, пусть не напрямую, а «через головы» молодых сотрудников.

Выход один: выбирать малобюджетные, незатратные формы и методы обучения. Перечислим самые популярные из них.

### *Презентации сотрудников, обученных на открытых семинарах*

Сотрудники, доказавшие свою эффективность, посещают открытые профессиональные семинары и тренинги. Если в компании принято затем делать презентацию, то желательно пригласить молодых сотрудников. В итоге получится, что реально обучился один человек, а информационно и практически бесплатно — несколько, в т.ч. новички.

### *Мастер-классы ключевых сотрудников*

Во многих компаниях развито наставничество и активно функционируют учебные центры. Обучение своими силами — эффективное и популярное обучение, в первую очередь для молодых специалистов. Внутренний обмен живыми рабочими кейсами и разбор полетов

на рабочем месте повышают общую эффективность персонала.

### *Наставничество в формате «Следуй тенью» (Shadowing)*

Передача базового опыта, демонстрация успеха и героических достижений — всё это важно для начинающих. Наставничество — эффективное и малозатратное обучение, настроенное на специфику бизнеса. Наставник передает такие детали и нюансы своего опыта, о которых нигде не прочитаешь, которые не узнаешь от внешнего консультанта или тренера.

Можно организовать внутреннее обучение по типу «Следуй тенью» («Один день из жизни наставника» или «Одна неделя из жизни наставника»). В течение одного — пяти рабочих дней новичок следует за своим наставником и наблюдает его работу — на переговорах, встречах, сделках, при заполнении документов, расстановке товара и т.п. В этот период наставник ставит перед учеником небольшие рабочие задачи, а ученик в конце каждого дня в течение 40–45 мин. задает вопросы и получает ответы.

### *Книжный клуб в бизнесе*

Для самообразования используются не только профессиональные книги, но и такие современные ресурсы, как вебинары, учебные ролики, статьи в «Википедии», интервью известных специалистов и др. На книжных клубах, которые проводятся с определенной регулярностью, руководители и сотрудники разбирают ак-

туальные бизнес-книги, которые заранее прочитали и законспектировали. Обсуждаются идеи, подходы и рекомендации, что из них можно реализовать в компании.

### *Букскроссинг в бизнесе*

На стойках офис-менеджера располагаются книги по бизнес-тематике и даже классическая художественная литература. Сотрудники приносят свои прочитанные книги, берут другие, читают, делают пометки и снова ставят на полки. Такой живой обмен интересной литературой, как нескончаемый информационный поток, поддерживает базовую компетентность персонала без серьезных финансовых затрат.

### *Инструкции и справочники*

В любой организации есть инструкции и корпоративные кодексы, стандарты по коммуникациям, рекомендации по продажам и т.п. В первые недели работы в компании молодой сотрудник знакомится с такими документами, они выступают для него учебным материалом для повышения профессиональной компетентности.

## УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНЦИЕЙ И СОРЕВНОВАНИЕ КАК НОВЕЙШАЯ ТЕХНОЛОГИЯ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Существенно повысить эффективность корпоративного обучения можно за счет введения такого мощного мотиватора, как соревнование и конкуренция между сотрудниками.





Фото: s9ythe51/Stock.com

Одно дело — слушать лекции, совсем другое — самому участвовать в деловой игре. Понятно, что игровое обучение увлекательнее, а кроме того, повышает лояльность и консолидирует молодых сотрудников, вселяет надежду на успех и достижения.

В последние годы в российских компаниях популярны управленческие турниры, в которых участвуют руководители, линейные сотрудники из кадрового резерва и новички.

Тематики таких игр разнообразны:

- «Гвардия и новички. Корпоративные войны разных поколений в компании и решение проблем управления»;
- «Корпоративная культура и внутренние коммуникации в компании. Критик и конфликтная личность в команде: как ими управлять?»;
- «Внедрение инновации в работу компании»;
- «Внедрение непопулярных решений в компании. Работа с барьерами. Коммуника-

ции с сотрудниками «Нет» и сотрудниками «Да». Работа с неформальными лидерами в подразделении.

Особенно интересно проводятся игровые кейсы по управлению ключевыми сотрудниками, взятые из управленческой работы:

- игра «Я пришел за повышением в заработной плате» — как мотивировать сотрудника с инструментальным типом мотивации, проблемы разработки и внедрения системы мотивации персонала в компании;
- игра «Меня приглашают в другую компанию» — как удержать ключевого сотрудника в компании, как правильно расстаться с ключевым сотрудником.

## МОТИВАЦИЯ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ

Молодые люди чувствительны к миссии компании и ее видению будущего. Какую

пользу приносит организация? В чем ее общественная миссия? Чем можно гордиться?

Важно активно транслировать **корпоративные преимущества** — говорить о них на совещаниях, визуализировать на сайте, отмечать дни рождения компании и всячески подчеркивать значимость ее работы. Необходимо регулярно организовывать живые и общественно полезные мероприятия, в т.ч. поддерживающие корпоративный бренд. Приведу несколько идей, которые я встречала в своей практике: уборка города в День города, организация походов, уборка берегов озера, учреждение и поддержка благотворительных организаций и др.

Для молодых сотрудников также важно, чтобы была развита системная корпоративная культура — неформальные встречи, тусовки, соревнования, конференции, конкурсы на звание «Лучший продавец года», «Лучший мастер года» и т.п., особенно

в тех случаях, когда рабочие задачи связаны с рутинными функциями, ведь молодые люди больше всего страдают от монотонности. Разнообразная корпоративная жизнь по окончании рабочего времени — привлекательный и стабилизирующий фактор.

Давно замечено, что молодые кандидаты стремятся в крупные компании, известные на рынке. Сказать друзьям: я работаю в кафе «Ромашка» — это одно, и совсем другое: я работаю в Сбере. Масштабность организации — это ее героическая история, способность преодолевать кризисы и периоды нестабильной экономики; это работа в команде лучших профессионалов, регулярные тренинги, презентации компании на профессиональных конференциях и выставках.

Важный мотивирующий фактор для молодежи — **опытный руководитель**, готовый выступать не только профессиональным наставником, но и мудрым советчиком. Известно, что молодые люди сейчас проявляют больше самостоятельности, рано отделяются от семьи, и мнение родителей для них не всегда является авторитетным. Однако потребность в советах взрослого человека остается. Ценно, если эту роль занимает непосредственный руководитель, готовый дать совет по жизни.

Имеет смысл сделать акцент на **нематериальных мотиваторах**. Действительно, молодежь стоит дешевле опытных профессионалов. И всё же молодежи полезно понимать, что компания тратит на них дополнительные средства. Для убедительности можно сде-

лать калькуляцию. Если к монетарной заработной плате добавить суммы, затрачиваемые на дополнительные бонусы, это и будет реальная оплата труда.

Дополнительные бонусы по желанию работодателя:

- оплата мобильной связи;
- предоставление кредитов;
- добровольное медицинское страхование;
- оплата обедов;
- оплата проезда;
- корпоративное обучение;
- оплата корпоративных праздников;
- оплата развлекательных мероприятий (боулинга, экскурсий, пикников).

Другие идеи соцпакета в российском бизнесе:

- оплата аренды квартиры (полная или частичная);
- помощь в приобретении квартиры;
- финансовая помощь в организации свадьбы, при рождении ребенка;
- оплата карт фитнес-клубов;
- оплата охраняемой стоянки;
- оплата детского сада;
- частичная оплата отдыха во время отпуска (льготные отели, дома отдыха, пансионаты);
- оплата уроков иностранного языка.

## ВЫВОДЫ

Итак, сделаем выводы по управлению молодым персоналом — сотрудниками возрастной группы до 25 лет.

- Преимущества молодых сотрудников — энергичность, активность, высокая работоспособность, легкое отношение к переездам и командировкам, совре-

менное образование, знание иностранных языков и компьютерных технологий, высокая обучаемость, наличие интересных хобби.

- К недостаткам можно отнести такие факторы, как незначительный профессиональный опыт, настрой на быстрое увольнение, барьеры перед регламентами и стандартами.
- Поиск молодых и перспективных сотрудников лучше организовывать в профильных высших и средних специальных учебных заведениях, в социальных сетях. Хорошо работают программа «Приведи друга» и информация о вакансиях на корпоративном сайте компании.
- При оценке молодых кандидатов необходимо обратить внимание на их ценности и личную эффективность. Такие качества, как командность, лояльность, высокая обучаемость, способность подчиняться регламентам и стандартам компании, выделяют перспективного соискателя.
- Система обучения для молодых сотрудников может базироваться на возможностях компании организовать наставничество и внутренний консалтинг, презентации по результатам открытых форматов обучения, книжные клубы, буккроссинг, а также на других внутренних ресурсах.
- Мотиваторы для молодых сотрудников — это известность и имидж компании на рынке, перспектива карьерного роста и получение актуального профессионального опыта.