



Наталья САМОУКИНА,

*руководитель и владелец компании «Школа тренинга Натальи Самоукиной»,
кандидат психологических наук, доцент*

Тимур КРЕЧЕТОВ,

сооснователь и управляющий партнер консалтинговой компании Customer Journey Lab

ОТЦЫ И ДЕТИ В КОМПАНИИ. БАЛАНС ПОКОЛЕНИЙ

В погоне за инновациями организации нередко сменяют «старую гвардию», делая ставку исключительно на поколение зумеров. В то же время другие компании держатся за опытных старожилов, сознательно избегая цифровой трансформации. Но золотая середина, как всегда, лежит в балансе сочетания поколений.

Давайте представим ИТ-компанию: опенспейс, ланч-зона, средний возраст сотрудников — 25 лет, джуны управляют джунами. Энергия бьет ключом, но первая же серьезная ошибка, которая ведет к судебному иску от клиента, парализует команду — никто просто не сталкивался с таким кризисом, не знает и не имеет опыта, как выстраивать юридическую защиту и переговорный процесс.

Теперь представьте промышленное предприятие, где средний возраст конструкторского бюро — 55 лет. Чертежи безупречны, технологический процесс отлажен и проверен временем, но внедрение цифрового двойника изделия саботируется под предлогом «всю жизнь работали и обходились без вашей этой нейросети».

Обе компании обречены: первая — на эффектный, но быстрый провал, вторая — на медленное угасание. Баланс между молодыми и опытными сотрудниками — это не дань моде и не вопрос корпоративной политики. Это математика выживания компании. Чтобы понять, зачем смешивать поколения внутри команды, нужно признать, что каждое обладает уникальными бизнес-инструментами, а не просто «возрастными особенностями».

МОЛОДЫЕ СОТРУДНИКИ — «РАДАР» КОМПАНИИ

Они выросли с гаджетами в руках. Их ключевая ценность не в знании MS Office, а в нейропластичности: для них нет понятия «так истори-

чески сложилось», поэтому они находят нетривиальные решения, а новые технологии — их естественная среда обитания. Им не знаком синдром выученной беспомощности, они готовы тестировать гипотезы и прототипы круглосуточно и моментально осваивать всё новое.

Их ахиллесова пята — отсутствие реального опыта. Они могут заново спроектировать уже существующий бесполезный продукт, поскольку никто в команде не знает, что более 10 лет назад отрасль отказалась от этого решения из-за регуляторных рисков. Кроме того, их лояльность часто ниже: для них смена работы — это карьерная лестница, а не предательство династии.

ОПЫТНЫЕ СОТРУДНИКИ — «ГИРОСКОП» КОМПАНИИ

Их главный актив — не бюрократические таланты, а постоянное внутреннее чувство подвоха. Это опыт и экспертиза, закаленные на прожитых кризисах и ошибках. Они обеспечивают преемственность традиций и управление рисками. Там, где новичок видит график роста, опытный сотрудник замечает кассовый разрыв во втором квартале.

Но их минус — неспособность быстро поменять свое мышление и подстроиться под новые обстоятельства. Если система мотивации неощущает изменения, опытный эксперт превращается в «стража традиций», блокируя любые инициативы фразой «Работает — не трогай».



ДОСЬЕ

Тимур КРЕЧЕТОВ

Сооснователь и управляющий партнер консалтинговой компании Customer Journey Lab. Сертифицированный черный пояс «шести сигм» (Lean Six Sigma Black Belt). Более 15 лет практического опыта применения инструментов культуры Lean Six Sigma в странах Европы, Азии и Ближнего Востока в банковской сфере, производстве, ретейле, строительстве, ИТ, медицине, фармацевтике. Обучил более 10 тыс. чел. Сформировал более 100 успешных команд, использующих инструменты Lean, Six Sigma, Value Stream, BPM, Creative Thinking, Design Thinking.

ПЕРЕКОС В ЛЮБУЮ СТОРОНУ ГУБИТЕЛЕН ДЛЯ КОМПАНИИ

Дисбаланс в сторону молодости создает культ скорости без тормозов. Это прямая дорога к слепому оптимизму, где негативные сценарии игнорируются, а наставники отсутствуют. Как итог — блестящие презентации перед правлением и проваленные сроки из-за того, что никто не подумал проверить контрагента на благонадежность.

Текучка в таких командах растет не только из-за выгорания,



но и из-за отсутствия карьерных моделей: когда вокруг одни сверстники, непонятно, к чему стремиться через пять лет. Нередко в молодых командах текучесть вырастает до 30%.

Перекося в сторону опыта ведет к корпоративному закостенению. Бизнес перестает чувствовать тренды. Когда маркетинг обсуждает стратегию продвижения исходя из реалий 2010-х, а на дворе эра нейросетей, компания теряет связь с потреби-

лями. Хуже того, возникает риск «серебряного цунами», когда ключевые сотрудники с уникальными компетенциями одновременно уходят на пенсию, оставляя после себя вакуум, который нечем заполнить, потому что смену не растили.

По новому законодательству с марта 2026 г. компании должны иметь наставников, но возникающие барьеры снижают их эффективность. Наставники опасаются, что

молодые новички их заменят и придется уходить из компании. Или другой типовой барьер: если в компании оплачивают работу наставников минимально, опытные сотрудники пропускают уроки наставничества, обучают новичков спустя рукава, а свой ценный практический опыт держат в тайне.

СИНЕРГИЯ

Секрет устойчивых компаний не в том, чтобы бездумно нанять 50% молодых и 50% опытных, а в том, чтобы создать условия для обмена знаниями и навыками между поколениями. Когда эти два типа мышления работают в связке, возникает

Баланс между молодыми и опытными сотрудниками — это не дань моде и не вопрос корпоративной политики. Это математика выживания компании

когнитивное взаимодействие, которое рождает прорывные решения.

Прямое наставничество

Это классический подход в обучении молодых новичков. Однако самих наставников необходимо обучать, как правильно проводить уроки для взрослых, реализуя четыре этапа. Первый этап заключается в том, чтобы показывать, как делать и как принимать решения. Второй этап основан на технологии «делаем вместе». Третий этап начинается, когда стажер работает самостоятельно под контролем опытного наставника. Наконец, на четвертом этапе молодой сотрудник выполняет свои задачи автономно, но в любой момент может обратиться к наставнику, который всегда отвечает на все вопросы.

Обратное наставничество

В современных условиях именно вчерашний студент может обучать опытного эксперта работе с большими данными и нейросетями. Это не только развивает технологическую компетентность старожилов, но и разрушает страх новичка перед опытными экспертами, убирая психологические барьеры.

Парные звенья (технология «второй пилот»)

При запуске рискованных проектов желательно внедрять принцип спарринг-партнера. В пару к амбициозному руководителю проекта (25–30 лет) назначают опытного куратора

(40+), у которого нет полномочий блокировать решение, но есть право задавать неудобные вопросы и проводить разбор ошибок. Молодость генерирует решения, опыт защищает от форс-мажоров.

Метрики новой реальности

Опытным сотрудникам вводят в цели не только выполнение плана, но и подготовку смены, чтобы наставничество выступило источником бонуса и одним из главных смыслов позднего этапа карьеры и профессионала не замыкал на себе свой опыт, защищая собственную незаменимость.

Культура права на ошибку

Если в компании поддерживается культура лояльности к ошибкам в новых проектах, то начинать инновацию будут молодые сотрудники с разбором допущенных ошибок, в котором участвуют опытные эксперты. В таких обсуждениях происходит обмен инновационными и осторожными решениями. Известно, что самый эффективный тимбилдинг — это не столько веревочный тренинг, сколько инновационный проект, в котором участвуют молодые и опытные сотрудники.

ДЕМОГРАФИЯ КАК КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

Сбалансированный состав сотрудников — это сильный стратегический ответ на демографический спад и дефицит квалифицированных кадров. Компании, которые делают



ДОСЬЕ

Наталья САМОУКИНА

Руководитель и владелец «Школы тренинга Натальи Самоукиной», кандидат психологических наук, доцент, член редакционного совета журналов *Business Excellence* и «Управление корпоративной культурой». Признанный эксперт с опытом работы в различных отраслях. Вошла в топ-5 бизнес-тренеров десятилетия по результатам Первого всероссийского исследования «Лучшие бизнес-тренеры России 2004–2014» в номинациях «Управление персоналом» и «Тайм-менеджмент». Автор более 30 книг и аудиокниг.

ставку только на молодых, заходя в бесконечную гонку зарплат, перекупая одних и тех же джунов. Те, кто игнорирует возрастных, теряют миллиарды на исправлении ошибок.

Как только во внутренних коммуникациях появляются фразы «Ох уж эта молодежь со своими инновационными идеями» или «Эти старики нас тормозят», компания теряет устойчивость. Разновозрастная команда и межпоколенческий диалог — ключевое конкурентное преимущество, особенно в наше время.