

Доминьяк В.И.

### **«Молодые волки» и «почтенные зубры» в организации: возможности и угрозы сосуществования**

- *Всех стариков уволят!*
- *Ну, стариков уволят, а старух оставят.*

*(Диалог в коридоре одного из предприятий бывшего ВПК)*

Современные предприятия, так или иначе, ориентированы на существование в рыночных условиях. В таком же положении находятся и все, кто каким либо образом работает и собирается продолжать это делать. Существует внешний рынок труда, ситуация на котором определяется законами спроса и предложения. Аналогичная ситуация наблюдается и внутри предприятий. Внутрифирменный рынок труда в общем случае подчиняется тем же законам. Ценность сотрудника определяется его конкурентоспособностью на этом рынке. При этом конкурентоспособность не зависит от возраста. Можно выделить три основных параметра, связанных с конкурентоспособностью сотрудника: знания, опыт и энергия. У молодых сотрудников опыт меньше, энергии больше. У «почтенных зубров» ситуация выглядит прямо противоположным образом. Эти две характеристики имеют тенденцию изменяться с течением времени. Опыт нарабатывается. В то же время молодость – свойство преходящее. Уровень же знаний напрямую не зависит от возраста. Человек, который продолжает расти, развиваться, получать новые знания становится более востребованным, чем тот, кто опирается только на имеющийся багаж. Существует множество примеров профессионального обучения и применения полученных знаний в текущей работе. Мне неоднократно приходилось сталкиваться, например, с постоянно обучающимися бухгалтерами пенсионного возраста, которых очень ценит руководство.

С другой стороны, с приходом молодых сотрудников угрозу в свой адрес начинают чувствовать те, кто перестает соответствовать требованиям современности. Появляется своеобразный защитный механизм, в основе которого лежит миф о большей значимости заслуг и опыта по сравнению со знаниями и энергией. Этот миф выполняет и своеобразную защитную функцию для предприятия в целом, пропуская через консервативный фильтр все новые идеи. В зоне риска оказываются не только и не столько рядовые сотрудники, сколько менеджмент предприятия – именно на их места зачастую претендуют «молодые волки». В данном случае менеджмент оказывается в ситуации выбора между эффективностью и стабильностью. В идеальном случае необходимо и волков накормить, и овец, то есть зубров в целостности оставить.

К сожалению (а, возможно, и к счастью...) многие руководители принимают кадровые решения, основываясь не столько на оценке эффективности сотрудника, сколько на личных отношениях. Встречаются ситуации, когда явно неперспективный «зубр» остается на своей должности исключительно в силу прошлых заслуг и нежелания руководства оказаться неблагодарным. С другой стороны широко распространен опыт устройства на работу «по знакомству». Еще одним типичным подходом при определении возрастной кадровой политики является следование определенному шаблону: например, все

сотрудники фирмы (обычно за исключением «отцов-основателей») должны быть до 30 лет и с высшим образованием – все, начиная с уборщицы. В целом, вряд ли имеет смысл говорить об оптимальной возрастной структуре предприятия. Таковая структура должна определяться требованиями целесообразности и эффективности. При этом нельзя забывать о том, что именно «зубры» являются носителями ценностей, норм, правил, традиций. Что касается критериев, которые должны лежать в основе оплаты труда сотрудников разных возрастных категорий, то они во многом определяются корпоративной культурой, и в частности целями и ценностями высшего менеджмента. Так, например, существует подход, при котором любой сотрудник должен пройти определенные стадии развития, связанные с определенными функциями, должностями и, соответственно, материальным вознаграждением. В качестве альтернативного примера можно привести привлечение молодых квалифицированных специалистов, обладающих высоким уровнем подготовки и зарекомендовавших себя, на руководящие должности путем формирования привлекательного компенсационного пакета. В заключение можно сказать, что при определении возрастной кадровой политики любые крайности могут (и, скорее всего, будут) представлять значительную угрозу для предприятия в целом. Скорее всего, истина (впрочем, как всегда) лежит где-то посередине.