

ВВЕДЕНИЕ

Дорогие читатели! Согласитесь, мы живем в удивительное время. Наступила новая, цифровая эпоха. Развитие технологий ускорилося настолько, что перемены происходят в режиме реального времени. Еще совсем недавно общение с искусственным интеллектом казалось нам фантастикой, а теперь это стало обыденностью. Цифровые технологии проникли не только в ИТ-сервисы, но и в промышленный бизнес, сельское хозяйство, медицину, образование, государственное управление. В результате меняются не отдельные процессы, а сама структура экономики и общества.

Конечно, все это непосредственно влияет и на нашу повседневную жизнь, и на ведение бизнеса. Рынок труда «перегрет», находить подходящих сотрудников становится все сложнее, а их требования к работодателю сегодня высоки, как никогда. В результате многие руководители стали замещать труд отдельных работников (например, маркетологов) искусственным интеллектом. Но, как показала практика, это ошибочный путь, ИИ не везде может заменить опытного специалиста. И на страницах этой книги мы будем разбираться в том, что можно полностью поручить искусственному интеллекту, а какие функции необходимо оставить человеку. А также поговорим о том, как в цифровом веке нанимать людей, как меняется воронка найма и какие неоспоримые плюсы дает руководителю компании новая цифровая реальность.

Времена меняются, но бизнесы по-прежнему строятся с помощью команд, и современному руководителю нужно уметь взаимодействовать с сотрудниками в реальной жизни и через цифровые сервисы, гибко балансировать между автоматизацией и человеческим фактором. Конечно, это трудно и непривычно, но мы научились сочетать технологии с личностным подходом и эмпатией и охотно делимся с читателем опытом найма и управления сотрудниками в новых условиях.

ОБ АВТОРАХ



Софья Анатольевна Тимофеева — владелец бизнес-школы, детского центра и франчайзинговой сети «Детский клуб “Умничка”», эксперт по построению команд в микробизнесах и онлайн-бизнесе, спикер международных конференций, бизнес-тренер и бизнес-консультант, автор более 70 книг по бизнесу, работе детского центра, а также детскому развитию.



Татьяна Андреевна Шайдова — предприниматель, владелец детского центра «Говорить легко» (г. Москва), бизнес-тренер по развитию детских центров, победитель премии «Великая дидактика» в номинации «Лидер онлайн-образования». В 25 лет Татьяна Шайдова открыла свой детский центр с нуля, в 28 лет сделала прибыль 1 млн рублей, а к 30 годам создала команду из 20 человек.

ЧАСТЬ

1

**Новая реальность.
Люди и технологии**

ГЛАВА 1

ЭВОЛЮЦИЯ НАЙМА. ПОЧЕМУ СТАРЫЕ МЕТОДЫ БОЛЬШЕ НЕ ПРИНОСЯТ ЗВЕЗД

Сегодня от руководителей офлайн-бизнесов все чаще приходится слышать жалобы на то, что очень сложно стало нанять подходящих сотрудников. Повсеместно наблюдается текучка и колоссальный дефицит кадров. Размышляя о том, с чем связана такая тенденция, большинство склоняется к мысли, что все дело в смене поколений, мол, теперь люди такие. Раньше сотрудниками были в основном представители поколения X (рожденные с 1965 по 1980 год) — честные, работающие, ответственные люди, на которых можно положиться, которым стыдно опоздать или не прийти на работу, выполнить свою задачу плохо и т. д. А теперь соискателями вакансий стали преимущественно миллениалы и зумеры, а с ними у работодателей сплошные проблемы: многие из них в поисках идеальной работы часто переходят с места на место, ищут себя... В общем, сами не знают, чего хотят.

В наши дни такого мнения придерживаются многие, но мы не согласны с тем, что одно поколение лучше или хуже другого. У каждого из них есть свои плюсы и минусы. Просто надо ясно себе представлять, в каких условиях формировались иксы, миллениалы и зумеры и как это на них отразилось. Ведь жить в обществе и при этом быть свободным от общества невозможно.

Давайте вкратце рассмотрим «теорию поколений» и начнем с поколения X. Многие прекрасно знают, в каких условиях они воспитывались. В начальной школе их принимали в октябрята, потом в пионерскую организацию, а в старших классах — в комсомол. Все их поступки, хорошие и плохие, разбирались в классе на собраниях. Если, например,

отличница Иванова сдала большое количество макулатуры, хорошо окончила четверть и приняла участие в субботнике, ей вручали грамоту, объявляли благодарность, весь класс публично выражал свое одобрение и т. д. А двоечник Сидоров, например, прогуливал уроки, плевался через трубку и подкладывал кнопки на стул соседу — и это тоже не оставалось без внимания коллектива. Сидорова вызывали на ковер, публично осуждали его поведение, проводили воспитательную работу. Все это прекрасно отражено в художественных фильмах того времени (вспомните хотя бы кинокартину «Афоня»).

В итоге нас приучили к тому, что мы постоянно находимся под прицелом общественного контроля, каждый наш шаг оценивают и жизненно важно получать *общественное одобрение*. Без него перед человеком закрывались все двери — он не мог получить приличную работу, сделать карьеру, побывать за границей и т. п. Даже развестись человек по собственной воле не мог! Узнав о проблемах в какой-то семье, супругов вызывали на партсобрание и на полном серьезе просили объяснить коллективу, почему они не хотят жить вместе, что пошло не так и т. д.

И даже теперь, когда мир давно изменился, большинство представителей поколения икс продолжают жить по старому, усвоенному еще в детстве сценарию, во главу угла ставя именно общественное одобрение. Глядя на такого сотрудника, трудно сказать, что является его внутренней мотивацией — он действительно старается максимально хорошо выполнить свою работу или продолжает жить в парадигме пионерского отряда, стремясь произвести правильное впечатление? Как правило, иксы — это послушные работники, хорошие исполнители, но в них гораздо меньше креатива, чем в последующих поколениях. Общество изменилось, а большинство иксов продолжают жить в рамках старого мира, которого больше нет.

Следующее поколение, Y, или миллениалы, родились с 1981 по 1996 год. Современные руководители в чем только их не обвиняют! Считается, что миллениалы часто меняют место работы, не хотят брать на себя ответственность, много «капризничают», настаивая то на гибком графике, то на удаленке, то на каких-то других, часто неудобных для работодателя условиях. Отчасти это так и есть, но давайте посмотрим на поколение Y объективно, вспомним, в каких условиях

оно формировалось, и выясним, какие преимущества оно имеет перед теми же иксами.

Поколение Y появилось в эпоху абсолютной нестабильности, как экономической, так и политической, причем миллениалы эту нестабильность прекрасно осознавали и ощущали на себе — дефицит товаров в ту пору был огромный. Распался Советский Союз, менялась идейная доктрина, в 1990-е по стране прокатилась волна бандитизма и организованной преступности. С другой стороны, в страну пришли перемены, которых давно ждали: развивался интернет, у людей появлялись новые возможности. В результате поколение миллениалов оказалось на стыке двух миров — прежнего и нового. Учились они еще по старым учебникам, переняв многие правила и устои поколения иксов (ведь родители воспитывали их так же, как в свое время воспитывали их самих). В то же время миллениалы стали первыми пользователями социальных сетей (например, «ВКонтакте»), при них началось стремительное развитие цифровых технологий. Представители этого поколения первыми увидели огромные возможности интернета и стали активно его осваивать. В результате сформировалось поколение, более свободное в плане выбора профессий, более креативное, чем иксы, более гибкое, хотя и достаточно осторожное. Они одинаково уверенно себя чувствуют в офлайн- и онлайн-пространстве, превыше всего ценят свободу, стремятся к саморазвитию и ищут себя в самых разных сферах жизни. Стоит отметить, что у представителей данного поколения много социальной вовлеченности — миллениалы активно участвуют в волонтерстве, благотворительности, экологических движениях, причем делают это не ради общественного одобрения, а исходя из собственных убеждений.

Еще меньше на поколение X похожи так называемые зумеры (поколение Z, рожденное с 1997 по 2010 год). Это без преувеличения дети цифрового мира. Старый, «советский» уклад им знаком лишь понаслышке, поскольку они родились в условиях устоявшейся рыночной экономики, в мире изобилия товаров и быстрого интернета. И что еще важнее — поколение зумеров формировалось в обществе, где практически нет социального осуждения, где личность готова принимать такой, какая она есть — со своими индивидуальными проявлениями. Хочешь покрасить волосы в розовый цвет — отлично. Хочешь сделать пирсинг — без проблем.

Зумеры — настоящие первооткрыватели нового цифрового мира. Если иксы шли по проторенным за 70 лет дорожкам, то поколение Z каждый день прокладывает собственный путь в неизвестность — до них это виртуальное пространство еще никто не осваивал. Эти ребята прекрасно владеют компьютером и смартфоном, активно используют новейшие технологии и пишут книги и музыку в соавторстве с искусственным интеллектом.

Сегодня формируется уже следующее поколение, альфа (рожденные с 2010 по 2025 год), которое будет еще больше отличаться от остальных, например, способом добывания информации (уже сейчас очевидно, что книга для них не является тем первостепенным источником знаний, который буквально незаменим для поколения X).

Разобрав основные характеристики разных поколений, вернемся к вопросу о найме сотрудников. Стоит ли работодателю отдавать предпочтение какому-то определенному поколению? Мы уверены, что нет. Цель любого бизнеса — эффективно решать поставленные перед ним задачи. А помочь нам решить эти задачи могут представители и иксов, и миллениалов, и зумеров. Просто важно, нанимая сотрудника, понимать, к какому поколению он относится, какие «настройки» в него «вшиты», и учитывать это в процессе взаимодействия. Например, иксы могут спокойно проработать с вами несколько десятков лет, поскольку у них нет привычки менять работу и нет потребности громко заявлять о себе. А если к вам в компанию устраивается миллениал или зумер, то им нужно представить данную вакансию как идеальное место для самореализации, создать условия для яркого проявления себя — тогда и один, и второй будут с удовольствием с вами работать продолжительное время. При этом лояльный сотрудник может стать искренним поклонником и адвокатом вашего бренда, рассказывая в соцсетях, в какой крутой компании он работает. Кстати, сейчас многие продвигают свой бизнес именно таким образом: работодатель нанимает молодого активного сотрудника, которому интересно быть блогером и рассказывать об организации, где он работает. Составляется контент-план и проводится такое ненавязчивое продвижение, благодаря которому в разы вырастает доверие к компании, увеличивается количество клиентов и т. д.

Поэтому замечательно, что современный рынок труда предлагает нам довольно большой выбор соискателей из разных поколений. Понимая

условия формирования личности сотрудника, опытный руководитель предложит ему именно ту задачу, которая поможет работнику максимально раскрыться, реализоваться и закрыть свои потребности. В итоге и руководитель доволен, и сотрудника все устраивает.

Причем имейте в виду, что старые авторитарные методы управления сотрудниками (такие как осуждение, наказание, выговор, штраф), которые были эффективны в советское время, на миллениалов и зумеров уже не действуют, потому что только зарплатой их нельзя мотивировать, они не боятся потерять работу.

Теперь у людей появилась альтернатива, которой раньше не было. Сегодня они могут выбирать формат своего труда, решать, как им работать – офлайн или онлайн.

Даже педагог, который окончил вуз, может как пойти в школу и трудиться там за 60 тысяч рублей, так и освоить работу с ИИ, стать SMM-специалистом, сотрудничать с десятком организаций и получать 300 тысяч рублей в месяц. Вот в чем основной вопрос. Сейчас человек хочет зарабатывать деньги, реализовываться профессионально и чувствовать уважение к своей личности. Люди хотят быть счастливы на работе. То есть у современных сотрудников есть внутренние требования к руководителю и коллективу. Поэтому в наше время у руководителя должно быть больше осознанности, уважения к личности и желания создать для каждого работника условия труда, которые закроют его базовые потребности и дадут возможность проявиться. В то же время владельцу бизнеса необходимо выстроить отношения с сотрудником таким образом, чтобы он выполнял требования компании (соблюдал дресс-код, правила работы с клиентами и т. д.) и работал эффективно. Но так или иначе, сотрудник, конечно, будет находиться в определенных рамках, по-другому быть не может. И грамотный управленец должен найти этот баланс.