**ДЕНИС ТОМИЛИН: РЕШЕНИЕ ДЛЯ ОЛЬГИ МАЛЫШЕЕВОЙ**

1. Каждому старику по молодому бойцу (что позволит занять и тех и других)
+
2. О продвижении работы спрашивать со стариков!(что позволит старикам шевелиться! а молодым не расслабляться!)
+
3. Разбить на группы(старик+молодой),(старик+молодой) и обозначить функционал каждой из них( что позволит связать ВСЕХ и они будут подгонять друг друга)
+
4. Поставить мотивацию на качество работы !!!!!!!!!!!!старикам!!!!!!!!!
=
исходя из этого мы убиваем двух съедобных зайцев: а) занятость стариков
                                                                             б) обучения молодняка (сокращение текучки кадров)
=
стабильность кадров
=
рост производительности труда (что и требовалось доказать!)

**ГЕОРГИЙ ШАМАНОВ: ИГРАЮТ ВСЕ**

Автор кейса описывает уже сложившуюся ситуацию. Ситуация возникла как реакция на привлечение молодых специалистов в коллектив и содержит несколько отдельных и независимых вопросов. Рассмотрим ситуацию с точки зрения увеличения производительности без изменения состава участников.

I. Позиция директора в части разделения нагрузки на молодых и опытных сотрудников не способствует работе.
Для корректировки позиции директора необходимо получить конкретный результат.
Результат должен однозначно показывать хорошую производительность труда у молодых сотрудников.

Такой результат может быть получен в команде только из молодых сотрудников (или смешанной), которые выполнят определенную работу. Результат должен быть достигнут в короткие сроки.

Это можно провести как эксперимент. Его важно не превращать его в соревнование  с опытными специалистами. Для чего необходимо оценивать результаты не в сравнении с опытными, а согласно расчетной формальной методики.

Для проведения такого эксперимента необходимо:
- разработка методики оценки производительности ИНДИВИДУАЛЬНОГО труда (вместе с нормировкой);
- формирование команды (основной вопрос при формировании такой команды - наличие лояльных и заинтересованных руководителей – они могут быть взяты из опытных специалистов),
- формирование плана работ с конкретным результатом.

II. Позиция директора в части рисков по уходу молодых сотрудников обоснована.
Для снятия риска необходимо обеспечить постоянный приток молодых кадров и главное наличие БЫСТРОЙ отдачи от них. Для этого необходима система по обучению новых сотрудников до выхода их на «нормальную» производительность труда.

III. Вопрос ярлыков в части отношения к сотрудникам (например, «старики»).
Такая позиция, в принципе, не является конструктивной, поскольку ведется разделение не на основании производительности труда. Необходимо всячески продвигать разделение только на основании оценки результатов работы.

Таким образом, необходимо для согласования позиций:
1. Разработать формальную методику оценки индивидуальной производительности труда (и утвердить ее у директора компании).
2. Провести оценку производительности сотрудников (на начальном этапе в основном для молодых сотрудников и выборочно у опытных)
3. Оценить длительность обучения молодых специалистов до выхода их на "нормальную" производительность.
4. Сформировать команду с высокими показателями производительности и провести эксперимент. Менеджерами для такой команды могут быть и опытные специалисты, только заинтересованные в нормальной работе.
5. Оценить совместно с директором результаты эксперимента.

В дальнейшем (в случае удачного эксперимента) понадобится:
6. Ввести регулярную оценку производительности всего коллектива.
7. Организовать регулярную систему обучения молодых специалистов для обеспечения постоянного их притока.

======================================================================
В принципе, описанный выше подход является возможным, но он не решает системной проблемы.

Для решения проблемы производительности труда, необходимо для начала:
•    сформировать систему оценки производительности с нормативами;
•    набрать "менеджеров нижнего уровня".
Поскольку внутри специалисты демонстрируют слабую производительность труда (тут вопрос – а все ли? и нужно ли это им?), то необходимо привлекать специалистов со стороны.
Я бы порекомендовал специалистов в возрасте 30-40 лет (не принадлежащие по возрасту ни к одной из групп специалисты, при этом опытные и заинтересованные в стабильной работе).

На набранных специалистов необходимо возложить оперативное управление (и задачи обеспечения производительности в том числе), поскольку они:
- будут удовлетворять директора как "оседлые" сотрудники;
- будут заинтересованы в получении результата независимо от возраста подчиненных.

Для их эффективной работы в части повышения производительности понадобится в дальнейшем:
•    ввести регулярную процедуру оценки производительности;
•    создать систему мотивации сотрудников, привязав ее к производительности труда.
Систему мотивации и процедуру оценки необходимо вводить после прихода таких специалистов, поскольку одной из основных их задач будет проведение ее в жизнь.

Важно:
1. При наличии таких управленцев привлечение молодежи будет происходить проще.
2. Таких специалистов надо намного меньше, чем работников предприятия. Соответственно, набрать их
проще.

**ЮЛИЯ ЛАТА: НАСТАВНИЧЕСТВО**

В компанию приходят новые молодые сотрудники, полные энтузиазма, энергии, но им не хватает опыта и знаний в новой для них сфере. В тоже время в компании есть сформированный костяк «старичков» - опытных специалистов, знающих многое и о бизнесе, и о клиентах, и о конкурентах, и о технологиях, но не желающих совершать лишние движение.
Предлагаю ввести наставничество: создаём малые группы из молодых специалистов, руководителем-наставником по обучению назначаем «старичка». Арии том важно перед началом проекта обговорить с каждым старичком чему и главное как он будет учить молодёжь. Важно построить наставничество не как пассивную передачу знаний, а как совместную работу над одной задачей – обучать своим личным примером.
Задору и более высокую эффективность этому проекту добавит соревновательный элемент: например, какая группа быстрее выполнит план продаж в 10 мил.руб ( планка может быть любой в зависимости от специфики бизнеса). Это как раз и будет ситуация «а если что», которая заставит «старичков» встать со скамейки запасных и ринуться в бой, доказывая на своём поле кто лучший. При этом «старичкам» придётся мобилизовать все свои силы и быть конструктивно требовательными к молодёжи, ведь они доказывают совё превосходство не перед новыми сотрудниками, а пред такими же старичками как и они.
Таким образом, мы получим синергетический эффект от соединения знания «старичков» и энергии молодёжи, подогретый внутренней мотивацией стать лучшим. И если есть бюджет, можно выписать премию по итогам проекта-наставничества лучшей малой группе. Ещё одним из плюсов решения являются чувства взаимовыручки, поддержки, взаимного уважения, которые быстрее и эффективнее формируются в малых группах, и которые, наверняка, останутся в коллективе и по окончании проекта. Молодые почувствуют себя частью настоящей команды, и это станет одним из якорей, удерживающих их в компании.

**СЕРГЕЙ ЛУНИН: РЕШЕНИЕ ДЛЯ КЕЙСА «СКАМЕЙКА ЗАПАСНЫХ»**

Старики с одной стороны компании нужны, а нужны именно потому что у них есть опыт, опыт приобретённый годами...НО...от опыта может быть толк, прибыль, репутация, и т.д  только в том случае, если этот опыт направлен в нужное русло и приносит результаты. Приглядывать за молодыми бесспорно занятие для кого то  и заманчивое...но опять появляется много но......вот смотрите....пришел молодой специалист, поработал полгода, с него содрали 3 шкуры, он увольняется и что фирма получает в итоге? а получает только негативные отзывы....молодой специалист уволился, рассказал друзьям причины увольнения и пошло и поехало....сарафанное радио в действии.....а старикам хорошо получают зарплату, радуются жизни, работают в полсилы и присматривают))))))) забавно не правда ли.....
Искусственно раздутый штат, имеет больше минусов нежили плюсов....и держать такой штат нецелесообразно совершенно. Я бы действовал строго и жестко, либо все работают в полную силу, и старики и молодежь, либо начинаем процедуру сокращения стариков..... У молодежи много амбиций, готовы землю рыть, но к сожалению когда снимают 3 шкуры эти амбиции проходят очень быстро.

**АЛЕКСАНДР КУПКА: КОНКУРЕНЦИЯ - НАШЕ ВСЕ**

1.    Сразу же стоило бы выяснить, соответствуют ли действительности красивые рассказы HR-менеджера о компании в подшефном техникуме. Или студенты, приходя на стажировку, испытывают разочарование, когда их ожидания не оправдываются, и теряют мотивацию.

2.    Если с п.1 всё хорошо, то стоит выяснить, действительно ли с молодёжи дерут три шкуры. От кого получена эта информация? Возможно, от самой молодёжи, которая не хочет / не способна интенсивно и результативно работать? Или действительно всю работу сваливают на новых стажеров? Для этого на предприятии нужно создать прозрачную систему мотивации и должностные инструкции для всех позиций – как для более высоких должностей, так и для стажёров, чтоб существовали более-менее объективные критерии оценки труда и соответствия месту в компании. Заодно этим можно защитить стажёров от субъективного критерия «чтобы молодежь не расслаблялась и знала своё место», значение которого может различаться у каждого «старика».

3.    Задаться вопросом, какой смысл держать «стариков» для «могут встать и дать фору»? Держать надо для «встают и дают результат». Создать на предприятии комбинированные («старики»+молодежь) группы, которые будут конкурировать по результатам работы. Пусть «старики» используют свой опыт, а молодежь покажет, действительно ли они хотят и готовы работать на предприятии. Лучшие группы по итогам периода мотивировать (список на доске почёта, лишний отгул, премия и т.д.). Также можно менять составы этих групп в разные периоды. Тогда можно будет в долгосрочном периоде видеть:
−    и новое поколение, которое будет способствовать росту и развитию предприятия;
−    и тех «стариков», которые уже изжили себя, как профессионалы, и которые должны уйти на заслуженный отдых.

4.    Провести эти перемены и регулярно проводить вливания новой рабочей силы, потому что если отбор проводится среди ребят из подшефного техникума, то в специализированном техникуме должны быть ребята, которые хотят расти и развиваться в этой сфере, нужно только создать для них условия. Ну и молодежь, в основном, готова перерабатывать, если будут знать, ради чего это, и видеть конкретный результат (карьерный, профессиональный и личностный рост, премии и т.д.)

**ЕВГЕНИЙ ТЕН: ОБНОВЛЕНИЕ КОМАНДЫ**

Просто нужно ответить себе на вопрос: что хуже молодежь которая возможно сегодня есть, а завтра нет или старики которые не чегоне делают и дело стоит?При том, что старики все равно уйдут в силу возраста или еще чего и молодежь все равно придется набирать,но у же в худших условиях. На мой взгляд нужно постепенное обновления,старики заметив это возможно начнут участвовать в рабочем процессе.

**ЕВГЕНИЙ ЛУШЕВ : «ПОДЧИНЕННЫЙ ДОЛЖЕН ИМЕТЬ ВИД ЛИХОЙ И ПРИДУРКОВАТЫЙ, ДАБЫ РАЗУМЕНИЕМ СВОИМ НЕ СМУЩАТЬ НАЧАЛЬСТВО»**

Анализ ситуации

Директор компании «УкПред» озабочен очень низкой производительностью труда... Он требует от HR-менеджера улучшений условий труда и качества персонала. Это умно и логично. Он соглашается на приглашение на практику молодых работников из техникума. А может быть и сам инициирует его? Он принимает и даже защищает ситуацию, в которой опытные и, соответственно, дорогие сотрудники сидят на скамейке запасных и выкладываться не стремяться, а работать пытается необученная молодежь... Это уже нелогично. Неумно? Посмотрим. Раз нелогично, значит надо копать глубже.

Из данных кейса нельзя точно сказать, почему директора устраивает ситуация, в которой компания платит большие деньги за меньший объем работы (ФЗП старых работников + ФЗП молодых работников). Но можно высказать несколько предположений:
•    Договоренность с наиболее опытными специалистами, уже уставшими работать и думающими о пенсии, об обучении квалифицированной замены.
•    Подготовка дополнительных кадров для некого предстоящего расширения. Старые работники опять же выступают в роли наставников – «приглядывают за молодыми, контролируют».
•    Реакция на вызывающее поведение старых, считающих себя незаменимыми, специалистов. Показать им, что незаменимых не бывает. Не хотите работать – вот вам и смена подрастает.
Почему HR-менеджер не в курсе... Либо директор считает Ольгу исключительно рекрутером, либо... она просто некомпетентна и директор не считает нужным обсуждать с ней кадровые вопросы.
Что, в свою очередь, говорит и не в пользу директора. Скорее всего, его стратегия управления компанией в целом верна. Молодые работники нужны, и кому их учить, как не старым и опытным. А вот взаимодействие с менеджером неверное. Хотя похоже, что директор вообще склонен «кидать в воду и смотреть, кто выплывет». На мой взгляд, такой подход нерационален и непрофессионален. Если менеджер не соответствует – обучить или заменить. А держать в неведении относительно происходящего – очень опасная стратегия.
В любом случае, вопиющее несоотвествие задачи  и способа ее решения просто обязано вызвать у Ольги вопросы. Которые необходимо задать директору, ее непосредственному руководителю и постановщику задачи. А не бежать сломя голову выполнять, не разобравшись, что вообще происходит.

Что делать Ольге?

Директор не воспринимает Ольгу всерьез, как компетентного HR-менеджера. Или просто «рулит по-звездному», сам. Во втором случае, если амбиции Ольги идут дальше роли «девочки-рекрутера», можно порекоммендовать сменить компанию, менять стиль руководства директора у нее вряд ли получится. В первом, следует предпринять следующие шаги.
1.    Встретиться с директором, попросить объяснить суть происходящих процессов, к чему он готовится и чего хочет добится. Прояснить, как директор видит кадровую политику, в простых и понятных терминах: чего мы добиваемся от молодых сотрудников, от старых, кто должен приходить и кто оставаться, в каких количествах. Т.е. уточнить желаемые показатели. Уточнить, что директор ожидает от HR-менеджера. Заявить о своей готовности эту политику претворять в жизнь и/или разрабатывать, если директор такого видения не имеет. В случае адекватного директора, это должно заставить его пересмотреть отношение к Ольге. Ну а если ответ опять в стиле «иди, детка, поиграй еще где-нибудь, у папы тут слоники бегают», то рекомендую садиться обновлять резюме...
2.    По результатам разговора, минимальный набор действий HR-менеджера:
•    Изучить имеющиеся критерии оценки производительности труда персонала и как они отслеживаются. При необходимости разработать и внедрить новые, отвечающие текущим задачам.
•    Разработать соответствующие критерии подбора сотрудников и начать ими пользоваться. Привести в соответствие ту самую презентацию для новых сотрудников. Отсев новичков это не прекратит, но качество «начального материала» повысит, особенно в плане соответствия ожиданиям. Опять же, обучение опытными специалистами – это тоже ”seling point”...
•    Определить и предложить состав рабочих бригад, с оптимальным соотношением учеников и наставников (компания, видимо производственная, и немаленькая, раз есть подшевный техникум), что позволит ускорить обучение и передачу опыта.
•    Возможно, стоит рассмотреть проведение аттестации, особенно если есть трения со старыми специалистами. Ну и для оценки эффективности персонала в целом (а также стимуляции производительности) разумно проведенная аттестация, лучше регулярная, необходима.
•    Возможно, стоит порешать вопрос уходящих в армию сотрудников. Почему бы не обещать сохранять для них рабочие места для тех, кто заинтересован? Это ничего не стоит, лояльные работники всегда нужны. Вернутся не все, но некоторые, и их уже не придется обучать с самого начала. И это тоже ”selling point” для привлечения молодежи.
•    Вообще, хороший HR-менеджер, осознающий свои задачи в компании и являющийся полноценным членом управленческой команды, может сделать очень многое. Осознание целей и стратегии организации здесь самое важное. С этим и надо разбираться в первую очередь.
3.    Уточнить KPI самого HR-менеджера. Что ожидается? Как мы это измеряем сегодня? Дает ли это адекватное отражение качества работы и вклада в развитие и прибыльность компании? Можно ли лучше? Дальше действия по результатам. Согласовываем KPI, измеряем, анализируем, улучшаем и т.д.

Конечно, не факт, что у нашей Ольги хватит на все это опыта, знаний, духа наконец. Но это именно тот подход, которому должен следовать HR-менеджер для того, чтобы выполнять свою управленческую роль и приносить реальную пользу компании, а не «договариваться с огромным трудом с подшефным (!) техникумом» о наборе молодежи...

**ВЯЧЕСЛАВ САМОХВАЛОВ: НЕТ ЧЕЛОВЕКА, НЕТ ПРОБЛЕМ ?**

Кейс о производительности труда от кадровиков — признание наличия существенной связи между результатом труда и его субъектом. Весьма удобная позиция для руководства. Нет «правильных» людей — нет результата, «правильные» люди — ау.
    Следующее «откровение» — производительность труда в зависимости от возраста персонала, более того, зависимость от взаимоотношений «стариков» и молодежи.
    Данные факторы несомненно влияют на производительность труда, думаю не более чем в пределах нескольких процентов от общей массы факторов.
    На производительность труда серьезно влияет технология, оборудование и процессы. Вот когда здесь у вас все хорошо, т. е. это не тот случай когда «в компании «УкПред» очень низкая производительность труда, земля ей пухом», вот тогда мы почувствуем эффект от «селекционной» работы.
    Теперь об «изюминке» кейса — противостоянии «стариков» и молодежи. На производительность труда будет оказывать косвенное влияние средний возраст персонала, как состояние душевного комфорта. В российский реалиях средний возраст персонала имеет сильную корреляцию со средним возрастом оборудования (технологий, процессов, продукта). В таких условиях у молодежи действительно нет шансов конкурировать со «стариками». Более того, для поколения iPhone нужны серьезные аргументы для освоения станка 19-го века. И особенно производства изделия, спрос на которое, в том-же 19-м веке закончился.
    Для Ольги Малышеевой остается сместить акцент в своей работе с молодежи (хотя молодежь конечно забывать нельзя) на «стариков». «Старики» - носители технологии и это в их интересах передать ее молодым, пусть тем самым подготовив себе замену. Иначе со «стариками» уйдет и технология.
    В силах Ольги сделать переход от одной технологии к другой делом естественным и безболезненным. Не противопоставление «стариков» и молодежи, а взаимовыгодное сотрудничество. Создание условий плодотворной работы всех поколений.

**СУХРОБ ХАИТОВ : ТАКАЯ ВОТ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ «ДЕДОВЩИНА»!)))**

На самом же деле, директор на подсознательном уровне видет поддержку "стариков" и тем самым опасается, что молодые "волки" смогут смести и вожака. Симптом старого волка.
Здесь необходимо прислушаться к HR и к его же собственной жалобе о снижении производства. И решить для себя что ему важнее.
"Скамья запасных" - подобное явление имеет свойство "сорняков" которая не даёт иным молодым "побегам" ,вытянуться в росте. Ибо знают, что вытянувшись в росте они останутся за кормой. Более того вполне вероятно,что сами "старики" в силу страха потери раб.места, всяческими "инструментами" влияют на ход руководства, в пользу своих личных интересов.Посему крайне необходимо прислушаться к HR.
Эгоистичное перетягивания покрывала, оставляет директора одного и вполне возможно ,к краху производства.

"Менеджер не должен руководить чем бы то ни было больше пяти-шести лет. Иначе он выдыхается, теряет интерес к делу и становится пленником собственных шаблонов, которые были революционными идеями, когда он возглавил организацию." Роберт Таунзенд

**ГАЛИНА НОВЕНЬКОВА: НАСТАВНИЧЕСТВО**

«Стариков» держат для того, чтобы молодежь не расслаблялась и знала свое место. -Такое мнение в корни ошибочно! Никто никого не боится и молодежь со временем станет стариками. Старики уйдут на пенсию, а кто их заменит, если вовремя не произвести обучение и замену? В своей практике я столкнулась с тем, что при таком "старческом" подходе к молодым специалистам, они имеют тенденцию обижаться. У нас был такой случай на заводе, когда молодым специалистам поставили з/плату в разы меньше "старикам", так они все 5 человек встали и ушли! Сейчас возникла проблема, что старики ушли на пенсию, а молодых подготовленных специалистов НЕТ и руководство вынуждено остановить работу лаборатории, потому что не могут пройти очередную аккредитацию -нет специалистов.
Мое решение проблемы -это наставничество. Необходимо разработать Программу наставничества молодых специалистов:объем работы-наставник-обучение-практика- соревнование. По законодательству испытательный срок -3 месяца, вот на этот срок и надо составить программу с еженедельным отчетом по работе. Форма отчета должна быть разработана кадровиком для наставника и молодого специалиста. Ежемесячно заполняется анкета третьим лицом, кто был связан по смежной работе. По истечении срока можно устроить соревнование, на время и качество выполнения работ как между специалистами, так и между наставниками. Дух соревнования объединяет людей и показывает их максимальные возможности. Необходимо формировать коллектив и пусть эти старики будут стержнем, старшими товарищами, а не конкурентами. Необходимо обязательно Программу подкрепить материальным поощрением.

**ИРИНА БЕЛЯЕВА: СКАМЕЙКА ЗАПАСНЫХ. РЕШЕНИЯ, ПРИ КОТОРЫХ ВСЕ ОСТАНУТСЯ ДОВОЛЬНЫ**

Здравствуйте Ольга!

Я попробовала понять Вашу ситуацию и выработать решение.
Подойдет оно Вашей компании или нет, Вам решать. Желаю Вам только одного – из  всех предложенных Вам вариантов выбрать те, которые действительно решат вашу проблему, но, не интуитивном уровне, а  используя здравый смысл и логику.

К сожалению, из описания проблемы, непонятно, в каком из структурных подразделений (процессов) очень низкая производительность труда. Из первых слов похоже, что на всем предприятии люди неэффективно работают. Если так на самом деле, то хочу заметить, что производительность не должна быть у всех сотрудников компании на одном уровне, кто-то должен немного и в убыток работать, если того требует самый важный процесс компании. Если у директора головная боль по поводу производительности, то нужно понять «почему?». Почему, для того чтобы развиваться компании и увеличивать доходы, вам нужно обращать внимание на производительность труда? Может Вам нужно идти совсем в другом направлении? Чтобы понять в каком именно направлении, нужно понять корневую причину всех ваших нежелательных явлений в компании. Уверяю вас, если много раз задать каждому нежелательному явлению вопрос «почему», то Вы обнаружите, что причиной всех ваших бед является всего одна главная проблема, зарытая глубоко в корне. И пока вы не найдете «правильным способом» эту причину и не направите все усилия только на нее, любые Ваши действия будут как пальцем в небо. Вы будете улучшать производительность, менять персонал, менять систему мотивации и все окажется напрасно.

Далее из описания кейса понятно, что ограничением вашей компании является низкая производительность труда (по мнению директора),  и  речь идет о производительности труда работников производственного подразделения (цеха). Именно с отсутствием квалифицированного рабочего персонала на рынке труда сейчас сталкиваются многие производственники. «Продажников» хоть пруд пруди, а вот слесарей, токарей-фрезировщиков,  и др. узких специалистов дефицит. А к 2020 году пул молодых специалистов снизится вдвое! И если вдруг на такие вакансии подбирают нужного специалиста, то держатся за него руками и ногами. Тем более, если в Вашей компании это узкое место в производственной цепи.
Так как Вы все-таки выяснили причину, по которой молодежь уходит из компании, то здесь на лицо конфликт, который можно схематически изобразить так:

**ВЯЧЕСЛАВ ЦОЙ: ПЛАНЫ НАШЕ ВСЕ:)**

В рамках исходных условий кейса самым оптимальным решением будет составление планов. Для сейлов планы продаж, для производства нормы выработки. Общий план + личный план каждого сотрудника, с грамотно подобранной системой премирования и депремирования должно сработать.
Даже если старичкам придеться больше работать для выполнения плана уйдут они вряд ли, т.к после 50 люди слабо мотивированны на миграцию. Для молодежи основной мотивацией должна послужить возможность заработать больше при перевыполнии плана.
При таком подходе старички будут работать больше чем сейчас потому что должны, а молодежь будет работать больше для увеличения своих доходов. В итоге общая производительность должна вырасти.

**АЛИЯ БОГАЕВА: СКАМЕЙКА ЗАПАСНЫХ**

Не согласна, что тех кому за 50 назвали стариками!!!!!
Это во первых!
Во вторых - что значит дерут в 3 шкуры?! может это молодёжи, которая ещё не привыкла работать так показалось?! "Старики" как Вы их назвали, это,то поколение, которые учились, в то время, когда действительно обучали чему-то и каждый из них наверняка проходил практику и убедился в правоте своего выбора. А как сейчас молодёжь работает - учатся лишь бы была корочка, какого нибудь престижного или громко и модно звучащего заведения(пример - Академия бизнеса, IT- технологий, международная академия, международная юриспреденция итп...). А на самом деле идут работать туда,где можно заработать не работая или создавая вид. Необходимо было донести до студентов,информацию о том полезном зерне,которое они будут доставлять своим клиентам, заказчику,работодателю. неважно...одним словом все они потребители их услуг. Нет,совершенно не о возможностях, которые предприятие предоставляет своим сотрудникам. Может нужно было:
1. Прикрепить наставника к студенту,но не с целью контролировать каждый его шаг, а с целью делегировать какие-то полномочия.которые не принесут ущерба предприятию.
2. Составить какой-то план работ, деятельности для студента.
3. Дать возможность студенту принимать решения самостоятельно,пусть и неправильные,но зато Вы уже увидите,что он может их принимать и брать ответственность на себя.
4. Можно попробовать "тусовать" студентов по разным подразделениям с целью выявления их компетенций.Может получиться,что где-то он проявит себя с большей отдачей.
5. Предложить каждому студенту сделать презентацию о том, как он понял своего клиента, и что для этого сделал или сделал бы.( если студент серьёзно настроен связать свою дальнейшую деятельность с этой компанией, или же в этой сфере - он это сделает с великим удовольствием)
6. И ещё мотивация - огромная сила. неважно она материальная,духовная или ещё какая ( это зависит от HR-менеджера компании).