

Междотдельные коммуникации

Ваш главный инженер жалуется на недостаток информации по финансированию проекта, бухгалтерия, прикрываясь отчетом, отправляет желающих получить очередной документ, а отдел продаж по своему интерпретирует отчеты маркетолога... Результат – никто не в курсе, чем вообще занимаются остальные сотрудники и что из этого получится.

Сейчас, скорее всего, не найдется ни одного руководителя, который бы не знал, насколько эффективнее делают бизнес правильно построенные коммуникации. В данном случае речь пойдет о горизонтальных коммуникациях, отношения к которым за последние 50 лет претерпели существенные изменения. Так, например, еще совсем недавно главы мультинациональных компаний были уверены, что общение сотрудников одного уровня иерархии допустимы лишь по рабочим вопросам или на корпоративных мероприятиях. Каждый был погружен в свою работу, что в итоге приводило к узости взглядов и нежеланию понять цели деятельности коллег. Это, в свою очередь, никак не способствовало сплочению коллектива в достижении производственных задач. После того, как неэффективность такого подхода была доказана, в теории менеджмента появилась масса различных подходов к формированию «правильного» общения сотрудников.

Единой дорогой в светлое будущее

Одним из наиболее популярных стал довольно радикальный подход, основными принципами которого можно назвать следующие. Во-первых, сторонники подхода наивно полагали, что цели работников и руководителей организации в принципе одинаковы, а значит можно сформировать единую понятийную основу. Во-вторых, данный подход пропагандировал, что все различия во мнениях связаны с недостатком понимания между собой, и если правильно интерпретировать ту или иную ситуацию расхождений во мнениях не будет. Какие тут расхождения, если у всех одна цель!? И, наконец, в третьих, считалось, что наиболее эффективно коммуникации налаживаются в процессе разрешения рабочих конфликтов, так как стороны, преследуя одну и ту же цель, в итоге стремятся к взаимопониманию.

Не правда ли, напоминает учебник «Пособие по коммунизму»? Единая цель, единое светлое будущее, всеобщее понимание... Стоит ли говорить, что подобные принципы весьма утопичны и далеки от практики. Вы всерьез полагаете, что ваши сотрудники спят и видят, как повысить эффективность труда и прибыль, при этом не получая даже дополнительной премии? А кому-то и премия не нужна, у него вообще служебный роман, и чихать он хотел на повышение качества вашей продукции.

А как же правильно?

Говоря серьезно, коммуникации в компании – это не лозунги и призывы, эффект которых сомнителен, это процесс, которому также требуется форма и время. Задача руководителя, определить эту самую форму и внедрить на все уровни. Поскольку в данной статье речь идет в частности о горизонтальных коммуникациях, остановимся подробнее на том, что это вообще такое. Горизонтальные коммуникации определяют общение по вопросам разного рода между сотрудниками одной иерархии. Сюда относится и разговор в курилке рабочих цеха, и совещание менеджеров среднего звена, и совместный уик-энд руководителей фирмы. Масштабно, а потому требует хорошей проработки. Люди не механизмы, а потому устное или письменное общение является единственно возможным способом координации

действий, а значит, и функционирования всего бизнеса. Коммуникации существовали, существуют и будут существовать вне зависимости от стадии развития фирмы, ее численного состава и национальной принадлежности. Для руководителя важно позаботиться о том, чтобы каналы связи работали без сбоев. Информация должна быть максимально достоверной, открытой и связанной так или иначе с деятельностью фирмы. Рассмотрим на примерах, удачных и не очень, как этого можно добиться.

Испорченный телефон

Допустим, руководитель фирмы захотел передать какое-то простое сообщение всем своим сотрудникам, коих ни много, ни мало, а тысяча человек. Действуя по стандартному принципу, он передал информацию сначала своим непосредственным подчиненным - директорам подразделений. Те, в свою очередь, оповестили начальников отделов. Начальники передали сообщение сверху своим подчиненным. Подчиненные распространили сообщение между собой. Каково же было удивление руководителя, когда информация вернулась к нему в новой интерпретации.

На практике бывают довольно забавные случаи. Вот один из них. Дело происходило во время солнечного затмения, когда директор крупного предприятия решил провести массовый просмотр природного явления во дворе фирмы. Для действия даже были закуплены специальные очки. Информация о собрании передавалась по ступеням иерархии и горизонтально, как это было описано выше. Текст устного сообщения директора звучал следующим образом: «Всем сотрудникам компании собраться 15 июля в 14:00 в парадном дворе. Целью мероприятия будет просмотр солнечного затмения, после чего директор выступит с краткой речью. Очки для просмотра можно получить с утра на ресепшн». Когда подошло назначенное время мероприятия, оказалось, что во дворе собралась толпа сотрудников, незнающих, зачем их сюда вообще пригласили. Очки обнаружались лишь у одной трети работников. По итогам опроса, конечное сообщение, дошедшее до самых младших специалистов и рабочих звучало примерно так: «Сотрудникам в ближайшее время (кажется завтра) собраться во дворе, где все увидят, как директор затмит собой солнце». А если бы это было важное производственное совещание?

Починка телефона

Психологи давно доказали, что каждый человек воспринимает в устной речи больше 30% информации. К тому же, полученные данные он интерпретирует в зависимости от личных интересов. Сказав фразу, он может подразумевать совсем не то, что вы подумали, и наоборот, ваши слова собеседник перевернет с ног на голову, только потому, что ему так хочется. Для неверующих в силу испорченного телефона бизнес-тренеры советуют попробовать специальное краткое, но очень эффективное упражнение. Участвуют примерно 7 человек. Все, кроме одного, выходят из комнаты. Руководитель передает ему текст сообщения в несколько связанных предложений, с обязательным использованием каких-нибудь имен, дат или адресов. После этого одного сотрудника приглашают в комнату, и первый человек передает ему все, что он запомнил. Потом приглашают третьего и так далее. Вы хорошо посмеетесь, когда услышите, что скажет последний в цепочке человек. Таким образом, доказано на чужих ошибках, информация, которая должна быть передана в одном контексте для большого количества людей должна быть оформлена письменно. В противном случае, придется «затмевать солнце».

Доступно и легко

Допустим, руководство разорилось на листовки и теперь, казалось, вся информация в достоверном

виде окажется на местах. Ни тут то было! Представьте, менеджер по работе с клиентами ведет очередные переговоры, и тут к нему в комнату, радостно шурша листовкой, влетает коллега из отдела закупок. Клиент оборачивается, суть разговора выпадает, клиентчик одаривает коллегу ледяным взглядом. Последний извиняется и тихо ускользает, листовка остается ждать звездного часа, а потом дела, обед и опять масса работы... Даже обеспечив хорошее средство передачи коммуникаций, нужно предоставить к нему всеобщий простой доступ. Был такой случай. Одна крупная организация создала, как это часто принято, внутреннюю корпоративную почту. Руководство часто пользовалось этим для рассылки указаний по массовым мероприятиям и тому подобному. Читают ли сотрудники эти сообщения, никто не проверял, помог случай. На улице стоял сентябрь, и начальник отдела кадров привез с дачи огромный мешок яблок. Быстро отправив сообщение всем сотрудникам о том, что раздает продукт бесплатно с целью укрепления здоровья коллектива, он стал ждать, кто прибежит первым. Первый любитель бесплатного – менеджер отдела продаж, появился через пять минут. Остальные подтянулись через неделю. Оказывается сотрудники, не имеющие отношения к клиентам и поставщикам, почту практически не смотрели.

Фейсом об тейбл

Если электронная почта или внутренний чат еще пользуются довольно большой популярностью, то явно отмирающим классом можно назвать доски объявлений или столы с информационными бюллетенями. Информацию на таком носителе нужно обновлять как можно чаще. Век высоких технологий обязывает людей все быстрее адаптироваться к новому темпу работы, оперативней получать новую информацию. В принципе, доска объявлений может быть вполне эффективным средством коммуникации, если заинтересовать сотрудников информацией, которую можно получить только с этого носителя. Тут, без сомнения, каждый руководитель выскажет массу идей, чем больше всего интересуются его подчиненные. Например, достаточно объявить, что все изменения по размерам премий будут вывешиваться на доску, и доска получит полный аншлаг. Но не стоит выставлять на всеобщее обозрение приказы о выговорах и замечаниях. Может, это и было принято раньше, но в современных условиях метод очень негибкий. Кому охота увидеть свой позор, и реакцию на него коллег?

Практика показывает, что отношения к столам с листовками и доскам должно быть творческим. Разрешите сотрудникам самим вывешивать на доску свои идеи или просто приветы соседнему отделу, и увидите, сколько скрытых талантов в вашей организации. А, главное, как это будет дешево! Одна торговая фирма решила внедрить подобную практику в жизнь. Доску прикрепили в столовой, самом популярном помещении сотрудников. Место выбрали очень удачное, кто бы ни зашел в столовую, первое, что он видел на стене, была доска. Поначалу она пустовала, изредка демонстрируя приказы по прошедшей инвентаризации и тому подобные скучные дела.

Первый шаг сделал сам директор. Он прикрепил к доске зеленый квадратный листок бумаги с приглашением разделить с ним воскресную поездку с его семьей на лыжах. Необычный вид бумаги моментально привлек внимание сотрудников, а когда они ознакомились с текстом, от желающих поставить свою фамилию не было отбоя. Казалось бы, приглашение на неформальную встречу никак не связано с производственными задачами. Но с той поры доска стала вызывать больший интерес. Сотрудники начали оставлять на ней записки друг другу по решению как раз производственных задач. Руководство заметило, что некоторые проблемы стали решаться быстрее и эффективнее. Апофеозом всему явилась вывешенная на доску шуточная стенгазета, созданная анонимным автором. Директор забрал ее себе на память, как символ очередной победы управленческой мысли.

Пресса, не желтая

Пожалуй, одним из наиболее глобальных форм коммуникаций на крупных предприятиях являются печатные издания, газеты и даже глянцево-журналы. Руководители видят в этом массу преимуществ. Начнем с того, что когда сотрудник работает в компании, где численность состава офисных сотрудников превышает 300 человек, он запоминает лишь основных людей, с которыми приходится сталкиваться по работе, ну и, конечно, главных лиц предприятия. Если вдруг этому сотруднику потом понадобится решить вопрос с «незнакомым» отделом, на практике возникают порой довольно неприятные ситуации. Например, работника из отдела маркетинга отправили в производственно-технический отдел с целью получить какую-либо информацию. Он приходит в отдел, и инженеры отвечают ему, что этим они не занимаются, а всю документацию можно получить у начальника цеха. Последний утверждает, что это точно не его вопрос и отправляет несчастного в бухгалтерию. Ситуация говорит о том, что когда совершенно несмежным отделам крупных организаций вдруг приходится работать по одному проекту, им приходится довольно долго налаживать коммуникации, поскольку они понятия не имеют, кто чем занимается. После этого начинаются взаимные недовольства, когда коллеги напрямую возмущаются, «что эти, из бухгалтерии непонятно чем вообще занимаются» и тому подобное. Несмотря на то, что сотрудник может работать сугубо по одному участку работы, для понимания конечного результата и функционирования общего механизма, ему необходимо давать информацию о деятельности всех служб организации.

Газета или журнал в данном случае, отличный способ коммуникации. Она создается именно про сотрудников и для сотрудников. Описание отдыха президента компании на Гавайях здесь неуместно. Особенно полезно, когда газета публикует итоги работы каждого отдела по месяцам или раз в квартал. Например, работу отдела персонала можно измерить количеством проведенных собеседований и закрытых позиций, а деятельность отдела рекламы – числом новых привлеченных клиентов. Главное, «измеритель» должен быть прост и понятен. Если в газете появиться заметка, что один сотрудник call-центр ежедневно принимает более 100 звонков, и каждый длится в среднем 2 минуты, то есть среднее время разговора в день составит 3 часа 30 минут, никто не будет думать, что секретари бьют баклуши.

Бизнес по-домашнему

Стоит признать также, что газета все же менее пафосна, чем доска почета. В ней можно и нужно публиковать фото передовиков производства по оценкам за определенный период. Этот носитель доступен всем одновременно, и директору, и рабочему. В иностранных компаниях корпоративная газета или журнал – умелый инструмент не только коммуникаций, но и внутреннего пиара.

В последнее время в мультибрендовых компаниях наблюдается тенденция к тому, чтобы в коммуникациях использовать меньше формализма. Вспоминаем известный призыв «С любым рационализаторским предложением к Президенту компании!» Это из той же оперы. Вот, к примеру, обсуждает сотрудник важные вопросы с грозным финансовым директором, а потом видит корпоративную газету с фотографией этого директора в младенческом возрасте. Оказывается, он тоже был без зубов, волос и все время плакал. И уже не пугает лощенный образ в строгом костюме. Отношения становятся более человечными. Или работник вдруг узнает опять же из газеты, что вечно хмурый коллега напротив, у которого бумажки не допросишься, тоже коллекционирует мягкие игрушки и разводит декоративные фиалки.

Посторонним вход открыт

Кстати, об открытости. Как говорилось выше, это один из основных моментов эффективной коммуникации на любых уровнях иерархии. Уже было сказано, как можно передать информацию с помощью внутренних каналов, теперь стоит сказать о том, что открытость должна проявляться не только на бумаге и словах. Заявляя о том, что новый работник может в любую минуту подойти с вопросами к сотрудникам компании, нужно быть на сто процентов уверенным в том, что не вы один так думаете. Вообще-то время, когда «посторонним вход открыт» тоже должно быть формализовано. Иначе, продвигая идею в массы, сотрудники будут раздражать друг друга вопросами в обед или подсовыванием срочных документов во время подготовки отчетов.

В последнее время особенно популярна идея открытых офисов, то есть когда в организации не существует внутренних стен, а сотрудники сидят за стеклянными перегородками. Считается, что так создается особая внутренняя коммуникативная среда: работникам легче общаться, все видят, чем заняты соседи. Но и тут не обходиться без ложки дегтя. Не секрет, что если вокруг тебя постоянно мельтешат люди и звонят телефоны, сосредоточиться может быть довольно сложно. Особенно, если телодвижения вокруг не имеют отношения к твоей работе. Например, в таком отделе, как бухгалтерия нужна спокойствие и тишина, иначе повышается рассеянность внимания и вероятность допущения ошибок. Вообще, если уж на то пошло, клиентский отдел лучше помещать в отдельном зале, ведь сторонним людям не обязательно видеть, как работают остальные отделы.

Дверная политика

Вы никогда не задумывались над тем, принято ли в вашей фирме влетать друг к другу в кабинеты без предупреждения? Или все сотрудники вежливо предупреждают свой приход к коллегам телефонным звонком? Не знаете? Ну и зря. То, как сотрудники входят в рабочее помещение коллег, показывает, насколько легко получать информацию на одном уровне иерархии. Как удобно, когда можно зайти в соседний отдел как с себе домой, и как раздражает, когда ваш кабинет превращается в проходной двор...

По деловому этикету считается, что зайти к коллегам можно без предупреждения, если только они не работают с клиентами. Если нужно отвлечь сотрудника на длительный срок, лучше позвонить и договориться о времени прихода. Ну а если работник собрался к начальнику, в дверь как минимум нужно постучать. К сожалению, не все владеют правилами хорошего тона, поэтому руководство одной крупной организации придумало простой способ соблюдения этикета. Например, в двери начальникам и директорам было встроено тонированное стекло, через которое вполне ясно было видно, есть ли в кабинете руководителя посетитель или нет. Это сразу отсекло дурную привычку работников вваливаться в кабинет начальства, а потом краснеть за нарушения хода важных переговоров. На двери отдела кадров и бухгалтерии были прикреплены таблички с расписанием часов приема, в которые сотрудники названных отделов могут выдать справки, подписать документы и т.п. В остальные часы отдел вообще закрывали на ключ, поскольку проходной двор никак не способствует составлению отчета и проведению собеседования. По срочным вопросам работники могли обращаться по телефону или по внутреннему чату.

Другая компания придумала путь еще проще. Открытая дверь любого кабинета, в том числе начальника, означала, что вход коллегам открыт. Во время переговоров она закрывалась, это было также неформальным знаком, что сотрудник занят, и даже стучать нельзя. Вообще, стоит сказать, что создание иллюзии постоянной готовности коллег помочь друг другу приводит к неэффективному планированию времени. Приведу пример.

В отдел персонала крупной производственной компании поступил на работу новый сотрудник. Начальник отдела, нагрузив его работой, искренне заверил в том, что он может обращаться с вопросами к остальным сотрудникам отдела в любое время. Потом они обсудили план выполнения заданий и сроки первого отчета. Но радость новичка в момент улетучилась, когда оказалось, что получить штатное расписание он может не прямо сейчас, как говорил руководитель, а ближе к пяти часам, поскольку кадровик зашивается в работе. Коллега-менеджер не может просветить его по потребностям фирмы в людских ресурсах в два часа, поскольку уже запланировал на это время поход к главному бухгалтеру, и так далее. Люди планировали время своей работы, не координируя его с коллегами, соответственно, план сбивался, время тратилось на последующее согласование встреч. Стоит также добавить, что отправить ни с чем приставучего коллегу проще, если время его прихода не планируется, но если на отделе вывешены часы приема, этот номер не пройдет. Да и сотрудники будут морально готовы к шквалу посетителей, перенеся подготовку документации на более позднее или ранее время. Еще одним отрицательным моментом чрезмерной открытости является возможность сотрудников легко общаться по непроизводственным задачам в рабочее время. Раз открыто, можно пойти пообщаться, обсудить последний блокбастер или поведать страшную тайну о разводе Иванова.

Без лишних слов

Работники любого предприятия образуют собой некую коммуникативную среду, в которой, как уже обсуждалось выше, есть свои правила поведения и общения. Именно поэтому новым сотрудникам бывает трудно адаптироваться в коллективе, не зная, как принято взаимодействовать между собой. Бывает, сотрудник начинает обращаться к коллегам на «вы» и называть всех по имени и отчеству, что вызывает издевку с их стороны, поскольку они и начальника-то своего называют попросту «Васек». Или все говорят в обеденный перерыв о каком-то «финике», шутят и смеются, а новичок глупо улыбается, зная не зная, что так неформально принято называть финансового директора. Руководители-новаторы, понимая всю важность быстрой адаптации, придумали, как справляться с подобными коммуникативными барьерами. Сейчас на некоторых предприятиях уже успешно действуют внутренние словари-переводчики, которые включают в себя жаргонные слова сотрудников, используемые в работе, а также общие правила общения. Такой открытый способ узнать внутреннюю корпоративную среду способствует тому, что новичок начинает быстрее ощущать свою причастность именно к этой команде и легче общаться с коллегами.

Старая добрая ротация

Как известно, все отделы и службы предприятия по-разному лояльны друг к другу. Например, бухгалтерия и отдел кадров связаны прочными узами документов по увольнению, приему и отпускам. Поэтому они могут легко сопоставить объем работ относительно друг друга и не задаваться глупыми вопросами на тему то, что там «соседи в потолок плюют». Зато бухгалтерия уверена, что будь в отделе рекламы одним пиарщиком поменьше, никто бы разницы не заметил. Чем они вообще там занимаются? И если вдруг приходит сотрудник из отдела, к которому лояльность ниже, скорость предоставления ему информации значительно падает. Ничего, подождет, он там и так ничего не делает. Чтобы не возникало таких разделений на «хороших» и «плохих», на крупных предприятиях используют ротацию кадров. Сделаю оговорку, что ротация предназначена не только для вовлечения во все аспекты производственного процесса на предприятии, но и для открытия новых возможностей, однако речь сейчас не об этом.

Что касается перемещения сотрудников по несмежным отделам, тут долго можно рассуждать на тему плюсов и минусов, лишних затрат времени и достигнутых эффектов. Однако определенно можно заявить, что после прохождения нескольких этапов программы ротации, сотрудники начинают гораздо лучше ориентироваться в общей ситуации. Это, в свою очередь, позволяет им быстрее определять, по какому вопросу лучше обращаться в тот или иной отдел, к конкретному человеку. Экономится время, коммуникации становятся более эффективными, а общая лояльность к коллегам возрастает. Возможно, ротация более трудоемкое действие, нежели установка прозрачных перегородок, но эффект от нее несравнимо выше. Взгляд на коллег из-за стекла дает лишь очень поверхностное представление об их действиях, ротация позволяет глубоко узнать суть процесса.

Банкетные дела

Горизонтальные коммуникации, на то и горизонтальные, что формализма в них гораздо меньше, нежели при вертикальном общении. И отделить дружеские отношения от нормальных деловых порой бывает невозможно. Стоит также признать, что приятельские отношения значительно облегчают общение коллег-друзей по рабочим вопросам. Развитию именно таких отношений способствуют всеми любимые корпоративные мероприятия. Причем корпоративная вечеринка может стать хорошим инструментом управления, если умело все организовать. Приведу пример. В одной крупной проектной организации претворяли в жизнь грандиозный план по внедрению новой инжиниринговой системы. Но работа застопорилась из-за того, что производственно-технический отдел, планировавший сроки производства, и бюро разработчиков никак не могли договориться об этапах действий. Одной из возможных причин являлась неопытность нового начальника бюро, который, к тому же был новичком в компании. Ситуация попала на один из праздников, и отдел персонала, перед которым стояла задача разрешить назревающий внутрифирменный конфликт, придумал такой способ.

Корпоративная вечеринка была вполне банальная – фуршет в ресторане, выступления артистов, танцы и т.п. Организаторы праздника расставили таблички с именами сотрудников по определенным местам, таким образом, посадив сотрудников бюро и производственно-технического отдела друг напротив друга. Неформальное общение сделало свое дело. Уже в середине вечера начальники противоборствующих отделов сдружились на почве рыбалки, а к концу банкета руководитель ПТО вызвался передать управленческий опыт неопытному начальнику бюро и взял над ним шефство. Проект прошел «на ура». Правда, в корпоративных мероприятиях есть и другая сторона медали. Порой слишком неформальные отношения коллег могут привести к развитию служебных романов, что в отличие от легкого полезного флирта, приносит ущерб деятельности фирмы. Использование корпоративных мероприятий для целей сплочения коллектива предполагает наличие осведомленности организатора в вопросах психологии и социального поведения, в противном случае, последствия могут вас сильно удивить.

Укращение процесса

При построении горизонтальных коммуникации нужно также помнить, что полностью и на сто процентов этот процесс регулированию неподвластен. Даже если вы подсматриваете за работниками в камеры, прослушиваете телефоны и читаете почту, часть информации скроется от вас или будет неправильно интерпретирована. Чтобы не вдаваться в крайности, определите, взаимодействие каких служб предприятия наиболее актуально, и проводите ротацию. Остальным сотрудникам, возможно, достаточно знакомиться с результатами работы организации в еженедельной газете. Придумайте способ заинтересовать сотрудников пользоваться внутренним чатом или доской объявлений

по рабочим вопросам. Методами опроса и наблюдения определите места скопления сплетен и слухов и направьте туда официальный источник информации. Нужно понимать, что коммуникации изменчивы во времени и пространстве, однако каналы, через которые они проходят можно и нужно регулировать, стимулировать и контролировать.

Комментарий эксперта.

В статье подробно представлены множество методов, позволяющих каким-то образом регламентировать горизонтальные отношения в коллективе. Понятно, что за прошедшие годы более-менее толковые руководители уже использовали и не раз все эти методы в многовариантной редакции.

Опыт показал, что любой коллектив горизонтального звена делится на три части: одна часть сотрудников действительно понимает, что им говорят и готова к исполнению; вторая - ничего не понимает, и все их действия есть саботаж и вредительство, никому не легче оттого, что они это делают неосознанно; и третья часть сотрудников – конформисты, которым все равно, что и зачем делается. Так вот, смена кадров ни к чему не приводит, буквально через год картина повторяется уже с новыми сотрудниками, такова природа вещей (говорить более подробно не позволяет формат статьи).

Существует два общих метода деятельности:

1. **Функциональность.** Сотрудники подбираются в строго организованный процесс. Учет и контроль позволяют отслеживать сбой звена и менять сотрудника на более профессионального. Менеджер руководит процессом, а не людьми. Система жесткая и требовательная, однако полностью соответствует сути бизнеса – созданию активов и управлению ими с целью извлечения максимальной прибыли.
2. **Служение.** Компании, обществу, Родине! Основной задачей государственной власти является создание общественного мнения, равно та же задача стоит перед руководителем любого звена и любой формы собственности. Прекрасная и благородная сверхличностная задача, позволяющая подчиненным брать ответственность за самоуправление и стремиться к все более функциональной работе. Как правило, такие сотрудники выделяются из общей массы, и с ними можно и нужно заниматься индивидуально.

И, безусловно, надо понимать, что фуршеты, банкеты, корпоративные вечеринки и выезды на природу воспринимаются подчиненными как совершенно заслуженное вознаграждение и почти что ваша обязанность, никто вам за это не будет ни благодарен, ни обязан ничем, забудут на следующий же день, это если без иллюзий.

«Без заботы нет миллионов». Замечательно! Однажды мой маркетолог спросил: какой самый частый, важный вопрос звучит на консультациях? Ответ до слез банален: проклятый кадровый вопрос! Обратите внимание, это не я придумал, это именно так ставят вопрос руководители высших рангов. И путь решения один: просев, просев и еще раз просев – поиск золотых крупинок, очень напоминает труд золотоискателей.

Это и есть главнейшая забота руководителя.

© Михаил Щелконогов.