

## ПОД НАГРУЗКОЙ ЛЮДИ РАСТУТ



"На мой взгляд, в ближайшие десять лет в области мирового книгоиздания и издания журналов произойдут революционные изменения" – так считает **Э.С. Гамс**, генеральный директор агентства "Книга-сервис". По его мнению, будущее за электронными книгами и журналами. Причем это перспектива совсем недалекого будущего. А о том, какие бизнес-идеи важны для дня сегодняшнего и какие ноу-хау в кадровой работе реализует **Э.С. Гамс**, мы и попробовали выяснить в ходе нашего интервью.



**■ Какие управленческие секреты вы используете в работе с персоналом? По какому принципу принимаете на работу сотрудников?**

– Персонал нельзя обобщить – люди все разные. Есть люмпены по своей психологии, кото-

рого нравственные проблемы, а не экономические.

Естественно, человек должен быть не верхоглядом, а глубоким профессионалом. Есть такая категория людей, которые нахватаются вершков, и им кажется, что они уже все понима-

ют. Процедура такова: мы собираем предложения и начинаем вместе с руководителями подразделений изучать резюме по формальным критериям. Как правило, возраст не является для нас формальным критерием: человек среднего и

кропотливая работа, требующая большого терпения и времени.

**■ Успех в бизнесе базируется на системе эффективного управления. Не могли бы вы обозначить стиль вашего управления?**

– Одно могу сказать абсолютно точно, у меня не авторитарный стиль руководства, я всегда делегирую полномочия и ответственность руководителям подразделений. Контролирую, но не люблю мелочной опеки. Уверен, что без жесткой требовательности, без четкой постановки задач ничего не добьешься. Это надо понимать.

На мой взгляд, важнейшим в работе с персоналом любой компании является стабиль-

## ЕСТЬ ЛЮМПЕНЫ ПО СВОЕЙ ПСИХОЛОГИИ, КОТОРЫМ ПОМЕНЬШЕ БЫ РАБОТАТЬ, ПОБОЛЬШЕ ЛЕЖАТЬ И ПРИ ЭТОМ ПОЛУЧАТЬ ПОБОЛЬШЕ ДЕНЕГ

рым поменьше бы работать, побольше лежать и при этом получать побольше денег. Другая категория – это категория узких профессионалов, которые делают свое дело и требуют зарплату, а конечный результат их не волнует. Существуют также инструментальная и патристическая мотивации. И пятая категория, на мой взгляд, самая важная – это люди с психологией хозяйственника, которые привыкли отвечать за конечный результат, за все дело в целом. Они все время оценивают свою работу с точки зрения того, как это будет сказываться на конечном результате, способствовать его увеличению или нет.

Поэтому подбор персонала, на мой взгляд, это важнейший вопрос для каждого руководи-

теля. А жизнь состоит из нюансов, оттенков и полутонов, которые имеют порой огромное значение.

Поэтому мы подбираем персонал на конкурсной основе. У нас нет специального отдела (наша компания неболь-

шого возраста может быть полон сил и энергии. С другой стороны, коллектив должен быть сбалансирован. В его составе должны быть люди с жизненным и профессиональным опытом, люди среднего возраста, у которых впереди карьер-

## ПЕРЕОЦЕНИШЬ – ЧЕЛОВЕК РАССЛАБЛЯЕТСЯ, НАЧИНАЕТ РАБОТАТЬ С ЛЕНЦОЙ

шая, и мы все время стараемся сокращать издержки), и этим большей частью занимаемся я, как генеральный директор, мой заместитель и руководители подразделений, потому что они нацелены подобрать психологически совместимых с ними людей. По моему мнению, ни один из популярных психоло-

гический тест (и энергия), но за плечами уже что-то есть помимо образования, должна быть и молодежь. Ее следует держать в жестких рамках и напряженных условиях, тогда из нее что-то вырастет. Если молодежь распустить, потом она столкнется с реалиями жизни, окажется к ним не приспособленной, и это

может стать большой трагедией. Под нагрузкой люди растут. После того как мы отобрали резюме, вызываем кандидатов на собеседование. Как правило, в собеседовании участвует несколько человек. После собеседования мы обмениваемся мнениями и принимаем решение, на ком остановить выбор или продолжить процесс поиска. Бывает, что собеседование прошло, но человека, который бы нам подходил, мы так и не нашли. Подбор персонала – это

задача руководителя сложная и в том плане, что важно правильно расставить приоритеты по оплате среди всего коллектива. Чтобы никто не смотрел в карман другого. Все должно быть сбалансировано, все сотрудники должны понимать, что если кто-то получает зарплату больше, то и ответственность у него больше, нагрузка выше. С другой стороны, все должны чувствовать равномерную нагрузку. На фирме не должно быть тихих заводов, где люди бы

## НА ФИРМЕ НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ТИХИХ ЗАВОДОВ, ГДЕ ЛЮДИ БЫ СИДЕЛИ В СВОЕМ БОЛОТЦЕ

тебя. Персонал следует грамотно подбирать не только с точки зрения профессиональных качеств, но и личностных компетенций. Если у человека проблемы с системой нравственных ценностей, то каким бы он ни был профессионалом, он все равно будет для компании потерей, и вряд ли она что-то приобретет с его приходом. Это характерно не только для нашего агентства, но и для страны в целом, потому что перед страной, где врут и воруют, стоят прежде

гических тестов не может дать 100-процентной гарантии. Он может быть хорошим советчиком, но это не значит, что на его результаты следует всецело полагаться. Важен личностный фактор. Подбирая персонал, важно иметь определенный жизненный опыт, уметь разбираться в людях.

Набирая персонал, на первом этапе мы рассматриваем резюме соискателей с рабочих сайтов в Интернете, иногда обращаемся в городскую службу





сидели в своем болотце. Это разлагающе действует на коллектив.

Со своей стороны мы абсолютно официально платим заработную плату сотрудникам, с уплатой всех налогов и отчислений. Но чтобы в коллективе была стабильность, руководитель должен иметь представление об уровне заработных плат среди фирм-конкурентов и соответственно платить заработную плату немного выше, чем средняя на рынке.

Кроме того, в компании должна работать система стимулирования труда. Помимо базовой зарплаты должны быть механизмы, которые бы стимулировали работу сотрудников. Несмотря на то, что это всегда сложно сделать. Иногда такие механизмы носят коллективную форму.

К примеру, если подписка прошла успешно, все сотрудники получают премирование в зависимости от своего вклада в общий успех. Причем вклад определяется коэффициентом трудового участия. Есть базовая ставка, и в зависимости от вклада каждого сотрудника складывается КТУ. Причем разница между самыми высокооплачиваемыми сотрудниками и низкооплачиваемыми не должна быть более чем в 10 раз. Весь диапазон зарплат укладывается в этом интервале. Я считаю, что это нормально.

Огромный разрыв между бедными и богатыми приводит только к социальной деградации общества и ни к чему другому. Нельзя жить хорошо, ощущая, что вокруг тебя люди живут плохо. Нельзя быть счастливым в бедной стране. Это

коллективе также одна из основных задач руководителя. Я лично поздравляю всех сотрудников с днем рождения. Мы покупаем сувениры, делаем подарки к традиционным праздникам. У нас организована система льготного питания. Кроме того, для своих сотрудников мы централизованно делаем оптовые закупки самых необходимых продовольственных товаров, особенно к праздникам, чтобы люди экономили свое время и деньги в походах по магазинам. Ежегодно отправляем детей со-

поручило общество, и не более того. Это важнейший элемент. Такую воспитательную работу руководитель должен обязательно проводить.

Такую же позицию мы занимаем и во взаимоотношениях со всеми государственными органами, инстанциями. Это еще одно наше конкурентное преимущество. Так как мы ведем честную, чистую игру, то не боимся вступать в жесткое соприкосновение с налоговыми инспекциями, другими контролирующими органами. Только в про-

люди переросли наши возможности и уходят, это нормально. Если ты вложил в развитие какого-то специалиста деньги, это не значит, что он длительное время должен отрабатывать эти вложения. Какое-то время он отрабатывает (можно это оформить договором), а потом он вольная птица. И это право "голосовать ногами" держит руководителя в тонусе. Если ты видишь, что вкладываешь деньги, а люди уходят, обрати внимание на самого себя. Все ли ты делаешь правильно? Почему люди

## РАЗНИЦА МЕЖДУ САМЫМИ ВЫСОКООПЛАЧИВАЕМЫМИ СОТРУДНИКАМИ И НИЗКООПЛАЧИВАЕМЫМИ НЕ ДОЛЖНА БЫТЬ БОЛЕЕ ЧЕМ В 10 РАЗ

трудников по путевкам в оздоровительные лагеря. Естественно, мы понимаем, что этого недостаточно и социальный пакет надо расширять. Но его размер напрямую зависит от уровня доходности предприятия.

Когда ты платишь все налоги, бизнес устойчив, он не боится сиюминутных веяний времени. Но, с другой стороны, все время необходимо контролировать издержки. Некоторые устраивают демпинг только за счет того, что не платят налоги или платят не в полном объеме. Фактически они живут за наш счет. Потому что государство существует за счет налогов, и тот, кто их не платит, фактически живет за счет тех, кто платит. Это важно понимать. На этот серьезный, на мой взгляд, момент, я акцентирую внимание наших сотрудников. Гражданином человек становится только

шлом году мы получили три положительных решения Федерального арбитражного суда в борьбе за льготы наших издательств, в частности, по налогу на добавленную стоимость, налогу на прибыль, налогу на пользователей автодорог. Фактически мы создали прецеденты, на которые могут ориентироваться судебные инстанции. Это тоже была одна из наших задач. Потому что только решая вопросы через суд, мы можем построить правовое государство.

**❗ Некоторые руководители уверены в "коварности" персонала и считают, что опасно вкладывать средства в его развитие.**

— Дело в том, что зарплата, конечно, важна, но она определяет не все, особенно для людей с психологией собственника, у которых есть карьерные

уходя? Побеседуй с ними или проведи анкетирование.

**❗ Как вы решаете проблему оптимизации численности персонала?**

— Для изучения персонала мы привлекали сотрудников кафедры управления производством экономического факультета МГУ. В 1998 году, когда люди потеряли всякие ориентиры, проведенное исследование позволило нам определить наши кадровые резервы: "запас прочности" (сколько люди могут потерпеть без индексации заработной платы) и что перекрывает этот низкий показатель (условия труда, график работы, правила внутреннего распорядка, руководство, коллеги, оборудование и какие-то другие мотивы). В итоге мне стала ясна картина дня сегодняшнего и появилась определенная перспектива на будущее. Я приблизительно спланировал время, в течение которого сохранится ядро предприятия. Это было то время, в рамках которого я должен был произвести реорганизацию, перестройку структуры компании.

**❗ Разработана ли концепция развития персонала? Как вы проводите обучение сотрудников?**

— Во-первых, я убежден, что вкладывать деньги в персонал необходимо. Во-вторых, у нас относительно большая статья расходов на обучение сотрудников.

В соответствии с концепцией развития персонала у нас

## ПРАВО "ГОЛОСОВАТЬ НОГАМИ" ДЕРЖИТ РУКОВОДИТЕЛЯ В ТОНУСЕ

понял Запад, который создал различные институты перераспределения доходов. И это должен понимать каждый руководитель. На мой взгляд, в этом его социальная миссия и ответственность.

**❗ Если затронуть тему корпоративной культуры, интересно ваше мнение на эту составляющую кадровой политики компании.**

— Человек адекватно проявляет себя на работе, если чувствует себя комфортно. И создание внутренней атмосферы в

тогда, когда он платит налоги. Когда вы начнете понимать, что государство существует на наши налоги, вы будете требовать от этого государства исполнения тех обязанностей, которые вы на него возложили как налогоплательщик. И тогда все станет на свои места. В стране будет не примат государства, а примат личности и примат бизнеса. Бизнес является базисом, создающим весь валовой внутренний продукт, он платит налоги, за счет которых существует государство, выполняющее те социальные задачи, которые ему

амбиции, лидерские качества. Для них зарплата является не самым главным критерием. Им необходимо предоставлять возможности роста, и в том числе профессионального. Я и к себе всегда предъявлял высокие требования. И таким же образом стимулировал учебу наших сотрудников. Мы вкладывали в них деньги, несмотря на то, что, естественно, жизнь есть жизнь. Мы живем не в рабовладельческом государстве. Но по российским меркам мы являемся представителями среднего бизнеса, у нас тоже есть предел. А если