

**212. Гамс Э.С. Под нагрузкой люди растут // Управление персоналом. – 2003. - № 7. – С.46- 49.**

**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. Причём это перспектива совсем недалёкого будущего. А о том, какие бизнес - идеи важны для дня сегодняшнего и какие ноу-хау реализует Э.С. Гамс, мы и попробовали выяснить в ходе нашего интервью.

**УП.: 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, которым 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 патриотическая 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 руководителя. 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 не был профессионалом, он все равно будет для компании потерей, и вряд ли она что-то приобретёт 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 всего 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 понимают. 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 небольшая, и мы все время стараемся сокращать издержки), и этим большей частью занимаюсь 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 психологических 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 определённый 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 занятости. 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 старшего 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