

развитие сотрудников; психологическое обеспечение работы с резервом кадров на выдвижение; психологическую надежность персонала (профессиональную, нравственную, мотивационную).

Профессиональный (кадровый) отбор — представляет собой совокупность специальных процедур изучения и вероятностной оценки пригодности человека к овладению специальностью, достижению требуемого уровня мастерства и успешному выполнению профессиональных обязанностей в типовых и специфических условиях. Кадровый отбор может быть эффективным, если он строится на основе диагностики способности личности к профессиональной деятельности. Вместе с набором стандартизированных методик, для обеспечения полноценного интегрального изучения этих свойств данный метод позволяет быстро и надежно сформировать точные оценки в отношении каждого кандидата, принимаемого на службу.

Кадровым службам необходимо учитывать особенности психосемантической сферы попадающего в их поле зрения человека, поэтому специалист-профайлер должен быть постоянным сотрудником, следящим за происходящими ситуациями в коллективе, и отдельно за каждой личностью.

К.А. Сарапульцева (УрФУ)

Проблемы нематериального стимулирования в организациях, специализирующихся на рекрутинговой деятельности

*«Секрет удачного выбора сотрудников прост –
надо находить людей, которые сами хотят
делать то, что бы вам хотелось от них».*

В условиях формирования новых условий хозяйствования перед предприятиями встает необходимость работать по-новому, считаясь с требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, адаптируя все стороны деятельности рекрутинговых компаний к меняющейся

ситуации. Совершенствование управления деятельностью российских рекрутинговых компаний немыслимо вне активной мобилизации резервов человеческого фактора. Именно люди, их трудовая активность и стремление к достижению поставленных целей, их знания и система ценностей, творческие способности позволяют обеспечить эффективную деятельность любой организации. Не случайно современная теория менеджмента, а также реальная мировая практика преуспевающих зарубежных и отечественных рекрутинговых компаний свидетельствуют о важности и значимости "менеджмента человеческих ресурсов", который рассматривается как важнейший стратегический ресурс любой организации.

Наиболее важную роль играет материальная мотивация персонала, так как она оказывает стабилизирующее воздействие и способна удержать в компании наиболее ценных сотрудников. Однако в данной работе мне бы хотелось уделить особое внимание еще одному виду мотивации — нематериальному. На мой взгляд, именно он стимулирует людей к активной работе с полной отдачей сил. Систему мотивации персонала нельзя назвать эффективной, если она основана только на действии материальных факторов (таких как зарплата, премии, бонусы) и не включает нематериальные стимулы.

Рекрутинговые компании осуществляют свою деятельность в области кадрового консалтинга, предоставляя своим клиентам профессиональные услуги в области подбора персонала и управления персоналом. Кроме того их деятельность также направлена и на соискателей посредством содействия развитию их профессионального потенциала¹. В компаниях такого типа существуют два типа мотивации: материальная и нематериальная. Материальная выражается в том, что доход каждого рекрутера зависит от количества его успешно выполненных проектов. Нематериальная — в регулярной оценке эффективности работы каждого сотрудника по разным параметрам (не только по размеру принесенного дохода). Традиционно

¹ Студенкина С. Мотивация сотрудников [Электронный ресурс] / КА «Анкор». URL: http://www.ancor.ru/labour_market/article/articleid/1600/

выделяют 3 группы нематериальных стимулов: не требующие инвестиций со стороны компании; требующие инвестиций и распределяемые безадресно, а также требующие инвестиций компании и распределяемые адресно.

Руководители кадровых компаний выделяют следующие инструменты нематериального стимулирования: официальное признание заслуг (например, на доске почета, в корпоративной газете, публично на совещании, вручение благодарственного письма за выполнение проекта, награждение за стаж работы и др.); организация культурно-массовых мероприятий, в том числе соревнований и конкурсов среди всех сотрудников; особые привилегии, которые предоставляются при достижении определенного статуса в компании.

Возникает проблема «кадрового голода» рекрутинговых компаний. Эксперты кадрового рынка говорят о том, что как правило, результаты изменения материальной мотивации видны быстрее, но без особого дополнительного мотивационного стимула необходимый эффект будет достаточно краткосрочным — от 3 до 6 месяцев. По истечении этого периода времени человек, как правило, забывает о том, что ему повысили зарплату или выплатили премию, и работает в привычном и комфортном для него ритме, не прикладывая особых дополнительных усилий.

Метод нематериальной мотивации используется для повышения уровня лояльности сотрудников компании, их вовлеченности в работу и общую идею или для создания комфортных условий для работы коллектива. Такие вещи всегда рассматриваются в долгосрочной перспективе. В качестве примера цикличности нематериальной мотивации можно привести необходимость смены задач или пополнения спектра функций. Даже смена одной рутинной задачи на другую уже позитивно влияет на настроение большинства сотрудников и дает им ощущение собственного развития и заинтересованности компании в них¹.

¹ Сус А. Нематериальная мотивация: постоянная или переменная [Электронный ресурс] / HR-Portal – Сообщество HR – менеджеров. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/nematerialnaya-motivaciya-postoyannaya-ili-peremennaya>

Приступать к разработке и строительству системы нематериальной мотивации сотрудника следует со сбора информации о человеке. И первое, чем надо поинтересоваться – *эмоциональным содержанием его труда*. Второй важный момент – *насуточные потребности*. Третий важный момент – *ценность рабочего места*. Четвертый момент – *ожидания*, чего именно и в какой срок человек планирует добиться. Далее, на основе полученных исследований составляется карта мотиваторов¹.

Такие карты наглядно отражают комплекс наиболее существенных моментов, на которые нужно обратить внимание, работая с людьми в индивидуальном порядке.

Таким образом, каждая организация разрабатывает собственную систему нематериального стимулирования, в первую очередь, руководствуясь особенностями коммерческой деятельности, стратегическими задачами и «традициями» корпоративной культуры. Система нематериального стимулирования не может существовать сама по себе, она должна тесно увязываться и не противоречить системе материального стимулирования. Поэтому ее следует разрабатывать и корректировать совместно с системой материального стимулирования, либо согласовывать с уже имеющейся системой материального стимулирования. Таким образом, объем и порядок разработки системы нематериального стимулирования напрямую зависит от степени развития системы материального стимулирования и необходимости ее корректировки². Будет этот документ простой формальностью или станет основой для реальных действий по стимулированию сотрудников, зависит от того насколько грамотно будет прописано положение по нематериальному стимулированию.

¹ Зенирова А. Нематериальная мотивация [Электронный ресурс] / Национальный союз кадровиков. URL: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11558>

² Антипина В. Порядок разработки и внедрения системы нематериального стимулирования [Электронный ресурс] / HR-Portal – Сообщество HR – менеджеров. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/poryadok-razrabotki-i-vnedreniya-sistemy-nematerialnogo-stimulirovaniya>