

Бывалина Дарья Сергеевна

**УЧЕТ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ И МОТИВОВ ПЕРСОНАЛА ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРОЦЕДУРЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИЮ**

Статья затрагивает актуальную проблему, в основе которой лежит недостаточное акцентирование внимания российского менеджера на индивидуальных психологических качествах работника и его трудовых мотивах. На основе проведенного анализа автор дает рекомендации по осуществлению эффективной политики найма с учетом индивидуальных психологических черт личности и выдвигает ряд предложений, которые направлены на усиление или ослабление тех или иных мотивов сотрудника в зависимости от целей организации.

Адрес статьи: [www.gramota.net/materials/1/2015/4/9.html](http://www.gramota.net/materials/1/2015/4/9.html)

**Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.**

Источник

**Альманах современной науки и образования**

Тамбов: Грамота, 2015. № 4 (94). С. 51-54. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: [www.gramota.net/editions/1.html](http://www.gramota.net/editions/1.html)

Содержание данного номера журнала: [www.gramota.net/materials/1/2015/4/](http://www.gramota.net/materials/1/2015/4/)

**© Издательство "Грамота"**

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: [www.gramota.net](http://www.gramota.net)

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: [almanac@gramota.net](mailto:almanac@gramota.net)

6. **Бенда В. Н.** Восстановление деятельности Московской военно-инженерной школы в конце первой половины XVIII в. // КЛИО: журнал для ученых. 2014. № 4 (88). С. 50-53.
7. **Бенда В. Н.** Деятельность военно-специальных учебных заведений по подготовке артиллерийских и инженерных кадров в XVIII веке: монография. СПб.: ГУАП, 2009. 158 с.
8. **Бенда В. Н.** Деятельность Санкт-Петербургской инженерной школы с момента образования и до 1758 г. // Вестник Ленинградского государственного университета имени А. С. Пушкина. Серия «История». 2009. № 2. С. 56-69.
9. **Бенда В. Н.** Краткий анализ особенностей учебных планов и программ подготовки военных кадров в военно-специальных школах и кадетских корпусах XVIII в. // Научная сессия ГУАП: сб. докл.: в 3-х ч. СПб., 2008. Ч. III. Гуманитарные науки. С. 19-29.
10. **Бенда В. Н.** Организация и деятельность первых артиллерийских школ в России на рубеже XVII-XVIII веков // КЛИО: журнал для ученых. 2004. № 3 (26). С. 203-208.
11. **Висковатов А. В.** Краткая история первого кадетского корпуса. СПб.: Военная типография Главного штаба, 1832. 113 с.
12. **Данилов М. В.** Записки М. В. Данилова, артиллерии майора, написанные им в 1771 г. (1722-1762). Казань: Электрическая типография Л. П. Антонова, 1913. 83 с.
13. **Ломан Н. Л.** Историческое обозрение 2-го кадетского корпуса. СПб.: Тип-я Тов-а «Обществ. Польза», 1862. 201 с.
14. **Полное собрание законов Российской империи, с 1649 г.** СПб.: Типография II Отделения Собственной Его Императорского Величества Канцелярии, 1830. Т. XII. С 1744 по 1748 гг. 961 с.
15. **Российский государственный архив древних актов (РГАДА).** Ф. 248. Оп. 7.
16. **РГАДА.** Ф. 248. Оп. 8.
17. **Российский государственный военно-исторический архив (РГВИА).** Ф. 314. Оп. 1.
18. **РГВИА.** Ф. 826. Оп. 2.
19. **Савельев А. И.** Исторический очерк инженерного управления в России. СПб.: Типография Р. Голике, 1879. Ч. I. 324 с.

#### ON CONTRIBUTION OF THE RUSSIAN MILITARY-EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN DEVELOPMENT OF ARTILLERY AND ENGINEERING SCIENCE AT THE END OF THE FIRST HALF OF THE XVIII CENTURY

**Benda Vladimir Nikolaevich**, Ph. D. in History, Associate Professor  
*Pushkin Leningrad State University*  
*bvn.1962@mail.ru*

The article analyzes the organization of educational process in special military artillery and engineering schools, as well as in the Land Szlachta Cadet Corps in Russia at the end of the first half of the XVIII century that were under the common control of General Feldzeugmeister V. A. Repnin. The author pays particular attention to the role of the aforementioned military schools in providing the Russian army with skilled artillery and engineering personnel, who had solid theoretical grounding in the field of artillery and engineering science. Also previously unpublished archival sources are introduced into scientific circulation.

*Key words and phrases:* the first half of the XVIII century; artillery and engineering science; artillery and engineering personnel; military schools; educational process; social composition of military-educational schools; General Feldzeugmeister V. A. Repnin.

УДК 33; 331.101.3

#### Экономические науки

*Статья затрагивает актуальную проблему, в основе которой лежит недостаточное акцентирование внимания российского менеджера на индивидуальных психологических качествах работника и его трудовых мотивах. На основе проведенного анализа автор дает рекомендации по осуществлению эффективной политики найма с учетом индивидуальных психологических черт личности и выдвигает ряд предложений, которые направлены на усиление или ослабление тех или иных мотивов сотрудника в зависимости от целей организации.*

*Ключевые слова и фразы:* управление персоналом; привлечение работников; мотивация; удержание работников; темперамент; характер; проблемы современного менеджмента.

#### Бывалина Дарья Сергеевна

*Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова*  
*bivalina.d@mail.ru*

#### УЧЕТ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ И МОТИВОВ ПЕРСОНАЛА ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРОЦЕДУРЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИЮ<sup>©</sup>

В современных организациях менеджер по персоналу уделяет пристальное внимание процедуре подбора кадров. Грамотный подбор кандидатов на вакантную должность свидетельствует о высокой эффективности организации в области проведения кадровой политики, а также о компетентности самого менеджера.

Однако далеко не всегда действия HR-менеджера оказываются продуктивными. Широкое распространение получила ситуация, когда, недавно устроившись на работу, сотрудник компании по непонятным, на первый взгляд, причинам спешит ее покинуть. Проблема текучести кадров требует всестороннего анализа, направленного на изучение особенностей руководителя, персонала компании, стратегии организации и т.д.

В отличие от западных компаний, российские организации уделяют недостаточно внимания вопросу индивидуальных особенностей кандидата. И хотя положительные тенденции в изменении подхода к кадровому планированию и отбору кандидатов уже ощутимы, считаем необходимым отметить те индивидуальные качества работника, которые должны учитываться на всех этапах работы с персоналом – от поиска до высвобождения.

Рассмотрим основные личные качества и мотивы работника, оказывающие непосредственное влияние на его профессиональную деятельность.

*Характер* – неповторимое, индивидуальное сочетание психологических черт личности [5, с. 102].

Выделяют следующие черты характера работника, которые непосредственно влияют на его отношение к работе: ответственность или легкомыслие, усидчивость или нетерпеливость, инициативность или безразличие, трудолюбие или праздность, настойчивость или податливость.

Разумеется, не бывает человека с идеальным характером. Более того, некоторые положительные черты характера могут оказаться нежелательными для конкретной должности или конкретной компании.

Так, если компании требуется ответственный исполнитель, на эту позицию вряд ли подойдет инициативный и настойчивый работник, который на каждую ситуацию имеет свое собственное мнение, часто отличающееся от мнения руководителя, и который в каждом распоряжении начальства видит слабые места. С другой стороны, спокойный и мягкий по характеру кандидат не станет оспаривать решения руководителя и будет хорошим исполнителем.

Не менее важной личностной чертой работника является также его *темперамент*.

По темпераменту людей принято делить на четыре основные категории: холерики, флегматики, сангвиники и меланхолики.

1. *Холерики* отличаются повышенной возбудимостью, вспыльчивостью и быстрой сменой настроения. Они редко доводят начатое дело до конца. Это означает, что им не стоит поручать длительные проектные задания, которые требуют концентрации внимания на одной проблеме. Холерики также плохо подчиняются власти, особенно если считают своего руководителя недостаточно компетентным в определенных вопросах. Такие особенности темперамента должны обязательно учитываться работником кадровой службы при подборе персонала, поскольку холерики могут испытывать трудности при общении с коллегами.

2. *Флегматики*, в противоположность холерикам, достаточно медлительны и невозмутимы. Работнику с данным видом темперамента трудно переключаться с одного задания на другое, так как любое серьезное и неожиданное изменение может отразиться на его нервной системе. Флегматиков лучше не назначать на руководящие должности, которые отличаются многозадачностью, необходимостью постоянного контактирования с людьми и высоким стресс-фактором. С другой стороны, усидчивые и ответственные флегматики прекрасно подойдут на должности бухгалтера и делопроизводителя.

3. *Сангвиники* активны и жизнерадостны, коммуникабельны и ответственны. Работник-сангвиник обладает максимальной эффективностью тогда, когда он занят выполнением определенной задачи. Худший враг сангвиника – отсутствие поставленной цели. Поэтому такого подчиненного нужно всегда держать «в тонусе» – ставить новые задачи, привлекать к выполнению проектных заданий и т.д. В большинстве своем работники подобного типа темперамента хорошо справляются с обязанностями и умеют преодолевать трудности.

4. *Меланхолики* по своей натуре – очень ранимые личности, которые глубоко переживают из-за неудач. Люди с таким темпераментом часто смущаются, предпочитают не демонстрировать свои эмоции, а переживать их наедине с собой. Разумеется, грамотный HR-специалист постарается не назначать меланхолика на руководящую должность, поскольку такой работник, не обладая хорошими лидерскими способностями, будет склонен к частым тревогам, что негативно отразится как на нем самом, так и на его подчиненных.

Следует отметить, что тот или иной темперамент крайне редко встречается в «чистом» виде. Более того, при определенных навыках человек может «маскировать» или «блокировать» те или иные особенности своего темперамента. Например, некоторые руководители-холерики умеют проявлять сдержанность в таких ситуациях, где неподготовленный человек с тем же темпераментом проявил бы вспыльчивость [2, с. 21].

С темпераментом человека тесно связаны такие понятия как *интроверсия* и *экстраверсия*. В основе разделения людей на экстравертов и интровертов лежит характеристика сосредоточенности индивидуума или на явлениях внешнего мира (экстраверсия), или на внутреннем состоянии (интроверсия). Экстраверты по своей натуре очень общительны, инициативны, но иногда импульсивны и вспыльчивы. Многие специалисты относят к экстравертам людей с холерическим и сангвиническим темпераментами. Интровертов, наоборот, отличают сосредоточенность на своих переживаниях, излишний самоанализ, необщительность и даже замкнутость. Интровертами, как правило, бывают флегматики и меланхолики. Характер и темперамент человека оказывает сильнейшее влияние на трудовое поведение.

Менеджер, достаточно компетентный для того, чтобы выявить индивидуальные психологические особенности сотрудника, решает сразу несколько проблем: облегчает процесс общения с данным работником, определяет его профессиональную пригодность и способность к адаптации, а также предотвращает конфликтные ситуации.

*Мотивы*, движущие работником, также влияют на его трудовое поведение, а потому должны обязательно учитываться рекрутером.

Мотив труда – это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками [3, с. 62].

Выделяют следующие основные группы мотивов, наиболее характерные для персонала: мотивы приобретения, мотивы удовлетворения, мотивы безопасности, мотивы энергосбережения, мотивы подчинения.

Если человек в своей трудовой деятельности видит, прежде всего, способ удовлетворения материальных потребностей, значит, можно говорить о доминировании у него *мотивов приобретения*. Как правило, наиболее сильно мотивы приобретения развиты у молодых работников, стремящихся к высокому заработку, а также у работников с низким интеллектуальным и материальным уровнем жизни. В таком случае эффективными методами стимулирования данной категории работников, т.е. усиления мотивов приобретения, являются введение сдельной системы оплаты труда, выплата материальных вознаграждений сразу же после положительных результатов деятельности работника, использование компенсационного пакета.

Встречается такая категория персонала, которая сильно мотивирована возможностью получения положительных эмоций от выполняемой трудовой деятельности. Здесь можно говорить о сильно развитых *мотивах удовлетворения*, а также о стремлении к обоснованному или необоснованному риску.

Усилению действия мотивов удовлетворения способствуют групповая деятельность, децентрализация власти, а также наличие рискованных ситуаций.

При отборе кандидата на вакантную должность HR-менеджер достаточно часто вынужден оценивать склонность человека к риску и еще на стадии рассмотрения резюме может отсеивать потенциальных работников, у которых склонность к риску превышает разумный предел. Например, специалисты по подбору часто «бракуют» тех соискателей, которые в своем резюме в графе «спорт и хобби» указывают различные виды экстремального спорта. Люди, склонные к немотивированному риску, едва ли смогут эффективно выполнять рутинную или требующую высокой степени сосредоточенности работу. В то же время специалисту по подбору персонала стоит обратить внимание на человека с доминирующими мотивами удовлетворения в случае, когда компания нуждается в реорганизации или в период экономической нестабильности, т.к. такие кандидаты благодаря своим особенностям идеально подходят для работы в экстремальных ситуациях.

Существуют также *мотивы безопасности*, в основе которых лежит стремление работника выполнять свои трудовые функции с целью избежать наказания. Мотивация персонала путем наказания достаточно специфична, поскольку такой метод менеджмента приводит к снижению уровня лояльности персонала. Более того, персонал, регулярно подвергающийся наказанию в качестве основного способа руководства, в конце концов перестает реагировать на него, ведь, как известно, страх имеет определенную границу. Стоит также отметить, что вынесение наказания носит субъективный характер, что негативно сказывается на взаимоотношениях между руководителем и подчиненными.

С другой стороны, есть работники, которые хорошо реагируют на единичные случаи применения наказаний как метода мотивации. Менеджер должен понимать, что наказание как способ усиления мотива безопасности может применяться в тех случаях, если необходима мгновенная ответная реакция работника, если нет возможности применять другой способ стимулирования работника к труду.

Отдельный интерес для менеджера, осуществляющего отбор персонала, представляют так называемые *мотивы энергосбережения*, которые могут быть сильно развиты у некоторых людей. Нежелание работать (экономия энергоресурсов) или стремление к выполнению более простой работы свидетельствуют о сильных мотивах энергосбережения при осуществлении трудовой деятельности. Как правило, мотив энергосбережения сильно развит у персонала, обладающего большим опытом, либо у работников с низким уровнем общественного статуса и материального уровня жизни.

Для понижения мотивов энергосбережения, т.е. для стимулирования сотрудников работать и не избегать выполнения сложной работы, специалист кадровой службы может порекомендовать руководителю или, при наличии соответствующих полномочий, самостоятельно применить следующие меры. Во-первых, поощрять работников за выдвижение интересных и инновационных предложений и развивать их в этом направлении. Во-вторых, привлекать к выполнению задания людей с не очень большим опытом.

*Мотивация подчинения* характеризуется тем, что работники, образуя формальные или неформальные группы, вынуждены подчиняться лидеру для того, чтобы достигнуть поставленных целей. Иными словами, мотивы подчинения характеризуются определенной степенью власти лидера, который может в той или иной мере воздействовать на коллектив. В рабочей группе сила власти базируется на различных критериях. Например, сила власти, построенная на интересе и уважении, считается наиболее благоприятной для работников. В таком случае работники добровольно признают авторитет лидера, рациональность и правомерность его действий, поскольку они убеждены в неоспоримости его действий. Если власть основана на страхе, то есть люди выполняют действия руководителя во избежание наказания, можно говорить о неустойчивости подобной системы, поскольку, в конце концов, данный вид власти изживет себя в силу естественного стремления группы оградить себя от негативных эмоциональных переживаний.

Менеджер, желающий усилить действие мотивов подчинения, может внести следующие изменения в рабочую группу:

- 1) Поощрять каждого работника за продуктивные идеи, выработанные в ходе групповой деятельности.

- 2) Стимулировать альтруизм в коллективе.
- 3) Увеличить частоту мероприятий, направленных на сплочение коллектива.

Разумеется, система мотивации персонала должна по возможности удовлетворять различные потребности, а для этого необходимо иметь целый набор механизмов воздействия на работников.

Проблема учета индивидуальных особенностей работника, его основных мотивов и потребностей по-прежнему актуальна. В условиях нестабильной экономики руководителям все чаще приходится делать ставку на сплоченный, высокоэффективный коллектив. Поэтому специалисту по подбору персонала нужно понимать, что новый работник должен обладать не только необходимыми профессиональными компетенциями, но и «подходить» рабочему месту и сформировавшемуся трудовому коллективу по психологическим параметрам. Более того, стимулирование и мотивирование работника становятся легко выполнимой задачей в том случае, если известны основные трудовые мотивы личности.

#### Список литературы

1. Бухалков М. И. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2005. 368 с.
2. Волкогонова О. Д., Зуб А. Т. Управленческая психология: учебник. М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2008. 352 с.
3. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. 524 с.
4. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2009.
5. Коломинский Я. Л. Основы психологии: учебник для учащихся старших классов и студентов первых курсов высших учебных заведений. М.: АСТ, 2010.
6. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2014. 398 с.

### ACCOUNT OF STAFF INDIVIDUAL PECULIARITIES AND MOTIVES DURING THE PROCEDURE OF PERSONNEL PLANNING AND ATTRACTION OF EMPLOYEES INTO ORGANIZATION

Byvalina Dar'ya Sergeevna

Plekhanov Russian University of Economics  
bivalina.d@mail.ru

The article touches upon a topical problem, in the basis of which the lack of the Russian managers' attention to the individual psychological qualities of employees and their labour motives lies. Relying on the conducted analysis the author gives recommendations on the implementation of effective employment policy with the consideration of the individual psychological peculiarities of the person and puts forward a number of proposals aimed at strengthening or weakening an employee's certain motives depending on the organization objectives.

*Key words and phrases:* human resource management; attraction of employees; motivation; retention of employees; temperament; character; problems of modern management.

УДК 316

#### Социологические науки

*Статья посвящена анализу основных положений монографии Л. Козера, посвященных исследованию позитивных функций социальных конфликтов. В основу своей работы Л. Козер кладет базовые представления Г. Зиммеля о конфликтах, при этом дополняет и уточняет их, сравнивает с теоретическими положениями других авторов и вносит определенную научно-методологическую ясность в теорию конфликтов. В статье подробно проанализированы тезисы Л. Козера, отражены основные уточнения и дополнения, внесенные им в базовые представления Г. Зиммеля и других авторов о социальных конфликтах.*

*Ключевые слова и фразы:* социальный конфликт; групповые структуры и границы; позитивные и интегративные функции; внутренние и внешние конфликты; конфликтное поведение; социальная сплоченность и солидарность; ассоциации и коалиции.

Васильева Светлана Ивановна, к.и.н.

Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана  
svvasiljeva50@mail.ru

### Л. КОЗЕР О СОЦИАЛЬНОМ КОНФЛИКТЕ<sup>©</sup>

Монография, написанная Л. Козером в 1956 г., представляет интерес с точки зрения исследования позитивных функций конфликта. Л. Козер в предисловии указывает, что он стремится обосновать тезис о том, что в разных социальных условиях конфликт выполняет позитивные функции в противовес теории Т. Парсонса и некоторых других авторов, которые рассматривали конфликты как дисфункциональные, разрушительные