

УДК 658.3:005.95

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НЕОБХІДНОГО РІВНЯ СТРЕСОСТІЙКОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА НА ЕТАПІ ЇХ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ

І.М. Дорош

*Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна*

*Дорош І.М. Забезпечення необхідного рівня стресостійкості працівників підприємства на етапі їх працевлаштування.*

У статті виділені основні методи пошуку персоналу, запропоноване їх оцінювання, з точки зору можливостей забезпечення необхідного набору стрескомпетенцій працівника. Також визначені основні методи підбору персоналу безпосередньо на підприємстві, які дають можливість знайти оптимальне співвідношення компетенцій посади та компетенцій кандидатів. Виділені основні завдання кадрової служби підприємства у процесі забезпечення належного рівня стресостійкості персоналу на етапі їх працевлаштування.

**Ключові слова:** стрес-компетенції, стресостійкість, аутстафінг, рекрутинг, HR-консалтинг, кадрова служба, стрес-інтерв'ю, кейс-методика, брифінг

*Dorosh I.M. Ensuring of the necessary level of workers of an enterprise stress resistance on the stage of their employment.*

В статье выделены основные методы поиска персонала, предложенное их оценивания, с точки зрения возможностей обеспечения необходимого набора стресс-компетенций работника. Также определены основные методы подбора персонала непосредственно на предприятии, позволяющие найти оптимальное соотношение компетенций должности и компетенций кандидатов. Выделены основные задачи кадровой службы предприятия в процессе обеспечения надлежащего уровня стрессоустойчивости персонала на этапе их трудоустройства.

**Ключевые слова:** стресс-компетенции, стрессоустойчивость, аутстафтинг, рекрутинг, HR-консалтинг, кадровая служба, стресс-интервью, кейс-методика, брифинг

*Dorosh I.M. Ensuring of the necessary level of workers of an enterprise stress resistance on the stage of their employment*

The main methods of staff seeking have been distinguished in the article, and their evaluation from the point of view of possibility of ensuring of the necessary set of worker's stress-competence has been proposed. The main methods of staff recruitment directly at the enterprise which give the possibility to find optimal correlation of position competences and candidates competences have also been distinguished. The main tasks of enterprise personnel service in the process of ensuring of the necessary level of staff stress resistance on the stage of its employment have been emphasized.

**Keywords:** stress-competences, stress resistance, outstaffing, recruitment, HR-consulting, personnel service, stress-interview, case-methods, briefing

Стресостійкість працівника безпосередньо залежить від його внутрішніх резервів, до яких відносять особисті якості, такі як емоційний інтелект, а також накопичені копінг-ресурси, які під впливом певних мотивів перетворюються у копінг-стратегії, необхідні для конструктивного вирішення стресових ситуацій. Таким чином, у першу чергу, у процесі регулювання стресових ситуацій на підприємствах варто зосереджувати увагу на правильному підборі працівників, методах, які при цьому використовуються, фахівців, які залучаються до цього процесу. Правильний підбір персоналу – це початковий етап у забезпеченні конструктивного вирішення стресових ситуацій на підприємстві. Основною причиною професійного стресу є невідповідність вимог до працівника знанням і навичкам, якими він володіє. І мова тут не лише про професійність, а й про рівень стресостійкості, необхідний для конкретних умов та темпів виконуваної роботи.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Поняття «стрес» було започатковане Г. Сельє ще на початку 20 століття. Згодом подальшого розвитку воно набуло у працях Р. Лазаруса, С. Фолкман, Б. Голдстоуна, Т. Кокса. Проблематика професійного стресу з точки зору психології піднімалася у працях Дж. Грінберга, Л. Леві, Г. Купера тощо. У сучасній економічній літературі залишається актуальним питання управління стресами, як категорія менеджменту. Серед науковців, що досліджували цю проблему: А. Файоль, П. Друкер, М. Вебер, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Я. Дойль, А. Шегда, Ф. Хіль, О. Кузьмін, А. Колот тощо. Зараз питання забезпечення необхідного рівня стресостійкості персоналу на етапі працевлаштування, з метою уникнення збитків підприємства у майбутньому є предметом дослідження відомих бізнес-коучів та управлінських консультантів, таких як Т. Леонард, Т. Геллуей, Дж. Уйтмор, М. Дауні, Д. Клатербак, М. Аткинсон, тощо.

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

На сьогоднішній день науковці виділяють різноманітні методи пошуку працівників, методи підбору персоналу, тощо. Проте у ході дослідження системи регулювання стресових ситуацій

на підприємствах варто виділити ті методи, які дають можливість здійснювати пошук та підбір кадрів не лише за професійними ознаками, а й з огляду необхідного рівня стресостійкості. Лише таким чином обраний працівник зможе проявити свою професійність у повній мірі. Також потрібно взяти до уваги службу, яка буде здійснювати підбір кадрів за рівнем стресостійкості. Існуючі відділи кадрів на вітчизняних підприємствах виконують здебільшого формалізацію та документальний супровід такого процесу. Що ж стосується оцінювання рівня професійності, а зокрема рівня стресостійкості, то тут необхідно створювати службу із фахівців різних підрозділів підприємства, а також зовнішніх спеціалістів. Важливо також оцінити різні методи підбору кадрів за їх ціною доступністю для вітчизняних підприємств.

*Метою статті є дослідження можливостей забезпечення необхідними стрес-компетенціями працівників підприємства на етапі їх працевлаштування, визначення основних факторів та суб'єктів такого процесу.*

### **Виклад основного матеріалу**

Розглянемо низку сучасних методів підбору кадрів. Їх варто розділити на зовнішні та внутрішні, залежно від того хто здійснюватиме підбір кадрів: безпосередньо служби підприємства, чи зовнішні організації. До внутрішніх методів пошуку кадрів відносять формування та використання власної бази резюме, участь підприємства у ярмарках кар'єри, подання оголошень у ЗМІ, співпраця з ВНЗ, тощо. Зовнішні методи пошуку кадрів: HR-консалтинг, аутстафінг, рекрутинг, краутсорсинг, використання послуг центрів зайнятості тощо [1]. Окремо варто виділити використання Інтернет-ресурсів для пошуку працівників, оскільки цей метод може використовуватися як самим підприємством, так і із залученням зовнішніх HR-спеціалістів. На сьогоднішній день набуває популярності рекрутинг із використанням соціальних мереж, таких як Twitter, Facebook, LinkedIn, тощо.

Що ж до вибору методів пошуку кадрів для підприємства, то тут необхідно врахувати низку чинників. У першу чергу це стосується категорії фахівця, який потрібен підприємству, а також вартості використовуваного методу. Відомо, що деякі зовнішні методи пошуку кадрів є більш вартісними і виправдовують себе у випадку пошуку висококваліфікованих спеціалістів та досвідчених менеджерів. До таких методів належить рекрутинг, а саме такі його види як Head Hunting та Executive Search. Ці методи зазвичай використовуються для переманювання кваліфікованих менеджерів у інших компаніях. Звичайний рекрутинг може бути більш дешевим, і полягати в перегляді резюме, анкет та відбирати потрібних кандидатів відповідно до представлених вимог підприємства.

HR-консалтинг – це комплекс послуг, які включають діагностування наявної організаційної

структури управління підприємства, встановлення категорій фахівців, які на даний час необхідні підприємству, тощо. Варто зауважити, що HR-консалтинг також є досить витратним методом і ефективним за умов пошуку менеджерів вищого та середнього рівня управління.

Аутстафінг – це синонім поняття «оренда працівників», тобто це використання працівників, які працюють у штаті кадрового агентства [2]. Оскільки при використанні аутстафінгу працівники «орендуються» на певний період, то проводити дослідження їх стресостійкості є недоцільним. Цікавим методом для пошуку кадрів є краутсорсинг, який фактично являється способом використання фахівців-аматорів на безоплатній основі або ж за мінімальну плату для надання послуг підприємству. Проте таким чином можна віднайти необхідного працівника для постійного працевлаштування. Такий метод є довготривалим і часто носить випадковий характер, оскільки основною метою краутсорсингу є використання вже виконаної роботи (наприклад, конкурс логотипів, дизайну упаковки тощо).

Використання послуг державних центрів зайнятості в Україні є неефективним для пошуку висококваліфікованих спеціалістів, оскільки їх робота зводиться здебільшого до облікування не працевлаштованого населення. Проте, що стосується виробничого персоналу, то такий метод можна використати.

Проаналізувавши можливі зовнішні джерела пошуку працівників, варто відзначити, що для їх використання підприємство повинно чітко визначити вимоги до кандидатів на посаду, серед яких повинні бути і необхідні стрес-компетенції. Наступним етапом після відбору кандидатів зовнішніми компаніями повинен бути їх безпосередній відбір на підприємстві, де також потрібно задіяти низку фахівців [1]. З огляду на це, варто розглянути внутрішні методи, які, можливо, будуть більш раціональними у процесі визначення стрес-компетенцій.

Підприємство, яке успішно функціонує на ринку повинно планувати власний розвиток та оцінювати перспективу, а для цього йому потрібні кваліфіковані кадри. Зважаючи на це, доцільним є створення власної бази даних із резюме потенційних кандидатів для майбутньої співпраці. Для цього підприємство може використовувати ярмарки кар'єри, які часто організуються в Україні, співпрацю із ВНЗ, у складі яких є відділи зв'язків із підприємствами.

Часто успішні великі компанії виставляють стійки з анкетами в операційному залі, що свідчить про їх постійний ріст та розвиток, а відповідно і потребу у кадрах [1]. Працевлаштування молодих спеціалістів може бути досить ефективним, якщо підприємство має достатньо часу на навчання та стажування таких працівників. Окрім цього це досить дешевий метод пошуку кадрів.

Існує практика стажування студентів ВНЗ ще під час навчання, із перспективою їх майбутнього працевлаштування на підприємстві.

Які з методів пошуку кадрів будуть оптимальними з огляду на виявлення стрес-компетенцій, необхідних для роботи?

Якщо підприємство розшукує висококваліфікованого менеджера із певними професійними навиками, досвідом роботи та особистими якостями, при цьому чітко обумовлює повний перелік компетенцій, якими він повинен володіти, то варто задіяти зовнішні методи пошуку, оскільки співвідношення ефекту від роботи

кваліфікованого менеджера до витрат на його рекрутинг буде становити більше 1. Якщо ж підприємство здійснює пошук кадрів для доукомплектування існуючих управлінських служб чи новостворених відділів, то доцільно використати власну базу даних, зв'язки з ВНЗ, тощо. Що ж до оцінювання стрес-компетенцій, то при цьому потрібно використати внутрішні методи підбору персоналу із задіянням власної кадрової служби. На рис. 1 зображена модель забезпечення необхідного рівня стресостійкості працівників підприємства на етапі їх працевлаштування.

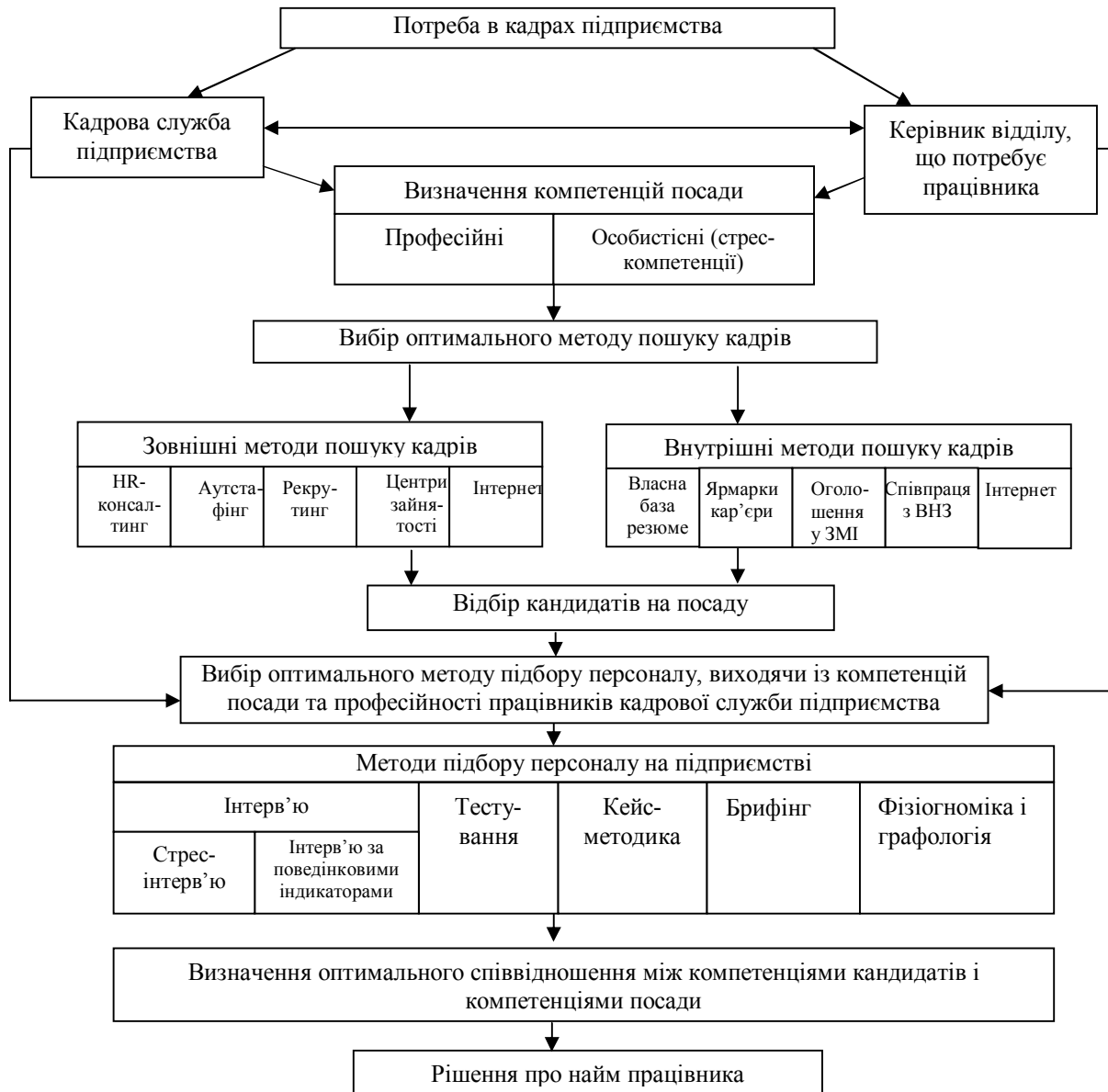


Рис. 1. Модель забезпечення необхідного рівня стресостійкості працівників підприємства на етапі їх працевлаштування

Джерело: власна розробка автора

У процесі регулювання стресових ситуацій на підприємстві визначне місце займає кадрова служба. Структура та чисельність такої служби залежить від його масштабів, виду діяльності та

функцій, які на неї покладені. В умовах жорсткої конкуренції підприємство, яке прагне займати лідируючі позиції на ринку, повинне стратегічно підходити до планування та реалізації власної

кадрової політики. Відділ кадрів, який займається лише документообігом – це пережитки командно-адміністративної системи.

Кадрова політика підприємства – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивування та стимулювання [3]. Проблема моніторингу стресостійкості персоналу – це також функція кадрової служби.

У процесі пошуку кадрів для підприємства основним завданням кадрової служби є визначення компетенцій, яким повинен відповідати той, чи інший працівник. Компетенція – це сукупність професійних та особистих якостей працівника, які дають йому змогу успішно виконувати поставлені перед ним завдання. Таким чином існують поняття «компетенції працівника» та «компетенції посади». В ідеалі ці компетенції повинні збігатися [4]. Оптимальний підбір цих компетенцій дасть можливість мінімізувати кількість стресових ситуацій на підприємстві за участю такого працівника. За умов використання зовнішніх методів пошуку кадрів компетенції посади визначаються за участю менеджера майбутнього працівника, зовнішня організація здійснює пошук кандидатів, що оптимально відповідають цим компетенціям, а безпосередній їх відбір проводить кадрова служба. Саме кадрова служба перевіряє відповідність компетенцій працівника компетенціям посади. У випадку використання внутрішніх методів пошуку кадрів відбувається співпраця між кадровою службою підприємства та менеджером відділу, якому потрібен працівник.

В сучасній науковій літературі запропоновано кілька методів відбору персоналу безпосередньо на підприємстві. Серед них інтерв'ю, брифінг, фізіономіка та графологія, кейс-методика, тестування, тощо. У свою чергу автори виділяють низку методів проведення інтерв'ю: класичне інтерв'ю, поведінкове інтерв'ю або інтерв'ю за компетенціями, стрес-інтерв'ю, on-line інтерв'ю, brainteaster інтерв'ю тощо [1, 5, 6]. Проаналізуємо особливості використання цих методів відбору персоналу на підприємстві, з метою забезпечення належного рівня стресостійкості майбутніх працівників.

Фізіогноміка та графологія – це методи, які полягають у визначенні особливостей характеру людини за її зовнішністю та почерком. Ці методи можуть бути інформативними щодо визначення стресостійкості майбутнього працівника лише у випадку наявності у складі кадрової служби підприємства психолога, який володіє спеціальними знаннями у даній галузі. Окрім цього використання такого методу є доцільним поряд із іншими методами, які дають можливість визначити рівень професійних здібностей працівника.

Кейс-методика – це метод відбору керівників, який полягає у вирішенні потенційним працівником змодельованої складної ситуації. Такий

метод, на відміну від попередніх, дає можливість оцінити як професійні так і, частково, особисті компетенції працівника. Складність такого методу проявляється у розробці кейсів, які максимально моделюватимуть особливості майбутньої роботи працівника.

Тестування – це метод письмової співбесіди, який полягає у заповненні анкети із задалегідь підготовленими питаннями. Існує велика кількість інтерпретацій такого методу, які різняться між собою підходами у розробці тестів та методів їх оцінювання [1]. Такий метод дає більше можливостей у визначенні професійних компетенцій, а ніж особистісних. Тому його використання у ході визначення рівня стресостійкості персоналу не є ефективним.

Найбільш дієвим методом відбору кадрів у процесі оцінювання наявних стрес – компетенцій є метод інтерв'ю. При чому, який би із вище перелічених видів інтерв'ю не застосовувався, у ході безпосередньої розмови із потенційним працівником найбільш помітною є його поведінка, здатність опанувати страх, ораторські здібності, тощо.

Розглянемо два найбільш дієвих види інтерв'ю у процесі аналізування стресостійкості майбутнього працівника. Перш за все, це стрес – інтерв'ю, призначення якого і є підбір персоналу на посади із високим рівнем стресу. Слід зауважити, що проводити такі інтерв'ю може лише спеціаліст із високим рівнем знань у галузі управління персоналом та психології, оскільки під час інтерв'ю створюються стресові ситуації для оцінки поведінки кандидата. Серед способів створення таких ситуацій використовують неочікувану розмову, розмову не про бізнес, демонстрацію неповаги, ізоляцію, монолог, неочікуване випробування. Явною перевагою такого методу є оцінювання поведінки кандидата на посаду у нестандартній ситуації, його врівноваженість, вміння контролювати власні емоції, тощо. До недоліків стрес – інтерв'ю можна віднести складність проведення такого методу, неочікуваність, що власне може спричинити втрату кваліфікованого працівника [6].

Інтерв'ю за компетенціями або інтерв'ю за поведінковими індикаторами – це метод проведення інтерв'ю, під час якого кандидату задаються запитання, що потребують приведення конкретних прикладів із життя. Таким чином здійснюється збір інформації, необхідної для оцінювання рівня компетентності претендента на посаду. Аналізування такої інформації проводиться за схемою: ситуація-завдання-діє-результат. Серед переваг такого методу проведення інтерв'ю є його достовірність, оскільки вигадані ситуації важко деталізуються, чіткість у процесі оцінювання, оскільки такий метод передбачає розробку шкали по кожній компетенції, ефективність та надійність. Що ж до недоліків, то таке інтерв'ю потребує великих затрат часу на підготовку (розробку системи компетенцій та шкалу їх оцінювання), високу

професійність інтерв'юера, тощо. Окрім цього не виключений варіант кандидата із досить високою уявою, який все ж таки зможе ввести в оману інтерв'юера [5].

На етапі працевлаштування важливо за безпечити наявність у працівника необхідних компетенцій, в тому числі стрес-компетенцій. За умов наявності високого рівня професійності працівника, але не відповідності вимогам щодо рівня стресостійкості – рішення про найм приймається менеджментом організації та її кадровою службою з урахуванням особливостей посади. При цьому важливо правильно і чітко сформулювати набір компетенцій посади, це є запорукою успіху такого процесу. У запропонованій моделі на рис. 1 відображені різні методи пошуку кадрів і їх безпосереднього відбору, деякі з них є більш вартісними, деякі потребують більших затрат часу, і професійності кадровиків підприємства. Однозначних рекомендацій та критеріїв вибору цих методів немає, а позитивний результат залежить від злагодженої та продуктивної роботи вищого керівництва та кадрової служби підприємства, а також ефективної кадрової політики. Отже, дослідивши низку методів пошуку кадрів та методів безпосереднього підбору персоналу на підприємстві, варто відмітити, що все ж таки чільне місце у цьому процесі займає кадрова служба підприємства. Компетентність працівників кадрової служби, її співпраця з іншими підрозділами підприємства, з метою формування кадрової політики – це

визначальний фактор у процесі забезпечення стресостійкості працівників на етапі їх найму.

### Висновки

У процесі регулювання стресових ситуацій на підприємствах важливим є правильний підбір персоналу як за професійними, так і особистими якостями. Кожна посада характеризується набором компетенцій, необхідних для виконання усіх завдань та повноважень. Серед них і стрес-компетенції, наявність яких дає можливість працівнику справлятися із стресовими ситуаціями без негативного впливу на власну продуктивність. Підбір персоналу із врахуванням необхідних стрес-компетенцій мінімізує кількість стресових ситуацій. Врахування стрес-компетенцій поряд із професійними навиками найкраще проводити за допомогою комплексного підходу, який полягає у виборі оптимальних методів пошуку працівників та їх підборі на посади. При цьому на підприємстві важливо сформулювати власну базу даних із резюме, встановити зв'язки з ВНЗ, брати участь у ярмарках кар'єри, тощо. При здійсненні пошуку кадрів важливо правильно сформулювати компетенції посади, а при безпосередньому підборі працівника на посаду потрібно використовувати дієві методи, такі як стрес-інтерв'ю та поведінкове інтерв'ю. Для забезпечення необхідного рівня стресостійкості персоналу підприємства важливо побудувати систему кадрового забезпечення, у якому чільне місце посідає кадрова служба та її зв'язки із іншими підрозділами та зовнішніми організаціями.

### Список літератури:

1. Шипуліна В. О. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / В. О. Шипуліна, О. В. Каспрук // Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №3. – Т. 2. – С. 111 – 117.
2. Домбровська Г. П. Аутстафінг – інструмент в управлінні персоналом [Електронний ресурс] / Г. П. Домбровська, І. О. Герашенко. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua>.
3. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С. В. Стрехова // Економічний часопис-XXI. – 2012. – № 3-4. – С. 66 – 70.
4. Сардак О. В. Розробка системи компетенцій персоналу підприємства / О. В. Сардак // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2010. – Вип 4 (3). – С. 122 – 126.
5. Канардов И. В. Секреты профессиональной оценки людей на интервью [Електронний ресурс] / И. В. Канардов. – Режим доступу: <http://www.b-seminar.ru>.
6. Перегудова Т. В. Сутність, види та принципи стрес-інтерв'ю в системі підбору персоналу [Електронний ресурс] / Т. В. Перегудова, В. О. Рубежанська. – Режим доступу: [http://zavantag.com/tw\\_files/3601/d-3600123/7z-docs/50.pdf](http://zavantag.com/tw_files/3601/d-3600123/7z-docs/50.pdf).

Надано до редакції 16.01.2014

Дорош Ірина Миронівна / Iryna M. Dorosh  
[irysja17@gmail.com](mailto:irysja17@gmail.com)

### Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Забезпечення необхідного рівня стресостійкості працівників підприємства на етапі їх працевлаштування [Електронний ресурс] / І.М. Дорош // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 1 (17). – С. 90-94. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html>