

## ПЛЕНАРНЫЕ ДОКЛАДЫ

### ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТРЕССОГЕННЫХ МЕТОДОВ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ ЭКОНОМИКИ

**Гуськова Екатерина Александровна**

*к.п.н., доцент кафедры управления персоналом  
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Глобальный экономический кризис, охвативший большую часть стран и отразившийся на жизни каждого гражданина Российской Федерации, актуализировал проблему подбора и отбора конкурентоспособного персонала, способного в кризисной и экстремальной ситуации эффективно действовать на благо работодателя. Сокращение рабочих мест и должностей, процессы оптимизации организационных структур, передача отдельных функций организации на аутсорсинг, выведение персонала за штат в рамках аутстаффинга, привели к падению качества трудовой жизни персонала, снижению удовлетворенности своим трудом, следствием чего явилось повышение текучести персонала во многих отраслях производства. Отдельные направления хозяйствования, например сельскохозяйственное производство и сфера торговли, всегда характеризовались высокой текучестью персонала в силу специфичности деятельности. В условиях глобального экономического кризиса даже такие стабильные отрасли, как энергетика, испытывают острую потребность в качественном и компетентном персонале.

Проблемой нашего исследования выступило противоречие между наличием на рынке труда качественных трудовых ресурсов и неспособностью большинства организаций и предприятий удовлетворить потребность в качественном конкурентоспособном персонале. Предложение специалистов на рынке труда превышает спрос в несколько раз, особенно это касается «элитных» интеллектуальных профессий, таких как юристы, экономисты, менеджеры и пр. Нехватка специалистов инженерных профессий и рабочих специальностей обусловлена реформами высшего и среднего образования, дисбалансом зарплат по отраслям, а также сформированным средствами массовой информации образом «успешного» человека.

Однако даже при наличии «свободных рабочих рук» сотрудники кадровых служб нередко испытывают трудности с подбором необходимого персонала. И часто дело даже не в отсутствии специалистов нужной квалификации на рынке труда, а в тех методах, которые применяются при отборе кадров.

Методы отбора кадров должны быть адекватны экспертной ситуации (ситуации отбора), соответствовать уровню закрываемой позиции, быть валидными и надежными, и при этом неизбыточными. Неизбыточность методов заключается в оптимальном количестве уровней отборочных процедур, отсутствии дублирующих методов и адекватной стоимости отборочного инструментария. Попытка ввести инновации в процедуру отбора и подбора кадров в отдельных случаях приводят к неадекватному использованию инструментария. Примером таких отборочных «инноваций» является использование полиграфа («детектора лжи») при отборе производственного персонала на сельскохозяйственных предприятиях. В Белгородской области процедуре исследования на полиграфе подвергаются более 53% сотрудников сельскохозяйственных предприятий, в торговых организациях этот процент значительно выше за счет сетевых ритейлеров. Исследованию на полиграфе подвергаются работники энергетической отрасли и пр. Конечно, есть организации, где применение данного метода целесообразно, например, сотрудники МЧС, ФСБ, органы внешней разведки, полиция, судебная власть, банковская сфера, то есть, те сферы, в которых существует высокий уровень ответственности за жизнь и здоровье других людей, а также высокий уровень материальной ответственности.

Применение полиграфа, само по себе, является для кандидата стрессогенным фактором, основанным на эффекте недоверия к нему, как к личности. При этом очень многое зависит от квалификации полиграфолога, проводящего исследование. Специально подготовленные штатные полиграфологи спецслужб, имеющие многолетний опыт работы, не сотрудничают с коммерческими организациями. Часто с «инновационными» методами в коммерческих организациях приходится иметь дело прошедшим курсы повышения квалификации и аттестованным кадровикам. При этом результаты таких исследований нередко вызывают сомнения в адекватности их интерпретации. Риск «отсеять» квалифицированного и компетентного кандидата на вакантную должность в данном случае достаточно высок.

Еще одним стрессогенным методом отбора персонала является стрессовое интервью. В отличие от ситуационного или биографического данное интервью проводится в специально созданных некомфортных условиях для кандидата. Спецификой такого метода является моделирование типичных условий профессиональной деятельности, в которых происходит опрос кандидата. Интервьюер может вести себя грубо, не соблюдая правила этики и делового этикета, затягивать начало собеседования, заставляя кандидата ждать, создавать помехи в виде шума, приема других посетителей во время интервью, покидать кандидата на неопределенное время в течение собеседования, увеличивать длительность интервью, наращивать темп и эмоциональную интенсивность вопросов и пр. При этом особое внимание уделяется способности кандидата вести себя в соответствии с корпоративными стандартами поведения, умение логически мыслить и ясно выражать свои мысли, сохранять уверенность и невозмутимость до конца собеседования. Возникает вопрос, при отборе на какие должности целесообразно использовать данный метод? Повышенный уровень стресса, обусловленный ситуацией безработицы, неустроенностью жизни, разбалансированностью экономической ситуации и социальной обстановки в России, могут вызвать неприемлемую для ситуации интервью реакцию. Желание попрактиковаться в применении метода, приобрести опыт непосредственного стрессового взаимодействия должно соотноситься с необходимостью и адекватностью его применения, с частотой встречаемости стрессовых ситуаций в будущей профессиональной деятельности кандидата. При этом необходимо учитывать типы реагирования кандидата на стресс. В данном исследовании мы использовали классификацию В.А. Бодрова и Е.А. Милеряна [1]. Данными учеными были выделены девять типов реагирования на стресс: напряженный, трусливый, тормозной, агрессивно-бесконтрольный, прогрессивный, суетливый, уходящий в мелочи, временно заторможенный и ложно-прогрессивный.

При прогрессивном типе реагирования на стресс, характеризуемом тем, что именно в кризисной ситуации человек начинает активно действовать, хотя в обычной жизни он расслаблен и даже пассивен, можно ожидать адекватных и нестандартных решений при создании стрессовой обстановки интервьюером. При этом в ситуации рутинной работы без достаточного уровня мотивации данный кандидат будет неуспешен. Кандидат с ложно-прогрессивным типом реагирования может проявить активность и заинтересованность во время собеседования, совершая при этом ошибки, которые интервьюером могут быть гуманно истолкованы как результат тревожности. Но в рутинной повседневной работе такой сотрудник будет совершать массу ошибок и принимать поспешные неэффективные решения. Наоборот, кандидат с «тормозным» типом реагирования в стрессовом интервью может показать себя как неуспешный с полной заторможенностью действий, но оказаться незаменимым работником в тех видах деятельности, где необходимо тщательно оценить все предлагаемые варианты и перепроверить все данные. Наиболее неуспешными кандидатами при стрессовом интервью будут восприниматься люди с трусливым и суетливым типом реагирования, поскольку именно эти два типа в силу природной осторожности не могут приступить к выполнению задания, либо уклоняясь от необходимых действий (в первом случае), либо

не осознавая приоритетные направления действий и не принимая решения (во втором случае). Взаимодействие с такими типами реагирования на стресс, как напряженный и агрессивно-бесконтрольный, может повлечь неприятные последствия для самого интервьюера. Такие кандидаты, будучи неподготовленными к применению нестандартного взаимодействия, могут проявить агрессию, гнев и другие неконтролируемые эмоциональные реакции.

Адекватность применения стрессового типа интервью зависит от требований к вакантной должности. Стрессовое интервью может быть полезным в том случае, если выполнение профессиональных обязанностей в данной должности будет сопровождаться большим количеством стрессовых ситуаций, где необходимо грамотно вести себя в конфликтных, нестандартных, провокационных ситуациях. В плане оценки кандидата такой способ интервью может помочь раскрыть «подготовленного» кандидата, который уже участвовал в подобном отборе или проходил специальную подготовку к собеседованию. Этот метод помогает снизить «стоимость» высококвалифицированного кандидата, который находится в затруднении при ответе на каверзные вопросы и недоумении от оказанного ему приема. Неуспешность в ответах снижает его самооценку как профессионала, и компания может получить высококлассного специалиста за меньшие деньги.

Успешно пройти «фильтр» стрессового интервью могут либо действительно подготовленные кандидаты (стрессоустойчивые, информированные о процедуре и специфике подобного взаимодействия, знакомые с технологиями противостояния давлению), либо кандидаты с низким уровнем самооценки, которые привыкли к низкому уровню оценки своих способностей и не воспринимают стрессовое интервью как нечто необычное. Часто вторая категория кандидатов стремится получить работу любым путем, и им абсолютно все равно, как с ними общаются на собеседовании. Вопрос в том, будут ли данные кандидаты успешны в дальнейшей профессиональной деятельности. Первая группа кандидатов может оказаться действительно полезной. Но со второй могут возникнуть проблемы. Обладая низкой самооценкой, человек вносит «упаднические» настроения в деятельность коллектива, часто такие люди не ценят собственный труд и его результаты, не умеют правильно донести свои требования до руководства.

Недостатки стрессового интервью выражаются в частичном отсеивании компетентных специалистов, которые могли бы быть очень полезны организации, отталкивании значимых кандидатов, не нуждающихся в срочном трудоустройстве, а также в силу формирования неадекватного мнения о работодателе.

Учитывая кризисное состояние экономики, рост уровня безработицы и повышение конкуренции во всех сферах производства, работодатели стремятся к поиску наиболее компетентных сотрудников, обладающих значительным трудовым потенциалом. Поэтому они заинтересованы в привлечении стрессоустойчивых и мотивированных кандидатов, и в отборочном процессе все чаще применяются стрессогенные методы и процедуры. Процессы, происходящие на рынке трудовых ресурсов, приводят к обесцениванию человеческой личности как носителя трудового опыта. В высококвалифицированных кандидатах ценится в основном их компетентность безотносительно к личности. Важно, что ты можешь и делаешь, а не то, кто ты есть. Формируется потребительское отношение к человеку, как ресурсу. Расширенное применение стрессогенных методов в отборе является следствием этого обесценивания человеческой личности. Грамотное применение данных методов должно регулироваться компетентностью и персональной этикой менеджеров по персоналу.

#### **Список литературы:**

1. Милерян, Е.А. Психология труда и профессионального образования: Избранные научные труды [Текст] / Е.А. Милерян. – Киев: НПП «Интерсервис», 2013. – 290 с.