

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-73>

УДК 316.62:330.16:355.01(477.6)

# СТІЙКІСТЬ ПЕРСОНАЛУ: СУТНІСТЬ ТА ДУАЛЬНИЙ ХАРАКТЕР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

## STAFF RESISTANCE: THE ESSENCE AND DUAL NATURE OF ENSURE

**Вартанова Олена Вікторівна**

доктор економічних наук, професор,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8706-6437>

**Повзун Дмитро Ігорович**

аспірант,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0792-6637>

**Vartanova Olena, Povzun Dmytro**

Kyiv National University of Technologies and Design

У роботі розглянуто теоретичні аспекти стійкості персоналу підприємства, зокрема, її сутності й відмітних ознак. Обґрунтовано необхідність забезпечення високого рівня стійкості персоналу, враховуючи особливості персоналу як особливого виду ресурсу підприємства. На основі здійснення синонімічного аналізу визначено синонімічні поняття стійкості персоналу (стабільність, сталість, резильєнтність), та якості, які дають змогу охарактеризувати стійкість персоналу та відокремити це поняття від суміжних понять. Визначено сутність стійкості персоналу підприємства як динамічний стан системи управління персоналом, що характеризує її здатність зберігати працездатність під впливом внутрішніх і зовнішніх трансформацій із забезпеченням балансу кількісних і якісних параметрів, що спрямовано на забезпечення потреб і запитів персоналу та створення на підприємстві конкурентних умов його розвитку. Розкрито дуальний характер стійкості персоналу підприємства як дуалізму проявів виявів стійкості персоналу на особистісному (як кластер компетенцій), так і на корпоративному рівні (як динамічний стан системи управління персоналу, її стійкості). Дослідження особистісних проявів стійкості персоналу (його резильєнтності) в інтегрованій системі компетенцій персоналу компанії представляє значний науковий інтерес і має перспективи подальших досліджень.

**Ключові слова:** дуалізм, забезпечення, кластер компетенцій, особистісні якості, резильєнтність, стійкість персоналу, стабільність персоналу.

In this article examines the theoretical aspects of the resistance of the company's personnel, in particular, its essence and distinguishing features. The need to ensure a high level of staff stability is substantiated, taking into account the peculiarities of the staff as a special type of resource of the enterprise. On the basis of a synonym analysis, synonymous concepts of staff stability (stability, constancy, resilience) and qualities that make it possible to characterize staff stability and separate this concept from related concepts have been determined. The essence of the stability of the company's personnel is defined as the dynamic state of the personnel management system, which characterizes its ability to maintain efficiency under the influence of internal and external transformations with the provision of a balance of quantitative and qualitative parameters, which is aimed at ensuring the needs and requests of the personnel and creating competitive conditions for its development at the enterprise. Personnel stability is considered as the ability of the collective to preserve and develop the potential of the enterprise under the condition of dynamic personnel movement (reduction, change, development, turnover, promotion, etc.), and the criterion of personnel stability is such a collective, in which the dynamics of personnel stability indicators leads to an increase in the personnel potential of the enterprise, increase in productivity and labor efficiency, which significantly affects other indicators of the company's activity. The dual nature of the stability of the company's personnel is revealed as a dualism of the manifestations of the stability of the personnel at the personal level (as a cluster of competencies) and at the corporate level (as a dynamic state of the personnel management system, its stability). The study of personal manifestations of staff stability (its resilience) in the integrated system of company staff competencies is of significant scientific interest and has prospects for further research. Without a doubt, personnel is an important strategic resource of the enterprise, which must be used rationally and create favorable conditions for its development.

**Key words:** dualism, provision, competence cluster, personal qualities, resilience, staff stability, staff stability.



**Постановка проблеми.** Забезпечення ефективного функціонування сучасного підприємства зумовлено наявністю стратегічно важливого ресурсу – персоналу, трудова активність якого, прагнення до досягнення особистісних і корпоративних цілей, а також професійні компетенції забезпечують успішність діяльності та конкурентоспроможність підприємства, створюють позитивний бренд роботодавця на ринку праці. Відповідно, кадрова політика підприємства спрямована на створення стійкого, стабільного та згуртованого трудового колективу співробітників, спроможних ефективно виконувати поставлені завдання, демонструвати лояльність працедавцю, здатних до тривалої праці на підприємстві в умовах швидкий непередбачуваних змін, у тому числі в умовах військового часу та післявоєнного відновлення.

**Постановка завдання.** У різних контекстах основою наукового пошуку поняття «стійкість персоналу» у сфері соціології і психології управління персоналом підприємств стали роботи вчених і практиків: Я. Алферова, Т. Безугла, Д. Гоулман, О. Грішнова, А. Деркач, Г. Дмитренко, М. Дороніна, Т. Калінеску, М. Карпенко, А. Колот, І. Ленська, С. Міхєєв, Л. Орбан-Лембрик, Р. Пейтон, Р. Шакуров, В. Шепель, Б. Швальбе та ін. Аналіз напрацювань цих авторів дозволив зробити висновок про те, що термінологічний зміст поняття «стійкість персоналу» і дотепер залишається недостатньо визначеним, що зумовлює незрілість як теоретико-методологічних засад, так і практичного інструментарію забезпечення стійкості персоналу підприємств.

**Метою статті** є дослідження сутності й відмітних ознак стійкості персоналу підприємства, дуального характеру її забезпечення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Забезпечення стійкості персоналу є складним поняттям, яке охоплює параметри кадрового забезпечення підприємства, напрями кадрової політики, кількісні і якісні показники розвитку персоналу, особистісні якості персоналу підприємства як складові моделі його резильєнтності. Розв'язання проблеми забезпечення стійкості персоналу знаходиться в площині гармонізації показників розвитку персоналу, упередження надмірної плинності персоналу, запобігання звільненням та створення конкурентних умов розвитку персоналу.

Необхідність забезпечення високого рівня стійкості персоналу виходить з особливостей персоналу як особливого виду ресурсу,

і на відміну від інших ресурсів співробітники компанії:

- наділені свідомістю і поєднують у собі когнітивне, емоційне, тілесне, духовне, інтелектуальне начало;
- мають неповторні індивідуальні якості, мотиви, інтереси;
- думають, прогнозують і оцінюють рішення керівництва, генерують нові ідеї та нові, власні способи рішення проблем;
- постійно розвиваються та змінюються, зокрема, змінюється структура та пріоритетність мотивів, компетенції, працездатність, світогляд;
- емоційно реагують на дії керівників, зовнішні та внутрішні умови діяльності компанії;
- лише частину свого життя проводять на роботі, але інша частина (за межами компанії) значною мірою визначає їхнє ставлення до себе, колег, компанії;
- володіють здатністю до постійного самовдосконалення і розвитку.

Отже, позитивними характеристиками співробітників компанії є здатність до постійного самовдосконалення і розвитку, унікальність кожної людини, що створює неповторну організаційну культуру, можливість тривалих партнерських відносин підприємства і працівника на ґрунті спільних інтересів. Зауважимо, що для забезпечення високого та якісного рівня товарів і послуг потрібні кваліфіковані менеджери та персонал підприємства на всіх ланках управління. Саме тому стійкість персоналу має вирішальне значення для ефективної діяльності будь якого підприємства та є основою його стратегічного розвитку.

Під стійкістю персоналу розуміється динамічний стан системи управління персоналом, що характеризує її здатність зберігати працездатність під впливом внутрішніх і зовнішніх трансформацій із забезпеченням балансу кількісних і якісних параметрів, що спрямовано на забезпечення потреб і запитів персоналу та створення на підприємстві конкурентних умов його розвитку [1].

Синонімічний аналіз поняття "стійкість персоналу" дає змогу на основі визначення синонімів визначити споріднені поняття та якості стійкості персоналу, які потребують аналізу. Найчастіше для характеристики стійкості персоналу дослідники використовують поняття "сталість", "стабільність", "стійкість" тощо. Згідно з наведеним визначенням, мова йде про здатність персоналу (а скоріше колективу), зберігати сталі параметри

своєї стійкості (резильєнтності) під впливом зовнішніх викликів.

Зрозуміти зміст стійкості персоналу дають змогу синонімічні поняття, які дозволяють виявити і її якості, як-от: гнучкість, податливість, пластичність, поступливість, зговірливість (корелює з прямим перекладом і характеризує більш "м'які" якості), але одночасно і стійкість і наполегливість, міцність, жорстокість, твердість, стійкість, строгість, непохитність стабільність, сміливість (більш "жорсткі" якості), дух, душа, настрій, сутність, характер (асоціюється з рисами характеру та самою "силою духу", життєвою енергією), резильєнтність (характеризує здатність повертатися до сталих параметрів розвитку, гнучкість, пластичність, але й одночасно і стресостійкість, що пов'язано з особистими якостями персоналу, характеризує людину, з одного боку, гнучку, яка має характер та здатності долати проблеми і перешкоди, зберігаючи при цьому свою силу і міць, як феномен життєстійкості та потребу протистояти стресу и проявляти психічну стійкість у професійній діяльності).

Одним з близьких понять стійкості персоналу є його стабільність. З латини "stabilis" вона перекладається як "стійкий", "постійний", і означає зміцнення, приведення в постійне стійкий стан або підтримання цього стану, а також сам стан стійкості, сталості, сталість, незмінність, тривале збереження певного постійного стану або рівня [2]. Таким чином, стабільність персоналу слід розглядати як досягнення певного стану стабільності персоналу (трудового колективу) на основі встановлених критеріїв (цілей) досягнення стабільності. Виходячи з такого розуміння, стабільність персоналу слід розглядати не стільки як процес, але як стан об'єкта дослідження, який характеризується певними кількісними параметрами його досягнення ("жорсткі" параметри). Проте в сучасних умовах, які характеризуються постійними, динамічними та непередбачуваними змінами, стабільність персоналу може бути лише відносною, а її стан скоріше має враховувати не стільки формальні показники руху персоналу, скільки параметри, які впливають на бажання персоналу працювати на підприємстві, параметри комфорту робочого середовища (Well-being), конкурентні умови розвитку персоналу ("м'які" параметри). Цю тезу підтверджує теза, що стабільність персоналу – це "сукупність установок співробітника щодо його подальшого перебування в компанії. В якості ключового елемента стабільності розглядається

прихильність організації, готовність повернутися в неї після перерви і готовність до тривалого співпраці" [3]. Стабільність персоналу також розглядають як "стан, обумовлений сукупністю установок співробітника щодо його стійкого і ефективного подальшого перебування в компанії", а стабілізацію персоналу підприємства – як "процес, обумовлений різними факторами і діями компанії, спрямованими на забезпечення стійкого стану продуктивного співробітника підприємства" [3].

Обґрунтованим є визначення стабільності трудового колективу як соціальної технології, "яка полягає в цілеспрямованому впливі на елементи і параметри підсистем трудової організації з метою підвищення її стійкості. Цей вплив може здійснюватися як непрямим шляхом, через зміну параметрів організації та її структури, так і шляхом прямого впливу на працівників з метою зміни їх потреб, ціннісних орієнтацій і мотивів трудової поведінки" [3]. Отже, принциповою є теза про те, що забезпечення стабільності персоналу є соціальною технологією, метою якої є досягнення такого стану персоналу підприємства, який задовольняє потреби, ціннісні орієнтації і мотиви трудової поведінки співробітників. Цю думку підтверджує і визначення стійкості персоналу, під якою розуміється процес, в ході якого формується така його характеристика, яку ми називаємо "стабільністю". У свою чергу, "стабільність трудового колективу представляє собою деякий динамічно стійкий стан колективу, який розглядається як система, який дозволяє колективу ефективно функціонувати і розвиватися в умовах постійних зовнішніх і внутрішніх впливів, і пов'язаних з ними змін, при збереженні всіх своїх основних структур" [3].

Поняття "стійкість персоналу" використовується в соціології трудових відносин, зокрема, у дослідженнях стійкості персоналу як здатності колективу зберігати і розвивати потенціал підприємства за умови динамічності руху персоналу (скорочення, зміна, розвиток, плинність, просування тощо), а критерієм стійкості персоналу є такий колектив, в якому динаміка показників стійкості персоналу призводить до збільшення кадрового потенціалу підприємства, зростання продуктивності та ефективності праці, тобто призводить до відчутного впливу на інші показники діяльності підприємства. Відповідно, нестійким стає такий колектив, у якому скорочення, переміщення чи звільнення працівників призводить до зниження його потенціалу.

Згідно з цими міркуваннями, основними критеріями забезпечення стійкості персоналу є:

- зростання продуктивності й ефективності праці;
- стабілізація показників управління персоналу (плинність персоналу);

зростання показників благополуччя персоналу, іміджу компанії на ринку праці, формування міцного бренду роботодавця, що створює сприятливі умови для залучення та утримання персоналу необхідних категорій.

Все це дозволить забезпечити сприятливі умови зайнятості персоналу, задоволення співробітників від умов праці, що відображається на позиціях підприємства на ринку праці, його іміджі і репутації, і в цілому забезпечує його конкурентоспроможність на ринку праці.

Дослідження сутності поняття "стійкість персоналу" та його особливостей його особливостей створило розуміння про дуальну природу цього поняття з точки зору його забезпечення. З одного боку, стійкість персоналу (резильєнтність) розглядається як

система показників, які дозволяють моніторити та вимірювати параметри стійкості персоналу, з іншого – як система (сукупність) особистих якостей співробітників, які визначають їх здатність зберігати стресостійкість, високий рівень енергії, залученість у робочі процеси, професійний розвиток, бути високопродуктивним та висококонкурентним. Дуальний характер стійкості персоналу викладено на рис. 1.

Отже, згідно з дуальною моделлю стійкості персоналу, ми можемо розглядати її як систему особистих якостей персоналу, кластер професійних компетенцій, інтеграція якого в загальну модель компетенцій дає змогу оцінити здатність конкретного співробітника зберігати власну резильєнтність (стійкість) у трудовій діяльності, а отже, і стійкість колективу, персоналу, потенціалу компанії в цілому. Отже, дуальний характер стійкості персоналу підприємства полягає у визначенні параметрів стійкості персоналу та особливостей їх проявів на різних рівнях корпоративного управління.



**КОРПОРАТИВНИЙ РІВЕНЬ ПРОЯВУ СТІЙКОСТІ (СТІЙКІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ СТАБІЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ)**

Сукупність показників стабільності персоналу, які дають змогу моніторити стан стійкості персоналу та визначати напрями її змін

Об'єкт HR-менеджменту



**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ РІВЕНЬ ПРОЯВУ СТІЙКОСТІ ПЕРСОНАЛУ (РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК КЛАСТЕР КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ)**

Кластер компетенцій як сукупність знань, навичок, досвіду, моделей професійної поведінки, що дозволяє успішно діяти у професійній сфері

Об'єкт HR-менеджменту, психології управління

Рис. 1. Дуальний характер стійкості персоналу підприємства

Джерело: авторська розробка



**Висновки.** На основі проведених досліджень можна зробити наступні висновки.

1. Обґрунтовано необхідність забезпечення високого рівня стійкості персоналу, враховуючи особливості персоналу як особливого виду ресурсу підприємства.

2. На основі здійснення синонімічного аналізу визначено синонімічні поняття стійкості персоналу (стабільність, сталість, резильєнтність), та якості, які дають змогу охарактеризувати стійкість персоналу та відокремити це поняття від суміжних понять. Розкрито поняття "резильєнтність" персоналу як складову прояву стійкості персоналу.

3. Визначено сутність стійкості персоналу підприємства, під якою розуміється динамічний стан системи управління персоналом, що характеризує її здатність зберігати працездатність під впливом внутрішніх і зовнішніх трансформацій із забезпеченням балансу кількісних і якісних параметрів, що

спрямовано на забезпечення потреб і запитів персоналу та створення на підприємстві конкурентних умов його розвитку.

4. Розкрито дуальний характер стійкості персоналу підприємства, що полягає у тому, що параметри стійкості персоналу знаходять вияв як на особистісному (як кластер компетенцій), та і на корпоративному рівні (як динамічний стан системи управління персоналу, її стійкості). Дослідження особистісних проявів стійкості персоналу (його резильєнтності) в інтегрованій системі компетенцій персоналу компанії представляє значний науковий інтерес і має перспективи подальших досліджень.

5. Розкрито сутність резильєнтності персоналу у корпоративному управлінні як здатність зберігати в несприятливих ситуаціях стабільний рівень фізичного і психологічного здоров'я, стабільного функціонування персоналу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вартанова, О. В. (2023). Онтологія загальної сфери дискурсу «резильєнтність персоналу». *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, (15), 144-150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.17> (дата звернення: 08.09.2023).
2. Словник іншомовних слів. URL: <http://surl.li/kyxct> (дата звернення: 09.09.2023).
3. Безугла Т. В. (2018). Термінологічний зміст поняття «стійкість персоналу» та його взаємозв'язок із спорідненими поняттями предметної сфери. *Моделювання регіональної економіки*. Вип. 1(31). С. 196–205.
4. Арапова О. М., Фрідріф В. П., Модирка В. А. (2013) Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*. № 1 (6). С. 207211.
5. Романюк Л. М. (2010) Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. Вип. 17. С. 210218.
6. ТОП-компетенцій, які будуть актуальні у 2023 році. URL: <http://surl.li/eyztd> (дата звернення: 20.09.2022).
7. Пфедфер Дж. Особистісні якості як джерело влади та впливу. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=8636> (дата звернення: 15.09.2023).
8. Труніна І. М., Безугла Т. В. (2018) Онтологія загальної сфери дискурсу "стійкість персоналу". *Моделювання регіональної економіки*. 2018. Вип. 2(32). С. 6675.

#### REFERENCES:

1. Vartanova O. V. (2023) Ontolohiia zahalnoi sfery dyskursu "Reziliientnist personalu" [Ontology of the general field of discourse "resilience of personnel"]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, 15 144150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.17> (accessed 08 September 2023).
2. Slovnyk inshomovnykh sliv. [Dictionary of foreign words]. URL: <http://surl.li/kyxct> (accessed 09 September 2023).
3. Bezugla T. V. (2018) Terminolohichniy zmist poniattia «stiiikist personalu» ta yoho vzaiemozviazok iz sporidnenymy poniattiamy predmetnoi sfery [The terminological content of the concept of "staff stability" and its relationship with related concepts of the subject area]. *Modeliuvannia rehionalnoi ekonomiky*. Vol. 1(31). P. 196–205
4. Arapova O. M., Fridrif V. P., Modyrka V. A. (2013) Kompetentnisnyi pidkhid yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [A competent approach as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika: realii chasu*. № 1 (6). P. 207211.
5. Romaniuk L. M. (2010) Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom ta yoho personalom [Theoretical aspects of strategic management of the enterprise and its personnel] *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky*. Vyp. 17 P. 210218.

6. TOP-kompetentsii, yaki budut aktualni u 2023 rotsi [TOP competencies that will be relevant in 2023]. URL: <http://surl.li/eyztd> (accessed 20 September 2023).

7. Pfeffer Dzh. Osobystisni yakosti yak dzherelo vlady ta vplyvu [J. Pfeffer. Personal qualities as a source of power and influence]. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=8636> (accessed 15 September 2023).

8. Trunina I.M., Bezuhla T. V. (2018) Ontolohiia zahalnoi sfery dyskursu "stiiikist personalu" [Ontology of the general field of discourse "staff stability"]. *Modeliuvannia rehionalnoi ekonomiky*. Vol. 2 (32). P. 6675.