

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ СУБЪЕКТОВ ТРУДА

О.А. Плющева<sup>1,2</sup>, А.В. Махнач<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Институт психологии РАН, г. Москва, Россия

<sup>2</sup> Московский государственный психолого-педагогический университет, г. Москва, Россия

**Аннотация.** Способность к преодолению, вопреки воздействию внешних факторов, угроз и неопределенности, в настоящее время особенно актуальна в профессиональной сфере. **Цель** исследования – изучение жизнеспособности специалиста, которую мы определяем как интегративное психическое образование, включающее индивидуально-психологические свойства личности и совокупность профессиональных способностей и качеств, помогающих эффективному использованию и управлению внутренними и внешними ресурсами для адаптации, выполнения профессиональных задач, восстановления и дальнейшего профессионального развития, в том числе в сложных условиях труда. В данной работе мы представляем результаты *эмпирического исследования*, задачей которого было: выделение психологических характеристик профессиональной жизнеспособности, помогающие обнаружить дефицит или ресурсность определенных зон, уточнение направления поддержки, коррекции или развития жизнеспособности специалиста и организационной структуры. **Материалы и методы.** В исследовании приняли участие штатные сотрудники, специалисты, работающие по договору о безвозмездном оказании услуг, и стажеры. Общая выборка исследования составила 217 человек: мужчины – 6,5 %, женщины – 93,5 %, средний возраст – 34,9 года. База исследования – некоммерческая организация, предоставляющая психологическую помощь людям, страдающим тяжелыми хроническими заболеваниями, и их близким. В исследовании был применен метод контент-анализа с последующим частотным анализом. Его **результаты** показали, что на основании субъективной картины жизнеспособности возможно выявление зон дефицита и профицита тех компонентов, которые могут быть учтены при разработке мер, направленных на поддержку, коррекцию и развитие профессиональной жизнеспособности субъектов труда. **Заключение.** Проведенное исследование доказывает, что профессиональная жизнеспособность – многокомпонентный конструкт, имеющий стабильные и динамические элементы, способные изменяться под тем или иным воздействием. Внимательное изучение структуры профессиональной жизнеспособности, ее уровней, факторов, индивидуальных и организационных особенностей дает возможность подобрать наиболее точные инструменты, способствующие ее поддержанию и развитию.

**Ключевые слова:** профессиональная жизнеспособность, субъективная картина жизнеспособности, организация, профессиональная группа, специалист, уровни жизнеспособности, факторы жизнеспособности, компоненты жизнеспособности.

### Введение

В настоящее время способность к преодолению, вопреки воздействию стрессовых факторов, угроз выживанию и общей неопределенности, особенно актуальна в профессиональной сфере, занимающей существенную долю в жизни человека [1]. Концепция жизнеспособности получила свое развитие в рамках системно-экологической концепции жизнеспособности человека и семьи, в которой выделяется шесть взаимосвязанных компонентов жизнеспособности человека: самоэффективность, настойчивость, совладание и адаптация, внутренний локус контроля, духовное

развитие, выстраивание социальных взаимосвязей [2, 3]. Компонентная модель жизнеспособности человека позволяет изучать исследуемый феномен в многомерном, многоуровневом представлении, глубоко раскрывающем его психологическое содержание.

Рассматривая профессиональную жизнеспособность, следует учитывать ее многокомпонентный конструкт, включающий в себя характеристики отдельных лиц, групп, организаций и систем в целом, помогающий им продуктивно отвечать на те, или иные изменения. Профессиональная жизнеспособность – это способность субъектов трудовых

процессов (организаций, профессиональных сообществ, групп и специалистов) к эффективному осуществлению и развитию своей деятельности вопреки воздействию неблагоприятных факторов.

Рассматривая жизнеспособность в рамках организационной среды, также надо принимать во внимание объемное, комплексное рассмотрение ее структуры, включая понимание особенностей организации и условий поддержания ее устойчивости, специфики рисков, которым она подвергается, индивидуальных особенностей ее сотрудников, лидеров, партнеров, а также специфики их межличностного группового взаимодействия.

Жизнеспособность человека на протяжении карьерного роста становится все более важным, но недостаточно изученным концептом. В работах стали появляться темы посредничества роли жизнеспособности человека в изучении характеристик личности профессионала, самооценки карьерного роста, современной концепции карьеры и удовлетворенности карьерой, характеристиками социального окружения на рабочем месте и т. д. [3]. Для современного этапа развития представлений о феномене жизнеспособности профессионала «характерно сосуществование разноплановых исследований, выполняемых одновременно с позиции разных парадигм: классической, ориентированной на познание простых адаптирующихся систем; неклассической, фокусирующей внимание на системах более сложных, саморегулирующихся, и постнеклассической, которая призвана познавать системы сверхсложные, функционирующие в режиме саморазвития, самоорганизации, неравновесной динамики» [4, с. 36–37]. В рамках изучения феномена групповой жизнеспособности как способности группы эффективно функционировать в условиях изменяющейся внешней среды и способности восстанавливаться после критических событий выделяют категории: «целостность», «прогнозирование», «адаптация», «самоорганизация», «способность к восстановлению», «стремление к накоплению внешних связей» и «взаимозаменяемость» [5]. В последние десятилетия теме жизнеспособности профессионала посвящены книги [6], разделы в книгах [7, 8], статьи [9–14]. Темой современных исследований становится также и проблема формирования жизнеспособности молодого специалиста [15, 16].

**Целью** нашего исследования является изучение жизнеспособности специалиста, которую мы определяем как интегративное психическое образование, в состав которого входят индивидуально-психологические свойства личности и совокупность профессиональных способностей и качеств, помогающих эффективному использованию и управлению внутренними и внешними ресурсами (рабочей средой и социальным окружением) для адаптации, выполнения профессиональных задач, восстановления и дальнейшего профессионального развития, в том числе в сложных условиях труда.

Мы считаем, что профессиональная жизнеспособность не только может, но и должна быть управляемой. Разработка технологий и определение диагностических процедур, направленных на повышение и поддержание жизнеспособности субъектов рабочего процесса в организации, должны базироваться на комплексном подходе к пониманию феномена жизнеспособности. Изучая феномен профессиональной жизнеспособности, мы опирались на следующую ее структуру: а) уровни профессиональной жизнеспособности – организационный, групповой (или межличностный) и индивидуальный; б) факторы риска и факторы защиты жизнеспособности; в) компоненты жизнеспособности субъектов труда на уровне организации, группы, групповых лидеров и индивидов [17].

### Материалы и методы

В рамках изучения профессиональной жизнеспособности специалистов нами было осуществлено эмпирическое исследование, проведенное в четыре этапа.

Задача первого этапа – изучение особенностей понимания специалистами критериев, нарушающих их профессиональное благополучие, и критериев, его поддерживающих, которые могут быть соотнесены с уровнями, факторами и компонентами профессиональной жизнеспособности.

На втором этапе изучались индивидуально-психологические особенности, способствующие формированию и поддержанию жизнеспособности у специалистов, имеющих разный статус в организационной структуре, а также изучение взаимосвязи общей, профессиональной и субъективной жизнеспособности и влияния на эти виды жизнеспособности

социально-психологического климата в коллективе.

Задачей третьего этапа было составление портрета стажера, претендующего на работу в организации, в частности, особенностей, которые характеризуют его профессиональную жизнеспособность.

В ходе исследования на четвертом этапе выделялись социально-психологические характеристики профессиональной жизнеспособности, которые могут помочь обнаружить дефицит или ресурсность определенных зон и определить направления поддержки, коррекции или развития жизнеспособности специалиста и организационной структуры, в которой он осуществляет свою профессиональную деятельность.

В данной работе мы представляем некоторые результаты, полученные на четвертом этапе эмпирического исследования.

В исследовании приняли участие: 1) работники организации, выполняющие профессиональные обязанности в качестве штатных сотрудников; 2) специалисты, работающие по договору о безвозмездном оказании услуг (волонтеры); 3) стажеры, претендующие на вакантные места и проходящие обучение в данной организации. Все специалисты имели высшее профильное образование и опыт работы при приеме в штат или по договору о безвозмездном оказании услуг, проходили собеседование, профотбор, дополнительное обучение. Общая выборка исследования составила 217 человек ( $N = 217$ , мужчины – 6,5 %, женщины – 93,5 %, средний возраст – 34,9 года). В первом этапе исследования приняли участие рядовые специалисты – 51 человек. Во втором этапе – 106 специалистов, работающих на момент опроса в организации: из них штатных специалистов – 53 человека (сотрудники административного состава – 19 человек, рядовые – 34 человека); специалистов, работающих по договору о безвозмездном оказании услуг, – 53 человека. Выборку третьего этапа составили стажеры организации – 60 человек.

Базой исследования выступила некоммерческая организация, предоставляющая услуги по оказанию психологической помощи людям, страдающим тяжелыми хроническими заболеваниями, и их близким.

Для реализации поставленных задач были определены методы и методики исследования. Проведены анкетирование, тестирование и

письменный опрос. Перед началом исследования все респонденты дали информационное согласие на обработку данных. В анкете респондентам предлагалось ответить на вопросы, касающиеся социально-демографических характеристик, в разработанных опросниках – оценить уровень жизнеспособности организации, административного состава (лидеров), своих подразделений и самих себя как специалистов данной организации, а также перечислить факторы, препятствующие или способствующие поддержанию их жизнеспособности. Для тестирования респондентов были подобраны девять методик [18]. Обработка полученных результатов осуществлялась посредством методов контент-анализа, корреляционного и факторного анализа. Статистическая обработка результатов проводилась с помощью программы Microsoft Office EXCEL 2007 и IBM SPSS Statistics 23.0.

### Результаты и обсуждение

На первом этапе выявлено, что субъективные представления специалистов о критериях, нарушающих и поддерживающих их профессиональное благополучие, могут быть сопоставлены с картиной профессиональной жизнеспособности, с ее уровнями, факторами и компонентами. Это дает возможность говорить о субъективной жизнеспособности как составляющей оценки профессиональной жизни субъекта трудового процесса.

Результаты второго этапа дали возможность говорить о том, что общая и профессиональная жизнеспособность взаимосвязаны между собой, а также с карьерной мотивацией и организационной приверженностью. Объективная (измеряемая с помощью ряда специализированных методик) и субъективная (основанная только на личных оценках и представлениях участников опроса) картины жизнеспособности не тождественны. Субъективная жизнеспособность в большей степени, чем объективная, взаимосвязана с оценкой социально-психологического климата в коллективе, длительностью работы в организации и, вследствие этого, с мотивацией продолжать в ней работать. В группах специалистов с разным организационным статусом жизнеспособность имеет определенные различия.

Результатами третьего этапа было определение некоторых личностных особенностей, отрицательно связанных с жизнеспособ-

ностью стажеров организации (внешний locus контроля, ориентированность в стратегиях преодоления на эмоциональные переживания и использование в качестве защитного механизма – избегания), которые могут составлять прогноз профессиональной жизнеспособности будущего специалиста. Полученные на первых трех этапах исследования результаты были опубликованы нами в предыдущих работах [17, 18].

На четвертом этапе был применен метод контент-анализа данных, полученных с помощью опросников, разработанных для каждой группы специалистов организации (административного состава, рядовых сотрудников и специалистов, работающих по договору о безвозмездном оказании услуг). Респондентам было предложено определить жизнеспособности и просьба письменно ответить на ряд вопросов:

1. Какими ресурсами, поддерживающими жизнеспособность, обладает Ваша организация?
2. Что, по Вашему мнению, снижает ее жизнеспособность?
3. Как Вы считаете, что необходимо Вашей организации, чтобы формировать и повышать свою жизнеспособность?
4. Какими качествами, способностями, навыками, по Вашему мнению, должны обладать руководители Вашей организации для укрепления ее жизнеспособности?
5. Оцените, пожалуйста, насколько Вы считаете свое подразделение (группу), в котором работаете, жизнеспособным, поясните свою оценку.
6. Что помогает Вам поддерживать свою жизнеспособность на рабочем месте?
7. Что мешает сохранению Вашей жизнеспособности как специалиста этой организации?

Контент-анализу был подвергнут текст из 591 ответа, которые были сокращены до коротких смысловых категорий и посчитаны по количеству и частоте употребления. Перечисленные респондентами понятия, описывающие компоненты профессиональной жизнеспособности организации и ее специалистов, мы распределили по уровням (организационному, групповому, индивидуальному) и факторам (риска и защиты) (табл. 1). Компоненты, соответствующие организационному уровню профессиональной жизнеспособности, описывали две категории – условия внут-

ри или вне организации, мешающие или поддерживающие её жизнеспособность. Компоненты, соответствующие групповому (или межличностному) уровню, включали категории, имеющие отношение к условиям в рабочей группе (подразделении), в которой работали респонденты, а также категориям и качествам организационных лидеров (административный состав), мешающим или поддерживающим их жизнеспособность. Компоненты, соответствующие индивидуальному уровню, представляли определенные условия профессиональной и личной жизни, а также личностные качества и характеристики, которые мешают или способствуют жизнеспособной позиции специалиста.

Частота употребляемых специалистами понятий позволила определить значимые для разных групп специалистов категории, являющиеся для них как факторами риска, так и факторами защиты их жизнеспособности. Так, для сотрудников административного состава самыми опасными оказались: получение обесценивающих их работу суждений от вышестоящего руководителя (частота встречаемости понятий – 10%), непонимание или ощущение отсутствия стратегии организационного развития (9,8%), профессиональное выгорание, особенности личности руководителя и условия оплаты труда (по 7,84%) и высокая рабочая нагрузка (7,5%). Для рядовых сотрудников наиболее опасными являются: условия работы и оплаты труда, высокая нагрузка (по 10%), авторитарность и обесценивающие суждения со стороны руководства (9,26%), неудобство рабочего графика (8,33%), а также «текучесть кадров» и плохо работающая техника (по 7,41%). Для специалистов, работающих по договору о безвозмездном оказании услуг: «текучесть кадров» (13,11%), отсутствие внешнего финансирования организации (11,48%), наличие работы в другом месте и отсутствие карьерных перспектив (по 8,77%), разобщенность внутри коллектива (8,2%) и чрезмерная занятость (7,2%).

Наиболее ресурсными и поддерживающими категориями являются: для административного состава – коллеги (10,71%), специалисты работающие безвозмездно и вышестоящие руководители (по 8,62%), разнообразие профессиональной деятельности и возможность посещения супервизий (по 7,14%); для рядовых сотрудников – супервизии

Таблица 1  
Table 1

Социально-психологические характеристики профессиональной жизнеспособности организации и ее специалистов (распределение понятий, перечисленных разными группами специалистов)  
Socio-psychological characteristics of corporate and employee resilience (distribution of the concepts mentioned by different groups of specialists)

Группы / Groups	Организационный уровень (внутренние (а) и внешние (б) компоненты) / Organizational level (internal (a) and external (b) components)		Групповой (межличностный) уровень (компоненты для групп (а) и лидеров (б)) / Group (interpersonal) level (components for groups (a) and leaders (b))		Индивидуальный уровень (общие (а) и внутрличностные (б) компоненты) / Individual level (general (a) and intrapersonal (b) components)	
	Факторы риска / Risk factors	Факторы защиты / Protection factors	Факторы риска / Risk factors	Факторы защиты / Protection factors	Факторы риска / Risk factors	Факторы защиты / Protection factors
Администраторы / Managers	1	2	3	4	5	6
	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) бюрократизм</li> <li>• нет поощрений,</li> <li>• нет стратегии развития,</li> <li>• неясны миссия, ценности,</li> <li>• плохой менеджмент,</li> <li>• текущая кадровая, технические проблемы</li> <li>• условия работы;</li> <li>б) нет финансирования</li> <li>• партнеры (мало)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) внутренняя политика</li> <li>• менеджмент,</li> <li>• миссия,</li> <li>• обучение, супервизии,</li> <li>• организационное развитие,</li> <li>• структурированность,</li> <li>• удобный график,</li> <li>• условия работы;</li> <li>б) потребители услуг</li> <li>• реклама,</li> <li>• сотрудничество,</li> <li>• социальная значимость,</li> <li>• спонсоры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) конкуренция</li> <li>• конфликты,</li> <li>• разные ценности,</li> <li>• разобщенность, неинтегрированность;</li> <li>б) авторитарность</li> <li>• конфликт, некорректность,</li> <li>• лоббизмы,</li> <li>• непредсказуемость,</li> <li>• неясны критерии оценки, нет обратной связи,</li> <li>• обесценивание, использование,</li> <li>• жесточение требований,</li> <li>• чрезмерный контроль</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) атмосфера, взаимопомощь</li> <li>• коллеги, единомышленники,</li> <li>• коллектив, общение;</li> <li>б) манипулирование</li> <li>• поддержка руководителя,</li> <li>• состав руководства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) выгорание, нагрузка</li> <li>• личностные особенности,</li> <li>• нет карьеры;</li> <li>б) нет мотивации, интереса, скука</li> <li>• неудовлетворение,</li> <li>• ригидность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) важность дела</li> <li>• новые специалисты,</li> <li>• профессионализм,</li> <li>• профессиональное развитие, карьера,</li> <li>• разная деятельность,</li> <li>• реализация,</li> <li>• самопознание,</li> <li>• семья, спорт, хобби;</li> <li>б) желание помогать</li> <li>• лояльность, терпение,</li> <li>• мотивация, интерес,</li> <li>• ответственность,</li> <li>• открытость,</li> <li>• самообман,</li> <li>• самопожертвование,</li> <li>• соблюдение границ,</li> <li>• способность к систематизации</li> </ul>
Рядовые сотрудники / Employees	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) непонятная система оценок</li> <li>• непрофильная, бесплатная работа,</li> <li>• нет больших отпусков, контроля,</li> <li>• плохой график, оплата,</li> <li>• плохой менеджмент,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) адаптация организации</li> <li>• зарплата,</li> <li>• контроль качества,</li> <li>• менеджмент,</li> <li>• организационное развитие, инноваций,</li> <li>• правила, принципы,</li> <li>• профотбор,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) нет связей</li> <li>• плохая атмосфера;</li> <li>б) авторитарность</li> <li>• игнорирование предложений,</li> <li>• непонятны критерии оценки, нет обратной связи,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) взаимопомощь, взаимопонимание,</li> <li>• сплоченность, уважение</li> <li>• коллеги, единомышленники,</li> <li>• коллектив, сотрудничество, общение;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) выгорание</li> <li>• далеко от дома,</li> <li>• другая занятость,</li> <li>• недостаток сна,</li> <li>• нет карьеры, неустойчивость;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) важность дела</li> <li>• востребованность,</li> <li>• другие проекты,</li> <li>• новые специалисты,</li> <li>• перспективы,</li> <li>• профессиональная встряска,</li> <li>• профессиональное развитие, практика, опыт,</li> </ul>

Окончание табл. 1  
Table 1 (end)

1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>• разноплановость деятельности,</li> <li>• супервизий мало,</li> <li>• текучка кадров,</li> <li>• условия работы;</li> <li>б) нет финансирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соответствие условий личным приоритетам,</li> <li>• супервизии, обучение,</li> <li>• удобный график,</li> <li>• условия работы;</li> <li>б) нет конкурентов</li> <li>• продвижение услуг, реклама,</li> <li>• сотрудничество,</li> <li>• социальная значимость, актуальность темы,</li> <li>• спонсоры,</li> <li>• экономическая ситуация в стране</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нестабильность, обесценивание, использование,</li> <li>• ужесточение требований, конфликт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>б) интерес к социальным трудностям</li> <li>• поощрения от руководства</li> <li>• состав руководства,</li> <li>• цинизм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>б) нет мотивации, безынициативность</li> <li>• чувство долга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• психотерапия,</li> <li>• рабочие места, стаж,</li> <li>• ресурсы, семья, хобби,</li> <li>• самообразование;</li> <li>б) гибкость</li> <li>• доверие, открытость привлекательность,</li> <li>• желание помогать,</li> <li>• мотивация, энтузиазм,</li> <li>• ответственность,</li> <li>• соблюдение границ,</li> <li>• творчество,</li> <li>• терпение,</li> <li>• ценности</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>а) мало мероприятий</li> <li>• многозадачность,</li> <li>• непрозрачность организационных процессов,</li> <li>• нет орг. развития,</li> <li>• неясны миссия, ценности,</li> <li>• плохой график, оплата,</li> <li>• плохой менеджмент,</li> <li>• сложна тема работы,</li> <li>• текучка кадров,</li> <li>• технические проблемы,</li> <li>• условия работы;</li> <li>б) внешние факторы нет финансирования, плохая социальная поддержка,</li> <li>• узкая сфера услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) зарплата, отпуск менеджмент,</li> <li>• мероприятия, супервизии, обучение,</li> <li>• миссия,</li> <li>• организационное развитие, инновации,</li> <li>• организационные ресурсы, информация,</li> <li>• правила, регламент, структурированность,</li> <li>• удобный график,</li> <li>• условия работы;</li> <li>б) нет конкурентов</li> <li>• реклама,</li> <li>• сотрудничество,</li> <li>• социальная значимость, актуальность темы,</li> <li>• спонсоры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) конфликтность, конкуренция</li> <li>• плохая атмосфера, разобщенность, нет связей, невовлеченность;</li> <li>б) авторитарность консерватизм, нарушение границ, непредсказуемость изменений,</li> <li>• обесценивание, использование, резкая критика,</li> <li>• ужесточение требований</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) атмосфера, взаимопомощь, поддержка, сплоченность, уважение</li> <li>• коллеги, единение</li> <li>• мышленники</li> <li>• коллектив, сотрудничество</li> <li>• общение, обсуждение, мягкая критика;</li> <li>б) интерес к социальным трудностям</li> <li>• похвала от руководства,</li> <li>• состав руководства,</li> <li>• цинизм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) выгорание, нагрузка</li> <li>• далеко от дома,</li> <li>• личностные особенности,</li> <li>• непрофессионализм,</li> <li>• неделегирование,</li> <li>• недостаток сна,</li> <li>• нет карьеры,</li> <li>• обстоятельства личной жизни,</li> <li>• пропуск супервизий;</li> <li>б) вера в добро</li> <li>• личный стресс,</li> <li>• нет мотивации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) важность, смысл дела</li> <li>• новые специалисты,</li> <li>• профессионализм,</li> <li>• опыт, практика,</li> <li>• психотерапия,</li> <li>• результаты труда, удовлетворение,</li> <li>• ресурсы, семья, хобби,</li> <li>• саморазвитие,</li> <li>• самоэффективность, потребность, успехи,</li> <li>• участие в деятельности организации;</li> <li>б) желание помогать</li> <li>• мотивация, энтузиазм,</li> <li>• оптимизм, юмор,</li> <li>• ответственность, принятие, отзывчивость,</li> <li>• творчество,</li> <li>• целеустремленность, устойчивость,</li> <li>• ценности, вера в добро, нравственность</li> </ul>

Волонтеры / Volunteers

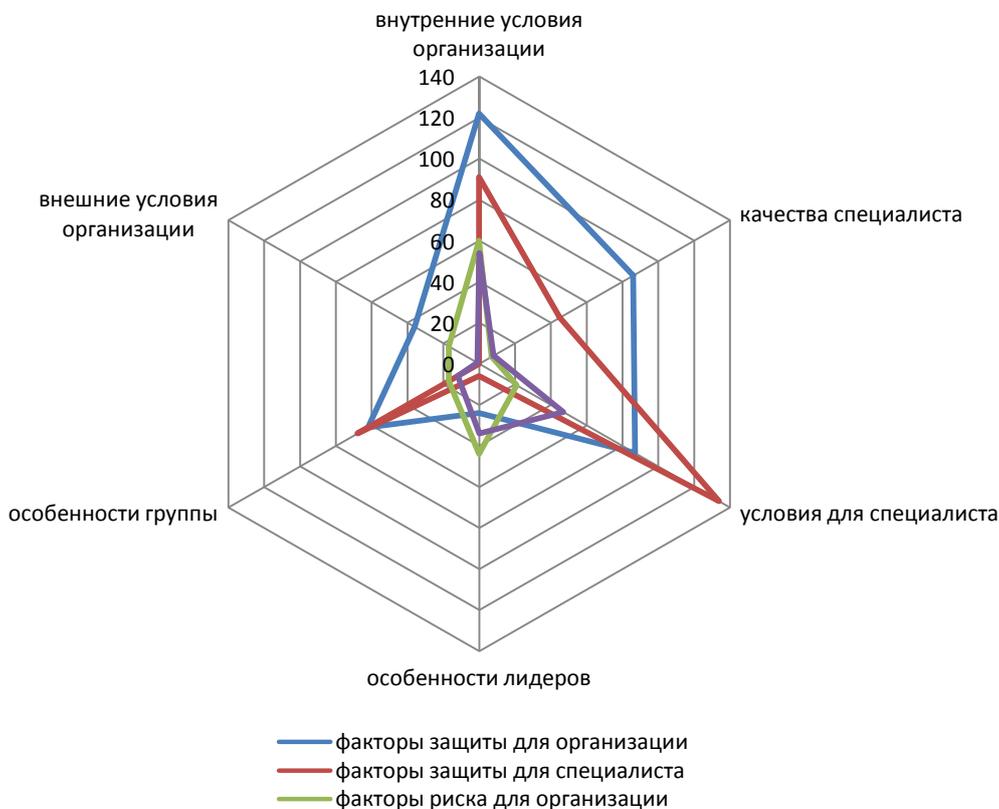
(13,33 %), коллеги (9,17 %), корпоративные и обучающие мероприятия (6,82 %); для специалистов, работающих безвозмездно – супервизии (9,93 %), коллеги (6,55 %), взаимопомощь (5,7 %).

Представленные на рисунке количество упоминаемых респондентами понятий и их распределение по уровням демонстрируют зоны, представляющие риск для сохранения жизнеспособности: и для организации, и для специалистов – это в первую очередь условия, которые представляют внутреннюю политику организации, во вторую – особенности и качества организационных лидеров, а также зоны, демонстрирующие дефицит или профицит ресурсов, имеющихся у организации и ее специалистов. Так, представленные на диаграмме данные говорят о том, что для укрепления жизнеспособной позиции можно рекомендовать пересмотр и перераспределение внутриорганизационных условий и условий работы специалистов, повышение квалификации и обучение управленческим навыкам организационных лидеров, включение и активизацию имеющихся групповых, коммуникационных

ресурсов и опору на личные качества сотрудников, а также формирование внешних связей и внешней системы поддержки.

Полученные нами данные согласуются с выводами М. Крейн: «Там, где возникают систематические проблемы благополучия и устойчивости сотрудников, изменения в дизайне работы, требования к работе, лидерское поведение и доступные ресурсы для преодоления стресса, особенно в периоды организационных изменений, вероятно, будут ключевыми. Такие инициативы не только поддерживают жизнестойкость сотрудников, но и способствуют повышению эффективности работы организаций» [19, с. 471].

Собранные данные позволили также составить представления разных групп специалистов о способах повышения жизнеспособности организации в соответствии с ее уровнями: организационном, групповом или межличностном и индивидуальном (табл. 2). Во всех группах специалистов были предложены следующие меры: анализ и изменение условий работы и оплаты труда, организация обучения специалистов, поиск внешних связей



Распределение факторов жизнеспособности организации и ее специалистов (в соответствии с количеством употребляемых специалистами понятий)

Factors of corporate and employee resilience with respect to the number of the concepts used by employees

Таблица 2  
Table 2

Представления специалистов организации о способах повышения ее жизнеспособности  
Ideas of specialists about how to increase professional resilience

Группы / Groups	Организационный уровень / Organizational level	Групповой (межличностный) уровень / Group (interpersonal) level	Индивидуальный уровень / Individual level
Администраторы / Managers	<p>Формирование корпоративных ценностей, приобщение к их соблюдению сотрудников организации. Оценка и повышение эффективности менеджмента. Выработка стратегического плана развития организации с представлением его для всех специалистов коллектива. Организация обучающих и повышающих квалификацию персонала мероприятий. Выработка более приемлемого графика работы и определение условий, которые мешают эффективному труду, и устранение этих препятствий. Прозрачная система оплаты. Привлечение к сотрудничеству внешних сторон, расширение круга партнеров организации, поиск возможностей дополнительного финансирования организационной деятельности.</p>	<p>Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе, способствующего их поддержанию коллективных рабочих отношений. Работа с конфликтами среди коллег. Работа с лидерами команды для формирования коллегияльного стиля управления, умения давать поддержку своим сотрудникам. Оценка качества взаимосвязей, которые лидеры формируют со своими подчиненными, возможная смена руководящего состава</p>	<p>Работа с мотивацией сотрудников</p>
Рядовые сотрудники / Employees	<p>Формирование корпоративных ценностей, разделяемых всей командой сотрудников. Оценка качества менеджмента. Разработка стратегического планирования, с возможностью расширения организационной деятельности. Проведение корпоративных мероприятий для сотрудников, циклов повышения квалификации, увеличение количества и возможностей посещения супервизий. Анализ и изменение условий работы, способствующих частой смене кадрового состава, в том числе пересмотр графика работы сотрудников (с внедрением более свободного) и создание прозрачной системы оплаты труда. Расширение социальной сети контактов, привлечение клиентов, партнеров и спонсоров. Поиск источников финансирования. Продвижение своих услуг, реклама и размещение информации о себе в социальной среде.</p>	<p>Формирование коллективной сплоченности, объединение сотрудников на базе общих ценностей, интересов и мотивов. Организация межструктурных коммуникаций, способствующих прозрачности происходящих процессов, с возможностью получения обратной связи между сотрудниками и руководителями. Обучение лидеров поддерживающему, демократичному стилю управления. Оценка и пересмотр состава лидирующей группы</p>	<p>Работа с мотивацией сотрудников. Мероприятия, направленные на повышение профессиональной квалификации и профилактику синдрома выгорания</p>

Группы / Groups	Индивидуальный уровень / Individual level	Групповой (межличностный) уровень / Group (interpersonal) level	Индивидуальный уровень / Individual level
Волонтеры / Volunteers	Работа с мотивацией и приверженностью организационным ценностям. Предоставление возможностей для профессионального роста и карьерных достижений. Организация обучающих мероприятий и мероприятий, направленных на профилактику синдрома выгорания	Формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, способствующего взаимоуважению, доверию и сплочению среди коллег. Работа с конфликтами. Повышение осведомленности специалистов о внутриорганизационных изменениях. Направление организационных процессов для возможности предоставления и получения обратной связи между коллегами из разных структурных подразделений	Анализ и изменение условий работы, способствующих частой смене кадрового состава, пересмотр графика работы (внедрение свободного графика), системы оплаты труда и прозрачной отчетности. Формирование и укрепление корпоративной культуры. Проведение корпоративных и обучающих мероприятий, увеличение количества и возможностей посещения супервизий. Организация грамотного технического обслуживания. Расширение кадрового состава. Повышение эффективности контроля качества предоставляемых услуг. Оптимизация структурной деятельности. Расширение организационной деятельности, внедрение новых проектов. Расширение внешних связей. Поиск источников финансирования. Рекламная деятельность. Создание попечительского совета

и финансирования, поддерживающий стиль руководства, система мотивирования сотрудников. В качестве различий было замечено, что для административного состава значимым является определенность четкой стратегии организационного развития; для штатных сотрудников – формирование корпоративных ценностей, хорошего менеджмента, демократичного, коллегиального стиля управления; для специалистов, оказывающих услуги по безвозмездному договору, – предоставление возможностей для карьерного роста, работа над корпоративной сплоченностью и поддержание контроля качества; для рядовых и безвозмездных специалистов – предоставление супервизий, наличие обратной связи между разными отделами и большая степень свободы.

Таким образом, полученные на четвертом исследовательском этапе результаты дают возможность утверждать, что на основании анализа субъективной картины жизнеспособности определяются зоны дефицита и профицита компонентов, которые могут быть учтены при разработке мер, направленных на поддержку, коррекцию и развитие уровня профессиональной жизнеспособности трудовых субъектов.

### **Заключение**

Проведенное исследование позволило сделать ряд выводов.

Жизнеспособность специалиста – многокомпонентный конструкт, включающий стабильные и динамичные элементы, способные изменяться под тем или иным воздействием. Внимательное изучение структуры профессиональной жизнеспособности, ее уровней, факторов, индивидуальных и организационных особенностей дает возможность подобрать наиболее точные инструменты, способствующие ее поддержанию и развитию.

Общая и профессиональная жизнеспособность взаимосвязаны: общая жизнеспособность способствует поддержанию профессиональной жизнеспособности, профессиональная – поддерживает общую жизнеспособность в сферах жизни, не связанных с работой. При этом объективные показатели уровня профессиональной жизнеспособности специалиста и его субъективное восприятие этого уровня не всегда совпадают. Субъективные оценки и себя, и других субъектов трудового процесса в большей степени связаны с восприятием социально-психологической атмосферы в коллективе и занимаемой

в организации должности, что в свою очередь влияет на их карьерную мотивацию и длительность работы в данном месте.

Профессиональная жизнеспособность имеет динамичные характеристики, и ее изменения взаимосвязаны с профессиональным стажем, стажем работы в организации, занимаемой должностной позицией.

В структуре жизнеспособности также можно наблюдать и некоторые устойчивые характеристики, обладание которыми в той или иной степени может гарантировать сохранение жизнеспособной позиции в сложных условиях труда.

Динамичные характеристики (находящиеся под влиянием этапов профессионализации и субъективной картины жизнеспособности) могут быть использованы при проведении мероприятий, направленных на поддержание, коррекцию и повышение уровня профессиональной жизнеспособности. Статичные характеристики жизнеспособности (определяемые объективными количественными методами) могут быть использованы при составлении профессиограммы и проведении процедуры профотбора.

На основании комплексного анализа профессиональной жизнеспособности, картины представлений специалистов о ее факторах риска и защиты на организационном, межличностном и индивидуальном уровнях можно составить понимание о том, какие меры и мероприятия применимы для укрепления жизнеспособности субъектов трудового процесса. Разработка мероприятий, направленных на повышение и поддержание жизнеспособности субъектов организационного процесса, должна учитывать различия, имеющиеся в тех или иных внутриорганизационных подразделениях, занимаемые позиции субъектов трудового процесса, а также не только объективную, но и их субъективную картины жизнеспособности.

Исследование выполнено по государственному заданию Минобрнауки: № 0159-2021-0001 «Психологические проблемы профессионального менталитета в условиях организационных и технологических инноваций».

### **Конфликт интересов**

Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

**Литература**

1. Махнач А.В., Дикая Л.Г. Междисциплинарные и межсистемные исследования жизнеспособности человека: состояние и перспективы (вместо введения) // *Жизнеспособность человека: индивидуальные, профессиональные и социальные аспекты* / Отв. ред. А.В. Махнач, Л.Г. Дикая. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2016. С. 7–28.
2. Махнач А.В. Исследования жизнеспособности человека: основные подходы и модели // *Жизнеспособность человека: индивидуальные, профессиональные и социальные аспекты* / Отв. ред. А.В. Махнач, Л.Г. Дикая. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2016. С. 46–70.
3. Махнач А.В. Теоретические основания методов оценки жизнеспособности профессионала // *Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда*. 2017. Т. 2. № 1. С. 23–53.
4. Рьльская Е.А. Тенденции развития представлений о жизнеспособности профессионала: трансспективный анализ // *Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда*. 2019. Т. 4. № 1. С. 28–45.
5. Чигрина А.А., Багратиони К.А., Нестик Т.А. Разработка теоретической модели групповой жизнеспособности // *Организационная психология*. 2020. Т. 10(2). С. 151–171.
6. Linkov I., Trump B.D. *The Science and Practice of Resilience*. – Cham: Springer Nature Switzerland, 2019. 203 p. DOI: 10.1007/978-3-030-04565-4
7. *Жизнеспособность человека: индивидуальные, профессиональные и социальные аспекты* / Отв. ред. А.В. Махнач, Л.Г. Дикая. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2016. 755 с.
8. *Multisystemic Resilience Adaptation and Transformation in Contexts of Change* / M. Ungar (Eds.). New York: Oxford University Press, 2021. 819 p. DOI: 10.1093/oso/9780190095888.001.0001
9. Валиева Ф.И. Резилиантность как фактор социально-профессиональной адаптации // *Вестник СПбГУ. Сер. 12. Психология. Социология. Педагогика*. 2014. Вып. 2. С. 39–50.
10. Васильева С.Н., Рьльская Е.А. Конструирование дефиниции концепта «жизнеспособность профессионала» // *Ярославский педагогический вестник*. 2019. № 2 (107). С. 106–113. DOI: 10.24411/1813-145X-2019-10358
11. Котовская С.В. Психофизиологические факторы профессиональной жизнеспособности специалистов экстремального профиля с позиции эмергентно-синергетического подхода // *Психология. Психофизиология*. 2020. Т. 13, № 1. С. 79–87. DOI: 10.14529/jpps200109
12. Лактионова А.И., Махнач А.В. Жизнеспособность как фактор адекватного профессионального самоопределения и социализации // *Социальная психология труда: Теория и практика*. Т. 1 / Отв. ред. Л.Г. Дикая, А.Л. Журавлев. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. С. 459–477.
13. Рьльская Е.А. Комплексное исследование жизнеспособности человека и семьи: теория, эмпирика, перспективы // *Социальная психология и общество*. 2017. Т. 8. № 1. С. 163–167. DOI: 10.17759/sps.2017080110
14. Southwick F.S., Martini B.L., Charney D.S., Southwick S.M. *Leadership and Resilience // Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance* / J. Marques, S. Dhiman (Eds.). Cham: Springer International Publishing, 2017. P. 315–333.
15. Лактионова А.И. Проблематика жизнеспособности в публикациях журнала «Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда»: профессиональные, социальные и индивидуальные аспекты // *Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда*. – 2019. – Т. 4, № 4. – С. 4–29.
16. Мануйлов Г.В., Горелова Г.Г., Рьльская Е.А., Морозова С.В., Васягина Н.Н. Рефлексивные процессы и социальная ориентация субъектов на этапах профессионализации (на примере подготовки к медицинской деятельности) // *Образование и наука*. 2020. Т. 22, № 4. С. 43–63. DOI: 10.17853/1994-5639-2020-4-43-63
17. Плющева О.А. Жизнеспособность специалиста в контексте профессиональной деятельности // *Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда*. 2017. Т. 2. № 3. С. 155–183.
18. Махнач А.В., Плющева О.А. Жизнеспособность специалистов помогающих профессий // *Социальные и гуманитарные науки на Дальнем Востоке*. 2020. Т. 17. № 4. С. 68–78. DOI: 10.31079/1992-2868-2020-17-4-68-78

19. Crane M. *The Multisystem Approach to Resilience in the Context of Organizations // Multisystemic Resilience Adaptation and Transformation in Contexts of Change / Ed. by. M. Ungar. New York: Oxford University Press, 2021. P. 455–476. DOI: 10.1093/oso/9780190095888.003.0024*

**Плющева Ольга Александровна**, соискатель, Институт психологии РАН (Россия, 129366, г. Москва, ул. Ярославская, 13к1); психолог, Московский государственный психолого-педагогический университет (Россия, 123290, г. Москва, Шелепихинская наб., 2А), plolal@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-9888-7900

**Махнач Александр Валентинович**, доктор психологических наук, заместитель директора по научной работе, Институт психологии РАН (Россия, 129366, г. Москва, ул. Ярославская, 13к1), makhnach@ipran.ru, ORCID: 0000-0002-2231-1788

*Поступила в редакцию 10 августа 2021 г.; принята 22 октября 2021 г.*

---

DOI: 10.14529/jpps210404

## PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF PROFESSIONAL RESILIENCE

**O.A. Plyushcheva**<sup>1,2</sup>, plolal@yandex.ru, 0000-0002-9888-7900

**A.V. Makhnach**<sup>1</sup>, makhnach@ipran.ru, 0000-0002-2231-1788

<sup>1</sup> Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences (Yaroslavskaya str., 13k1, Moscow, 129366, Russian Federation)

<sup>2</sup> Moscow State University of Psychology & Education (Shelepikhinskaya nab., 2A, Moscow, 123290, Russian Federation)

**Abstract.** The ability to overcome challenges despite the impact of external factors is particularly relevant in the professional sphere. This paper *aims* to describe the concept of professional resilience, which is considered as an integrative mental phenomenon and consists of psychological characteristics, professional skills and qualities that allow to use and manage internal and external resources for adaptation, professional tasks, recovery and further professional development regardless of working conditions. The paper presents the results of an empirical study, which was aimed at describing the socio-psychological characteristics of professional resilience associated with the potential in certain areas and identifying prospects for the support, correction or development of both resilience and organizational structure. **Materials and methods.** The study involved employees, volunteers and interns (n = 217, including 6.5 % men and 93.5 % women, average age – 34.9). This research took place in the non-profit organization that provided psychological assistance to people suffering from severe, chronic diseases. The method of content-analysis was used. The **results** of its application showed that the subjective picture of resilience could be used to identify the amount of resources essential for supporting, correcting and developing professional resilience. **Conclusion:** This research proves that professional resilience is a multicomponent mental phenomenon that consists of stable and dynamic elements that can change under different conditions. A careful study of professional resilience, its levels, factors, individual and organizational characteristics makes it possible to choose the most accurate tools that contribute to its maintenance and development.

**Keywords:** professional resilience, organization, professional group, specialist, levels of resilience, factors of resilience, components of resilience.

The study was carried out according to the State assignment of the Ministry of Education and Science No. 0159-2021-0001 “Psychological problems of professional mentality in the conditions of organizational and technological innovations”.

**Conflict of interest.** The author declares no conflict of interest.

## References

1. Makhnach A.V., Dikaya L.G. *Mezhdistsiplinarnye i mezhsystemnye issledovaniya zhiznesposobnosti cheloveka: sostoyanie i perspektivy (vmesto vvedeniya)* [On the future of the phenomenon of resilience in Russian psychology]. *Zhiznesposobnost' cheloveka: individual'nye, professional'nye i sotsial'nye aspekty* [Human resilience: individual, professional and social aspects]. Moscow: IP RAS. 2016:706–709. (in Russ.).
2. Makhnach A.V. *Issledovaniya zhiznesposobnosti cheloveka: osnovnye podkhody i modeli* [Research on human resilience: basic approaches and models]. *Zhiznesposobnost' cheloveka: individual'nye, professional'nye i sotsial'nye aspekty* [Human resilience: individual, professional and social aspects]. Moscow: IP RAS. 2016:46–70. (in Russ.).
3. Makhnach A.V. [Theoretical foundations of methods for assessing a professional' resilience]. *Institut psikhologii Rossiiskoi akademii nauk. Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda = Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational psychology and labor psychology*. 2017;2(1):23–53. (in Russ.).
4. Rylskaya E.A. [The trends of development of ideas about the resilience of a professional: transpective analysis]. *Institut psikhologii Rossiiskoi akademii nauk. Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda = Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational psychology and labor psychology*. 2019;4(1):28–45. (in Russ.).
5. Chigrina, A.A., Bagrationi, K.A., Nestik, T.A. [Development of theoretical model for collective resilience]. *Organizatsionnaya psikhologiya = Organizational Psychology*. 2020;10(2):151–171. (in Russ.).
6. Linkov I., Trump B.D. *The Science and Practice of Resilience*. Cham: Springer Nature Switzerland. 2019:203. DOI 10.1007/978-3-030-04565-4
7. Makhnach A.V., Dikaya L.G. *Zhiznesposobnost' cheloveka: individual'nye, professional'nye i sotsial'nye aspekty* [Human resilience: individual, professional and social aspects]. Moscow: IP RAS. 2016:755. (in Russ.).
8. *Multisystemic Resilience Adaptation and Transformation in Contexts of Change*. Ed. by. M. Ungar. New York: Oxford University Press. 2021:819. DOI: 10.1093/oso/9780190095888.001.0001
9. Valieva F.I. [Resilience as a factor of social and professional adaptation]. *Vestnik SPbGU. Ser. 12. Psikhologiya. Sotsiologiya. Pedagogika = Vestnik of Saint Petersburg University. Series 12. Psychology. Sociology. Pedagogy*. 2014;2:39–50. (in Russ.).
10. Vasilieva S.N., Rylskaya E.A. [Constructing the Definition of the Concept «Resilience of the Professional»]. *Yaroslavskii pedagogicheskii vestnik = Yaroslavl Pedagogical Bulletin*. 2019;2(107):106–113. (in Russ.) DOI:10.24411/1813-145X-2019-10358
11. Kotovskaya S.V. [Psychophysiological Factors of Professional Viability in Extreme Specialists from Emergent-Synergetic Perspective]. *Psikhologiya. Psikhofiziologiya = Psychology. Psychophysiology*. 2020;13(1):79–87. (in Russ.). DOI: 10.14529/jpps200109
12. Laktionova A.I., Makhnach A.V. *Zhiznesposobnost' kak faktor adekvatnogo professional'nogo samoopredeleniya i sotsializatsii* [Resilience as a factor of adequate professional self-determination and socialization]. *Sotsial'naya psikhologiya truda: Teoriya i praktika*. [Social psychology of labor: Theory and practice]. Ed. by Dikaya L.G., Zhuravlev A.L. Moscow: «Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences». 2010:459–477. (in Russ.).
13. Rylskaya E.A. [The Integrative Research of the Resilience of a Person and the Family: the Theory, Experience, Perspectives]. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo = Social Psychology and Society*. 2017;8(1):163–167. (In Russ.). DOI: 10.17759/sps.2017080110
14. Southwick F.S., Martini B.L., Charney D.S., Southwick S.M. Leadership and resilience. In: J. Marques, S. Dhiman (Eds). *Leadership Today*. Springer, Cham. 2017:315–333. DOI:10.1007/978-3-319-31036-7\_18
15. Laktionova A.I. [The issue of resilience in the publications of the journal Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Labor Psychology: Professional, Social, and Individual Aspects]. *Institut psikhologii Rossiyskoy akademii nauk. Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda = Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational psychology and psychology of work*. 2019;4(4):4–29. (in Russ.).

16. Manuilov G.V., Gorelova G.G., Rylskaya E.A., Morozova S.V., Vasiagina N.N. [Reflective processes and social orientation at different stages of professionalisation (on the example of preparation for medical activity)]. *Obrazovanie i nauka = Education and science*. 2020;22(4):43–63. (in Russ.). DOI:10.17853/1994-5639-2020-4-43-63.

17. Plyushcheva O.A. [Specialist resilience in the context of professional activity]. *Institut psikhologii Rossiiskoi akademii nauk. Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda = Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational psychology and labor psychology*. 2017;2(3):155–183. (in Russ.).

18. Makhnach A.V., Plyushcheva O.A. [Resiliency of specialists in the caring professions]. *Sotsial'nye i gumanitarnye nauki na Dal'nem Vostoke = The Humanities and Social Studies in the Far East*. 2020;4(17):68–78. (in Russ.). DOI:10.31079/1992-2868-2020-17-4-68-78

19. Crane M. *The Multisystem Approach to Resilience in the Context of Organizations. Multisystemic Resilience Adaptation and Transformation in Contexts of Change*. Ed. by. M. Ungar, New York: Oxford University Press. 2021:455–476. DOI: 10.1093/oso/9780190095888.003.0024

*Received 10 August 2021; accepted 22 October 2021*

---

### ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Плющева, О.А. Психологические характеристики профессиональной жизнеспособности субъектов труда / О.А. Плющева, А.В. Махнач // Психология. Психофизиология. – 2021. – Т. 14, № 4. – С. 37–50. DOI: 10.14529/jpps210404

### FOR CITATION

Plyushcheva O.A., Makhnach A.V. Psychological Characteristics of Professional Resilience. *Psychology. Psychophysiology*. 2021, vol. 14, no. 4, pp. 37–50. (in Russ.). DOI: 10.14529/jpps210404