

УДК 159.9**Взаимосвязь жизнестойкости и мотивации персонала в организационном контексте****Дроздов Евгений Николаевич**

Аспирант,
Славяно-Греко-Латинская Академия,
105005, Российская Федерация, Москва, ул. Радио, 20;
e-mail: evdr@yandex.ru

Аннотация

В статье исследуется взаимосвязь жизнестойкости персонала и его мотивации в организационной среде, особенно в условиях нестабильности и кризисных ситуаций. Жизнестойкость рассматривается как ключевой фактор, способствующий психологической устойчивости, вовлеченности, адаптивности и удовлетворенности сотрудников. Авторы подчеркивают, что в условиях современных вызовов, таких как экономические кризисы, цифровая трансформация и глобальная конкуренция, развитие жизнестойкости персонала становится критически важным для поддержания эффективности организации. Особое внимание уделяется роли корпоративной культуры и лидерства в формировании жизнестойкости. Анализируется, как организационные ценности, система поддержки сотрудников и стиль управления влияют на их способность преодолевать стресс и сохранять мотивацию. Рассматриваются практические аспекты укрепления жизнестойкости через программы обучения, коучинга и развития эмоционального интеллекта.

Для цитирования в научных исследованиях

Дроздов Е.Н. Взаимосвязь жизнестойкости и мотивации персонала в организационном контексте // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2025. Т. 14. № 5А. С. 32-38.

Ключевые слова

Жизнестойкость, мотивация, персонал, организационная культура, лидерство, стрессоустойчивость, вовлеченность, адаптация, удовлетворенность работой.

Введение

В современных условиях динамичной и турбулентной бизнес-среды, характеризующейся усилением конкуренции, перманентными технологическими трансформациями и макроэкономической волатильностью, вопросы стратегического управления человеческими ресурсами приобретают первостепенную значимость. Одним из ключевых детерминантов, обуславливающих результативность функционирования организации, выступает уровень мотивации персонала, его степень вовлеченности в операционные процессы и проактивная готовность к конструктивному преодолению возникающих вызовов. В этой связи, особого внимания заслуживает углубленное изучение концепции жизнестойкости, рассматриваемой в рамках данного исследования как имманентная способность индивида к эффективной адаптации к происходящим изменениям, конструктивному совладанию со стрессогенными факторами и поддержанию позитивного психоэмоционального фона в ситуациях повышенной сложности. Целью представленной статьи является проведение комплексного анализа взаимосвязи между уровнем жизнестойкости и степенью мотивации персонала в организационном контексте.

Теоретические основы исследования

Жизнестойкость, определяемая как интегральная способность индивида к преодолению негативных последствий стресса и успешной адаптации к флуктуациям внешней среды, оказывает существенное модулирующее воздействие на мотивационную сферу персонала в рамках организации. Рассматриваемый феномен представляет собой многокомпонентную характеристику личности, включающую в себя психологическую устойчивость, адаптационный потенциал, оптимистическое мировоззрение и развитые навыки социальной коммуникации. Генезис концепции жизнестойкости восходит к фундаментальным работам С. Мадди, который постулировал ее как структурированную систему убеждений о собственной личности, окружающей действительности и характере взаимодействия с ней, позволяющую эффективно справляться с воздействием стрессовых факторов и рассматривать их в качестве катализаторов для дальнейшего личностного роста [Гоман, 2017].

Несмотря на продолжительные исследования феномена жизнестойкости в рамках психологической науки, до настоящего времени не существует общепринятого унифицированного определения данного термина, что обусловлено его семантической близостью к ряду смежных понятий, введенных различными исследователями в понятийный аппарат психологии в различные исторические периоды. К числу близких по значению терминов относятся: «жизнеспособность»; «мужество творить»; «мужество быть»; «укорененность в бытии»; «трансценденция»; «зрелость»; «личностный потенциал»; «ресурс»; «интегральная психологическая особенность» [Maddi, 2002].

Понятие жизнестойкости зачастую отождествляется с общеизвестными адаптивными личностными характеристиками, такими как стрессоустойчивость, эмоциональная стабильность и психологическая надежность. Несомненно, указанные адаптивные механизмы поддержания психологического здоровья являются важными составляющими жизнестойкости. Однако, принципиальным отличием жизнестойкости является акцент на способности к построению эффективных стратегий социального взаимодействия и поиску оптимальных путей саморазвития и самореализации в условиях сложных жизненных обстоятельств [Гоман, 2017].

Представители гуманистического направления в психологии рассматривают индивида как целостную и творческую личность, обладающую имманентным стремлением к самореализации и осознанию экзистенциального смысла своего существования.

Как отмечает С. Мадди, «жизнестойкий человек – это человек с выраженным характером, обладающий силой духа, не боящийся возникающих сложностей и проблем, не подверженный деструктивному влиянию негативных факторов» [Maddi, 200].

По мнению С.В. Мадди, жизнестойкость представляет собой структурированную систему приобретенных навыков и установок, позволяющую индивидам трансформировать жизненные изменения в возможности для дальнейшего развития, отражая тем самым психологическую устойчивость человека и повышая эффективность его мотивации к преодолению стрессовых жизненных ситуаций. Данная система охватывает три ключевых компонента: вовлеченность (включенность), контроль и вызов (принятие риска) [Maddi, 200].

Вовлеченность (включенность) определяется как стойкая убежденность в том, что совершаемые действия, включая вовлеченность индивида в них, несут в себе значимый интерес и ценность для личности. При высоком уровне развития вовлеченности человек получает удовлетворение от осуществляемой деятельности. «Если вы чувствуете уверенность в себе и в том, что мир в целом благосклонен к вам, вам присуща включенность».

Контроль – это убежденность в том, что активная борьба, как жизненная стратегия, позволяет оказывать влияние на конечный результат, даже в ситуациях, когда успех не гарантирован. К примеру, индивиды, принимающие самостоятельные решения и с легкостью справляющиеся с повседневными задачами, демонстрируют высокий уровень контроля, в то время как лица, нуждающиеся в постоянной помощи и поддержке, обладают низким уровнем контроля.

Вызов (принятие риска) – это убежденность в том, что любые события, происходящие с человеком, способствуют его дальнейшему развитию, приобретению новых знаний, умений и опыта (как позитивного, так и негативного характера). Индивид, рассматривающий обретение нового опыта в качестве фундаментального смысла жизни, готов действовать на свой страх и риск.

Данные компоненты, равно как и жизнестойкость в целом, предотвращают возникновение внутреннего напряжения в стрессовых ситуациях, обеспечивая устойчивое совладание со стрессом и минимизируя его негативное воздействие [Гоман, 2017].

С. Мадди разработал концептуальную модель жизнестойкости, рассматривая ее как систему убеждений, позволяющую индивиду сохранять активную жизненную позицию и предотвращать негативные последствия воздействия стрессовых ситуаций [Maddi, 2002].

Жизнестойкость формирует ядро системы, минимизирующей негативные последствия сложных жизненных событий и способствующей сохранению здоровья.

Таким образом, на основании результатов теоретического анализа научной литературы можно заключить, что жизнестойкость представляет собой относительно новое психологическое явление, которое активно исследуется и применяется в различных сферах человеческой деятельности. Концепция жизнестойкости индивида находится в состоянии непрерывного развития и находит практическое применение в различных областях, включая медицину, здравоохранение, общественную безопасность, военные операции, спорт, бизнес и семейную жизнь.

Как отмечает С.А. Гоман, «в большинстве исследований, посвященных изучению факторов, детерминирующих вовлеченность персонала, фигурируют такие переменные, как качество

лидерства, наличие вдохновляющих руководителей, возможность участия в принятии решений и соблюдение принципов деловой этики. Следовательно, в организациях, в которых руководители демонстрируют уважительное отношение к своим сотрудникам и создают среду, характеризующуюся эффективной коммуникацией, будет наблюдаться более высокий уровень вовлеченности, чем в компаниях, где руководство не проявляет заинтересованности в улучшении условий труда и создании благоприятной эмоциональной атмосферы» [Luthans, Youssef, Avolio, 2007, С.53]. Данное высказывание подчеркивает критическую важность создания благоприятной организационной среды, способствующей развитию жизнестойкости персонала. Действительно, организационная культура, ориентированная на оказание поддержки, стимулирование развития и признание достижений сотрудников, способна значительно повысить их устойчивость к воздействию негативных факторов.

Жизнестойкость, рассматриваемая в контексте корпоративной культуры, представляет собой многоаспектное явление, оказывающее значительное влияние на различные параметры трудовой деятельности сотрудников. Психологическая устойчивость, выступающая в качестве одного из ключевых элементов жизнестойкости, позволяет сотрудникам эффективно справляться со стрессом и вызовами, неизбежными в рамках рабочего процесса. Сотрудники, обладающие психологической устойчивостью, демонстрируют большую готовность к выполнению сложных задач, эффективному функционированию в условиях повышенного давления и рассматривают возникающие трудности как потенциальные возможности для личностного и профессионального роста, что, в свою очередь, повышает их внутреннюю мотивацию.

Высокий уровень жизнестойкости тесно коррелирует со степенью вовлеченности персонала. Сотрудники, характеризующиеся высоким уровнем жизнестойкости, активно участвуют в операционных процессах, проявляют инициативу и генерируют новые идеи. Данная активность обусловлена высокой уверенностью в собственных силах и способностью к преодолению возникающих трудностей, что оказывает положительное влияние на общую атмосферу в организации. Вовлеченные сотрудники демонстрируют более высокую производительность и лояльность к организации, что приводит к снижению текучести кадров.

Жизнестойкие работники обладают повышенной способностью к обучению и адаптации. Они быстрее учатся на своих ошибках и эффективно адаптируются к происходящим изменениям, что является особенно ценным качеством в условиях современной динамичной бизнес-среды. Мотивация таких сотрудников повышается за счет осознания прямой взаимосвязи между приложенными усилиями и достигнутыми результатами. Быстрая адаптация к новым требованиям и технологиям позволяет им сохранять свою ценность для организации и уверенность в собственных профессиональных компетенциях.

Социальная поддержка и командная работа также являются важными аспектами жизнестойкости. Сотрудники, обладающие этим качеством, чаще оказывают поддержку своим коллегам, что способствует формированию командного духа и повышению общей мотивации. Когда в команде царит атмосфера сотрудничества и поддержки, сотрудники более склонны работать над общими целями. Поддержка коллег и ощущение принадлежности к команде создают чувство безопасности и уверенности, что особенно важно в условиях стресса и неопределенности.

Лидеры, демонстрирующие жизнестойкость, оказывают положительное влияние на мотивацию своих подчиненных. Создание корпоративной культуры, в которой ценятся упорство, готовность к обучению и поддержка друг друга, способствует формированию

жизнестойкости среди сотрудников. Они воспринимают эту культуру как стимул для личного и профессионального роста. Лидер, обладающий жизнестойкостью, способен вдохновлять и мотивировать команду, демонстрируя позитивный пример преодоления трудностей и достижения целей.

В конечном итоге, сотрудники с высокой жизнестойкостью, как правило, испытывают большую удовлетворенность работой и меньший уровень выгорания. Это связано с их умением находить баланс между рабочими и личными аспектами жизни, а также с хорошими навыками управления стрессом. Удовлетворенность работой повышается, когда сотрудники чувствуют, что могут справиться с вызовами, что, в свою очередь, усиливает их внутреннюю мотивацию. Профилактика выгорания и поддержание баланса между работой и личной жизнью являются важными факторами, обеспечивающими долгосрочную мотивацию и продуктивность сотрудников.

В условиях социально-экономического кризиса роль жизнестойкости персонала возрастает многократно. В кризисные периоды, когда уровень стресса повышается, жизнестойкость позволяет сотрудникам сохранять продуктивность, оставаться вовлеченными в рабочие процессы и не подвергаться выгоранию и депрессивным состояниям. Кризис предъявляет повышенные требования к адаптивности и устойчивости персонала, и жизнестойкость становится ключевым ресурсом для преодоления трудностей.

Более того, жизнестойкие сотрудники в большей степени подготовлены к возможным изменениям. Изменения, как правило, вызывают страх и сопротивление, однако в условиях кризиса, когда необходимо быстро адаптироваться, решающим фактором становится способность к гибким реакциям. Жизнестойкость позволяет не только принимать изменения, но и рассматривать их как возможность для собственного личного роста и развития. Оптимистичное восприятие изменений и готовность к обучению позволяют сотрудникам видеть в кризисе не только угрозы, но и новые возможности для развития и самореализации.

Контроль как элемент жизнестойкости играет важную роль в жизни современного человека. В условиях постоянной динамичности и высокой конкуренции, ощущение контроля над своей жизнью значительно влияет на способность справиться со стрессом и сложностями. Люди, осознающие, что они являются хозяевами своей судьбы и могут воздействовать на ход событий, показывают большую эффективность в трудных ситуациях. Уверенность в своих действиях и их значимости создает мощный стимул для достижения целей. Предоставление сотрудникам автономии и возможности влиять на принимаемые решения способствует повышению их чувства контроля и уверенности в своих силах.

Риск также имеет важное значение в контексте жизнестойкости. Способность принимать риск подразумевает уверенность в том, что трудности и стресс могут стать ценным опытом, независимо от их результатов. Готовность к риску и принятие неопределенности позволяют сотрудникам проявлять инициативу, искать новые решения и не бояться совершать ошибки.

Развитие жизнестойкости в команде может осуществляться через организацию систем поддержки и обучения. Тренинги по эмоциональному интеллекту, управлению стрессом, командной работе и позитивной психологии могут существенно повысить уровень жизнестойкости сотрудников. Создание культуры психологической безопасности, где сотрудники могут открыто делиться своими переживаниями и получать поддержку, также играет важную роль. Важно создать атмосферу доверия и взаимопонимания, в которой сотрудники чувствуют себя комфортно, выражая свои эмоции и делаясь своими проблемами.

Жизнестойкость может быть осознана и интегрирована в стратегию управления персоналом.

Организации, которые фокусируются на развитии жизнестойкости, формируют устойчивые команды, способные к функционированию в сложных условиях. Это включает как индивидуальные программы поддержки, так и коллективные усилия по созданию сплоченной рабочей среды. Стратегический подход к развитию жизнестойкости позволяет организации создать устойчивое конкурентное преимущество, основанное на человеческом капитале.

Заключение

Жизнестойкость играет критически важную роль в повышении мотивации и вовлеченности сотрудников в кризисные периоды. Развитие жизнестойкости персонала является важной задачей для руководителей и HR-специалистов, стремящихся создать устойчивую и эффективную команду. В конечном итоге, высокая жизнестойкость сотрудников не только способствует успешной работе в кризисные времена, но и закладывает основу для устойчивого роста и развития организации в долгосрочной перспективе. Инвестиции в развитие жизнестойкости персонала являются долгосрочными инвестициями в успех организации.

Библиография

1. Александрова Н.П. Эмоциональный интеллект как фактор саморегуляции педагогической деятельности // Вестник Московской государственной академии делового администрирования. Философские, социальные и естественные науки. – 2013. – № 5. – С. 171-177.
2. Гоман С.А. Вовлеченность персонала как фактор повышения эффективности деятельности организации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2017. – № 4 (60). – С. 50-57.
3. Конюхова Т.В., Конюхова Е.Т. Жизнестойкость личности как особый паттерн установок освоения социокультурного пространства // Известия ТПУ. – 2013. – № 6. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/zhiznestoykost-lichnosti-kak-osobyu-pattern-ustanovok-osvoeniya-sotsiokulturnogo-prostranstva> (дата обращения: 11.05.2025).
4. Мадди Сальваторе Р. Теории личности: сравнительный анализ / Пер. с англ. – СПб.: Речь, 2002. – 539 с.
5. Наливайко Т.В. Жизнестойкость и ее связь со свойствами личности. – Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2010.
6. Luthans F., Youssef C.M., Avolio B.J. Psychological capital: Developing the human competitive edge. – Oxford University Press, 2007.
7. Maddi S.R. The courage to create / In: Snyder C.R., Lopez S.J. (Eds.) Handbook of positive psychology. – Oxford University Press, 2002. – P. 261-277.

The Interrelation Between Employee Resilience and Motivation in Organizational Context

Evgenii N. Drozdov

Postgraduate Student,
Slavic-Greek-Latin Academy,
105005, 20, Radio str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: evdr@yandex.ru

Abstract

The article examines the interrelation between employee resilience and motivation in organizational settings, particularly during periods of instability and crisis situations. Resilience is considered as a key factor contributing to psychological stability, engagement, adaptability, and job

satisfaction. The author emphasizes that in the face of modern challenges such as economic crises, digital transformation, and global competition, developing employee resilience becomes critically important for maintaining organizational effectiveness. Special attention is paid to the role of corporate culture and leadership in fostering resilience. The analysis focuses on how organizational values, employee support systems, and management styles influence workers' ability to cope with stress and maintain motivation. Practical aspects of strengthening resilience through training programs, coaching, and emotional intelligence development are explored.

For citation

Drozdov E.N. (2025) Vzaimosvyaz zhiznestoykosti i motivatsii personala v organizatsionnom kontekste [The Interrelation Between Employee Resilience and Motivation in Organizational Context]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 14 (5A), pp. 32-38.

Keywords

Resilience, motivation, personnel, organizational culture, leadership, stress resistance, engagement, adaptation, job satisfaction.

References

1. Alexandrova N.P. Emotional intelligence as a factor of self-regulation of pedagogical activity // Bulletin of the Moscow State Academy of Business Administration. Philosophical, social and natural sciences. – 2013. – No. 5. – pp. 171-177.
2. Homan S.A. Personnel involvement as a factor of increasing the effectiveness of the organization // Bulletin of Omsk University. The Economics series. – 2017. – № 4 (60). – Pp. 50-57.
3. Konyukhova T.V., Konyukhova E.T. Personality resilience as a special pattern of attitudes towards the development of socio-cultural space // *Izvestiya TPU*. – 2013. – No. 6. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/zhiznestoykosti-kak-osobyi-pattern-ustanovok-osvoeniya-sotsiokulturnogo-prostranstva> (date of reference: 05/11/2025).
4. Maddy Salvatore R. Theories of personality: a comparative analysis / Translated from English – St. Petersburg: Speech, 2002. – 539 p.
5. Nalivaiko T.V. Resilience and its relation to personality traits. Chelyabinsk: SUSU Publishing Center, 2010.
6. Lutans F., Youssef K.M., Avolio B.J. Psychological capital: the development of human competitive advantages. – Oxford University Press, 2007.
7. Maddy S.R. The Courage to Create / Edited by Snyder, K.R., Lopez, S.J. (eds.) Handbook of Positive Psychology. – Oxford University Press, 2002. pp. 261-277.