

Развитие устойчивости организации на основе взаимодействия индивидуальных, командных и управлеченческих ресурсов*

Н. Н. Лепехин^a, О. Н. Ильина, В. Г. Круглов, М. А. Круглова

Санкт-Петербургский государственный университет,
Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

Для цитирования: Лепехин Н. Н., Ильина О. Н., Круглов В. Г., Круглова М. А. Развитие устойчивости организации на основе взаимодействия индивидуальных, командных и управлеченческих ресурсов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. 2025. Т. 15. Вып. 2. С. 283–308. EDN ORFHLС

В условиях турбулентной социально-экономической среды актуальной является проблема обеспечения устойчивости российских организаций, чтобы они могли эффективно справляться с неожиданными инцидентами, восстанавливать продуктивность после сбоев, преодолевать разрывы в координации действий, а главное, создавать потенциал инновационного развития на основе антиципации будущих рисков и угроз. Статья посвящена описанию интегративной концепции организационной устойчивости, которая опирается на ряд уже хорошо разработанных теоретических моделей, получивших эмпирическое подтверждение в многочисленных исследованиях. Предлагаемая концепция обосновывает необходимость межуровневого взаимодействия ресурсов устойчивости и определяет устойчивость организации как динамический метаконструкт, который формируется на основе комплементарного взаимовлияния снизу вверх и сверху вниз индивидуальных, командных и управлеченческих уровней устойчивости, опирающихся на культуру проактивности. Индивидуальный уровень устойчивости, критически зависимый от психологического благополучия на рабочем месте, образуется в результате проактивных перенастроек дизайна работы, что является основой для развития ресурсов устойчивости на командном и вышележащих уровнях организационной структуры. Командный уровень устойчивости формируется на основе индивидуальных ресурсов устойчивости и групповых эмерджентных состояний, создающих командную субъектность, и является медиатором, обеспечивающим успешное взаимодействие индивидуального и управлеченческого уровней устойчивости. Управлеченческий уровень включает принципы инжиниринга устойчивости, антиципацию в стратегии, трансформационное лидерство, поддержку культуры проактивности, а также стратегический менеджмент управления персоналом, который интегрирует и развивает межуровневое взаимодействие ресурсов устойчивости путем внедрения необходимых организационных практик, обеспечивающих устойчивое состояние организации как системы в текущем состоянии и стратегической перспективе: обучения и карьерного развития, партиципации и вовлечения персонала в принятие решений, справедливого монетарного и немонетарного признания, поддержания баланса работы и жизни, психологической и физической безопасности, и т. д.

* Исследование выполнено при поддержке гранта Российского научного фонда № 24-28-00603, «Интегративная устойчивость организационной деятельности на основе взаимодействия персональных, командных и управлеченческих ресурсов».

^a Автор для корреспонденции.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2025

Ключевые слова: устойчивость организации, межуровневые эффекты устойчивости, индивидуальные, командные и управленческие ресурсы устойчивости, организационные практики устойчивости.

Введение

В условиях социальной и экономической турбулентности бизнес-среды перед организациями возникает проблема обеспечения устойчивого развития. Для российских организаций это особенно актуально, поскольку они сталкиваются с перманентным санкционным давлением, изменением внешнеэкономических связей, неблагоприятной динамикой социума и рынка труда. Можно согласиться с утверждением, что «устойчивость — это главный ключ к будущему. Однако люди лежат в основе любого процесса устойчивости, и только ставя людей в центр преобразований, мы можем стремиться к созданию устойчивых организаций и общества» (Matos et al., 2022, p. IX). Эвристическая ценность устойчивости как психологического понятия заключается в том, что «она может рассматриваться как системный процесс, присущий практически любому типу организованной целостности, от простой биологической системы до человека, организации, общины соседей, сообщества, города, государства или даже нации» (Zautra, Reich, 2011, p. 177). Проблема устойчивости активно разрабатывается в современной организационной психологии и имеет многоаспектный характер. Анализ имеющихся публикаций позволил выделить кластеры исследований индивидуальной профессиональной, командной и организационной устойчивости в различных сферах деятельности, которые описывают около 200 более частных субконструктов устойчивости, имеющих различные содержательные, функциональные и процессуальные характеристики (Raetze et al., 2022).

Цель данной статьи — представить концепцию проактивной организационной устойчивости как комплементарного взаимодействия индивидуальных, командных и управленческих ресурсов устойчивости, а также обосновать задачи стратегического менеджмента управления персоналом для развития устойчивости организаций.

Постановка проблемы

Определение устойчивой организации. Изначально устойчивость определялась как динамическое состояние организации и ее сотрудников, позволяющее поддерживать или восстанавливать рабочие процессы и процедуры для продолжения деятельности после серьезной аварии, инцидента или при наличии постоянного стресса. Состояние устойчивости в ее целостном представлении рассматривалось как сущностное свойство организационной системы, без которого она не сможет существовать (Hollnagel et al., 2006, p. 347). Устойчивость на рабочем месте является ключевым ресурсом для организационных систем и всех их членов (Galy et al., 2023).

Современные авторы исходят из того, что развитие организационной устойчивости подчиняется процессуальным закономерностям (Duchek, 2020; Raetze et al., 2021; Galy et al., 2023). Предлагаемые подходы различаются по количеству

и названию этапов формирования устойчивости, но все они определяют устойчивость как процесс, который связывает имеющиеся ресурсы с результатами, достигнутыми в процессе преодоления трудностей. Понимание устойчивости как динамической социотехносистемы предполагает, что организация не сможет вернуться к своему базовому уровню после столкновения с критическим событием, потому что этого начального состояния больше не существует. Развитие устойчивости происходит в результате того, что организационная система, сталкиваясь с трудностями или возможностями, извлекает уроки из своих успехов и неудач, трансформируется и тем самым увеличивает потенциал устойчивости (Duchek, 2020).

Процессы устойчивости для систем предсказуемого и непредсказуемого (*non-trivial, intractable*) характера деятельности обладают различной сложностью и глубиной. В соответствии с теорией инженеринга устойчивости (*resilience engineering*) время простых производственных систем и предсказуемых рабочих процессов, когда каждому специалисту и руководителю достаточно было следовать заранее разработанным правилам и процедурам, ушло безвозвратно, а дизайн работы в современных организациях постоянно требует от руководителей и специалистов нетривиальных проактивных решений. В отличие от предсказуемых систем, например автосборочного производства, деятельность непредсказуемых систем, таких как центр управления полетами или институт неотложной медицины, требует множества нерегламентированных действий; работа персонала в них предполагает нестандартные решения, а одна и та же ситуация редко возникает дважды. Нагрузка и деятельность в таких организациях носят неравномерный характер, скорость изменений высока, работу сложно полностью спланировать, поскольку невозможно предсказать, когда, кто и с какой проблемой столкнется (Hollnagel, 2022).

Изменения, вносимые персоналом в дизайн работы, рассматриваемые ранее как отклонения от регламентов работы и потенциальные причины сбоев и инцидентов под названием «человеческий фактор», в устойчивой организации воспринимаются как проактивная регуляция снизу вверх, необходимая для того, чтобы преодолеть неизбежные разрывы, между тем как дизайн работы проектируется и выполняется в реальности (*work-as-imagined and projected vs work-as-done*). Устойчивость системы достигается, если работникам удается вовремя и успешно внести коррективы в рабочие процессы, корректируя их исходя из возникновения новых или предполагаемых в будущем условий рабочей ситуации (Hollnagel, Nemeth, 2021).

В настоящее время акцент в определении состояния устойчивости сместился на проактивную способность специалистов и руководителей менять свою деятельность до, во время или после изменений и сбоев, чтобы они могли поддерживать требуемое качество рабочих операций как в ожидаемых, так и в неожиданных условиях (Hollnagel, 2011). Проактивная устойчивость опирается на способность персонала к антиципации угроз и изменений, а также на заблаговременный отклик на возникновение событий как угрожающего, так и благоприятного характера, которые организация может использовать для трансформации и развития (Duchek et al., 2020; Hollnagel, 2022).

Исходя из того, что устойчивое выполнение рабочих задач должно учитывать не только прошлые (предупреждающие действия) или текущие проблемы

(корректирующие действия), но и будущие события (упреждающие действия), проактивная устойчивость в работе предполагает интеграцию трех последовательных процессов: антиципации угрожающих событий, преодоления трудностей (*coping*) и перенастройки (*crafting*) работы в новых условиях. Эта последовательность имеет циклический характер, поскольку каждое успешное преодоление трудностей способствует накоплению ресурсов, и, таким образом, устойчивость развивается от одного цикла преодоления трудностей к следующему (Астапенко и др., 2021).

Вышеизложенное позволяет заключить, что современная концепция устойчивости организаций должна включать не только восстановление после сбоев, адаптивность и вариабельность в ответ на стрессовые изменения условий работы, но, главное, антиципацию возможных изменений и угроз для обеспечения устойчивости как в стрессовых, так и в рутинных (способствующих выгоранию) условиях на основе проактивных перенастроек работы персонала, команд и менеджмента, направленных на предупреждение рисков и поиск открывающихся возможностей в меняющейся бизнес-среде, а также на развитие управленческих, командных и индивидуальных ресурсов устойчивости (Чигрина и др., 2020; Hollnagel, 2022; Bakker et al., 2023; Маничев и др., 2023).

Устойчивость организации на основе взаимодействия индивидуальных, командных и управленческих ресурсов. Для понимания достижения устойчивости в организации в целом необходимо исследовать межуровневые взаимодействия и эффекты различных антецедентов индивидуального, группового и общеорганизационного уровней устойчивости (Hartmann et al., 2020). Многоуровневый анализ дает возможность понимания устойчивости как восходящего, так и нисходящего процессов, а также его временной динамики (Kozlowski, Klein, 2000). Устойчивость организационной деятельности рассматривается современными авторами как свойство системы, которое формируется благодаря акторам на индивидуальном, командном и организационном (управленческом) уровнях (Bakker, Demerouti, 2018; Bardoel, Drago, 2021; Raetze et al., 2021).

Поскольку развитие устойчивой организации как целостной системы возможно на основе состояний индивидуального, командного и управленческого уровней устойчивости, необходимо понимать, как возникают или теряются эти состояния устойчивости и какова должна быть роль руководителей разного уровня, чтобы организация работала устойчиво и в текущих условиях, и при будущих изменениях (Galy et al., 2023).

В основу концепции развития состояния устойчивости может быть положена теория сохранения ресурсов С. Хобфолла (S. Hobfoll), основные положения которой можно применить к сохранению и развитию индивидуальных и коллективных ресурсов устойчивости в организации (Hobfoll et al., 2015). Данная теория рассматривает работников как субъектов, которые мотивированы накапливать, защищать и поддерживать ресурсы в соответствии с теми полномочиями, которые им даны на индивидуальном, командном и организационном уровнях. Преодолевая угрозы, вмешательства и потери в результате инцидентов, специалисты и руководители перенастраивают дизайн своей работы и организационную среду для достижения успешных результатов и поддержания психологического благополучия и тем самым накапливают еще больше ресурсов устойчивости для достижения личных и организационных целей в будущем.

Для работников в организации, особенно тех, кто работает в составе команд, поведение, направленное на развитие ресурсов, сопровождается эффектами взаимного усиления ответственности, вовлеченности, разделяемого лидерства, эмоциональной сплоченности и т. д. Согласно Хобфоллу, развитие организационной устойчивости является непрерывным процессом накопления ресурсов и противодействия их потерям. Структуры, создающие и формирующие ресурсы, например инновационные проектные группы, служат мостами, через которые происходит распространение проактивных инноваций и решений на все уровни организационной системы (Hobfoll et al., 2018).

Концепция сохранения, защиты и наращивания ресурсов позволила описать два направления достижения устойчивости в организации: устойчивость принятия и стратегическая устойчивость (Bardoe, Drago, 2021). Устойчивость принятия определяется как адаптационные действия, которые работники и руководители предпринимают для сохранения и защиты имеющихся ресурсов в ответ на негативные события в рабочей среде. Персональными диспозициями и нормами, подкрепляющими устойчивость к принятию, являются приверженность к работе, вовлеченность, самоэффективность, автономность, социальная поддержка, обратная связь, гибкость, оптимизм, аффилиация с коллегами и руководством и другие характеристики, опирающиеся на развитие внутренней мотивации.

Рабочее поведение, основанное на устойчивости принятия, поддерживает относительную преемственность дизайна рабочих процессов, мотивацию к преодолению трудностей, стабильность в организационной культуре и в целом носит ресурсосберегающий характер. Поскольку устойчивость принятия опирается на мотивационные состояния, развивающие вовлеченность и приверженность к работе, традиционно менеджмент поддерживает данную форму устойчивости, которая нужна при повышении требований на рабочем месте. Парадоксальным образом высокий уровень устойчивости к принятию может снизить готовность руководителей организации к принятию решений для заблаговременного противодействия отрицательным факторам. Руководители и сотрудники, проявляющие такой тип устойчивости, ограничены ресурсосберегающими моделями поведения и не склонны прибегать к выдвижению инициатив по развитию, критике существующего дизайна работы или реагировать на сигналы об уходе недовольных сотрудников и росте текучести.

Описание индивидуальной устойчивости предполагает две группы переменных: диспозиционные и поведенческие. Диспозиционные характеристики связаны с уверенностью работника в своей способности преодолевать трудности, опираясь на свои личностные качества, и их можно диагностировать при помощи шкал базовой самооценки Джаджа, психологического капитала Беккера, инициативности Фрезе и др. Поведенческие характеристики отражают сочетание этих диспозиций с рабочими ресурсами организации и проявляются в проактивных действиях, в частности перенастройках дизайна работы, что позволяет заранее подготовиться и противостоять неблагоприятным ситуациям и угрозам (Ильина и др., 2022).

Кроме настроек работы, в теории требований — ресурсов (JD-R theory) рассматриваются другие формы проактивного поведения на работе, например проактивное управление жизненным тонусом и игровой дизайн работы, которые направлены на улучшение собственных физических и психологических ресурсов,

создание оптимального климата и усиление рабочей мотивации, взаимодействие и обмен идеями с коллегами, поиск креативности в искусстве или жизненной энергии на природе (Bakker et al., 2020).

Опираясь на диспозиционные и поведенческие компоненты индивидуальной устойчивости, сотрудники способны проактивно перестроить свою работу, столкнувшись с новой или трудной ситуацией. Измеряя выраженность этих двух компонентов, можно определить, с одной стороны, антецеденты и предикторы индивидуальной устойчивости, а с другой, уровень поддержки проактивной устойчивости со стороны организационного контекста (Fisher, Law, 2021).

Таким образом, индивидуальная устойчивость сотрудников включает личностные диспозиции и умение мобилизовать организационные ресурсы, предоставляемые в их распоряжение службой персонала, чтобы противостоять инцидентам и кризисам. В соответствии с основными принципами теории сохранения и развития ресурсов, это приводит к росту имеющихся ресурсов и появлению на основе на учения новых ресурсных состояний, обеспечивающих устойчивость организации как развивающейся системы (Hobfoll et al., 2018). «Индивидуальная устойчивость работников — это развивающееся качество, капитализирующее успех преодоления предыдущих кризисов. Существует положительная взаимосвязь между устойчивостью работника в момент времени t и его уровнем устойчивости в момент $t + 1$ » (Galy et al., 2023, p. 8).

Проблеме развития устойчивости на командном уровне посвящен ряд теоретических и эмпирических публикаций (Hartwig et al., 2020; Лепехин и др., 2024б). Устойчивость команды нельзя рассматривать как сумму или интегральную совокупность устойчивости отдельных работников, составляющих команду. Как показывают обзоры статей, командный уровень развития устойчивости опирается на два типа процессов: композицию, обеспечивающую коллективного состояния устойчивости как суммирование индивидуальных вкладов, и компиляцию как возникновение более высокого эмерджентного уровня устойчивости на основе специфических командных процессов (Kozlowski, Chao, 2018; Galy et al., 2023). Процессы композиции описывают вклад личностных и поведенческих характеристик членов группы в повышение устойчивости командной деятельности. Среди этих характеристик можно выделить вовлеченность, адаптивность, навыки коммуникации, конфликтостойчивость, эмоциональный интеллект, самоэффективность, профессионализм и многие другие, интегративно обеспечивающие индивидуальную устойчивость (Bowers et al., 2017; Hartmann et al., 2020; Hartwig et al., 2020; Лепехин и др., 2024б).

Особую важность имеет возникающее (*emergent*) состояние устойчивости на основе процессов компиляции, то есть «сборки», или трансформации группы в целостность более высокого уровня. Командное состояние «является эмерджентным, когда оно возникает в когнициях, эмоциях, поведении или других качествах членов команды, усиливается в результате их взаимодействия и проявляется как коллективный феномен более высокого (командного) уровня» (Kozlowski, Chao, 2018, p. 579). Исследования устойчивости как группового новообразования предполагают, что устойчивость группы является эмерджентным состоянием второго порядка, которое возникает (компилируется) на основе состояний первого порядка, и следовательно, эти групповые состояния можно рассматривать как ресурсы командной устойчивости (Bowers et al., 2017, p. 8–10).

Перечень этих ресурсных командных состояний у различных авторов варьирует, но наиболее часто упоминаются чувство командной эффективности, командный опыт, трансактная память, сплоченность, идентичность с командой, совместимость ментальных моделей и эмоциональных состояний, взаимное доверие, сетевая коммуникация, разделяемое лидерство и другие состояния, возникающие в процессе групповой динамики и выполнения взаимозависимой совместной деятельности (Bowers et al., 2017; Stoverink et al., 2020; Чигрина и др., 2020; Лепехин и др., 2024а).

Таким образом, состояние устойчивости на уровне коллективов и команд является интегративным производным от исходных качеств, обеспечивающих состояние индивидуальной устойчивости, но главное, возникающих в процессе группового развития командных состояний, которые обеспечивают более высокий уровень по сравнению с устойчивостью индивидуальной деятельности (Gucciardi et al., 2018).

Принимая разноуровневую детерминацию командной устойчивости, следует учитывать не только индивидуальную устойчивость членов команды, но также состояние организационного климата и контекста, а также управлеченческой поддержки, необходимых для развития состояний, соответствующих уровню саморегулируемых команд (*self-designing team*), использующих перенастройки работы (Chapman et al., 2020). Такие команды пытаются предугадать возникновение новых профессиональных вызовов, сократить, оптимизировать или устраниć ненужные требования к работе, препятствующие достижению нужных результатов. Кроме того, команды могут активно искать и мобилизовывать организационные ресурсы для улучшения своей работы. Команды такого уровня развития способствуют не только росту командной устойчивости, но и устойчивости организации в целом (Oprea et al., 2019).

В отличие от индивидуального и командного уровней, развитие устойчивости на уровне организации определяется стратегией, выбранной на основе динамики внешней бизнес-среды, культурных и профессиональных норм, а также моделей и процессов управления, которые выбирают руководители для реализации изменений. Модель управления, структура организации, связующие организационные процессы и организационная культура рассматриваются как критически важные для организационной устойчивости (Verreynne et al., 2018). Стратегическая устойчивость определяется как проактивные действия, которые руководители всех уровней направляют на создание новых организационных ресурсов в ответ на текущие и будущие негативные события (Bardoel, Drago, 2021).

Проблема обеспечения устойчивости организации как социотехносистемы рассматривается в нескольких концепциях. Концепция инжиниринга устойчивости полагает, что для обеспечения устойчивости организация должна обладать четырьмя потенциалами, которые формируются на управлеченческом уровне и оказывают влияние на развитие четырех сквозных компетенций, обеспечивающих устойчивость на нижележащих командном и индивидуальном уровнях (Hollnagel, 2022). Потенциал реагирования описывает способность откликаться на изменения, угрозы и возможности, например нехватку ресурсов, изменение приоритетов, отказы техники, неожиданные события, изменения регламентов, конфликты и т. д.

Потенциал отслеживания направлен на то, что происходит сейчас, что может измениться или повлиять на деятельность положительно или отрицательно

в ближайшей перспективе, что происходит как в деятельности организации, так и в социальной среде и организациях вокруг нее. Без отслеживания все происходящее будет неожиданным и внезапным, и времени на своевременную адаптацию может не хватить.

Потенциал научения и профессионального развития позволяет понять, что нет ничего абсолютно стабильного или предсказуемого, поэтому необходимо извлекать уроки не только из неудач, но, главное, из того, что было реализовано с успехом. Фокус анализа обычно направлен на выявление причин неудач, тогда как антецеденты маленьких и больших достижений анализируются редко, хотя именно такой анализ позволяет выделить приоритетные направления развития и профессионального роста.

И наконец, потенциал прогнозирования (антиципации), который направлен на понимание того, что может произойти в будущем, как для планирования ответных мер в краткосрочной перспективе, так и для создания будущей стратегии — описания условий, угроз и возможностей, которые должны учитываться в дальнейшей деятельности персонала. Данные потенциалы взаимозависимы друг от друга, и отсутствие одного из них лишает организационную устойчивость целостного и стратегического характера. Оценка каждого из потенциалов через интервалы времени позволяет оценить изменение устойчивости в конкретном месте организационной структуры и наметить пути ее повышения (Sekeľová, Lališ, 2019).

В соответствии с теорией сохранения и развития ресурсов, стратегическая устойчивость предполагает действия руководителей, направленные на развитие и увеличение ресурсов подразделений и сотрудников (Hobfoll et al., 2018). В отличие от поведения, направленного на совладание с требованиями имеющегося дизайна работы, они направлены на перенастройку дизайна работы. Действия руководителей развивают организационную среду, дизайн рабочих процессов, горизонтальные и вертикальные коммуникации. Руководители, ориентированные на стратегическую устойчивость, отличаются в лучшую сторону с точки зрения открытости новому опыту, увеличению сложности задач, настойчивости в реализации изменений, готовности временно потерять хорошие условия, чтобы увеличить ресурсы организации в будущем. Тормозом развития стратегической устойчивости является то, что она не всегда положительно воспринимается руководством, поскольку руководители с проактивной мотивацией могут иметь амбициозные карьерные цели, и если они не могут реализовать их внутри организации, то начинают искать возможности их реализации за ее пределами.

В теории требований — ресурсов стратегическая устойчивость рассматривается и как результат, и как предиктор проактивного изменения дизайна работы. Когда руководители и специалисты внутренне мотивированы на проактивное поведение, включая оптимальные перенастройки дизайна работы, они тем самым накапливают ресурсы стратегической устойчивости. Это описывается как цикл взаимного усиления проактивного поведения и накопления организационных ресурсов, благодаря которому возникают взаимоположительные связи между вовлеченностью в работу, проактивным поведением и создаваемыми организационными ресурсами (Bakker et al., 2023, p. 36). Проактивные сотрудники, имея внутреннюю мотивацию быть проактивными, начинают оптимизировать свою работу, увеличивая ресурсы и синхронизируя рабочие требования с внешним давлением. В долговременной

перспективе такие циклы проактивного поведения создают рабочие и личные ресурсы, которые помогают сотрудникам заблаговременно подготовиться к изменениям требований работы и способствуют стратегической устойчивости.

Теория требований — ресурсов выделяет три объекта управленческих воздействий, оптимизация которых повышает устойчивость организации, — дизайн работы, организационная культура и организационные практики HR: подбор персонала, обучение и развитие, повышение вовлеченности и приверженности, совершенствование менеджмента (Albrecht et al., 2015; Bakker, Demerouti, 2018).

Дизайн работы и архитектура организации, включая техники руководства и полномочия команд, оказывают существенное влияние на устойчивость, благодаря сбалансированному росту производительности и благополучия на рабочем месте. Согласно этому подходу, управление устойчивостью должно быть построено на основе структурных вмешательств, направленных на оптимальное соотношение требований к работе и ресурсов, доступных персоналу на организационном уровне. Когда руководители понимают, какие конкретные ресурсы необходимы для развития устойчивости, они способны предпринять стратегические изменения сверху вниз для повышения устойчивости деятельности, чтобы подкрепить необходимый дизайн работы возможными практиками развития ресурсных состояний персонала.

Важной характеристикой дизайна работы, влияющей на состояние устойчивости, является соотношение вертикального и разделенного лидерства. «Устойчивыми организациями нельзя управлять иерархически... эти организации полагаются на децентрализацию, самоорганизацию и совместное принятие решений» (Duchek, 2020, p. 237). Опираясь на межуровневое понимание устойчивости, необходимо исследовать ресурсное значение тактик влияния вертикального лидерства, поскольку одни из них могут воздействовать как ресурс, тогда как другие — являясь отягощающими требованиями, снижающими устойчивость персонала (Bakker et al., 2023). Для каждого из профилей деятельности необходимо определить, какие техники руководства способны повысить уровень устойчивости на командном и индивидуальном уровне, например снизить уровень эмоционального выгорания и повысить вовлеченность в работу (Tetrick, Winslow, 2015).

В отличие от иерархического, трансформационное лидерство способно использовать широкий спектр мягких навыков влияния, опирающихся на межличностное общение, взаимодействие с сотрудниками исходя из понимания их черт характера, поведения и эмоций в конкретной рабочей ситуации. Для устойчивого управления в кризисной ситуации руководители наряду с высокой оценкой роли финансового менеджмента, идентификации рисков, планирования, такие же высокие оценки дают межличностной коммуникации, совместному принятию решений, асертивности и инициативе, лежащих в основе трансформационного лидерства (Kotsios, 2023).

Трансформационные лидеры способны повысить уровень ресурсов своих сотрудников, чтобы привести их в соответствие с требованиями работы (Tummers, Bakker, 2021). Трансформационное лидерство приводит к оптимальному соотношению требований работы и ресурсов, доступных сотрудникам, что способствует росту внутренней мотивации и повышению эффективности. Проактивные лидеры, которые расширяют возможности своих сотрудников посредством консультаций,

делегирования полномочий и информирования, поощряют перенастройку дизайна работы на основе вовлеченности. Используя мотивирующие тактики влияния, индивидуальный подход и интеллектуальную стимуляцию, трансформационные лидеры помогают сотрудникам эффективно преодолевать препятствия и оптимизировать требования в процессе работы. Психологическая поддержка со стороны руководителя, отзывы о результатах работы, своевременная информация действуют как рабочие ресурсы (Bakker et al., 2020). Трансформационные лидеры ищут инновационные стратегии, которые преобразуют деятельность в соответствии с изменившимися условиями, что можно назвать стратегической устойчивостью, в отличие от устойчивости, направленной на возвращение к уровню деятельности без развития новых умений. Они рассматривают возникшие кризисы не как критическое нарушение их планов, но как толчок к пересмотру работы в новых условиях (Korber, McNaughton, 2017). На данный момент выявлено ресурсное значение взаимодействия трансформационного лидерства на организационном уровне и разделяемого лидерства на уровне команды, которые в совокупности способствуют проактивным инициативам работников, опираясь на регуляцию снизу вверх, и, тем самым, ускоряют внедрение инноваций в рабочих процессах, обеспечивают опережающую адаптацию к социотехногенной турбулентности (Лепехин, 2024).

Современные авторы отмечают, что устойчивость социотехносистем опирается не только на материальные активы, но и в значительной степени на культуру, которая присутствует в этих системах. Культура, ориентированная на устойчивость, рассматривается как способность социальных групп, которая целенаправленно формируется, наращивается и динамически развивается. Такая культура развивает устойчивые социальные связи в системе, образовывающиеся на основе «комбинации психосоциальных процессов адаптации, аккомодации и ассимиляции», что позволяет не только адаптироваться к внешним угрозам и давлению, но также ассимилировать энергию этого давления для роста устойчивости системы (Abi-Hashem, 2020, p. 13).

Организационная культура включает разделяемые нормы рабочего поведения и коммуникации, аттитюды и убеждения персонала, и подходы, используемые руководителями для регуляции деятельности и влияния, включая и неявные аспекты, такие как модели коммуникации, делегирование властных полномочий и формирование отношения сотрудников к проактивному поведению (Raetze et al., 2021).

Обзор результатов 20 исследований, обращающих внимание на роль организационной культуры в повышении устойчивости организации, показал, что существует положительная взаимосвязь с такими характеристиками культуры, как гибкость, адаптивность и открытая коммуникация. В то же время недостатки руководства, планирования и наличие внутренних конфликтов снижают показатели устойчивости. Исследования также показывают, что устойчивость способствует как росту эффективности деятельности, так и психологическому благополучию персонала. Авторы обзора считают, что формирование гибкой и адаптивной культуры, способствующей устойчивости, должно быть одной из стратегических целей руководства для обеспечения успеха в динамичной бизнес-среде (Muadzah, Suryanto, 2024).

Организационная культура, способствующая устойчивости организации, обеспечению устойчивого стратегического положения и упреждающего управления

рисками, основана на таких ценностях и характеристиках, как приверженность, доверие, расширение прав и возможностей, коммуникация, разделяемое лидерство (Granig, Hilgarter, 2020).

Показано, что организационная культура выступает в качестве медиатора во взаимосвязи между практикой управления персоналом и уровнем организационной устойчивости. Обнаружено влияние на организационную устойчивость таких норм, как позитивная оценка проактивного поведения, направленность на внесение улучшений в дизайн работы и ценность командной работы. Организационная культура, ориентированная на гибкость и инновации, может побуждать сотрудников проявлять инициативу в выявлении и решении проблем, поиске новых решений и быстрой адаптации к изменениям. Формирование такой культуры позволяет организациям повысить устойчивость и максимально раскрыть свой потенциал в условиях растущей динамичности и непредсказуемости организационной среды (Georgescu et al., 2024). Такая культура поощряет проактивное поведение, сотрудничество и непрерывное обучение, что позволяет персоналу справляться с неопределенностью и использовать открывающиеся возможности в условиях быстро меняющегося современного бизнеса (Gallab, Di Nardo, 2023).

Стратегический менеджмент управления персоналом как фактор развития и интеграции индивидуальных, командных и управленческих ресурсов устойчивости. Для стимулирования производительности, целеустремленности в выполнении рабочих задач и приверженности организации менеджмент традиционно использует различные мотивирующие инструменты, которые повышают индивидуальную производительность, качество выполнения задач, удовлетворенность клиентов и, в итоге, финансовые результаты, что очень выгодно для организации (Powley et al., 2020).

Однако исследователи обращают внимание, что повышение эффективности взаимосвязано с рабочей перегрузкой, эмоциональным истощением, нарушением баланса работы и жизни и оказывает негативное влияние на психологическое здоровье, вызывая рост тревожности и стресса, эмоциональное выгорание и намерение сменить работу. Для снижения негативного влияния роста эффективности на устойчивость необходимы ресурсные (*virtuous*) организационные практики, реализуемые в масштабе всей организации для развития стратегической устойчивости (Aubouin-Bonnaventure et al., 2021).

Для руководителей важно найти методы стратегического управления человеческими ресурсами, которые должны соответствовать стратегическим целям и способствовать их достижению, повышая устойчивость организации как социальной системы (Sareen, 2018; Bouaziz, Smaoui Hachicha, 2018). Интеграция управления персоналом в стратегическое планирование не только обеспечивает эффективное использование человеческих ресурсов, но и согласовывает действия сотрудников с видением и ценностями организации, что повышает приверженность и вовлеченность сотрудников, обеспечивает непрерывное обучение и развитие руководителей и сотрудников, а также способствует межуровневому взаимодействию и сотрудничеству между различными категориями персонала (Yu et al., 2022).

Современные авторы рассматривают практики управления персоналом, направленные на создание психологически здоровых рабочих мест, поддержание баланса работы и отдыха, психологического благополучия на работе, как

стратегический инструмент для поддержания устойчивости организации (Sareen, 2018; Цыбова и др., 2023; Galy et al., 2023). Такие практики работы с персоналом способствуют непрерывному развитию ресурсов сотрудников, поощряют сотрудничество, укрепляют организационную культуру и улучшают отношения с клиентами, что обеспечивает долгосрочный успех организации в конкурентной среде (Al-Ayed, 2019).

Инвестиции в стратегическое управление персоналом способствуют созданию более сильного и устойчивого человеческого капитала. Привлечение и развитие талантливых сотрудников, повышение вовлеченности и удовлетворенности работой, формирование культуры обучения и инноваций, а также согласование методов управления персоналом со стратегическими целями — это способы, с помощью которых организации могут повысить свою адаптивность к изменениям в бизнес-среде, способствовать не только росту эффективности, но и организационной устойчивости (Rehman et al., 2021).

Одновременное решение задач развития индивидуальных, командных и организационных ресурсов устойчивости с помощью методов стратегического управления персоналом позволяет создать психологически здоровую и мотивирующую рабочую среду, которая способствует адаптивности, инновациям, сотрудничеству, вовлеченности и продуктивности сотрудников (Wut et al., 2022; Beuren et al., 2022). Стратегическое управление персоналом интегрирует взаимодействие индивидуального, командного и организационного уровней устойчивости, что не только позволяет организации выживать, но и усиливает ее устойчивость в долгосрочной перспективе (Barbhuiya, Chatterjee, 2023).

Таким образом, стратегический HR-менеджмент не только включает в себя рутинные задачи кадровой политики и процедуры, но является фундаментальным компонентом в построении и поддержании устойчивой и конкурентоспособной организации в долгосрочной перспективе (Yu et al., 2022). Практики управления персоналом, которые необходимо внедрять для развития организационной устойчивости, описаны в программе Американской психологической ассоциации (American Psychological Association, APA) «Психологически здоровое рабочее место» (Grawitch, Ballard, 2016; Aubouin-Bonnaventure et al., 2021).

Практики развития и управления карьерой включают различные формы обучения, коучинг и менторинг, горизонтальную и вертикальную карьерную мобильность, карьерное консультирование. Эти практики помогают сотрудникам развивать свои профессиональные компетенции и гибкие навыки, использовать их для перенастроек дизайна работы в новых ситуациях, что очень важно для развития устойчивости. Инвестируя в карьерное развитие персонала, организация повышает свою устойчивость в стратегической перспективе.

Вовлеченность в принятие решений на основе партиципации включает совещания с участием работников разных должностных позиций, группы решения проблем, сбор предложений, опросы общественного мнения и встречи работников с руководителями, что позволяет сотрудникам обсуждать требования и процессы работы, стрессовые ситуации, участвовать в решении проблем и влиять на работу снизу вверх, выражая свои мысли, мнения и предложения. Это особенно необходимо для развития стратегической устойчивости, поскольку подсказывают менеджменту направление будущих изменений.

Социальный диалог включает совместные консультации, улучшение климата сотрудничества, официальные и регулярные коллективные переговоры и консультации с сотрудниками, когда происходят затрагивающие их организационные изменения. Эти практики дают работникам возможность выразить себя и защитить свои интересы, повышают ясность в отношении общих целей, а также условий труда и заработной платы. Социальный диалог способствует укреплению доверия в организации, что является важным ресурсом устойчивости.

Практики коммуникации для создания общедоступной информационной среды и ментальных моделей, разделяемых всеми сотрудниками, используются для получения, распространения и обсуждения информации, касающейся рабочих процессов. Они расширяют горизонты видения сотрудников и позволяют понять, чего организация ожидает от них в отношении их роли, целей и задач, создают климат доверия и взаимного уважения. Разделяемые ментальные модели являются предпосылкой устойчивости, поскольку позволяют прогнозировать критические события и способы их преодоления. Эти практики способствуют как устойчивости принятия, так и стратегической устойчивости, поскольку настраивают сотрудников на антиципацию возможных изменений.

Практики справедливого признания включают:

- регулярную обратную связь, показывающую сотрудникам, что их ценят, награждают за результат и достижения цели;
- справедливую оплату работы и профессиональные достижения (заработная плата, бонусы, понятность критериев оплаты труда и присуждения бонусов);
- вознаграждение по заслугам;
- продвижение в карьере;
- равноправие в доступности информации, а также программы предотвращения дискриминации на работе.

Эти практики в наибольшей степени способствуют устойчивости принятия, поскольку актуализируют личные ресурсные состояния сотрудников. Такая рабочая среда повышает конфликтостойчивость персонала и отрицательно связана с контрпродуктивным поведением на работе (Aubouin-Bonnaventure et al., 2021).

Практики поддержания баланса работы и личной жизни направлены на уменьшение конфликта между работой и семьей и поддержку семейных ролей вне рабочего места. Эти практики дают сотрудникам возможность выбирать гибкий график, сокращенную рабочую неделю или неполный рабочий день, а также дистантную форму работы, что позволяет им быть более гибкими при выполнении своей работы, избегать внутриличностных конфликтов.

Практики охраны труда способствуют сохранению здоровья и чувству безопасности сотрудников, включая как психологический, так и физический аспекты. Их цель — создать безопасную профессиональную среду и снизить психосоциальные риски и несчастные случаи на рабочем месте. Они показывают, что руководство ценит безопасность сотрудников и рассматривает его как приоритет по сравнению с целями производительности. Психосоциальная безопасность способствует положительному восприятию дизайна работы, косвенно снижает ощущение нагрузки и повышает адаптивную устойчивость.

Можно заключить, что практики работы с персоналом, применяемые в масштабах стратегического менеджмента человеческих ресурсов (Strategic Human

Resource Management, SHRM), способы выполнить роль интегратора, объединяющего индивидуальные, командные и управленческие ресурсы в целостный системный потенциал устойчивости (Boon et al., 2018). Развитие потенциала сотрудников и руководителей является главной ресурсной базой организационной устойчивости (Rehman et al., 2021).

Анализ

В настоящее время имеется несколько подходов к обеспечению организационной устойчивости на основе современных теоретических концепций и практик организационной психологии. В данной статье представлен анализ основных теоретических и практических подходов, лежащих в основе авторской концепции устойчивости организации.

Теория инжиниринга устойчивости исходит из невозможности ее обеспечения на основе полной регламентации функционирования социотехносистем и рассматривает неизбежные вариабельности в работе персонала (work-as-projected vs work-as-done) не как отклонение от требований руководства, а как проактивное поведение, способное оперативно перенастроить дизайн работы для достижения целей в ответ на изменения рабочей ситуации. Устойчивость здесь рассматривается не как потенциал или результат, а как постоянная норма деятельности, свойственная успешной организации. «Устойчивость — это глагол» (Hollnagel, Nemeth, 2021, p. 3). Однако в работах данного направления устойчивость рассматривается как общеорганизационное качество системы, управляемой сверху вниз, и мало анализируется индивидуальное или командное поведение, создающее устойчивость на конкретном рабочем месте.

Почти таким же образом описывает развитие устойчивости организации теория требований — ресурсов, согласно которой оптимизация соотношения требований работы и ресурсов, достигаемая за счет взаимодействий регулирования снизу вверх и сверху вниз, обеспечивает устойчивое достижение организационных целей при оптимальном состоянии индивидуальной и командной устойчивости. Перенастройки работы не только защищают персонал от выгорания, но одновременно, благодаря необходимым изменениям дизайна работы, обеспечивают устойчивость организационной деятельности в долговременной перспективе (Bakker et al., 2020). В данной концепции эффективная перенастройка дизайна работы для достижения организационной устойчивости интерпретируется как поддержка инициатив рядового персонала со стороны руководителей подразделений и организации в целом (Bakker et al., 2023).

Теория сохранения и развития ресурсов рассматривает работников как активных субъектов, которые мотивированы накапливать, защищать и развивать ресурсы организационной устойчивости. Создавая ресурсы устойчивости, персонал меняет дизайн работы и организационную среду для достижения успешных результатов и психологического благополучия, тем самым накапливая еще больше ресурсов для реализации непрерывного процесса развития ресурсов устойчивости (Hobfoll et al., 2018).

Последние две теории исходят из того, что инициатива создания устойчивости возникает как проактивное поведение персонала снизу вверх, направленное

на поддержку психологического благополучия и антивыгорания на рабочем месте, что способствует индивидуальной устойчивости. Позитивная роль менеджмента в развитии устойчивости организации реализуется посредством поддержки и регулирования сверху вниз, внедряющего организационные практики для обеспечения необходимых инноваций дизайна работы, что создает устойчивость в стратегической перспективе.

Согласно теории межуровневых организационных эффектов, развитие устойчивости на каждом уровне организационной структуры обеспечивается на основе суммирования ресурсов устойчивости нижележащего уровня и ресурсов, вновь создаваемых на данном уровне (Kozlowski, Chao, 2018). Поэтому принцип развития устойчивости как возникающего состояния, складывающегося на каждом из уровней организационной структуры, может быть распространен на организацию в целом. Устойчивость организации на каждом из уровней организационной структуры достигается при положительной поддержке ресурсами устойчивости как нижележащего, так и вышележащего уровней (Fisher et al., 2023).

Если учесть необходимость межуровневого взаимодействия, заслуживают внимания практики развития организационной устойчивости, опирающиеся на межуровневые взаимодействия снизу вверх и сверху вниз ресурсов устойчивости на индивидуальном, командном и управлеченческом уровнях. Стратегический менеджмент управления персоналом (SHRM) является внутренней организационной институцией, которая способна выполнить роль интегратора межуровневого развития организационной устойчивости на основе политик, обеспечивающих комплементарное взаимодействие индивидуального, командного и стратегического уровня развития устойчивости, что обуславливает устойчивость организации в целом. Практики управления персоналом должны обеспечивать гибкое соотношение развития ресурсов устойчивости принятия и развития стратегической устойчивости на основе антиципации будущих перспектив (Gallab, Di Nardo, 2023).

Таким образом, устойчивость организации является динамическим интегративным состоянием, возникающим на основе комплементарного взаимодействия восходящих снизу вверх эффектов влияния индивидуальных и командных ресурсов, и нисходящих сверху вниз эффектов влияния вышестоящих уровней на нижестоящие (Galy et al., 2023; Лепехин, 2024). Устойчивость каждого из уровней обеспечивает достижение индивидуальных, командных и организационных результатов, которые, в свою очередь, пользуясь механизмом обратной связи, укрепляют ресурсы устойчивости каждого из уровней (Hobfoll et al., 2018).

Схема взаимодействия индивидуального, командного и управлеченческого уровней организационной устойчивости представлена на рисунке. Антецедентами индивидуального уровня устойчивости являются индивидуальные ресурсы, среди которых выделяются позитивная базовая самооценка, психологический капитал, вовлеченность, проактивные настройки работы и другие ресурсы, позволяющие преодолеть стрессы деятельности и негативные процессы, ведущие к выгоранию, а главное, обеспечить профессиональный рост в отношении компетенций, направленных на устойчивость профессиональной деятельности.

Среди антецедентов командного уровня устойчивости можно выделить командный дизайн работы и разделяемое лидерство, которые дают возможность членам команды регулировать деятельность снизу вверх, а также совместимость

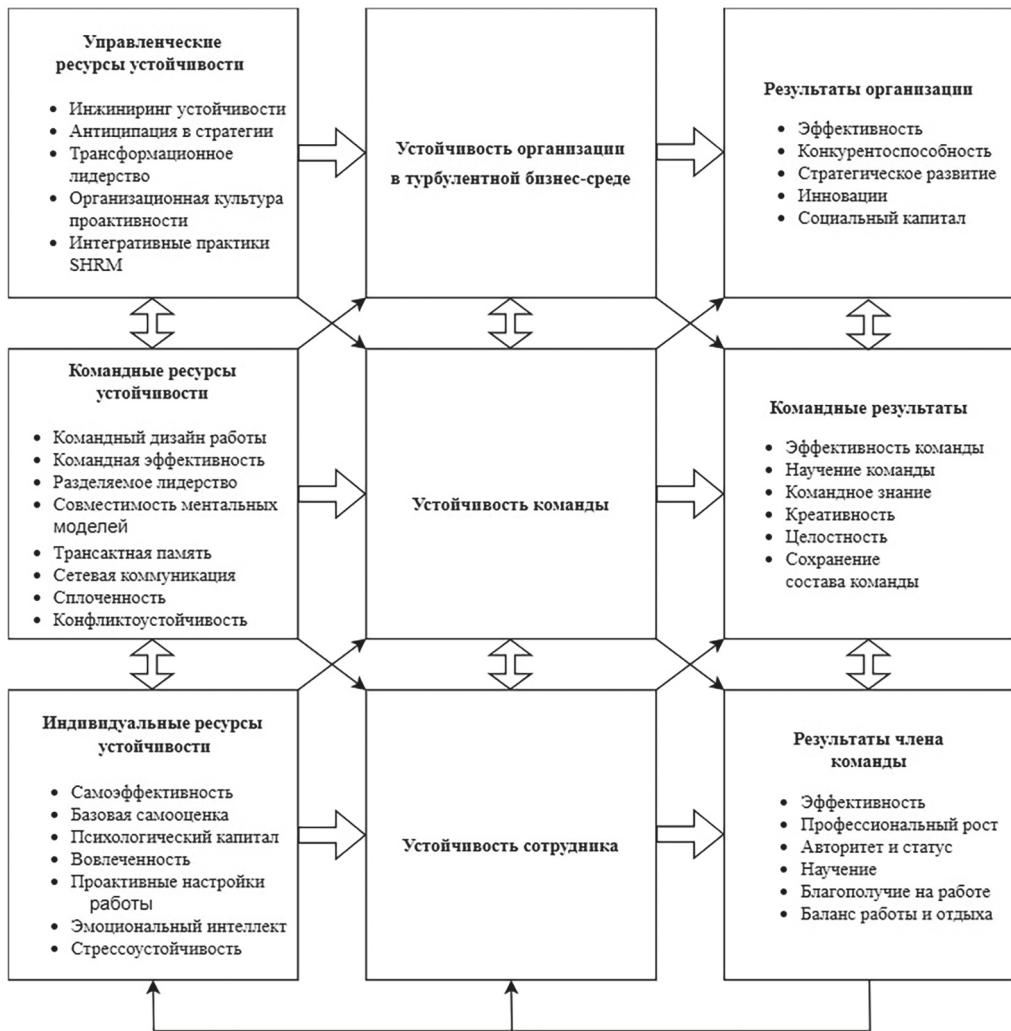


Рис. Интегративная устойчивость организаций как комплементарное межуровневое взаимодействие индивидуальных, командных и управленических ресурсов устойчивости на основе восходящих и нисходящих эффектов

ментальных моделей членов команды, которая является критическим новообразованием, особенно для групп, разрабатывающих интеллектуальные продукты, — программистов, конструкторов, дизайнеров и др. (Kozlowski, Bell, 2020). Другие возникающие командные состояния, такие как транзактная память, командная сетевая коммуникация коммуникации, сплоченность и ряд других, являются важными командными ресурсами и в совокупности создают состояние устойчивой команды.

Управленический уровень устойчивости организации обеспечивается использованием принципов инжиниринга устойчивости, стратегической антиципацией, трансформационным лидерством, организационной культурой и поддерживается

интеграционными практиками стратегического менеджмента управления персоналом.

Из рисунка видно, что устойчивость команды является медиатором, обеспечивающим взаимодействие восходящих снизу вверх эффектов влияния индивидуальной устойчивости, и нисходящих сверху вниз эффектов влияния управленческой устойчивости. С учетом распространением командного дизайна работы в современных организациях важнейшим является вопрос о взаимосвязи уровня развития команды и устойчивости организационной деятельности. Представляется, что ресурсы командного дизайна работы могут быть полностью реализованы, если организация предполагает использование команд, которые обладают полномочиями самостоятельного влияния на оптимизацию процесса работы (*self-designing team*) (Wu, Cormican, 2021).

Выводы

В связи с возрастающей политической и экономической турбулентностью бизнес-среды актуальной является разработка целостной концепции организационной устойчивости, позволяющей сформулировать практические рекомендации для российских организаций. Предлагаемая концепция интегративной устойчивости организации использует ряд уже хорошо разработанных теоретических моделей, получивших эмпирическое подтверждение в многочисленных исследованиях.

Индивидуальный уровень устойчивости, опирающийся на психологическое благополучие на рабочем месте, возникает в результате проактивности персонала и является основой для развития ресурсов устойчивости на групповом и вышеизложенных уровнях организационной структуры.

Командный уровень устойчивости возникает на основе индивидуальных ресурсов устойчивости и групповых новообразований, создающих командную субъектность. Внедрение командного дизайна работы обеспечивает взаимодействие индивидуального и управленческого уровней устойчивости.

Управленческий уровень устойчивости включает принципы инжиниринга устойчивости, антиципацию в стратегии, трансформационное лидерство и поддержку культуры проактивности. Стратегический менеджмент управления персоналом является институтом, позволяющим развивать и интегрировать межуровневые ресурсы устойчивости путем разработки и внедрения необходимых организационных практик для обеспечения устойчивости персонала.

Теоретический анализ позволяет сделать заключение, что устойчивость организации является динамическим метаконструктом, который формируется на основе комплементарного взаимовлияния снизу вверх и сверху вниз индивидуальных, командных и управленческих уровней устойчивости, опирающихся на культуру проактивности.

Ограничения

В соответствии с предметной областью организационной психологии представленная концепция не включает анализ финансовых, технических, логистических и других материальных ресурсов устойчивости. В концепции также не представлен

анализ факторов контекста деятельности, который предъявляет специфические экономические, технологические, временные и другие требования к обеспечению устойчивости организаций. Вместе с тем эффективное использование материальных ресурсов в условиях требований любого профессионального контекста невозможно без анализа и понимания роли человеческого фактора в обеспечении устойчивости социотехносистемы.

Благодарность

Авторы выражают благодарность организаторам Всероссийской конференции с международным участием «Зимняя психологическая школа — 2024», предоставившим возможность доклада и обсуждения тематики статьи.

Литература

- Астапенко Е. Е., Круглова М. А., Лепехин Н. Н., Маничев С. А., Федоров С. И. Развитие рабочих команд на основе проактивных интервенций в циклах выполнения задач // Петербургский психологический журнал. 2021. № 36. С. 1–54.
- Ильина О. Н., Лепехин Н. Н., Маничев С. А. Проактивное рабочее поведение: концепции и направления исследований // Организационная психология. 2022. Т. 12, № 1. С. 92–127. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2023-13-1-92-116>
- Лепехин Н. Н. Индивидуальные, командные и лидерские ресурсы развития устойчивости команд в организации // Петербургский психологический журнал. 2024. № 46. С. 44–78.
- Лепехин Н. Н., Ильина О. Н., Круглов В. Г., Круглова М. А. Разделяемое лидерство и совместимость ментальных моделей как предикторы устойчивости рабочих групп // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. 2024а. Т. 14, № 4. С. 673–692.
- Лепехин Н. Н., Ильина О. Н., Круглов В. Г., Круглова М. А. Интегративное обеспечение устойчивости рабочих групп на основе взаимодействия персональных и командных ресурсов // Эргодизайн. 2024б. № 1 (23). С. 61–76. <https://doi.org/10.30987/2658-4026-2024-1-61-76>
- Маничев С. А., Милетич М. П., Лепехин Н. Н., Ильина О. Н., Погребицкая В. Е. Русскоязычная версия «Шкалы настройки работы» («Job crafting scale»): психометрическая проверка, валидизация и перспективы использования // Организационная психология. 2023. Т. 13, № 1. С. 92–116.
- Цыбова В. С., Кучеров Д. Г., Лисовская А. Ю. Социально ответственное управление человеческими ресурсами, благополучие сотрудников и инновационное рабочее поведение: концептуальная модель // Российский журнал менеджмента. 2023. Т. 21, № 4. С. 514–533. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.403>
- Чигрина А. А., Багратиони К. А., Нестик Т. А. Разработка теоретической модели групповой жизнеспособности // Организационная психология. 2020. Т. 10, № 2. С. 151–171.
- Abi-Hashem N. Resiliency and culture: An interdisciplinary approach // RUDN Journal of Psychology and Pedagogics. 2020. Vol. 17, no. 4. P. 586–603. <https://doi.org/10.22363/2313-1683-2020-17-4-586-603>
- Al-Ayed S. I. The impact of strategic human resource management on organizational resilience: An empirical study on hospitals // Business: Theory and Practice. 2019. Vol. 20. P. 179–186. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.17>
- Albrecht S., Bakker A. B., Gruman J., Macey W., Saks A. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 2015. Vol. 2. P. 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Aubouin-Bonnaventure J., Fouquereau E., Coillot H., Lahiani F. J., Chevalier S. Virtuous organizational practices: A new construct and a new inventory // Frontiers in Psychology. 2021. Vol. 12. Art. 724956. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.724956>
- Bakker A. B., Demerouti E., Sanz-Vergel A. I. Job demands — resources theory: ten years later // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2023. Vol. 10, no. 1. P. 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>

- Bakker A. B., Petrou P., Op den Kamp E. M., Tims M.* Proactive vitality management, work engagement, and creativity: the role of goal orientation // *Appl. Psychol. Int. Rev.* 2020. Vol. 69. P. 351–378. <https://doi.org/10.1111/apps.12173>
- Bakker A. B., Demerouti E.* Multiple levels in job demands — resources theory: implications for employee well-being and performance // E. Diener, S. Oishi, L. Tay (eds). *Handbook of Well-Being*. Noba Scholar, 2018. P. 554–566.
- Barbhuiya M. R., Chatterjee D.* Just survive or thrive? Effect of psychological and organizational resilience on adoption of innovative strategies by hospitality sector post COVID-19 // *Tourism Planning & Development*. 2023. Vol. 20. P. 188–211. <https://doi.org/10.1080/21568316.2022.2121312>
- Bardoel E. A., Drago R.* Acceptance and strategic resilience: An application of conservation of re-sources theory // *Group & Organization Management*. 2021. Vol. 46, no. 4. P. 657–691. <https://doi.org/10.1177/10596011211022488>
- Beuren I. M., dos Santos V., Theiss V.* Organizational resilience, job satisfaction and business performance // *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2022. Vol. 71. P. 2262–2279. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0158>
- Boon C., Eckardt R., Lepak D., Boselie P.* Integrating strategic human capital and strategic human resource management // *The International Journal of Human Resource Management*. 2018. Vol. 29. P. 34–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Bouaziz F., Smaoui Hachicha Z.* Strategic human resource management practices and organizational resilience // *Journal of Management Development*. 2018. Vol. 37. P. 537–551. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2017-0358>
- Bowers C., Kreutzer C., Cannon-Bowers J., Lamb J.* Team resilience as a second-order emergent state: A theoretical model and research directions // *Frontiers in Psychology*. 2017. Vol. 8. Art. 1360. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01360>
- Chapman M. T., Lines R. L. J., Crane M., Ducker K. J., Ntoumanis N., Peeling P., Parker S. K., Quested E., Temby P., Thøgersen-Ntoumani C., Gucciardi D. F.* Team resilience: A scoping review of conceptual and empirical work // *Work and Stress*. 2020. Vol. 34, no. 1. P. 57–81. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529064>
- Duchek S.* Organizational resilience: A capability-based conceptualization // *Business Research*. 2020. Vol. 13, no. 1. P. 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Duchek S., Raetze S., Scheuch I.* The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework // *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 387–423. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>
- Fisher D. M., Law R. D.* How to choose a measure of resilience: An organizing framework for resilience measurement // *Applied Psychology: An International Review*. 2021. Vol. 70, no. 2. P. 643–673. <https://doi.org/10.1111/apps.12243>
- Fisher D. M., LeNoble C. A., Vanhove A. J.* An integrated perspective on individual and team resilience: Moving from multilevel structure to cross-level effects // *Applied Psychology*. 2023. Vol. 72, no. 3. P. 1043–1074. <https://doi.org/10.1111/apps.12419>
- Gallab M., Di Nardo M.* New innovation, sustainability, and resilience challenges in the X.0 era // *Applied System Innovation*. 2023. Vol. 6. P. 39. <https://doi.org/10.3390/asi6020039>
- Galy A., Chênevert D., Fouquereau E., Groulx P.* Toward a new conceptualization of resilience at work as a meta-construct? // *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Art. 1211538. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1211538>
- Georgescu I., Bocean C. G., Vărzaru A. A., Rotea C. C., Mangra M. G., Mangra G. I.* Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture // *Sustainability*. 2024. Vol. 16. P. 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Granig P., Hilgarter K.* Organisational resilience: A qualitative study about how organisations handle trends and their effects on business models from experts' views // *International Journal of Innovation Science*. 2020. Vol. 12, no. 5. P. 525–544. <https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2020-0086>
- Grawitch M. J., Ballard D. W.* Introduction: Building a psychologically healthy workplace // Grawitch M. J., Ballard D. W. (eds). *The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees*. Washington: American Psychological Association, 2016. P. 3–11. <https://doi.org/10.1037/14731-001>
- Gucciardi D. F., Crane M., Ntoumanis N., Parker S. K., Thøgersen-Ntoumani C., Ducker K. J., Peeling P., Chapman M. T., Quested E., Temby Ph.* The emergence of team resilience: a multilevel conceptual model of

- facilitating factors // Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2018. Vol. 91. P. 729–768. <https://doi.org/10.1111/joop.12237>
- Hartmann S., Weiss M., Newman A., Hoegl M. Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis // Applied Psychology. 2020. Vol. 69. P. 913–959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- Hartwig A., Clarke S., Johnson S., Willis S. Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development // Organizational Psychology Review. 2020. Vol. 10, no. 3–4. P. 169–200.
- Hobfoll S. E., Halbesleben J., Neveu J.-P., Westman M. Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2018. Vol. 5, no. 1. P. 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hobfoll S. E., Stevens N. R., Zalta A. K. Expanding the science of resilience: Conserving resources in the aid of adaptation // Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory. 2015. Vol. 26, no. 2. P. 174–180. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2015.1002377>
- Hollnagel E. RAG — The resilience analysis grid // Pariès J., Wreathall J. Resilience engineering in practice. A guidebook. London: CRC Press, 2011. P. 275–296. <https://doi.org/10.1201/9781317065265>
- Hollnagel E. Systemic potentials for resilient performance // Matos F., Selig P. M., Henriqson E. (eds). Resilience in a Digital Age. Cham: Springer, 2022. P. 7–17. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85954-1_2
- Hollnagel E., Nemeth C. From resilience engineering to resilient performance // Nemeth C., Hollnagel E. (eds). Advancing Resilient Performance. Cham: Springer, 2021. P. 1–9. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74689-6_1
- Hollnagel E., Woods D., Leveson N. Resilience Engineering: Concepts and Precepts. Aldershot: Ashgate, 2006.
- Korber S., McNaughton R. B. Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review // International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. 2017. Vol. 24, no. 7. P. 1129–1154. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0356>
- Kotsios P. Business resilience skills for SMEs // Journal of Innovation and Entrepreneurship. 2023. Vol. 12, no. 37. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00304-0>
- Kozlowski S. W. J., Bell B. S. Advancing team learning: Process mechanisms, knowledge outcomes, and implications // L. Argote, J. M. Levine (eds). The Oxford handbook of group and organizational learning. Oxford: Oxford University Press, 2020. P. 195–230.
- Kozlowski S. W., Chao G. T. Unpacking team process dynamics and emergent phenomena: Challenges, conceptual advances, and innovative methods // The American Psychologist. 2018. Vol. 73, no. 4. P. 576–592. <https://doi.org/10.1037/amp0000245>
- Kozlowski S. W., Klein K. J. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes // Klein K. J., Kozlowski S. W. (eds). Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. P. 3–90.
- Matos F., Selig P. M., Henriqson E. Resilience in a Digital Age. Contributions to Management Science. Cham: Springer, 2022. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85954-1_1
- Muadzah S., Suryanto S. Organizational Culture and Resilience: Systematic Literature Review // Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA). 2024. Vol. 8, no. 2. P. 1426–1440. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.4175>
- Oprea B., Barzin L., Vîrgă D., Iliescu D., Rusu A. A. Effectiveness of job crafting interventions: a meta-analysis and utility analysis // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2019. Vol. 28. P. 723–741. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2019.1646728>
- Powley E. H., Caza B. B., Caza A. (eds). Research Handbook on Organizational Resilience. London: Edward Elgar Publishing, 2020.
- Raetze S., Duchek S., Maynard M. T., Kirkman B. L. Resilience in organizations: An integrative multilevel review and editorial introduction // Group & Organization Management. 2021. Vol. 46, no. 4. P. 607–656. <https://doi.org/10.1177/10596011211032129>
- Raetze S., Duchek S., Maynard M. T., Wohlgemuth M. Resilience in organization-related research: An integrative conceptual review across disciplines and levels of analysis // The Journal of Applied Psychology. 2022. Vol. 107, no. 6. P. 867–897. <https://doi.org/10.1037/apl0000952>
- Rehman K. U., Mata M. N., Martins J. M., Mariam S., Rita J. X., Correia A. B. SHRM practices employee and organizational resilient behavior: Implications for open innovation // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2021. Vol. 7, no. 2. P. 159. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020159>

- Sareen D. Relationship between strategic human resource management and job satisfaction // International Journal of Current Research in Life Sciences. 2018. Vol. 7, no. 3. P. 1229–1233.
- Sekelová F., Lališ A. Application of resilience assessment grid in production of aircraft components // Magazine of Aviation Development. 2019. Vol. 7, no. 4. P. 6–11. <https://doi.org/10.14311/MAD.2019.04.01>
- Stoverink A. C., Kirkman B. L., Mistry S., Rosen B. Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience // Academy of Management Review. 2020. Vol. 45. P. 395–422. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005>
- Tetrick L. E., Winslow C. J. Workplace stress management interventions and health promotion // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2015. Vol. 2. P. 583–603. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111341>
- Tummers L., Bakker A. B. Leadership and job demands — resources theory: a systematic review // Frontiers in Psychology. 2021. Vol. 12. Art. 722080. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Verreyne M.-L., Ho M., Linnenluecke M. Editorial for the special issue on: organizational resilience and the entrepreneurial firm // International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. 2018. Vol. 24, no. 7. P. 1122–1128. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2018-533>
- Wu Q., Cormican K. Shared leadership and team effectiveness: An investigation of whether and when in engineering design teams // Frontiers in Psychology. 2021. Art. 569198. P. 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.569198>
- Wut T.-M., Lee S.-W., Xu J. Role of organizational resilience and psychological resilience in the workplace — internal stakeholder perspective // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2022. Vol. 19, no. 18. P. 11799. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811799>
- Yu J., Yuan L., Han G., Li H., Li P. A study of the impact of strategic human resource management on organizational resilience // Behavioral Sciences. 2022. Vol. 12. P. 508. <https://doi.org/10.3390/bs12120508>
- Zautra A. J., Reich J. W. Resilience: the meaning, methods, and measures of a fundamental characteristic of human adaptation // S. Folkman (ed.). Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping. New York: Oxford University Press, 2011. P. 173–185.

Статья поступила в редакцию 28 апреля 2024 г.;
рекомендована к печати 27 февраля 2025 г.

Контактная информация:

- Лепехин Николай Николаевич — канд. психол. наук; <https://orcid.org/0000-0001-9160-0519>, n.lepehin@spbu.ru
- Ильина Ольга Николаевна — мл. науч. сотр.; <https://orcid.org/0000-0001-8477-2507>, st061944@student.spbu.ru
- Круглов Владимир Георгиевич — канд. психол. наук; <https://orcid.org/0000-0001-8282-5476>, v.kruglov@spbu.ru
- Круглова Марина Анатольевна — канд. психол. наук; <https://orcid.org/0000-0001-7959-7097>, m.kruglova@spbu.ru

Development of organizational resilience based on the interaction of individual, team and management resources*

N. N. Lepekhin^a, O. N. Ilyina, V. G. Kruglov, M. A. Kruglova

St. Petersburg State University,
7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

* The study was supported by the Russian Science Foundation, grant no. 24-28-00603.

^a Author for correspondence.

For citation: Lepekhin N. N., Ilyina O. N., Kruglov V. G., Kruglova M. A. Development of organizational resilience based on the interaction of individual, team and management resources. *Vestnik of Saint Petersburg University. Psychology*, 2025, vol. 15, issue 2, pp. 283–308. EDN ORFHLС (In Russian)

In a turbulent socio-economic environment the problem of ensuring resilience of Russian organizations is relevant so that they can effectively cope with unexpected incidents, restore productivity after failures, overcome gaps in coordination of actions, and most importantly, create the potential for innovative development based on the anticipation of future risks and threats. Development of resilience is considered as a constant activity inherent in a successful organization to meet rapidly changing political, economic and social conditions of activity. The article is devoted to the description of the integrative concept of organizational resilience, which is based on a number of already well-developed theoretical models that have received empirical confirmation in numerous studies. The proposed concept substantiates the need for inter-level interaction of resilience resources, and defines organizational resilience as a dynamic meta-construct, which is formed on the basis of complementary mutual influence “bottom — up” and “top — down” of individual, team and managerial levels of resilience, based on the culture of proactivity. The individual level of resilience, critically dependent on psychological well-being in the workplace, arises as a result of proactive job crafting of work design, which is the basis for developing resilience resources at the team and higher levels of the organizational structure. The team level of resilience is formed on the basis of individual resilience resources and group emergent states that create team subjectivity, and is a mediator ensuring successful interaction between the individual and managerial levels of resilience. The managerial level of resilience includes the principles of resilience engineering, anticipation in strategy, transformational leadership, support for a culture of proactivity, as well as strategic HR management, which integrates and develops inter-level interaction of resilience resources by introducing the necessary virtuous organizational practices that ensure a resilience state of the organization as a system in the current state and strategic perspective: training and career development, participation and involvement of personnel in decision-making, fair monetary and non-monetary recognition, maintaining a work-life balance, psychological and physical safety, and others.

Keywords: development of organizational resilience, interlevel effects of resilience, individual, team and managerial resources of resilience, virtuous organizational practices.

References

- Abi-Hashem N. (2020). Resiliency and culture: An interdisciplinary approach. *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics*, 17 (4): 586–603. <https://doi.org/10.22363/2313-1683-2020-17-4-586-603>
- Al-Ayed S. I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: An empirical study on hospitals. *Business: Theory and Practice*, 20: 179–186. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.17>
- Albrecht S. L., Bakker A. B., Gruman J. A., Macey W. H., Saks A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 2 (1): 7–35. <https://doi.org/10.1108 JOEPP-08-2014-0042>
- Astapenko Ye. Ye., Kruglova M. A., Lepekhin N. N., Manichev S. A., Fedorov S. I. (2021). Development of work teams based on proactive interventions in task cycles. *Peterburgskii psichologicheskii zhurnal*, 36: 1–54. (In Russian)
- Aubouin-Bonnaventure J., Fouquereau E., Coillot H., Lahiani F. J., Chevalier S. (2021). Virtuous organizational practices: A new construct and a new inventory. *Frontiers in Psychology*, 12: 724956. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.724956>

- Bakker A. B., Demerouti E., Sanz-Vergel A. (2023). Job demands — resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10: 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker A. B., Petrou P., Op den Kamp E. M., Tims M. (2020). Proactive vitality management, work engagement, and creativity: The role of goal orientation. *Applied Psychology: An International Review*, 69 (2): 351–378. <https://doi.org/10.1111/apps.12173>
- Bakker A., Demerouti E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In: E. Diener, S. Oishi, L. Tay (eds). *Handbook of Well-Being* (pp. 554–566). Noba Scholar. P. 554–566.
- Barbhuiya M. R., Chatterjee D. (2023). Just survive or thrive? Effect of psychological and organizational resilience on adoption of innovative strategies by hospitality sector post COVID-19. *Tourism Planning & Development*, 20: 188–211. <https://doi.org/10.1080/21568316.2022.2121312>
- Bardoel E. A., Drago R. (2021). Acceptance and strategic resilience: An application of conservation of resources theory. *Group & Organization Management*, 46 (4): 657–691. <https://doi.org/10.1177/10596011211022488>
- Beuren I. M., dos Santos V., Theiss V. (2022). Organizational resilience, job satisfaction and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71: 2262–2279. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0158>
- Boon C., Eckardt R., Lepak D., Boselie P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29: 34–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Bouaziz F., Smaoui Hachicha Z. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*, 37: 537–551. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2017-0358>
- Bowers C., Kreutzer C., Cannon-Bowers J., Lamb J. (2017). Team resilience as a second-order emergent state: A theoretical model and research directions. *Frontiers in Psychology*, 8: 1360. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01360>
- Chapman M. T., Lines R. L. J., Crane M., Ducker K. J., Ntoumanis N., Peeling P., Parker S. K., Quested E., Temby P., Thøgersen-Ntoumani C., Gucciardi D. F. (2020). Team resilience: A scoping review of conceptual and empirical work. *Work & Stress*, 34 (1): 57–81. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529064>
- Chigrina A. A., Bagrationi K. A., Nestik T. A. (2020). Development of theoretical model for collective resilience. *Organizatsionnaia psichologiiia*, 10 (2): 151–171. (In Russian)
- Duchek S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13 (1): 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Duchek S., Raetze S., Scheuch I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research*, 13 (2), 387–423. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>
- Fisher D. M., Law R. D. (2021). How to choose a measure of resilience: An organizing framework for resilience measurement. *Applied Psychology: An International Review*, 70 (2): 643–673. <https://doi.org/10.1111/apps.12243>
- Fisher D. M., LeNoble C. A., Vanhove A. J. (2023). An integrated perspective on individual and team resilience: Moving from multilevel structure to cross-level effects. *Applied Psychology*, 72 (3), 1043–1074. <https://doi.org/10.1111/apps.12419>
- Gallab M., Di Nardo M. (2023). New innovation, sustainability, and resilience challenges in the X.0 era. *Applied System Innovation*, 6: 39. <https://doi.org/10.3390/asi6020039>
- Galy A., Chênevert D., Fouquereau E., Groulx P. (2023). Toward a new conceptualization of resilience at work as a meta-construct? *Frontiers in Psychology*, 14: 1211538. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1211538>
- Georgescu I., Bocean C. G., Vărzaru A. A., Rotea C. C., Mangra M. G., Mangra G. I. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability*, 16: 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Granig P., Hilgarter K. (2020). Organisational resilience: a qualitative study about how organisations handle trends and their effects on business models from experts' views. *International Journal of Innovation Science*, 12 (5): 525–544. <https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2020-0086>

- Grawitch M. J., Ballard D. W. (2016). Introduction: Building a psychologically healthy workplace. In: Grawitch M. J., Ballard D. W. (eds). *The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees* (pp. 3–11). Washington, American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14731-000>
- Gucciardi D.F., Crane M., Ntoumanis N., Parker S.K., Thøgersen-Ntoumani C., Ducker K.J., Peeling P., Chapman M.T., Quested E., Temby Ph. (2018). The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91 (4): 729–768. <https://doi.org/10.1111/joop.12237>
- Hartmann S., Weiss M., Newman A., Hoegl M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology: An International Review*, 69 (3): 913–959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- Hartwig A., Clarke S., Johnson S., Willis S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10 (3–4): 169–200. <https://doi.org/10.1177/2041386620919476>
- Hobfoll S.E., Halbesleben J., Neveu J.-P., Westman M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5: 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hobfoll S.E., Stevens N.R., Zalta A.K. (2015). Expanding the science of resilience: Conserving resources in the aid of adaptation. *Psychological Inquiry*, 26 (2): 174–180. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2015.1002377>
- Hollnagel E. (2011). RAG — The resilience analysis grid. In: Pariès J., Wreathall J. *Resilience engineering in practice. A guidebook* (pp. 275–296). London, CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781317065265>
- Hollnagel E. (2022). Systemic potentials for resilient performance. In: Matos F., Selig P.M., Henriqson E. (eds). *Resilience in a Digital Age* (pp. 7–17). Cham, Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85954-1_2
- Hollnagel E., Nemeth C.P. (2021). From resilience engineering to resilient performance. In: Nemeth C.P., Hollnagel E. (eds). *Advancing Resilient Performance* (pp. 1–9). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74689-6_1
- Hollnagel E., Woods D.D., Leveson N. (eds) (2006). *Resilience Engineering: Concepts and precepts*. Aldershot, Ashgate.
- Ilyina O.N., Lepekhin N.N., Manichev S.A. (2022). Proactive work behavior: concepts and research directions. *Organizatsionnaia psichologiya*, 12 (1): 92–127. (In Russian)
- Korber S., McNaughton R.B. (2018). Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24 (7): 1129–1154. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0356>
- Kotsios P. (2023). Business resilience skills for SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12 (1): 37. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00304-0>
- Kozlowski S. W. J., Bell B. S. (2020). Advancing team learning: Process mechanisms, knowledge outcomes, and implications. In: L. Argote, M. J. M. Levine (eds). *The Oxford handbook of group and organizational learning* (pp. 195–230). Oxford, Oxford University Press.
- Kozlowski S. W. J., Chao G. T. (2018). Unpacking team process dynamics and emergent phenomena: Challenges, conceptual advances, and innovative methods. *American Psychologist*, 73 (4): 576–592. <https://doi.org/10.1037/amp0000245>
- Kozlowski S. W. J., Klein K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In: K. J. Klein, S. W. J. Kozlowski (eds). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). San Francisco, Jossey-Bass.
- Lepekhin N. N. (2024). Individual, team and leadership resources of team resilience development in organizations. *Peterburgskii psichologicheskii zhurnal*, 46: 44–78. (In Russian)
- Lepekhin N. N., Ilyina O. N., Kruglova V. G., Kruglova M. A. (2024). Shared leadership and mental models compatibility as predictors of work group resilience. *Vestnik of St. Petersburg University. Psychology*, 14, 4: 673–692. (In Russian)
- Lepekhin N. N., Ilyina O. N., Kruglova V. G., Kruglova M. A. (2024). Integrative ensuring of workgroup sustainability based on interaction. *Ergodizain*, 1 (23): 61–76. <https://doi.org/10.30987/2658-4026-2024-1-61-76> (In Russian)

- Manichev S. A., Miletich M. P., Lepekhin N. N., Ilyina O. N., Pogrebitskaya V. E. (2023). The Russian version of the Job Crafting Scale: Psychometric verification, validation and perspectives of use. *Oрганизационная психология*, 13 (1): 92–116. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2023-13-1-92-116> (In Russian)
- Matos F., Selig P. M., Henriquez E. (eds) (2022). *Resilience in a digital age: Contributions to management science*. Cham, Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85954-1_1
- Muadzah S., Suryanto S. (2024). Organizational culture and resilience: Systematic literature review. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8 (2): 1426–1440. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.417>
- Oprea B. T., Barzin L., Vîrgă D., Iliescu D., Rusu A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28 (6): 723–741. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2019.1646728>
- Powley E. H., Caza B. B., Caza A. (eds) (2020). *Research Handbook on Organizational Resilience*. London, Edward Elgar Publishing.
- Raetze S., Duchek S., Maynard M. T., Kirkman B. L. (2021). Resilience in organizations: An integrative multilevel review and editorial introduction. *Group & Organization Management*, 46 (4): 607–656. <https://doi.org/10.1177/10596011211032129>
- Raetze S., Duchek S., Maynard M. T., Wohlgemuth M. (2022). Resilience in organization-related research: An integrative conceptual review across disciplines and levels of analysis. *Journal of Applied Psychology*, 107 (6): 867–897. <https://doi.org/10.1037/apl0000952>
- Rehman K. U., Mata M. N., Martins J. M., Mariam S., Rita J. X., Correia A. B. (2021). SHRM Practices Employee and Organizational Resilient Behavior: Implications for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7 (2): 159. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020159>
- Sareen D. (2018). Relationship between strategic human resource management and job satisfaction. *International Journal of Current Research in Life Sciences*, 7 (3): 1229–1233.
- Šekeľová F., Lališ A. (2019). Application of resilience assessment grid in production of aircraft components. *MAD-Magazine of Aviation Development*, 7 (4): 6–11. <https://doi.org/10.14311/MAD.2019.04.01>
- Stoverink A. C., Kirkman B. L., Mistry S., Rosen B. (2020). Bouncing back together: Toward rhetorical model of work team resilience. *The Academy of Management Review*, 45 (2): 395–422. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005>
- Tetrick L. E., Winslow C. J. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2: 583–603. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111341>
- Tsybova V. S., Kucherov D. G., Lisovskaya A. Yu. (2023). Socially responsible human resource management, employees' well-being and innovative work behaviour: A conceptual model. *Russian Management Journal*, 21 (4): 514–533. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.403> (In Russian)
- Tummers L. G., Bakker A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12: 722080. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Verreyne M. L., Ho M., Linnenluecke M. (2018). Editorial for the special issue on: organizational resilience and the entrepreneurial firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24 (7): 1122–1128. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2018-533>
- Wu Q., Cormican K. (2021). Shared leadership and team effectiveness: An investigation of whether and when in engineering design teams. *Frontiers in Psychology*, 11: 569198. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.569198>
- Wut T.-M., Lee S.-W., Xu J. (2022). Role of organizational resilience and psychological resilience in the Workplace — Internal Stakeholder Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (18): 11799. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811799>
- Yu J., Yuan L., Han G., Li H., Li P. A. (2022). Study of the impact of strategic human resource management on organizational resilience. *Behavioral Sciences*, 12: 508. <https://doi.org/10.3390/bs12120508>
- Zautra A. J., Reich J. W. (2011). Resilience: The meanings, methods, and measures of a fundamental characteristic of human adaptation. In: S. Folkman (ed.). *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (pp. 173–185). Oxford, Oxford University Press.

Received: April 28, 2024

Accepted: February 27, 2025

Authors' information:

Nikolay N. Lepekhin — PhD in Psychology; <https://orcid.org/0000-0001-9160-0519>,
n.lepehin@spbu.ru

Olga N. Ilyina — Junior Researcher; <https://orcid.org/0000-0001-8477-2507>,
st061944@student.spbu.ru

Vladimir G. Kruglov — PhD in Psychology; <https://orcid.org/0000-0001-8282-5476>,
v.kruglov@spbu.ru

Marina A. Kruglova — PhD in Psychology; <https://orcid.org/0000-0001-7959-7097>,
m.kruglova@spbu.ru