

Мир науки. Педагогика и психология / World of Science. Pedagogy and psychology <https://mir-nauki.com>

2026, Том 14, № 4 / 2026, Vol. 14, Iss. 4 <https://mir-nauki.com/issue-4-2026.html>

URL статьи: <https://mir-nauki.com/PDF/11PDMN426.pdf>

DOI: 10.15862/11PDMN426 (<https://doi.org/10.15862/11PDMN426>)

5.3.1. Общая психология, психология личности, история психологии (психологические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Дроздов, Е. Н. Жизнестойкость работников в условиях организационной трансформации: теоретико-эмпирическая модель связи с самоэффективностью и трудовой вовлеченностью / Е. Н. Дроздов, С. Н. Храмешин // Мир науки. Педагогика и психология. — 2026. — Т. 14. — № 4. — URL: <https://mir-nauki.com/PDF/11PDMN426.pdf>. DOI: 10.15862/11PDMN426.

For citation:

Drozov E.N., Khrameshin S.N. Employee hardiness under organizational transformation: a theoretical and empirical model of links with self-efficacy and work engagement. *World of Science. Pedagogy and psychology*. 2026;14(4): 11PDMN426. Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/11PDMN426.pdf>. DOI: 10.15862/11PDMN426 (In Russ., abstract in Eng.).

Дроздов Евгений Николаевич

АНО ВО «Славяно-Греко-Латинская Академия», Москва, Россия
Аспирант
E-mail: drozdov@sgla.ru

Храмешин Сергей Николаевич

АНО ВО «Славяно-Греко-Латинская Академия», Москва, Россия
Доктор философских наук, доцент
Профессор кафедры «Теологии и философии»
E-mail: rector@sgla.ru
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1074-0649>

Жизнестойкость работников в условиях организационной трансформации: теоретико-эмпирическая модель связи с самоэффективностью и трудовой вовлеченностью

Аннотация. В статье рассматривается жизнестойкость работников как психологический ресурс, обеспечивающий сохранение субъектной активности, самоэффективности и готовности к включению в профессиональную деятельность в условиях организационной трансформации. Актуальность исследования определяется тем, что в период социально-экономической нестабильности и изменения бизнес-моделей традиционные инструменты мотивации персонала оказываются недостаточными без учета устойчивых личностных и организационно-психологических ресурсов. Цель статьи — разработать теоретико-эмпирическую модель связи жизнестойкости, самоэффективности, стрессоустойчивости и трудовой вовлеченности, а также проверить ее базовые эмпирические звенья на пилотной выборке работников. Методологическую основу составили концепция hardiness С. Кобейсы и С. Мадди, теория самоэффективности А. Бандуры, модель рабочих требований и ресурсов и современные подходы к employee resilience. Эмпирическая часть выполнена на выборке 30 работников с применением теста жизнестойкости, шкалы общей самоэффективности, диагностики самоэффективности и теста стрессоустойчивости. Результаты показывают средний уровень жизнестойкости и самоэффективности при выраженной зоне стрессового риска; связь жизнестойкости с общей самоэффективностью имеет положительную направленность и достигает уровня статистической тенденции. Особое внимание уделено разграничению индивидуальной устойчивости, организационных ресурсов

и управленческой ответственности за профилактику выгорания, что принципиально важно для прикладной психологии труда. Сделан вывод, что жизнестойкость целесообразно рассматривать не как прямой заменитель мотивации, а как ресурсный предиктор вовлеченности через самоэффективность, организационную поддержку и интерпретацию изменений как управляемого вызова.

Ключевые слова: жизнестойкость; самоэффективность; трудовая вовлеченность; организационная трансформация; стрессоустойчивость; психологический капитал; резильентность работников

Введение

Организационная трансформация в современных условиях редко ограничивается изменением регламентов, цифровых инструментов или структуры бизнес-процессов. Для работника она выступает как психологическая ситуация неопределенности, в которой меняются привычные критерии профессиональной успешности, способы коммуникации, распределение ответственности и представления о стабильности занятости. В этой связи возрастает значение не только внешних управленческих ресурсов, но и внутренних характеристик личности, позволяющих сохранять активность, принимать решения и не переводить стрессовую нагрузку в устойчивое отчуждение от труда.

Одной из таких характеристик является жизнестойкость, получившая первоначальное теоретическое оформление в исследованиях С. Кобейсы как совокупность установок, ослабляющих неблагоприятное влияние стрессовых событий на здоровье и поведение личности [1]. В дальнейшем С. Мадди развил понятие *hardiness* как систему вовлеченности, контроля и принятия вызова, благодаря которой неопределенность может восприниматься не только как угроза, но и как ситуация развития [2]. Метааналитические данные подтверждают, что жизнестойкость связана с более благоприятными показателями адаптации, благополучия и стрессового совладания [3].

В русскоязычной психологии понятие жизнестойкости получило развитие в рамках адаптации теста жизнестойкости и исследований личностных ресурсов в профессиональном и жизненном контекстах. Важным шагом стала краткая версия теста жизнестойкости, позволяющая применять конструкт в организационных выборках [4]. Обзорные работы показывают, что жизнестойкость не сводится к стрессоустойчивости в узком смысле: она включает смысловую, регуляторную и поведенческую готовность действовать в ситуации давления [5].

Вместе с тем в прикладных работах по управлению персоналом жизнестойкость нередко описывается слишком прямолинейно: как непосредственный инструмент повышения мотивации и производительности. Такая трактовка удобна управленчески, но теоретически недостаточна. Более точной представляется модель, в которой жизнестойкость выступает ресурсным предиктором, влияющим на мотивационное состояние не прямо, а через самоэффективность, интерпретацию изменений, доступность организационной поддержки и качество включенности работника в профессиональную деятельность.

Цель настоящей статьи — разработать теоретико-эмпирическую модель связи жизнестойкости, самоэффективности, стрессоустойчивости и трудовой вовлеченности в условиях организационной трансформации, а также проверить базовые эмпирические звенья этой модели на пилотной выборке работников. Научная новизна статьи состоит в интеграции классической модели *hardiness* с современными подходами к *work engagement*, *employee resilience* и психологическому капиталу; практическая значимость — в уточнении направлений психологической диагностики и программ развития персонала в кризисных и трансформационных условиях.

Теоретическая рамка исследования

Самозффективность является ключевым звеном между личностным ресурсом и профессиональным поведением. В теории А. Бандуры она определяется как убежденность субъекта в собственной способности организовать и реализовать действия, необходимые для достижения результата [6]. В отличие от общего оптимизма, самозффективность имеет деятельностный характер: она задает уровень усилий, настойчивость при столкновении с препятствиями и готовность осваивать новые стратегии. Шкала общей самозффективности Р. Шварцера и М. Ерусалема широко применяется для оценки этой характеристики в исследованиях адаптации, здоровья и профессиональной активности [7].

Понятие трудовой вовлеченности задает еще один уровень анализа. В модели W. Schaufeli, A. Bakker и M. Salanova вовлеченность описывается через энергичность, преданность делу и поглощенность работой [8]. В рамках модели рабочих требований и ресурсов вовлеченность возрастает тогда, когда требования работы уравниваются ресурсами — автономией, поддержкой, обратной связью, возможностями профессионального развития [9]. Следовательно, жизнестойкость может усиливать вовлеченность не механически, а при наличии условий, в которых работник способен использовать свой внутренний ресурс в деятельности.

Классическая работа W. Kahn показывает, что вовлеченность предполагает психологическую доступность, безопасность и осмысленность участия в рабочей роли [10]. Эта логика согласуется с теорией самодетерминации Е. Ryan и R. Deci, согласно которой устойчивое качество мотивации зависит от удовлетворения базовых потребностей в автономии, компетентности и связанности [11]. Если эти потребности блокируются, то даже высокий личностный ресурс может быть направлен не на развитие деятельности, а на индивидуальное выживание и эмоциональную защиту.

Особенно важно отличать вовлеченность от выгорания. Исследования С. Maslach, W. Schaufeli и M. Leiter показывают, что хроническое несоответствие между требованиями работы и ресурсами работника связано с эмоциональным истощением, цинизмом и снижением профессиональной эффективности [12]. Поэтому жизнестойкость в организации не должна использоваться как идеологическое требование «терпеть больше». Ее продуктивное применение возможно только тогда, когда развитие личностных ресурсов сопровождается изменением организационной среды.

В этом отношении жизнестойкость близка к понятию психологического капитала, включающего надежду, самозффективность, оптимизм и резильентность [13]. Однако *hardiness* имеет собственную специфику: она фокусируется на отношении к стрессору и смысловой переработке вызова. Близким, но не тождественным является и конструкт психологической резильентности, измеряемый, например, шкалой Connor-Davidson Resilience Scale [14]. Резильентность акцентирует восстановление после трудностей, тогда как жизнестойкость подчеркивает активное преобразование отношения к самой ситуации давления.

Современные исследования *employee resilience* переводят дискуссию из индивидуально-клинического контекста в организационный. В работах K. Näswall и соавторов резильентность работников рассматривается как поведенческая и психологическая способность эффективно функционировать в условиях изменений [15]. Сотрудник с высокой резильентностью не только выдерживает стресс, но и способен поддерживать продуктивное взаимодействие, обучаться и перестраивать способы работы. L. Kuntz и соавторы подчеркивают, что формирование *resilient employees* зависит от организационных ресурсов, качества лидерства и практик управления [16]. Исследования организационной резильентности также показывают, что благополучие работника опосредуется не только личными качествами, но и устойчивостью самой организации как системы [17].

Отдельное значение имеет литература о вовлеченности в изменения. S. Albrecht и соавторы предлагают рассматривать change engagement как позитивную психологическую ориентацию работника на организационные изменения [18]. Последующие эмпирические исследования показывают, что ресурсы изменений, ясность коммуникации, поддержка руководства и справедливость процедур повышают вероятность конструктивного участия персонала в трансформации [19]. Модель психологических условий вовлеченности в изменение дополнительно указывает, что работник включается в изменение не тогда, когда давление максимально, а тогда, когда видит смысл, возможность влияния и управляемость происходящего [20].

Наконец, современные эмпирические данные о связи стресса, резильентности и work engagement подтверждают, что устойчивость к стрессу и способность восстанавливаться являются значимыми предикторами профессиональной активности, но их эффект зависит от контекста и субъективной оценки требований [21]. В российском контексте исследования вовлеченности персонала также подчеркивают двойственную природу данного феномена: он важен как для результатов организации, так и для субъективного состояния сотрудника [22].

Авторская модель и гипотезы

На основании рассмотренных подходов предложена теоретико-эмпирическая модель, в которой жизнестойкость выступает исходным личностным ресурсом, самооффективность — когнитивно-регуляторным медиатором, стрессоустойчивость — индикатором адаптационного состояния, а трудовая вовлеченность — целевым мотивационно-поведенческим результатом. В условиях организационной трансформации эта модель предполагает, что работник с более выраженной жизнестойкостью чаще интерпретирует изменения как управляемый вызов, сохраняет веру в возможность результативного действия и благодаря этому легче включается в новые профессиональные задачи.

В рамках пилотного исследования были сформулированы следующие гипотезы. Н1: общий уровень жизнестойкости положительно связан с общей самооффективностью работников. Н2: компоненты жизнестойкости имеют различный вклад в показатели самооффективности; наиболее ожидаемая положительная связь предполагается для вовлеченности и контроля. Н3: высокий уровень стрессового риска сочетается со снижением адаптационных ресурсов, однако при сохраненной жизнестойкости и самооффективности может не приводить к полной дезорганизации профессионального поведения. Н4: влияние жизнестойкости на трудовую вовлеченность носит опосредованный характер и требует прямой проверки в дальнейшем исследовании с использованием специализированных шкал вовлеченности.

Материалы и методы

Эмпирическая часть статьи имеет пилотный характер и направлена на проверку базовых связей между жизнестойкостью, самооффективностью и стрессовым риском. В исследовании приняли участие 30 работников организации. Выборка рассматривалась как предварительная диагностическая группа, позволяющая выявить направления последующей более масштабной проверки модели. Участие было добровольным и анонимным; результаты интерпретировались только в обобщенном виде и не использовались для индивидуальной кадровой оценки.

Диагностический комплекс включал четыре инструмента: тест жизнестойкости, позволяющий оценить общий показатель и компоненты вовлеченности, контроля и принятия риска; шкалу общей самооффективности; методику диагностики самооффективности в предметной деятельности и межличностном общении; тест оценки стрессоустойчивости

личности. В качестве основных переменных анализа использовались общий показатель жизнестойкости, ее компоненты, общая самооффективность, предметная и межличностная самооффективность, показатель стрессового риска.

Статистическая обработка включала описательную статистику, расчет коэффициентов корреляции Спирмена и простую линейную регрессию. Выбор непараметрического корреляционного анализа обусловлен малым объемом выборки и пилотным статусом исследования. Интерпретация результатов строилась осторожно: при $n = 30$ статистические тенденции рассматривались как основание для уточнения модели, но не как окончательное доказательство причинных отношений.

Результаты исследования

Описательная статистика по основным показателям представлена в таблице 1. Полученные значения указывают на средний уровень жизнестойкости и самооффективности при наличии выраженной зоны стрессового риска. Такое сочетание является теоретически важным: работники не демонстрируют полной дезадаптации, однако уровень стрессовой нагрузки требует организационно-психологического вмешательства.

Таблица 1

Описательная статистика показателей пилотного исследования

Показатель	M	SD	Min	Max	Me
Стрессовый риск	4,37	1,33	2,0	7,0	4,00
Общая самооффективность	30,80	5,26	21,0	40,0	30,50
Жизнестойкость, общий показатель	77,01	3,33	71,4	86,4	76,55
Вовлеченность	31,85	3,63	21,0	40,0	32,00
Контроль	26,90	1,69	23,0	29,0	27,00
Принятие риска	10,57	1,72	7,0	13,0	10,50
Самооффективность в предметной деятельности	29,31	2,22	23,8	32,3	30,00
Самооффективность в межличностном общении	2,91	0,53	1,8	3,6	3,00

Разработано авторами на основе данных пилотного исследования

Корреляционный анализ показал, что связь общего показателя жизнестойкости с общей самооффективностью имеет положительную направленность ($\rho = 0,310$; $p = 0,096$). При стандартном уровне значимости $p < 0,05$ эта связь не является статистически значимой, однако для пилотного исследования она может рассматриваться как содержательная тенденция, согласующаяся с теоретической моделью. Простая линейная регрессия также выявила положительный наклон: при увеличении жизнестойкости возрастал ожидаемый показатель общей самооффективности ($\beta = 0,542$; $p = 0,064$; $R^2 = 0,117$).

Таблица 2

Ключевые корреляционные связи между показателями

Пара переменных	ρ Спирмена	p	Интерпретация
Жизнестойкость — общая самооффективность	0,310	0,096	положительная тенденция
Вовлеченность — общая самооффективность	0,171	0,367	связь не выражена
Контроль — общая самооффективность	-0,202	0,284	связь не выражена
Принятие риска — общая самооффективность	-0,064	0,737	связь не выражена
Стрессовый риск — общая самооффективность	0,330	0,075	положительная тенденция
Жизнестойкость — предметная самооффективность	0,109	0,567	связь не выражена
Вовлеченность — межличностная самооффективность	-0,411	0,024	статистически значимая отрицательная связь

Разработано авторами на основе данных пилотного исследования

Ключевые корреляционные связи представлены в таблице 2. Обращает на себя внимание неоднородность компонентов жизнестойкости: общий показатель демонстрирует ожидаемую положительную тенденцию связи с самоофективностью, тогда как отдельные субшкалы дают более сложную картину. Отрицательная связь вовлеченности с межличностной самоофективностью ($r = -0,411$; $p = 0,024$) требует осторожной интерпретации и может отражать специфику выборки, особенности шкалирования или напряжение между профессиональной включенностью и коммуникативной уверенностью в условиях конфликта и неопределенности.

Таким образом, гипотеза Н1 получает частичную поддержку на уровне статистической тенденции, но не может считаться доказанной в строгом смысле. Гипотеза Н2 подтверждается в части неоднородности компонентов жизнестойкости: субшкалы демонстрируют разнонаправленные и различающиеся по силе связи. Гипотеза Н3 получает предварительное содержательное подтверждение: наличие стрессового риска сочетается не с разрушением всех ресурсов, а с сохранением среднего уровня самоофективности и жизнестойкости. Гипотеза Н4 в настоящем исследовании остается теоретической и требует последующей проверки с прямым измерением трудовой вовлеченности.

Обсуждение результатов

Полученные данные не позволяют утверждать, что жизнестойкость автоматически повышает мотивацию или производительность персонала. Напротив, они подчеркивают необходимость более сложной модели. Положительная тенденция связи жизнестойкости с общей самоофективностью показывает, что работники, воспринимающие трудности как вызов и сохраняющие чувство контроля, в большей степени склонны считать себя способными справляться с профессиональными задачами. Однако слабость и неоднородность связей указывают на то, что личностного ресурса недостаточно без учета организационной среды.

Наиболее важный теоретический вывод состоит в том, что жизнестойкость следует рассматривать как ресурс интерпретации и саморегуляции. Она влияет не столько на сам факт наличия мотивации, сколько на то, как работник объясняет происходящие изменения, оценивает собственные возможности и выбирает стратегию поведения. В условиях трансформации один и тот же управленческий шаг может восприниматься как угроза, бессмысленное давление или как сложный, но управляемый вызов. Именно это различие и делает жизнестойкость значимой для организационной психологии.

Практически значимым является и результат о стрессовом риске. Средние значения стрессового показателя свидетельствуют, что работники находятся в зоне напряжения. Если организация будет использовать риторику жизнестойкости как требование индивидуального терпения, это может усилить выгорание и цинизм. Если же жизнестойкость включается в систему поддержки — через ясную коммуникацию изменений, обучение, развитие автономии и справедливое распределение нагрузки, — она становится ресурсом вовлеченности.

Обнаруженная отрицательная связь вовлеченности с межличностной самоофективностью требует дальнейшего анализа. Возможно, в условиях напряженного социально-психологического климата профессиональная включенность сопровождается ростом требований к коммуникации и повышенной чувствительностью к конфликтам. Иными словами, человек может быть включен в работу, но при этом не чувствовать достаточной уверенности в межличностном взаимодействии. Такая ситуация характерна для организаций, где трудовая задача и социальная среда развиваются асинхронно.

Практические следствия для управления персоналом

На основе предложенной модели развитие жизнестойкости персонала должно включать не только тренинги стрессоустойчивости, но и управленческие меры, направленные на

повышение самооффективности и вовлеченности. Во-первых, работникам необходима ясная информация о целях трансформации, критериях успеха и ожидаемых изменениях ролей. Неопределенность не может быть полностью устранена, но она должна быть структурирована.

Во-вторых, программы развития жизнестойкости должны строиться вокруг трех компонентов: вовлеченности, контроля и принятия вызова. Вовлеченность поддерживается через связь задач с профессиональным смыслом; контроль — через участие работников в решениях и обратную связь; принятие вызова — через обучение новым способам действия и безопасное освоение ошибок. В таком формате жизнестойкость становится не лозунгом, а практикой организационного обучения.

В-третьих, психодиагностика персонала должна использоваться не для отбора «сильных» и исключения «слабых», а для выявления зон поддержки. Если у работника средняя жизнестойкость, но низкая межличностная самооффективность, ему нужна не только мотивационная программа, но и развитие коммуникативных навыков, наставничество, снижение конфликтности и поддержка руководителя. Если самооффективность сохраняется при высоком стрессовом риске, то приоритетом становится управление нагрузкой и профилактика выгорания.

В-четвертых, оценка эффективности подобных программ должна включать не только субъективные показатели, но и организационные индикаторы: текучесть, число конфликтов, удовлетворенность коммуникацией, качество выполнения задач, вовлеченность в изменения. Именно сочетание личностных и организационных данных позволит перейти от общей идеи «повышения жизнестойкости» к доказательной системе управления персоналом.

Ограничения исследования

Исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, выборка включает 30 человек, что не позволяет проводить полноценный медиаторный или структурный анализ и ограничивает обобщаемость результатов. Во-вторых, трудовая вовлеченность в пилотной части не измерялась отдельной специализированной шкалой, поэтому выводы о ней имеют модельный, а не прямой эмпирический характер. В-третьих, демографические и организационные характеристики выборки представлены ограниченно, что затрудняет анализ влияния возраста, стажа, должностного уровня и специфики организационной культуры.

Дальнейшее исследование должно включать расширенную выборку, прямое измерение вовлеченности, регистрацию организационных ресурсов и требований, а также проверку медиаторной модели «жизнестойкость — самооффективность — вовлеченность — результативность». Перспективным является применение регрессионного, медиаторного и структурного моделирования, а также сравнение групп работников в стабильных и трансформационных организационных условиях.

Заключение

Жизнестойкость работников является важным психологическим ресурсом организационной трансформации, однако ее нельзя сводить к прямому инструменту повышения мотивации или производительности. Более обоснованной является модель, в которой жизнестойкость влияет на профессиональное поведение через самооффективность, субъективную управляемость изменений, организационные ресурсы и качество трудовой вовлеченности.

Пилотное эмпирическое исследование показало, что при выраженном стрессовом риске работники сохраняют средние показатели жизнестойкости и самооффективности.

Положительная тенденция связи жизнестойкости с общей самооффективностью подтверждает перспективность предложенной модели, но требует проверки на большей выборке. Практический вывод заключается в необходимости соединять развитие личностных ресурсов работников с изменением организационной среды: поддерживающей коммуникацией, справедливым распределением нагрузки, обучением и участием персонала в изменениях.

Таким образом, жизнестойкость выступает не заменой управлению и не требованием индивидуальной выносливости, а психологическим ресурсом, который раскрывается только в системе зрелых организационных практик. В этом качестве она может стать значимым фактором профилактики выгорания, повышения самооффективности и формирования устойчивой трудовой вовлеченности в условиях кризиса и трансформации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Kobasa S.C. Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness / S.C. Kobasa. — DOI 10.1037/0022-3514.37.1.1 // Journal of Personality and Social Psychology. — 1979. — Vol. 37, No. 1. — P. 1–11. — URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/458548/> (дата обращения: 07.06.2026).
2. Maddi S.R. Hardiness: Turning stressful circumstances into resilient growth / S.R. Maddi. — Dordrecht: Springer, 2013. — 88 p. — DOI 10.1007/978-94-007-5222-1. — URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-94-007-5222-1> (дата обращения: 07.06.2026).
3. Eschleman K.J. A meta-analytic examination of hardiness / K.J. Eschleman, N.A. Bowling, G.M. Alarcon. — DOI 10.1037/a0020476 // International Journal of Stress Management. — 2010. — Vol. 17, No. 4. — P. 277–307. — URL: https://www.researchgate.net/publication/228079797_A_Meta-Analytic_Examination_of_Hardiness (дата обращения: 07.06.2026).
4. Осин Е. Н. Краткая версия теста жизнестойкости: психометрические характеристики и применение в организационном контексте / Е. Н. Осин, Е. И. Рассказова // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. — 2013. — № 2. — С. 147–165. — URL: <https://msupsyj.ru/articles/detail.php?article=4808> (дата обращения: 07.06.2026).
5. Ярошук И. В. Психология жизнестойкости: обзор теоретических концепций, эмпирических исследований и методик диагностики / И. В. Ярошук // Ученые записки СПбГИПСП. — 2020. — Т. 33, № 1. — С. 50–60. — URL: https://psyjournals.ru/journals/scientific_notes/archive/2020_n1/Yaroshchuk (дата обращения: 07.06.2026).
6. Bandura A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change / A. Bandura. — DOI 10.1037/0033-295X.84.2.191 // Psychological Review. — 1977. — Vol. 84, No. 2. — P. 191–215. — URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/847061/> (дата обращения: 07.06.2026).
7. Schwarzer R. Generalized Self-Efficacy Scale / R. Schwarzer, M. Jerusalem // Measures in health psychology: A user's portfolio / ed. by J. Weinman, S. Wright, M. Johnston. — Windsor: NFER-Nelson, 1995. — P. 35–37. — URL: <https://userpage.fu-berlin.de/~health/engscal.htm> (дата обращения: 07.06.2026).
8. Schaufeli W.B. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study / W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, M. Salanova. — DOI 10.1177/0013164405282471 // Educational and Psychological Measurement. — 2006. — Vol. 66, No. 4. — P. 701–716. — URL: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/251.pdf> (дата обращения: 07.06.2026).

9. Demerouti E. The job demands-resources model of burnout / E. Demerouti, A.B. Bakker, F. Nachreiner, W.B. Schaufeli. — DOI 10.1037/0021-9010.86.3.499 // Journal of Applied Psychology. — 2001. — Vol. 86, No. 3. — P. 499–512. — URL: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.86.3.499> (дата обращения: 07.06.2026).
10. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work / W.A. Kahn. — DOI 10.5465/256287 // Academy of Management Journal. — 1990. — Vol. 33, No. 4. — P. 692–724. — URL: <https://www.jstor.org/stable/256287> (дата обращения: 07.06.2026).
11. Ryan R.M. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being / R.M. Ryan, E.L. Deci. — DOI 10.1037/0003-066X.55.1.68 // American Psychologist. — 2000. — Vol. 55, No. 1. — P. 68–78. — URL: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf (дата обращения: 07.06.2026).
12. Maslach C. Job burnout / C. Maslach, W.B. Schaufeli, M.P. Leiter. — DOI 10.1146/annurev.psych.52.1.397 // Annual Review of Psychology. — 2001. — Vol. 52. — P. 397–422. — URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11148311/> (дата обращения: 07.06.2026).
13. Luthans F. Psychological capital: Developing the human competitive edge / F. Luthans, C.M. Youssef, B.J. Avolio. — Oxford: Oxford University Press, 2007. — DOI 10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001. — URL: <https://academic.oup.com/book/41537> (дата обращения: 07.06.2026).
14. Connor K.M. Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) / K.M. Connor, J.R.T. Davidson. — DOI 10.1002/da.10113 // Depression and Anxiety. — 2003. — Vol. 18, No. 2. — P. 76–82. — URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12964174/> (дата обращения: 07.06.2026).
15. Näswall K. Employee resilience: Development and validation of a measure / K. Näswall, M. Kuntz, S. Hodliffe, S. Malinen. — DOI 10.1108/JMP-02-2018-0102 // Journal of Managerial Psychology. — 2019. — Vol. 34, No. 5. — P. 353–367. — URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jmp-02-2018-0102/full/html> (дата обращения: 07.06.2026).
16. Kuntz J.R.C. Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity / J.R.C. Kuntz, K. Näswall, S. Malinen. — DOI 10.1017/jmo.2015.28 // Journal of Management & Organization. — 2017. — Vol. 23, No. 4. — P. 456–462. — URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/abs/resilient-employees-in-resilient-organizations-flourishing-beyond-adversity/> (дата обращения: 07.06.2026).
17. Wut T.M. Role of organizational resilience and psychological resilience in the workplace: A study of hotel employees / T.M. Wut, J. Xu, S. Wong. — DOI 10.3390/ijerph191711299 // International Journal of Environmental Research and Public Health. — 2022. — Vol. 19, No. 17. — Article 11299. — URL: <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/17/11299> (дата обращения: 07.06.2026).
18. Albrecht S.L. Change engagement, change resources, and change demands: A model for positive employee orientations to organizational change / S.L. Albrecht, S. Connaughton, M.P. Leiter. — DOI 10.3389/fpsyg.2020.531944 // Frontiers in Psychology. — 2020. — Vol. 11. — Article 531944. — URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.531944/full> (дата обращения: 07.06.2026).

19. Albrecht S.L. The influence of change-related organizational and job resources on employee change engagement / S.L. Albrecht, S. Connaughton, M.P. Leiter. — DOI 10.3389/fpsyg.2022.910206 // Frontiers in Psychology. — 2022. — Vol. 13. — Article 910206. — URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.910206/full> (дата обращения: 07.06.2026).
20. Albrecht S.L. The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model / S.L. Albrecht, S. Furlong, M.P. Leiter. — DOI 10.3389/fpsyg.2023.1071924 // Frontiers in Psychology. — 2023. — Vol. 14. — Article 1071924. — URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1071924/full> (дата обращения: 07.06.2026).
21. Cabrera-Aguilar E. Resilience and stress as predictors of work engagement: The mediating role of self-efficacy in nurses / E. Cabrera-Aguilar, M. Zevallos-Francia, M. Morales-García [et al.]. — DOI 10.3389/fpsy.2023.1202048 // Frontiers in Psychiatry. — 2023. — Vol. 14. — Article 1202048. — URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychiatry/articles/10.3389/fpsy.2023.1202048/full> (дата обращения: 07.06.2026).
22. Рассказова О. А. Вовлеченность персонала и ее значение для сотрудника и организации / О. А. Рассказова, И. В. Воронова, Ю. И. Притула. — DOI 10.24412/1994-3776-2023-4-27-33 // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. — 2023. — № 4(12). — С. 27–33. — URL: <https://telescope-science.ru/ru/node/4162> (дата обращения: 07.06.2026).

Drozov Evgeny Nikolaevich

Slavic-Greek-Latin Academy, Moscow, Russia
E-mail: drozdov@sgla.ru

Khrameshin Sergey Nikolaevich

Slavic-Greek-Latin Academy, Moscow, Russia
E-mail: rector@sgla.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1074-0649>

Employee hardiness under organizational transformation: a theoretical and empirical model of links with self-efficacy and work engagement

Abstract. The article examines employee hardiness as a psychological resource that supports agency, self-efficacy and readiness to participate in professional activity under organizational transformation. The relevance of the study is determined by the fact that, in periods of socio-economic instability and business model change, traditional personnel motivation tools are insufficient unless stable personal and organizational psychological resources are taken into account. The aim of the article is to develop a theoretical and empirical model linking hardiness, self-efficacy, stress tolerance and work engagement, and to test its basic empirical links in a pilot sample of employees. The methodological framework integrates Kobasa's and Maddi's hardiness concept, Bandura's self-efficacy theory, the job demands-resources model and recent approaches to employee resilience. The empirical part was conducted on a sample of 30 employees using a hardiness test, a general self-efficacy scale, self-efficacy diagnostics and a stress tolerance test. The results indicate average levels of hardiness and self-efficacy combined with a pronounced stress-risk zone; the relationship between hardiness and general self-efficacy is positive and reaches the level of a statistical tendency. It is concluded that hardiness should not be interpreted as a direct substitute for motivation but as a resource predictor of engagement through self-efficacy, organizational support and the interpretation of change as a manageable challenge.

Keywords: hardiness; self-efficacy; work engagement; organizational transformation; stress tolerance; psychological capital; employee resilience