

<https://doi.org/10.31108/2.2024.3.33.11>
УДК 159.9:316.6

Оксана Креденцер

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ПОНЯТТЯ «РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ» В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ ПСИХОЛОГІЇ

Креденцер Оксана. Основні підходи до аналізу поняття «резильєнтність» в сучасній організаційній психології.

Вступ. Останнім часом світ переживає суттєві кризи та виклики. Амплітуда цих потрясінь з кожним роком зростає, а їх періодичність пришвидшується. З початком повномасштабної війни Україна опинилась в одному із центрів таких подій. Тому актуальним постає питання пошуку ресурсів подолання кризових ситуацій як на рівні особистості, так і на рівні окремих організацій та суспільства в цілому. Одним із таких ресурсів є концепт «резильєнтності».

Мета. Здійснити теоретичний аналіз основних підходів до поняття «резильєнтність» в контексті сучасних досліджень в організаційній психології.

Методи: методи теоретичного аналізу проблеми на основі вивчення літератури з проблеми дослідження (аналіз, синтез, узагальнення, систематизація).

Результати. Концепт «резильєнтності» в організаційній психології представлено на трьох рівнях аналізу: рівні організації, рівні групи (команди), рівні особистості (персоналу). Відповідно до виділених рівнів визначається «резильєнтність організацій», «резильєнтність команди», «резильєнтність персоналу». Показано, що резильєнтність на всіх трьох рівнях характеризується як здатність протистояти негараздам, відновлюватись після них та використовувати отриманий досвід як ресурс в подальшому розвитку. Суттєвим тут є те, що резильєнтність може проявлятися здебільшого тільки при виникненні певних труднощів та криз. Водночас на кожному із цих рівнів резильєнтність залежить від відповідних чинників. На рівні організації – це організаційні процеси та моделі, на рівні команди резильєнтність тісно пов'язана з внутрішньокорпоративними процесами, і, відповідно на рівні персоналу, – це організаційна поведінка та професійні характеристики персоналу.

Висновки: розглянуті підходи можуть бути покладені в основу подальших емпіричних досліджень резильєнтності організацій.

Ключові слова: організація, резильєнтність, резильєнтність організацій, резильєнтність персоналу на робочому місці, резильєнтність команди, організаційна психологія.

Kredentser, Oksana. Basic approaches to the analysis of the concept of resilience in modern organizational psychology.

Introduction. Recently, the world has been experiencing significant crises and challenges with ever increasing intensity and periodicity. The full-scale war in Ukraine placed the country in the epicentre of the turmoil. Hence, finding resources to overcome crises both at the individual, organizational, and societal levels has become of great importance. Resilience is one of those resources.

Aim. To analyze the main approaches to the concept of resilience in latest research in organizational psychology.

Methods: theoretical analysis of the relevant literature (analysis, synthesis, generalization, systematization).

Results. In terms of organizational psychology, the concept of resilience was analyzed at three levels: organizational level, group (team) level, and individual (staff) level. According to those levels, organizational resilience, team resilience, and staff resilience were defined. The all three types of resilience were referred to as the ability to withstand adversity, recover from it, and use the gained experience as a resource for further development. However, resilience was manifested only when certain difficulties and crises arose. Each type of resilience depended on certain factors: for organizational resilience, those factors included organizational processes and models, for team resilience, intra-team processes, and for staff resilience, staff's organizational behavior and professional characteristics.

Conclusions: the considered approaches can be the basis of further empirical research on organizational resilience.

Key words: organization, resilience, organizational resilience, staff resilience, team resilience, organizational psychology

Вступ. Останнім часом світ переживає суттєві кризи та виклики. Амплітуда цих потрясінь з кожним роком зростає, а їх періодичність пришвидшується. З початком повномасштабної війни Україна опинилась в одному із центрів таких подій. Тому актуальним постає питання пошуку ресурсів подолання кризових ситуацій як на рівні особистості, так і на рівні окремих організацій та суспільства в цілому. Одним із таких ресурсів є концепт «резильєнтності» (від англ. *Resilience* — пружність, еластичність).

Аналіз сучасної літератури останніми роками демонструє стрімке зростання досліджень з проблеми резильєнтності (Ассонов & Хаустова, 2019; Лігоненко & Андрійчук, 2023).

Наразі резильєнтність досліджують в рамках багатьох наук, в тому числі екології, біології, медицини, психології тощо. В.А. Чернобровкіна & В.М. Чернобровкін (2021) зазначають, що у фізиці вона означає здатність твердих тіл відтворювати свою початкову форму після механічного впливу (стискання тощо), в екології – здатність екосистем адекватно реагувати на дестабілізаційні зовнішні впливи (природні лиха, вплив техногенних процесів на природу тощо), в інженерній науці – спроможність конструкцій і споруд витримувати певні навантаження (Chernobrovkina & Chernobrovkin, 2021).

За даними дослідження Л.О. Лігоненко & В.А. Андрійчук (2023), найбільше статей по терміну «резильєнтність» публікується в межах соціальних наук (14,0 %), наук про довкілля (11,0 %), інженерії (10,9 %), медицини (10,3 %) та інших наук із часткою 3–7 %.

У психології насамперед увага приділяється резильєнтності особистості. У зарубіжній психології проблема резильєнтності особистості почала стрімко досліджуватись в 70-х роках минулого століття, і з того часу вже розроблена в цьому контексті низка відомих концепцій (Connor & Davidson, 2003; Fletcher & Sarkar, 2013; Luthar, Cicchetti & Becker, 2000; McEwen & Boyd, 2017 та ін.).

Американська психологічна асоціація (APA, 2014) визначає резильєнтність як «процес успішної адаптації перед обличчям негараздів, травм, трагедій, загроз або навіть значних джерел стресу». Водночас це визначення не відображає складну природу резильєнтності. Адже детермінанти резильєнтності включають безліч біологічних, психологічних, соціальних і культурних факторів, які взаємодіють один з одним, визначаючи, як людина реагує на стресовий досвід (Southwick, Bonanno, Masten, Panter-Brick & Yehuda, 2014).

К. McEwen & С. Boyd (2017) підкреслюють, що концептуальні підходи до дослідження резильєнтності істотно відрізняються, зокрема щодо того, чи є резильєнтність характерною (стабільною) чи станоподібною (мінливою), і чи вона найкраще характеризується з точки зору попереднього досвіду, процесів чи результатів адаптації. Так, дослідники визначають резильєнтність як, по-перше, здатність, яка робить ефективну адаптацію більш ймовірною, по-друге, механізми (фізіологічні, психологічні, поведінкові, соціальні), за допомогою яких досягається ефективна адаптація, по-третє, позитивні показники того, що відбулася ефективна адаптація (пристосування, підтримка рівноваги, відновлення), або будь-яка комбінація з зазначеного вище (McEwen & Boyd, 2017).

Останнім часом, особливо в період всесвітньої пандемії та з початком повномасштабної війни, проблема резильєнтності набула значної популярності і в Україні (Ассонов & Хаустова, 2019; Кокун & Мельничук, 2023; Лазос, 2018; Хамініч, 2016; Чернобровкін & Чернобровкіна, 2021; Чиханцова & Гуцол, 2022 та ін.).

Г. Лазос (2018), дотримуючись підходів О. М. Хамініч (2016), Д. Ассонова & О. Хаустової (2019), визначає резильєнтність як певну статичну точку, яка характеризує особу в той чи інший момент перебігу процесу резилієнсу або як властивість, що описує її потенційну здатність до швидкого відновлення після стресу.

Слід наголосити, що більшість із зазначених вище дослідників тлумачать резильєнтність насамперед як здатність окремих людей і соціальних груп зберігати нормальне функціонування в періоди впливу різних негараздів і стресів та/або відновлюватись після них.

Оскільки резильєнтність екстраполюється як на окремих суб'єктів, так і на системні елементи (Gerschberger, Ellis & Gerschberger, 2023), не минула об'єктом наукової уваги цей феномен й *організаційна психологія*. Це суттєво актуалізується сьогодні, оскільки організації в глобальному масштабі по всьому світу зараз стикаються зі значними викликами, включаючи геополітичні загрози, надшвидкий технологічний прогрес, демографічні зміни та тенденцію деглобалізації.

Організації, що працюють *в українському контексті*, мають, поряд із зазначеним, виклики, що пов'язані з війною: висока інфляція, енергетична криза, інтенсивна міграція працездатного населення, нестача людських ресурсів, суттєві ускладнення ментального здоров'я працівників тощо (Карамушка, Креденцер, Терещенко та ін., 2024).

Вочевидь для того щоб ефективно здійснювати свою діяльність в таких екстремальних умовах, вистояти в сучасному ринковому ландшафті та далі розвиватись, організації повинні активно сприяти підвищенню своєї резильєнтності. Адже щоб протистояти цим ризикам, організації повинні бути резильєнтними та відновлюватись у разі певних кризових коливань.

Слід зазначити, що *в західній організаційній психології* концепція «резильєнтності» вже активно досліджується протягом останніх двох десятиліть (Luthans, 2002; Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006; Robertson, Sarkar & Curran, 2015; Winwood, Colon & McEwen, 2013). Особливого поштовху вона набула під час всесвітньої пандемії, пов'язаної з COVID-19 (Mehta, Pancholi & Saxena, 2024).

У розробках концепції позитивної організаційної поведінки F. Luthans (2002) вказує, що інші елементи психологічного капіталу, такі як надія, оптимізм і впевненість можуть бути шляхами до стійкості. Дослідник припустив, що показник резильєнтності краще ніж інші відображає здатність людини реагувати на негативні події на роботі (Luthans, 2002; Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006).

P. Malik & P. Garg (2018), цитуючи Adrian Lajtha, головного керівника компанії Accenture, зазначають в цьому контексті, що «резильєнтність – це поєднання здатності до адаптації, гнучкості та цілеспрямованості, що може бути новим критерієм для професійного просування».

Що стосується України, то тут цій проблемі поки що не приділено достатньо уваги. З-поміж окремих робіт можна виділити праці, що відображають економіко-організаційні аспекти організаційної резильєнтності (Лігоненко & Андрійчук, 2023) та дослідження особистісної резильєнтності в окремих професійних групах (Lazos & Kredentser, 2021; Кокун, Клименко, Корніяка та ін., 2021).

Л. О. Лігоненко & В. А. Андрійчук (2023) на основі аналізу потужного дослідження доводять, що кількість публікацій, присвячених дослідженню феномену резильєнтності в соціоекономічних системах різного рівня, є достатньо великою і стабільно зростаючою. Найбільшого поширення набуло словосполучення «організаційна резильєнтність», яке зустрічається в 1343 іноземних працях. Особливо стрімкого зростання аналіз цього феномену набув, починаючи з 2019 року.

Що стосується організаційної психології в Україні, то таких робіт в цій сфері, наскільки нам відомо, немає.

Отже, надзвичайна актуальність проблеми резильєнтності організацій, з одного боку, та недостатня розробленість цього напрямку досліджень, з іншого боку, зумовили в нас потребу в аналізі цієї проблеми. Ця стаття є першою спробою у вітчизняному контексті окреслити проблему резильєнтності в контексті організаційної психології.

Мета дослідження – здійснити теоретичний аналіз основних підходів до поняття «резильєнтність» в контексті сучасних досліджень в організаційній психології.

Результати теоретичного аналізу проблеми.

Концепція «резильєнтності» в організаційній психології – системне явище. Тому багато дослідників значну увагу приділяють аналізу її системних елементів та структури в цілому.

Наприклад, E. Cunha et al. (2013) деконструювали резильєнтність в організаціях з трьох рівнів: індивідуального, групового та організаційного. Дослідники зазначають, що співробітник є основним елементом організаційної системи, а індивідуальна резильєнтність є основним джерелом організаційної резильєнтності.

L. Xiao & H. Cao (2017) також досліджують резильєнтність в організаціях на трьох рівнях. Дослідники наголошують, що організація повинна стати резильєнтною на індивідуальному, груповому та організаційному рівні. І вочевидь фактори кожного рівня різні. На їхню думку, стійкі особистості як частина всієї організаційної системи стануть позитивним фактором для розвитку організаційної резильєнтності. Крім того, існує взаємний вплив між різними рівнями. Автори вважають, що існує феномен «перехідного рівня» від низького рівня до високого. Взаємодія відносин між членами може сприяти резильєнтності групи, а організаційне навчання може допомогти групі сформувати організаційну резильєнтність.

Дотримуючись цього підходу, на основі теоретичного аналізу літератури та, враховуючи традиції досліджень у вітчизняній організаційній та економічній психології, представимо три основні рівні резильєнтності в організаційному контексті: рівень організації, рівень групи (команди), рівень особистості (персоналу). Як видно з рис. 1, відповідно до виділених рівнів визначається «організаційна резильєнтність», «резильєнтність команди», «резильєнтність персоналу».



Рис. 1. Основні рівні дослідження резильєнтності в організації

Розглянемо послідовно зазначені поняття.

Насамперед розглянемо основні підходи до дослідження поняття «*резильєнтність організації*» в цілому. В англійській літературі цей термін звучить як «*organizational resilience*».

Передусім слід зазначити, що організаційна резильєнтність відрізняється від адаптивності, спритності, гнучкості, імпровізації, відновлення, надмірності та стійкості (Xiao & Cao, 2017). Резильєнтність передбачає реакцію організації, що руйнується, підкреслюючи її здатність відновлюватися і розвиватися в стані невизначеності, нестабільності та надзвичайної ситуації.

Дослідження організаційної резильєнтності дають відповідь на питання, як організації розробляють стратегію діяльності та розвитку та коригують її у відповідь на економічні та екологічні потрясіння, включаючи війни та катастрофи (E. Cunha et al., 2013).

На сьогодні в західній організаційній психології існує достатньо досліджень резильєнтності організацій, в основі яких лежать різні концепції та визначення цього феномену. В окремих роботах вже здійснено ґрунтовний аналіз таких концепцій (McEwen & Boyd, 2017). Наведемо приклади деяких з них, які, на наш погляд, є ключовими.

По-перше, в багатьох дослідженнях резильєнтності організацій закладена ідея виживання та відновлення після складних обставин (Elshaer, 2024).

С.А. Lengnick-Hall, Т.Е. Beck & М.Л. Lengnick-Hall (2011) підкреслюють, що низка дослідників вважає організаційну резильєнтність просто здатністю відновлюватися після несподіваних, стресових, несприятливих ситуацій і продовжувати з того місця, де вони зупинились. На думку авторів, ця точка зору схожа на визначення пружності у фізичних науках, згідно з якими матеріал є пружним, якщо він здатний відновити свою початкову форму та характеристики після розтягування або удару. Коли організаційну резильєнтність розглядають як відновлення, то наголос, як правило, робиться на стратегіях подолання та швидкій здатності відновити очікуваний рівень продуктивності. Організаційні зусилля спрямовані на відновлення міцного зв'язку між організацією та новою реальністю, одночасно уникаючи або обмежуючи дисфункціональну або регресивну поведінку. Цей погляд на організаційну резильєнтність орієнтований на відновлення і часто пов'язаний зі стійкістю (тобто здатністю реагувати на стресові події адаптивними інтерпретаціями та діями). Організаційна резильєнтність розглядається як здатність організації вміло засвоювати, формулювати контекстно-специфічні відповіді та вживати трансформаційних дій для усунення несподіваних збоїв, які можуть становити потенційну загрозу для діяльності організації (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011).

Окрім того, в межах цього підходу С.М. Youssef & F. Luthans (2007) визначають резильєнтність організацій як позитивну психологічну здатність відновлюватися від негараздів, невизначеності, конфліктів, невдач або навіть позитивних змін, прогресу й підвищеної відповідальності та характеризують резильєнтність як «позитивну організаційну поведінку», подібну до стану, який може розвиватися та піддаватися психолого-організаційним інтервенціям.

Натомість J. Shin, S.M. Taylor, & M. Seo (2012) аналізують психологічну резильєнтність «подібно до якості», водночас пропонуючи її як пластичний ресурс, який можна накопичувати як захист від майбутньої втрати ресурсів.

По-друге, С.А. Lengnick-Hall, Т.Е. Beck & М.Л. Lengnick-Hall (2011) вказують на те, що організаційна резильєнтність може виходити за межі відновлення та включає розвиток й створення нових можливостей. Цей підхід виходить за рамки повернення до встановлених контрольних показників, щоб побачити організаційну резильєнтність як важливий фактор, що дозволяє компанії використовувати свої ресурси та можливості не лише для вирішення поточних проблем, але й для використання можливостей і побудови успішного майбутнього. Отже, організаційна резильєнтність пов'язана з динамічною конкуренцією та здатністю організації поглинати складність і виходити зі складної ситуації сильнішою та з більшим набором дій, якими можна було б скористатися, ніж це було до руйнівної події.

У межах цього підходу організаційна резильєнтність визначається як здатність організації ефективно поглинати, розвивати відповіді на конкретні ситуації та, зрештою, брати участь у трансформаційній діяльності, щоб отримати вигоду від руйнівних подій, які потенційно загрожують діяльності організації (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011).

М. Mitansha, S. Wilkinson & R. Potangaroa (2023), досліджуючи цю проблему в будівельних організаціях, підкреслюють, що резильєнтність організації – це здатність організації передбачати, готуватися, реагувати на раптові ризики та збої й адаптуватися до них, щоб вижити та процвітати. На думку авторів, це покращує здатність організації протистояти надзвичайним ситуаціям і надає довгострокові конкурентні переваги.

По-третє, І. Elshaer (2024) стверджує, що організації повинні не просто реагувати та пристосовуватися до криз або порушень, вони також повинні вживати проактивних

заходів для ініціювання, відновлення, оновлення та перепланування організаційних структур і відносин, що дозволяє їм процвітати під час кризи.

М. Hodliffe (2014) у своєму дисертаційному дослідженні, спираючись на праці С.А. Lengnick-Hall, Т.Е. Beck & М.Л. Lengnick-Hall (2011), підкреслює навіть те, що зміни та невизначеність резильєнтні організації можуть використовувати як *ресурс*. Авторка зазначає, що резильєнтність дозволяє організаціям вийти за рамки простого подолання періодів організаційної нестабільності та труднощів, а натомість дозволяє їм процвітати та використовувати зміни й невизначеність. Водночас здатність організацій реагувати на збурення та загрози, відслідковувати внутрішньо- та позаорганізаційні події, передбачати проблеми та вчитися на досвіді визначає якість їх резильєнтності.

Тим часом деякі автори аналізують це поняття, враховуючи комплексний підхід.

Наприклад, L. Xiao & H. Cao (2017) визначають організаційну резильєнтність як здатність організації відновлюватися до початкового стану та навіть розвивати нові навички в руйнівних умовах. Зокрема, організаційна резильєнтність, за підходом авторів, має такі характеристики: 1) Резильєнтність – це здатність, що проявляється в умовах внутрішнього та зовнішнього середовища, яке змінюється. Організаційна резильєнтність – це потенційна здатність, яка не може бути визначена в поточній діяльності організації. Але коли середовище стає руйнівним, організаційна стійкість стає вирішальною перевагою. 2) Резильєнтність – це наголос на виживанні, адаптивності, відновленні та розвитку в руйнівній ситуації. Організаційна резильєнтність – це здатність відновлюватися після руйнування, а не стійкість до несподіваних подій. Організація з високою резильєнтністю може вчасно налаштуватися та сформувати новий потенціал, стикаючись із різкими змінами різного роду. 3) Організаційна резильєнтність – це багаторівнева концепція, пов'язана з організаційними ресурсами, процедурами та процесами. Резильєнтність на різних рівнях, включаючи окремих осіб, групи та організації, залежить від взаємодії між різними рівнями. Між тим, резильєнтність – це процес, на який впливають ресурси та рутина організації (Xiao & Cao, 2017).

Цієї ж точки зору дотримуються й М. Gerschberger, S. C. Ellis & М. Gerschberger (2023), розглядаючи резильєнтність як систему з двох основних складових, що доповнюють один одного: проактивного компонента опору, тобто здатності уникати зриву або протистояти йому, і реактивного компонента відновлення, тобто здатності швидко повернутися до початкового або рівномірного стану. Відповідно, на їхню думку, резильєнтність не є статичною, а може змінюватись та розвиватись, а високий рівень резильєнтності означає, що при зіткненні із загрозами ефективність організації залишається незмінною або швидко повертається до прийнятного рівня.

Далі перейдемо до аналізу **поняття «резильєнтність команди»**. У зарубіжній літературі частіше за все використовується термін «*team resilience at workplace*» або «*workplace team resilience*».

Окрім організаційного рівня, резильєнтність активно досліджується і на рівні команди. Моделі управління сучасними організаціями здебільшого використовують командні процеси, оскільки вони є більш ефективними в сучасних умовах діяльності (Alliger, Cerasoli, Tannenbaum & Vessey, 2015).

Слід зазначити, що дослідженням резильєнтності на командному рівні приділено набагато менше уваги, ніж на індивідуальному. Водночас ці дослідження також важливі, оскільки, як зазначають G.M. Alliger, С.Р. Cerasoli, S.I. Tannenbaum & W.B. Vessey (2015), по-перше, команди присутні скрізь у світі праці; по-друге, більшість команд рано чи пізно стикається з труднощами, які можуть виснажувати ресурси, негативно впливати на продуктивність і зменшувати згуртованість команди та благополуччя членів команди; по-третє, у складних умовах надійна та стабільна продуктивність та благополуччя команди можливі лише тоді, коли команда резильєнтна; по-четверте, група резильєнтних людей не створює резильєнтної команди; по-п'яте, команди можна підготувати таким чином, щоб підвищити їхню стійкість.

Тому досить актуальним постає впроблема визначення чинників, що сприяють підвищенню ефективності діяльності команд та, навпаки, тих, котрі можуть порушити роботу команд. У зв'язку з цим дослідження резильєнтності команд має важливе значення. До того ж резильєнтність команди має вирішальне значення для тих ситуацій, у яких зниження ефективної командної роботи може мати серйозні наслідки (наприклад, групи реагування на надзвичайні ситуації не можуть ефективно співпрацювати і, таким чином, ставлять під загрозу життя людей) (Hartwig, Clarke, Johnson & Willis, 2020).

Звичайно, більшість бізнес-команд не працюють у таких екстремальних умовах, як, наприклад, групи в службах надзвичайних ситуацій, хірургічні бригади, правоохоронні та військові команди. А втім, багато команд в організаціях стикаються з ситуаціями напруження, де для підтримки ефективності та благополуччя потрібна стійкість. Особливо, якщо рівень напруження екстраполюється на рівні всього соціуму, наприклад, пандемія, війна тощо.

Тому резильєнтність може бути важливою майже для будь-якої бізнес-команди, навіть якщо фізична безпека не є проблемою, тому майже будь-яка команда може виграти від більшої резильєнтності (Alliger, Cerasoli, Tannenbaum & Vessey, 2015).

Слід зазначити, що, подібно до терміну «резильєнтність організацій», існують підходи щодо концептуалізації поняття «резильєнтність команди».

Наприклад, G.M. Alliger, C.P. Cerasoli, S.I. Tannenbaum & W.B. Vessey (2015) визначають резильєнтність команди як її здатність протистояти стресовим факторам і долати їх таким чином, щоб забезпечувати стабільну продуктивність. Це допомагає командам справлятися з труднощами, які можуть поставити під загрозу їхню згуртованість і результативність. Окрім цього, дослідники наголошують, що ця здатність частіше всього може бути відчутною лише за наявності певних негараздів.

Далі, резильєнтність команди вивчалася як результат після нещасного випадку, тобто успішне відновлення команди після кризи (Flint-Taylor & Cooper, 2017).

Отже, є потреба в узгодженій концептуалізації резильєнтності команди та інтеграції різних концептуальних підходів (Bowers, Kreutzer, Cannon-Bowers & Lamb, 2017; Hartwig, Clarke, Johnson & Willis, 2020).

К. McEwen & С. Boyd (2017), досліджуючи резильєнтність команди, визначають її більш системно. На їхню думку, резильєнтність команди – це «здатність групи співробітників у команді управляти щоденним тиском на роботі та залишатися при цьому здоровими, адаптуватися до змін і бути активними у вирішенні майбутніх робочих завдань» (McEwen & Boyd, 2017). Дослідники вважають, що резильєнтність команди є багатограним психосоціальним ресурсом, орієнтованим на команду, який допомагає зменшити шкідливий вплив стресу, пов'язаного з роботою, покращує самопочуття на роботі, підвищує адаптивність і продуктивність роботи, а також допомагає командам краще підготуватися до майбутніх проблем або криз. Автори наголошують на важливості того, що резильєнтність команди як продукт командних процесів і відносин має бути більше, ніж просто сукупна стійкість окремих членів команди.

Hartwig, Clarke, Johnson & Willis (2020) також, розглядаючи командну резильєнтність комплексно, визначають її як здатність команди протистояти або відновлюватися після несприятливих подій (тобто подій, які можуть призвести до втрат або руйнування незалежних командних процесів), і яку вони концептуалізують як ресурсний стан команди, що виникає в результаті підготовчих, адаптивних і рефлексивних командних процесів і демонструється стійкістю, відновленням або зростанням траєкторії функціонування команди після впливу несприятливих обставин.

Більшість дослідників (Alliger, Cerasoli, Tannenbaum & Vessey, 2015; Hartwig, Clarke, Johnson & Willis, 2020; McEwen & Boyd, 2017 та ін.) зазначають, що, хоча індивідуальна резильєнтність важлива на робочому місці, резильєнтність команди – це більше, ніж сукупна індивідуальна резильєнтність її членів: хоча кожна людина робить свій внесок у резильєнтність команди, поведінка та стратегії мають бути колективними та узгодженими.

Група високостійких людей не обов'язково призведе до стійкої команди, якщо їхні стратегії не узгоджені. І навпаки, контрпродуктивне ставлення та поведінка в команді можуть протистояти індивідуальній резильєнтності її членів.

Натомість Hartwig, Clarke, Johnson & Willis (2020) наводять приклади емпіричних досліджень, які свідчать про те, що індивідуальна резильєнтність може бути важливою ознакою резильєнтності команди, особливо в критично важливих для безпеки та екстремальних командах (наприклад, служби пожежогасіння, охорони здоров'я або космічних польотів).

Отже, логічним постає питання, як індивідуальна резильєнтність на робочому місці взаємопов'язана з командною резильєнтністю. Адже у загальному розумінні, резильєнтність – це здатність протистояти викликам, тиску чи стресам і відновлюватися після них. Резильєнтність, яку можна спостерігати лише тоді, коли виникають проблеми, діє як на індивідуальному, так і на командному рівні. Однак індивідуальна резильєнтність не є синонімом резильєнтності команди (Alliger, Cerasoli, Tannenbaum & Vessey, 2015).

А. Hartwig, S. Clarke, S. Johnson, & S. Willis (2020) зазначають, що індивідуальна та командна резильєнтність мають спільні деякі функціональні особливості, такі як, наприклад, процеси управління змінами, проте ці два поняття дуже різні за структурою. Колективне реагування на кризи вимагає ефективного спілкування, співпраці та координації між членами команди. Тому дослідники в основному погоджуються, що група стійких членів команди не є необхідною або достатньою умовою для досягнення резильєнтності команди (Alliger, Cerasoli, Tannenbaum & Vessey, 2015; Bowers, Kreutzer, Cannon-Bowers, Lamb, 2017; Flint-Taylor & Cooper, 2017). Група високостійких людей не гарантує успішного відновлення команди від негараздів, оскільки члени команди все ще не можуть ефективно співпрацювати та спілкуватися, щоб подолати невдачі (McEwen & Boyd, 2018).

Резильєнтність команди – це не просто сукупна особиста резильєнтність окремих членів команди. Резильєнтність команди частково пов'язана з командною культурою або нормами, які втілюють командну поведінку, яка своєю чергою підтримує стійкість команди. Стиль керівництва та спосіб управління командою є ключовими для резильєнтності команди. Зміцнення резильєнтності команди є складним і включає багато елементів, включаючи оцінку та управління основним тиском і ресурсами; розвиток рівня розуміння того, як власний стиль лідерства впливає на стійкість команди, і підтримка членів команди в захисті та розвитку їхньої особистої стійкості (Flint-Taylor & Cooper, 2017).

Вочевидь, що команда та організація, члени якої не є високорезильєнтними, несе значно більші ризики на шляху подолання криз. Тому аналіз феномену резильєнтності на рівні персоналу має важливе значення.

Отже, проаналізуємо **поняття «резильєнтність персоналу»**. В англomовному контексті частіше за все використовується термін «*personal resilience in the workplace*». Тому ми можемо вживати аналог цього терміну «резильєнтність персоналу на робочому місці» як синоніми.

Передусім зазначимо, що, на наш погляд, резильєнтність персоналу не просто детермінує резильєнтність організації, вона лежить в її основі. І хоча вони тісно пов'язані між собою, підсилюють та залежать одна від одної, працівник може бути резильєнтним без резильєнтної організації, а навпаки майже неможливо. Хоча, з іншого боку, в літературі наголошується на тому, що розуміння індивідуальної резильєнтності є лише відправною точкою для розуміння організаційної резильєнтності (Mitansha, Wilkinson, Potangaroa, 2023).

Так, M. Mitansha, S. Wilkinson & R. Potangaroa (2023) зазначають, що організаційна резильєнтність аналізується з точки зору сильних сторін співробітників, оскільки працівники є кінцевими виконавцями організаційної стратегії. Їхня поведінка, знання та особливості саморегуляції впливають на здатність організації реагувати на кризу чи катастрофу. Дослідники підкреслюють, що, хоча організаційну резильєнтність й можна

розглядати суто на рівні організації, але вона не може існувати за відсутності резильєнтних співробітників та команд або груп.

Організаційна резильєнтність візуалізується з точки зору сильних сторін співробітників, оскільки працівники є основними носіями організаційних можливостей. Резильєнтні співробітники використовують свої здібності, щоб дозволити організації ефективно реагувати та поглинати переважаючі порушення. Отже, очевидно, що важливе джерело підвищення організаційної резильєнтності міститься в особистісних характеристиках працівників цієї організації (Mitansha, Wilkinson & Potangaroa, 2023).

Як вже зазначалось, діяльність організацій в сьогоdnішніх умовах характеризується наявністю політичного та економічного протистояння, постійних глобальних змін, інтенсифікацією праці тощо. Такі умови діяльності неминуче позначаються на діяльності працівників, викликаючи негативні процеси й в організаційному контексті. Вони можуть коливатися від подій з невеликим впливом, таких як, наприклад, неуспішний проєкт, до інцидентів з сильним впливом, включаючи фінансові кризи, нещасні випадки, надзвичайні ситуації або війну. Окрім того, це можуть бути більш хронічні стресові фактори, наприклад, дуже високі вимоги до роботи або несприятливі умови праці.

Зокрема Американська асоціація психологів (APA, 2009) зазначає, що стрес на робочому місці негативно впливає на працівників і досягнення цілей організації. За її даними, більше половини працівників втрачають продуктивність через тиск на роботі, і ця проблема посилюється серед молодих працівників.

На думку А. Hartwig, S. Clarke, S. Johnson & S. Willis (2020), несприятливі явища можуть не тільки суттєво знизити ефективність роботи працівників, але й спричинити серйозні розумові або фізичні напруження. За таких умов резильєнтність на робочому місці може виступати ресурсом для підтримки продуктивності праці та благополуччя працівників в умовах негараздів.

Про резильєнтність як важливий ресурс наголошують й інші дослідники (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006; Shin, Taylor & Seo, 2012).

Натомість Р. Malik & Р. Garg (2018) підкреслюють, що резильєнтність – це не просто ресурс стійкості до стресу, а, ймовірно, вона відіграє ключову роль у допомозі працівникам успішно адаптуватися до несприятливих умов на робочому місці, контролювати емоційні навантаження, виховувати ефективні стратегії подолання, покращувати своє самопочуття та збільшувати професійний розвиток.

Визначаючи резильєнтність персоналу на робочому місці, низка дослідників наголошує на здатності співробітників керувати та позитивно долати несприятливі події на роботі (Fletcher & Sarkar, 2013; Hartwig, Clarke, Johnson & Willis, 2020). А інші наголошують, окрім цього, ще й на здатності водночас залишатися здоровим, відновлюватися та вчитися з несподіваних невдач, а також активно готуватися до майбутніх викликів (McEwen & Boyd, 2017; Luthans 2002).

Р. Malik & Р. Garg (2018) визначають резильєнтність більш комплексно, зазначаючи, по-перше, що резильєнтність співробітника є індивідуальною здатністю, яку можна розвивати шляхом використання ресурсів і забезпечення успішної адаптації та процвітання на роботі, і, по-друге, резильєнтність працівників може проявлятися як у стабільних, так і в несприятливих умовах, тобто конструкт вказує на здатність індивіда не лише адаптуватися до несприятливих подій, але й активно використовувати можливості для постійного зростання та вдосконалення в стабільному середовищі.

У такий же спосіб і в контексті резильєнтності персоналу більшість дослідників погоджуються, що резильєнтність можна продемонструвати лише за наявності негараздів або криз (Alliger, Cerasoli, Tannenbaum & Vessey, 2015; Fletcher & Sarkar, 2013; Hartwig, Clarke, Johnson & Willis, 2020).

У літературі поняття резильєнтність перегукується з поняттям стресу на робочому місці. Наприклад, було показано, що резильєнтність негативно впливає на рівень професійного стресу (Chen, McCabe, & Hyatt, 2017), а також здійснює позитивний вплив на

самопочуття (Pangallo, Zibarras & Patterson, 2016), на залученні до роботи (Malik & Garg, 2018).

Підтримуючи цей факт, Р. Malik & Р. Garg (2018) також стверджують, що підвищення резильєнтності на робочому місці може призвести до зниження стресу, підвищення якості прийняття рішень, зменшення використання лікарняних і підвищення задоволеності роботою.

Резильєнтність підвищує здатність людини добре реагувати та відчувати менш шкідливі наслідки під тиском змін. Це пов'язано з тим, що набута працівниками здатність бути стійкими сприяє кращому вирішенню проблем і може підтримувати їхню мотивацію, а також покращувати їхню здатність справлятися зі стресом і керувати ним у складних робочих умовах. Отже, резильєнтність допомагає працівникам отримати конкурентну перевагу та може довше утримуватися в організації, оскільки стійкий працівник більше цінується організацією через його здатність допомагати організації швидко реагувати та сприймати зміни, щоб отримати нові можливості для бізнесу і усунення потенційної загрози (Cheah, Lee, Yeow & Cheah, 2024).

Крім того, М. Mitansha, S. Wilkinson & R. Potangaroa (2023) вказують на те, що існують певні *навички*, які можуть допомогти людям підвищити свою резильєнтність, наприклад, навички ефективного спілкування, постановки цілей, вирішення проблем, емоційної регуляції та управління стресом, створення мережі соціальної підтримки, саморегуляції, розвитку сенсу та мети життя, формування позитивного світогляду тощо.

Висновки. Останніми роками відбувається стрімке зростання досліджень з проблеми резильєнтності особистості як в зарубіжній, так і у вітчизняній літературі. Особливо це пов'язано з війною в Україні.

Оскільки резильєнтність екстраполюється як на окремих суб'єктів, так і на системні елементи, значну увагу цій проблемі в зарубіжній літературі приділено й в контексті організаційної психології.

Концепт «резильєнтність» в організаційній психології представлено на трьох рівнях аналізу: рівні організації, рівні групи (команди), рівні особистості (персоналу). Відповідно до виділених рівнів визначається «резильєнтність організацій», «резильєнтність команди», «резильєнтність персоналу».

Показано, що резильєнтність на всіх трьох рівнях характеризується як здатність протистояти негараздам, відновлюватись після них та використовувати отриманий досвід як ресурс в подальшому розвитку. Суттєвим тут є те, що резильєнтність може проявлятися здебільшого тільки при виникненні певних труднощів та криз.

Водночас на кожному із цих рівнів резильєнтність залежить від відповідних чинників. На рівні організації – це організаційні процеси та моделі, на рівні команди резильєнтність тісно пов'язана з внутрішньокорпоративними процесами, і відповідно на рівні персоналу – це організаційна поведінка та професійні характеристики персоналу.

Перспективи подальших досліджень ми вбачаємо в проведенні емпіричних досліджень у вітчизняних організаціях з метою аналізу рівня розвитку всіх трьох показників та чинників, що на них впливають, з урахуванням визначених теоретичних підходів.

Література

1. Асонов, Д., & Хаустова, О. (2019). Розвиток концепції резилієнсу в науковій літературі протягом останніх років. *Психосоматична медицина та загальна практика*, 4(4), e0404219. <https://doi.org/10.26766/pmgrp.v4i3-4.219>
2. Карамушка, Л.М., Креденцер, О.В., Терещенко, К.В. та ін. (2024). *Технології забезпечення психічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення*: монографія. Л.М. Карамушка (Ред.). Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України.
3. Кокун О.М., Клименко В.В., Корніяка О.М. та ін. (2021). *Психофізіологічні закономірності життєстійкості фахівців соціально-економічних професій*: монографія О.М. Кокун (Ред.). Видавець Вікторія Кундельська.
4. Кокун, О.М., & Мельничук, Т.І. (2023). *Резилієнс-довідник: практичний посібник*. Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/734632>

5. Лазос, Г.П. (2018). Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології: Консультативна психологія і психотерапія*, 14, 26–64.
6. Лігоненко, Л.О., & Андрійчук, В.А. (2023). Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*, 52, 16–37. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>
7. Хамініч, О.М. (2016). Резильєнтність: життєстійкість, життєздатність або резильєнтність? *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки»*, 6, 160-165.
8. Чиханцова, О., & Гуцол, К. (2022). *Психологічні основи розвитку резильєнтності особистості в період пандемії Covid-19: практичний посібник*. Інститут психології імені Г.С. Костюка.
9. Alliger, G.M., Cerasoli, C.P., Tannenbaum, S.I., & Vessey, W.B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176–184.
10. American Psychological Association. (2014). *The road to resilience*. Washington, DC: American Psychological Association. <http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx>
11. 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, 1–14.
12. Cheah, C., Lee, S., Yeow, J., & Cheah, Y. (2024). *Employee Resilience: To Build or To Shape?* 10.2991/978-2-38476-196-8 21.
13. Chen Y., McCabe B., Hyatt D. (2017). Impact of individual resilience and safety climate on safety performance and psychological stress of construction workers: A case study of the Ontario construction industry. *Journal of Safety Research*, 61, 167–176.
14. Chernobrovkina, V., & Chernobrovkin, V. (2021). The Phenomenon of Resilience in the Context of Socio-Ecological Approach and Discourse. *Psychology and Psychosocial Interventions*, 3, 59-66.
15. Connor, K.M., & Davidson, J.R.T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depress. Anxiety*, 18, 76-82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
16. Cunha, M. P., Castanheira, F., Neves, P., Story, J., Rego, A., & Clegg, S. (2013). *Resilience in organizations*. Working paper.
17. Elshaer, I.A. (2024). Come and Gone! Psychological Resilience and Organizational Resilience in Tourism Industry Post COVID-19 Pandemic: The Role of Life Satisfaction. *Sustainability*, 16, 939. <https://doi.org/10.3390/su16020939>
18. Fletcher D., Sarkar M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18(1), 12–23.
19. Flint-Taylor, J., & Cooper, C. L. (2017). Team resilience: Shaping up for the challenges ahead. In Crane M. F. (Ed.), *Managing for resilience: A practical guide for employee wellbeing and organizational performance* (pp. 129–149). Routledge.
20. Gerschberger, M., Ellis, S. C., & Gerschberger, M. (2023). Linking employee attributes and organizational resilience: An empirically driven model. *Journal of Business Logistics*, 44, 407–437. <https://doi.org/10.1111/jbl.12337>
21. 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>
22. Lazos, G., Kredtser, O. (2021). Resilience of Psychotherapists and the Relationship Between Their Personal and Professional Characteristics. *American Journal of Applied Psychology*, 6, 162-172. doi: 10.11648/j.ajap.20211006.15
23. Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. *Hum. Resour. Manag. Rev.*, 21, 243–255.
24. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16, 57–75.
25. Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5, 25–44.
26. Luthar, S.S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543–562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
27. Malik, P., & Garg, P. (2018). Psychometric Testing of the Resilience at Work Scale Using Indian Sample. *Vikalpa*, 43(2), 77-91. <https://doi.org/10.1177/0256090918773922>
28. McEwen, K., & Boyd, C. (2017). A Measure of Team Resilience: Developing the Resilience at Work Team Scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 60. 1. 10.1097/JOM.0000000000001223.
29. Mehta, M., Pancholi, G., & Saxena, D. (2024). Organizational resilience and sustainability: a bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*, 11, 1.2294513, DOI: 10.1080/23311975.2023.2294513
30. Mitansha, M., Wilkinson, S., & Potangaroa, R. (2023). Impact of Individual Resilience on Organisational Resilience: An Exploratory Study. World Academy of Science, Engineering and Technology, Open Science Index 204. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 17(12), 901 - 907.
31. Pangallo A., Zibarras L., Patterson F. (2016). Measuring resilience in palliative care workers using the situational judgement test methodology. *Medical Education*, 50(11), 1131–1142.
32. Robertson I.T., Cooper C.L., Sarkar M., Curran T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533–562.

33. Shin, J., Taylor, S. M., & Seo, M. (2012). Resources for Change: The Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55, 727-748. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>
34. Southwick, S.M., Bonanno, G., Masten, A.S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definition, theory and challenges. *European Journal of Psychotraumatology*, 5, 1-14.
35. Winwood P. C., Colon R., McEwen K. (2013). A practical measure of workplace resilience: Developing the resilience at work scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(10), 1205–1212.
36. Xiao, L., & Cao, H. (2017). Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication. *ITM Web of Conferences*. 12. 04021. 10.1051/itmconf/20171204021.
37. Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

References

1. Assonov, D., & Khaustova, O. (2019). Rozvytok kontseptsiyi rezyliyensu v naukovi literaturi protyagom ostannykh rokiv [Development of the concept of resilience in scientific literature in recent years]. *Psykhosomatychna medytsyna ta zagalna praktyka*, 4(4), e0404219. <https://doi.org/10.26766/pmgp.v4i3-4.219> [In Ukrainian]
2. Karamushka, L. M., Kredentser, O. V., Tereschenko, K. V., Ivkin, V. M., Lahodzinska, V. I., & Klymenko, N. H. (2024). *Tekhnologiyi zabezpechennya psykhichnogo zdorovya ta blagopoluchya osvithnoho personalu v umovakh viiny ta pishlyavoyennogo vidnovlennya [Technologies for promoting mental health and well-being of educational personnel in the conditions of war and post-war recovery]*. G.S. Kostiuk Institute of Psychology. [In Ukrainian]
3. Kokun O. M., Klymenko V. V., & Korniyak O. M. (2021). *Psykhofiziologichni zakonomirnosti zhyttestiukosti fakhivtsiv sotsionomichnykh profesiï [Psycho-physiological foundations of vitality of specialists in socionomic professions]*. Vydavets Viktoria Kundelska. [In Ukrainian]
4. Kokun, O. M., & Melnychuk, T. I. (2023). *Rezyliyens-dovidnyk: praktychny posibnyk [The resilience handbook: a practical guide]*. G.S. Kostiuk Institute of Psychology. <https://lib.iitta.gov.ua/734632> [In Ukrainian]
5. Lazos, G. P. (2018). Rezilyentnist: kontseptualizatsia ponyat, oglyad suchasnykh doslidzhen [Resilience: concepts, review of modern research]. *Aktualni problemy psykholohiyi: Konsultatyvna psykholohia i psykhoterapia*, 14, 26-64. [In Ukrainian]
6. Ligonenko, L. O., & Andriichuk, V. A. (2023). Rezilyentnist v ekonomichnomu konteksti: analiz svitovykh trendiv ta perspektyvy naukovykh doslidzhen [Resilience in the economic context: analysis of world trends and prospects of scientific research]. *Strategia ekonomichnogo rozvytku Ukrainy*, 52, 16-37. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037> [In Ukrainian]
7. Khaminich, O. M. (2016). Rezilyentnist: zhyttestiukist, zhyttyezdatnist abo rezilyentnist? [Resilience: viability or resilience?] *Naukovy visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu. Seria "Psykholohichni nauky"*, 6, 160-165. [In Ukrainian]
8. Chykhantsova, O., & Gutsol, K. (2022). *Psykholohichni osnovy rozvytku rezylyentnosti osobystosti v period pandemiyi Covid-19 [Psychological foundations of the development of personal resilience during the Covid-19 pandemic]*. G.S. Kostiuk Institute of Psychology. [In Ukrainian]
9. Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176-184.
10. American Psychological Association. (2014). *The road to resilience*. Washington, DC: American Psychological Association. <http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx>
11. 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, 1-14.
12. Cheah, C., Lee, S., Yeow, J. & Cheah, Y. (2024). *Employee Resilience: To Build or To Shape?* 10.2991/978-2-38476-196-8_21.
13. Chen, Y., McCabe, B., & Hyatt, D. (2017). Impact of individual resilience and safety climate on safety performance and psychological stress of construction workers: A case study of the Ontario construction industry. *Journal of Safety Research*, 61, 167-176.
14. Chernobrovkina, V. & Chernobrovkin, V. (2021). The Phenomenon of Resilience in the Context of Socio-Ecological Approach and Discourse. *Psychology and Psychosocial Interventions*, 3, 59-66.
15. Connor, K. M. & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression. Anxiety*, 18, 76-82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
16. Cunha, M. P., Castanheira, F., Neves, P., Story, J., Rego, A., & Clegg, S. (2013). *Resilience in organizations*. Working paper.
17. Elshaer, I. A. (2024). Come and Gone! Psychological Resilience and Organizational Resilience in Tourism Industry Post COVID-19 Pandemic: The Role of Life Satisfaction. *Sustainability*, 16, 939. <https://doi.org/10.3390/su16020939>
18. Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18(1), 12-23.
19. Flint-Taylor, J., & Cooper, C. L. (2017). Team resilience: Shaping up for the challenges ahead. In Crane M. F. (Ed.), *Managing for resilience: A practical guide for employee wellbeing and organizational performance* (pp. 129-149). Routledge.

20. Gerschberger, M., Ellis, S. C., & Gerschberger, M. (2023). Linking employee attributes and organizational resilience: An empirically driven model. *Journal of Business Logistics*, 44, 407-437. <https://doi.org/10.1111/jbl.12337>
21. 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>
22. Lazos, G., Kredentser, O. (2021). Resilience of Psychotherapists and the Relationship Between Their Personal and Professional Characteristics. *American Journal of Applied Psychology*, 6, 162-172. <https://doi.org/10.11648/j.ajap.20211006.15>
23. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 21, 243-255.
24. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16, 57-75.
25. Luthans, F., Vogelgesang, G. R. & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5, 25-44.
26. Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
27. Malik, P., & Garg, P. (2018). Psychometric Testing of the Resilience at Work Scale Using Indian Sample. *Vikalpa*, 43(2), 77-91. <https://doi.org/10.1177/0256090918773922>
28. McEwen, K., & Boyd, C. (2017). A Measure of Team Resilience: Developing the Resilience at Work Team Scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 60. 1. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001223>.
29. Mehta, M., Pancholi, G., & Saxena, D. (2024). Organizational resilience and sustainability: a bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*, 11, 1.2294513, <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2294513>
30. Mitansha, M., Wilkinson, S., & Potangaroa, R. (2023). Impact of Individual Resilience on Organisational Resilience: An Exploratory Study. World Academy of Science, Engineering and Technology, Open Science Index 204. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 17(12), 901-907.
31. Pangallo A., Zibarras L., Patterson F. (2016). Measuring resilience in palliative care workers using the situational judgement test methodology. *Medical Education*, 50(11), 1131-1142.
32. Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533-562.
33. Shin, J., Taylor, S. M., & Seo, M. (2012). Resources for Change: The Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55, 727-748. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>
34. Southwick, S.M., Bonanno, G., Masten, A.S., Panter-Brick, C. & Yehuda, R. (2014). Resilience definition, theory and challenges. *European Journal of Psychotraumatology*, 5, 1-14.
35. Winwood P. C., Colon, R., McEwen, K. (2013). A practical measure of workplace resilience: Developing the resilience at work scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(10), 1205-1212.
36. Xiao, L., & Cao, H. (2017). Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication. *ITM Web of Conferences*. 12. 04021. <https://doi.org/10.1051/itmconf/20171204021>.
37. Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

Відомості про автора

Креденцер Оксана Валеріївна, докторка психологічних наук, професорка, провідна наукова співробітниця лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Київ, Україна.

Kredentser, Oksana, Dr., Prof., leading researcher, Laboratory of organizational and social psychology, G.S. Kostiuk Institute of psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4119-190X>

E-mail: okred278@gmail.com

Отримано 26 серпня 2024 р.
Рецензовано 16 вересня 2024 р.
Прийнято 19 вересня 2024 р.