

# Специфики на резилианса и степени на прояви в различни сектори на икономиката

Докторант Елена Кац

Международно висше бизнес училище

Резюме: Психологическата устойчивост се определя като способност на индивида да се адаптира правилно към стреса и негодите. Стресът и негодите могат да възникнат под формата на семейни проблеми или такива, свързани с взаимоотношенията, здравословни проблеми или безпокойство на работното място, финансови проблеми. С други думи, устойчивостта е способността на човек да се отдръпне от негативния опит с „компетентно функциониране“. Устойчивостта е рядка способност; тя се среща сред средностатистическия индивид и може да бъде научена и развита. Устойчивостта трябва да се разглежда като процес, а не като особеност. Това е процес на индивидуализация чрез структурирана система с постепенно откриване на лични и уникални способности. Резилиансът обикновено се смята за „положителна адаптация“ след стресова или неблагоприятна ситуация. В нашите изследвания устойчивостта се разглежда и анализира на различни нива в някои икономически сектори. Изследването се осъществява чрез извадка от 298 лица, работещи в тези икономически сектори.

JEL Classification: M1, M12, M14

Ключови думи: психологическа устойчивост, положителна адаптация, анкетно проучване, икономически сектори

## Resilience's specifics and its levels manifestated at differrent economic sectors

Elena Kats, PhD Student

International Business School

Abstract: Psychological resilience is defined as an individual's ability to properly adapt to stress and adversity. Stress and

adversity can come in the shape of family or relationship problems, health problems, or workplace and financial worries, among others. In other words, resilience is one's ability to bounce back from a negative experience with “competent functioning”. Resilience is a rare ability; it is found in the average individual and it can be learned and developed. Resilience should be considered a process, rather than a trait to be had. It is a process of individuation through a structured system with gradual discovery of personal and unique abilities. Resilience is generally thought of as a “positive adaptation” after a stressful or adverse situation. In our research the resilience is considered and analyzed at different levels in some economic sectors. The research is realized by the sample of 298 persons working in those economic sectors.

JEL Classification: M1, M12, M14

Keywords: psychological resilience, positive adaptation, survey, economic sectors

### **Специфики на резилианса и степени на прояви в различни сектори на икономиката**

Психологическият резилианс В началото този феномен се разглежда като способност на личността, Концепцията за резилианса от изведените определения ясно се наблюдава и специфичното място, което заема в организациите и може да предложи една потенциална рамка за оцеляване и да разгърне организационното развитие. Като комплексно понятие то включва мисли, действия, собствени усилия, увереност в себе си. Комбинация от фактори и личностни компоненти допринасят за функционирането на резилианса. резилиансът е концептуализиран и дефиниран точно по същия начин за организациите, както и за индивидите. В изследването бяха проучени 298 лица от различни сектори на българската икономика, както и имат различни организационни структури.

Концепцията за резилианса се появи в проучванията от различни области и научни дисциплини и намира приложение в различни области.

Тази нова изследователска перспектива се разглежда от Едит Гротберг и се описва резилианса като универсално качество, което позволява на човека, групата от хора или общности да намали и преодолее разрушителните ефекти на трудностите. Едит Гротберг успява да изведе тази теория на практическо ниво като практически инструментариум, който може да бъде използван в различни проекти, отнасящи се до организационното развитие, организационната култура, а така също и до личността в тези организации. В началото този феномен се разглежда като способност на личността, но сега се приема, че се поражда и идва от нормативните чо-

вешки ресурси и има сериозни приложения за промотиране на компетенциите и човешкия капитал за индивидите и обществото, а така също особено приложни импликации за работното място на човека. Предизвикателството за позитивното организационно поведение е по-добре да се анализира и разбере резилианса и като един позитивен за разгръщане поведенчески потенциал. Най-общо точното определяне на резилианса е позитивна психологическа възможност / капацитет/ на ехото, на рекуширане от опасността, несигурност, конфликта и увеличаващата отговорност. Семантиката на *“resilience”* насочва към *латинския ѝ произход (от глагола resilio) „скачам, отскачам, избликвам“*. Известни са и тълкуванията от *френски език – „устойчивост на удар“ (за физика на тялото) и от руски „жизнеустойчивост“ (жизненост, разширена ефективност на човека)*.

Резилиансът може да бъде дефиниран като „ нормално развитие при трудни, сложни условия”. Най-често този феномен се отнася към качества, присъщи за човека.

Бихме могли да изведем следните различни дефиниции:

- индивидуалната проява на резилианса се разглежда като позитивна възможност (позитивен капацитет) на човека да се справи със стреса и кризата. Резилиансът се определя като динамичен процес, чрез който индивидите показват позитивна поведенческа адаптация, при среща със значима заплаха и негативно предизвикателство;
- организационен резилианс, който се определя като способност за осъществяване на позитивно адаптивно поведение, подхождащо за адекватни ситуации, които минимализират стреса.
- ново поле на проучване, което се нарича *инженерен резилианс*, който е фокусиран върху това как да се помогне на хората да се справят със сложните събития и ситуации.

В концепцията за резилианса от изведените определения ясно се очертава специфичното място, което заема в организациите и може да предложи възможна рамка за оцеляване и да стимулира организационното развитие.

В този смисъл развитието на организациите, което изисква промени, предизвикани от конкуренцията и оцеляването им зададе и научният интерес към разглеждането на организационния резилианс. Vonpano (3<sup>1</sup>) приема, че това е способност да продължиш да вървиш напред независимо от трудностите. Изследователите също така дискутират върху това дали резилианса би могъл да се опише като:

- резултат;

---

<sup>1</sup> Cyrulnik 2012: Resilience: connaissance de base; Paris, Odile Jacob.

- процес;
- мрежа/комплекс/ от индивидуални характеристики.

Съществуват различни определения, но едно, което разглежда резилианса като състояние и е дефинирано като „способност на индивидите да се справи успешно пред лицето на значима промяна, предизвикателство, или риск“. Резилиансът като термин се появява в своето зараждане в екологичните проучвания /3/, където се различават:

- система (екосистема, общество или организация например), която отстоява на равновесие, стабилност; и
- какво е поведението на динамичните системи, когато те са в стрес и излизат от положението си на равновесие.

Определено организациите са комплексни самоорганизиращи се системи с мултиплициращи се, уравнивяващи се положения. Така, според системния подход, едно от първите неща, дефиниращи системата, това е целта. Ако приемем една организация като система, тогава начинът да се върви напред може би е да се съотнесе някакво измерване на резилианса директно към способността на организацията за постигане на своите цели и задачи.

Терминът „организационен резилианс“ се появява все по-често в професионалната литература, която разглежда проблемите на управлението и мястото на организационната култура в него и то в контекста на постоянно променящата се среда. Нарастващият брой публикации разглеждат новия феномен от различни позиции в смисъл именно на непрекъснатото променящите се организации, в смисъл на гъвкавост на организациите и управлението, както и тяхната адаптивност. Резилиансът не е нещо, което може да се постигне от някаква организация или инфраструктурна система като действа в изолация. Организациите са в режим да работят заедно при система на резилианс, за да се изградят резилиантни общности. В някои концепции, термините „резилианс“ и „гъвкавост“ се прилагат и използват като взаимозаменяеми, въпреки че понятийната прецизност изисква да се откликва на тази променяща се среда. Самата промяна изисква наличието на адаптивни възможности. В този смисъл непрекъснатото променящата се среда очаква и изисква промени в организациите, които представляват един непрекъснат процес. В професионалната литература изследователите изтъкват, че вече не е достатъчно да се говори за управление на промените, а да се разглежда променящата се организация като жива система и се обръща внимание на способността за промяна, в рамките на съществуващите възможности. Моделът, който те предлагат е на постоянно променящата се организация и е съставен от следните ключови компонента:

1/ Среда-редица предизвикателства на промяната са в резултат на средата;

2/ Устойчива основа- бързо развиващата се среда създава дестабилизиращи условия и трудности на промяната. Без наличието на балансиращи, хармонизиращи сили една организация трудно би реализирала промяна;

3/ Непрекъснато усъвършенстване-постоянното подобрене и усъвършенстване изисква време и упорита работа;

4/ Непрекъснато обучение- обучението трябва да бъде системно. То би трябвало да съдейства на организацията да се справи с променящите се условия, без повторение на грешки.

Концепцията за подвижността се появява в трудовете на Конър в края на миналото столетие. В смисъл за „повече гъвкавост“, подвижността е способността на дадена организация за постоянен успех в непредсказуеми, спорни условия на средата, към по-ефективно и по-ефикасно прилагане на промените, отколкото при конкурентите си. Едно подвижно, динамично предприятие е както пластично в рамките на своите конкретни граници на работа, така и в състояние на предефиниране на тези граници, така, че да може да се промени формулата за успех, когато е необходимо. Според Конър „промяната на резилианс“ е една от основните характеристики на подвижните, динамични организации, като се определя устойчивостта на „резилианса“ като способност за абсорбиране на големи количества смущаващи промени без особен спад в качеството и производствените стандарти. Така той определя резилианса като фактор за динамика, гъвкавостта така става по-широко понятие от подвижността, динамиката.

Един сравнително нов фокус на изследвания е изучаването на специфичната гъвкавост и по-точно резилианса, и факта, че организациите е необходимо да бъдат устойчиви в променящите се и трудни времена на бизнес средата и в същото време да запазят конкурентното си предимство. Конкретно литературата за организационния резилианс се базира на проучвания на организации, които преживяват събития като природни бедствия или други произшествия, които имат значителни последици по отношение на вреди за имущество и живот. По своята същност концепцията за резилианса има своето интерпретиране на няколко нива:

- на индивидуално ниво-устойчивите лица имат три основни характеристики: а/ непоколебимо приемане на реалността; б/ силна вяра често придружена от трайни ценности, че животът има смисъл; в/ способност за импровизация.

- на организационно ниво – представено е в разработките на Куто, Девананхам и Рамирес-Маркес и др.(4);
- на ниво пазари, общности, градове – в работите на Куто, Девананхам и Рамирес-Маркес (4)<sup>2</sup>. По-детайлно е направен опит за представянето на компонентите на организационното здраве и организационния резилианс.

Fred Lutahans си поставя редица въпроси, които се отнасят към ежедневните действия и форми на поведение на мениджърите, което ги прави успешни, и какво правят ефективните мениджърите, което допринася за развитието и успеха на организациите им. Проучванията му показват, че това са ръководители, които обръщат особено внимание по често на контактите, на дейностите, свързани с управлението на човешките ресурси. С разгръщането на позитивната психология насочена към психологическия капитал, а именно позитивният психологически капитал (Psy Cap) е комплексна психологическа структура, към която се отнасят надеждата, оптимизмът и психологическият резилианс и самоефективността. Психологическият капитал е мултиструктурен конструкт, който бележи нарастващо изследователско внимание. Съставен е от четири компонента: самоефективност, оптимизъм, надежда и резилианс. Напоследък редица мета анализи /1/ утвърждават, че психологическият капитал предполага удовлетвореността от работата, а (1) в лонгитудно проучване се установява, че вътреиндивидуалните промени на психологическия капитал са положителен предиктор на изпълнителските действия и дейности.

Тези компоненти са детерминирани и фокусирани в позитивното организационно поведение. Тези четири сегмента се разглеждат като ключови по отношение на развитието на позитивния психологически капитал. Изучаването и формирането на всеки един ще допринесе за развитието на градивно и ефективно управление, както и наличието на позитивно организационно поведение и култура на организациите в бизнеса и различни сектори на икономиката.

Според E. Seville и сътрудници /7/, всяка организация има своите собствени „перфектни бури“, като комбинация от събития или обстоятелства, които имат потенциала да носят вреди на някои организации. Важно е да се дефинира, че резилиансът означава за една организация /независима в случай на криза/ да се идентифицира с обстоятелствата, които поставят най-голямата заплаха за преживяване и преодоляване.

---

<sup>2</sup> Devanandham, H. & Ramirez- Marquez, J. E. Generic metrics and quantitative approaches for system resilience as a function of time. Reliability Engineering & System safety, 99, 2012, 114-122.

Рисковият мениджмънт дава добра рамка за организациите, за да бъдат по-проактивни в мисленето за менажиране на неочакваното.

Обобщено казано, резилиансът е концептуализиран и дефиниран точно по същия начин за организациите, както и за индивидите. Все пак ключовата диференциация е фокусирана върху това, че по-скоро организационният резилианс е насочен към това, как добре могат организациите да функционират във време на непредвидени предизвикателства и събития, или да се адаптират към промените, които срещат. Така резилиансът на организационно ниво трябва да разглежда не само индивидуалните му прояви, но и процесите и културата на индивидите и организациите.

Можем да говорим за екипен резилианс, който се ситуира някъде между индивидуалния и организационния резилианс. Екипният или колективен резилианс е за това да се знае има ли хора, с които може да се споделят затрудненията, несполучливите опити и да се споделят проблемите. Следователно екипният резилианс може да се разглежда като социален процес /съществуващ в екипа или групите/ или като индивидуална черта, която се изразява колективно /като групови или екипни усилия/.

Резилиансът може да се разглежда като процес на адаптация в трудни и кризисни ситуации, проблемни и стресови събития – такива като различен род проблемни събития в семейството, взаимоотношенията, здравословни проблеми, проблеми на работното място, трудности във взаимоотношенията в работата, респективно отразяващи се на развитието и управлението на организациите. Като комплексно понятие то включва мисли, действия, собствени усилия, увереност в себе си. Комбинация от фактори и личностни компоненти допринасят за функционирането на резилианса. Няколко фактора се свързват с резилианса като позитивна гледна точка за самата личност т. е. позитивна самооценка, която допринася за увереността на личността и нейните личностни умения за справяне с трудни ситуации. Респективно това включва умения за комуникиране, личностен капацитет за управление на чувства и импулсивни форми на поведение. Проучванията се опират на същностни аспекти на позитивната психология, а именно, че това, което е хубаво за живота е гениално, така както това, което е лошо, следователно заслужава нужното внимание“ /6/. В този смисъл се разглежда позитивното организационно поведение и изследователите изучават такива конструкции като позитивна афективност, професионална удовлетвореност, просоциално и организационно поведение, същностна самооценка и др. Изследват и друга група явления като позитивен психологически ресурс, а именно надеждата, оптимизма и организационния резилианс.

Определянето на позитивното организационно поведение е фокусирано върху това, че това е учение и практическо приложение на позитивно ориентираните възможности на психологическия човешки ресурс, който може да бъде измерен и развит и ефективно управляван за подобряване изпълнението на работата в днешно време. Изследователите, изучаващи позитивното организационно поведение не слагат строги рамки по отношение на възможностите за развитие на човешкия психологически ресурс, но в литературата конкретно са представени и подробно проучени такива позитивни психологически механизми като надеждата, оптимизма и организационния резилианс. Конкретно организационният резилианс, който се дефинира от Fred Lutahans като развиваща се възможност за отскок, рекушет от някаква несполука, беда, конфликт, провал или дори позитивни събития, прогрес и нарастваща отговорност.

Изследователите изтъкват, че резилиансът може да се развива през призмата на ценностите, прогресивните стратегии, които са релевантни на климата на работната среда. Това ни дава теоретично основание да търсим взаимно предпоставени и допирни аспекти на разглеждане на организационната култура и резилиансът. Ценностите се явяват и за двата психологически феномена ключов компонент важен съставляващ техните съдържателни характеристики.

Във Великобритания много често резилиансът се приема като способност всяко съответно ниво в развитието на организацията да се предвижда и ако е необходимо да се поддържа и възстанови от разрушителни предизвикателства. Проучванията са насочени към особеностите на откриването и активирането на организационното действие в отговор по отношение на разрушителни събития. Така концептуалната рамка на резилианса е един отговор на организацията Прави се опит да се създаде една устойчива концептуална база на организационния резилианс за осъществяване на бъдещи емпирични проучвания. Особено важно е изследванията да водят към прилагане на резултатите от проучването на резилианса върху малките и средно големите предприятия.

Предприятията и бизнес организациите трябва да се стремят и последователно да адаптират, да отстояват конкурентността и да останат жизнеспособни в една несигурна среда. При тубролентната икономика в социалните и средови периоди, организациите ще се опитват да се реструктурират или да се закрият. В последствие разбирайки спецификите, които позволяват успешна адаптация изискват неуловим климат, обтекаем бизнес екосистема, в която модерните организации трябва да оперират. Предполага се, че стремящите се организации към развитие на нови мениджърски процедури, но също така да култивират чертите на резилианса с цел за поддържане организационната адаптивност през турболентните периоди. Очаква се на границата на риска и колебливите



средови и пазарни условия възможностите от провали и прекъсвания на организационните системи да се увеличава драматично. Така през последните десетилетия организационният пейзаж се характеризира с високи и ниски сблъсъци /HILP/ на пазарните условия. Организационната неспособност за адаптиране към някоя от тези силни сблъсъци с ниска вероятност на събитията /HILP/ в организациите да е резултат от систематични организационни не адекватности.

Резилиансът е едновременно многолик и мултидименсионален концепт, който се отнася към върхове, ранжирани от физически, материални аксесоари до снабдяване и осъществяване на верижен мениджмънт, резултирайки в различни основни професионални публикации. Концепцията за резилианса е тясно свързана със способността на един елемент или система да се реновира в стабилно, устойчиво състояние след разпад, разрушение. Вътре в организациите резилиансът се намира едновременно в индивидуален и организационен план, и в отговор на турбуленция и прекъсвания. Това включва едновременно способност за систематична издръжливост така добре, както възможността за адаптация към нови рискови среди. Въпреки това нараства разпознаването на концепцията в академичните публикации, а именно концепцията и особеностите на организационния резилианс с някаква останала неяснота. Концепцията за организационния резилианс очаква своето развитие и изследователски полета.

Бихме могли да синтезираме и групираме индивидуалния и организационен резилианс в следните по-долу категории, което дава възможност да се разберат различията на двата типа резилианс:

***Индивидуалният резилианс може да се отнесе към:***

- личностните фактори;
- само към външното обкръжение;
- или комбинация от личностни и социални фактори.

***Организационният резилианс включва:***

- търсене и описание на професионални позиции;
- процес и култура на организацията;
- поведението на лидерите или външно обкръжение на организацията.

Самото дефиниране на съставлящите компоненти на организационния резилианс съдържа особеностите на културата на организациите и ясно се установява, че и двата феномена – организационна култура и организационен резилианс са конструирани от от взаимно допълващи се вътреструктурни елементи. Именно особеностите на външното обкръжение, което е важно, както за индивидуалния, така и за организа-

ционния резилианс е и определящ по отношение на реализиране на различните професионални позиции в различните сектори на българската икономика. В този смисъл определено смятаме, че индивидуалните прояви и особености на резилианса в лицето на заетите в различни сектори на икономиката ще допринесат за извеждане на особеностите му в организациите на бизнес средата. Респективно профилът на организационния резилианс според нас ще се изразява в съдържателно отношение в комплексната изява на отразения в него индивидуално-личностен резилианс. Изследванията показват, че съществено за проблемите на резилианса е, че осезаеми аспекти на организацията са тези, които се отнасят до проявите на организационна култура, лидерство и визия на организацията. Изграждането на резилианса е следователно едно разглеждане на организационната култура и припознавайки силните и слаби страни на тази култура във време на кризи, трудни ситуации и предизвикателства.

Установява се, че данните сочат приносът на резилианса да корелира с добрата организация и изпълнение на трудовите задължения т. е. в рамките на изучаването на мястото на организационния резилианс в контекста на позитивното организационно поведение и представлява една от възможностите за позитивен психологически капацитет на работното място. Проучванията сочат определено пряката зависимост и взаимовлияние на организационния резилианс с добрата организация и удовлетвореността от работата на служителите. Определено проучванията не дават възможност за извеждане на каузални заключения. По-специално добрата организация и удовлетвореността от работата на служителите предпоставят проявите на резилианс. Самите изследователи изтъкват, че бъдещи проучвания са желателни като се ориентират към ключови личностно психологически механизми съотнесени и разкриващи по-задълбочено такива възможности на човешкия психологически капацитет като организационния резилианс.

Организационната система е композирана от комплексна мрежа от вътре съотнесени елементи и подсистеми, композирани едновременно от социални и технически компоненти, което взаимодейства чрез нелинейни връзки за формиране на организациите с уникална идентичност. Организациите са концептуализирани като комплексна система, представена от мрежа компоненти, които си взаимодействат нелинейно. Така тя може да бъде представена като динамична система. Чрез култивирането на елементите на резилианса в организационните системи, организациите могат да извлекат резилиантен отговор и позитивно адаптиране към разрушителни събития.

Редица автори изтъкват, че системата изисква да се променя и адаптира в отговор на средовите флукутации, за да поддържа функцията и да запазва ползите. Без тази промяна в лицето на ползите и успехите, сис-

темите като организация ще следват най-напред възстановяването – основен подход в лицето на неприятното очакване е предположение за не възможност организацията да се адаптира към нови рискови среди.

Така резилиансът може да се активира като възможен механизъм на хомеостаза, извеждайки организационната система със способността да поддържа критичните променливи и стабилността на вътрешната среда на системата въпреки възможността от турбулентни външни средови условия.

Организациите споделят непредвидените, турбулентни и неочаквани събития непрекъснато като част от съществуването и развитието на бизнеса. Редица изследвания оценяват организационният резилианс в рамките на три дименсии: 1/ситуационна чувствителност, която включва две страни собственото функциониране на организацията и средата, в която тя функционира, как добре тя се разбира и управлява; 2/нейните ключови, уязвими страни и 3/ адаптивният капацитет на организацията, нейните атитюди и способност да се справи с промяната. Резилиансът по своята същностна проява показва, че една организация все още може да постигне важните си цели пред лицето на трудностите. Това означава не само намаляване на размера и честотата на кризите, но също така подобряване на способността и скоростта на организацията да управлява кризите ефективно.

Резилиансът изисква стратегии на управление на тези рискове, които не са идентифицирани –скрити вътрешни зависимости, комплекс от рискове, които са скрити в бекграунда като Черни лебеди, които чакат да ни изненадат. Част от тези дълбоки вътрешни зависимости са дълбоко личностни и характеризиращи служителите, в контекста на същностни дълбоко личностни специфики като индивидуалните прояви на резилианс.

## **Методически техники за изучаване на резилианса**

По-долу са представени основни гледни точки, отнасящи се до различни техники за изучаване на резилианс:

- Количествени скали, които се използват повече, отколкото качествените измервания /5/;
- Изходни измервания/например отсъствие на болест/ са често използвани, което може не винаги да е равнопоставено и съотносено с работното място;
- По своята същност няма унифицирано измерване за изучаване на резилианса. Това създава трудности да се правят заключения, които да могат да се прилагат в различни контексти;
- Поддържа се факта, че много са психологическите дименсии, които могат да се отнесът към резилианса. Например, ако рисковите фактори, такива като слабо мениджърско поведение, което е измеримо

и може да се отнесе по-скоро към едно по-общо резилианс измерване или покомпонентното му изследване и измерване в рамките на структурообразувателния психологически феномен резилианс.

- Едновременно с това разглеждане на резилианса като комплексен конструкт, който е много динамичен;
- Измерванията трябва да стартират проучвания на механизми и процеси на резилианса. Такива като каква комбинация от фактори води до структурно съдържащи психологически единици резилианс (5).
- Изследванията може да рефлектират върху ценностите на доминиращата средна класа, която не представя популацията като цяло и се вземат под внимание различията в културата.

Измерването на резилианса в нашето проучване е реализирано с методиката на Block and Kremen” (1996), (5) 14 айтемна, 7- степенна тип Ликертова Его-резилианс скала:/ „Забавлявам се да споделям, преживявам нови и необикновени ситуации“/

„Добре управляваните рискове и ефективното планиране все още не могат да бъдат заменени с успешното лидерство и организационната култура на екипите, колективите. Концепцията за резилианс обединява всички тези аспекти“ /10/.

„Една организационна система, където иновацията и творчеството са постоянна величина окуражават и възнаграждават, и където развитието на нови идеи е припознато като ключово за бъдещето развитие на организацията“ представлява адаптивна способност за самата организация, което я определя вече като резилиант организация. /Fred Lutahans/.

Организациите имат отговорността да управляват, поддържат и оперират, да изграждат икономиката. Анализирането и оценяването на проявите на резилианс в организациите водят до извеждането на същностен фактор и предпоставки за проява на резилианс, и са именно във вътре-организационните и междуличностни взаимоотношения.

Основните задачи на проучването е:

1/ установяване на психометричните параметри на приложеният изследователски инструментариум за изучаване на организационния резилианс, а именно представеният въпросникът;

2/ да се установи съотношението степента на проява на резилианс в различните сектори на икономиката—търговия и услуги, строителство и производство, ИТ специалисти, административни служители, туристическия сектор, логистика.

В изследването бяха проучени 298 лица от различни сектори на българската икономика, както и имат и различни организационни структури.

Усилията за търсене на адекватна измерителна техника на резилианса са представени достатъчно в професионалната литература. Изборът ни върху 14- айтемната Резилианс Скала и най-вече скалата на Гейл М.Уегнилд и Хийтър М. Янг е продиктуван от богатия опит на тези изследователи, които в първите си психодиагностични опити разработват 25 – айтемна Резилианс Скала. Усилията им са насочени към изработване на измерителни скали с точна и редуцирана айтемна структура, което води до изграждането на тази 14-айтемна скала. Удобството в прилагането на тази методическа техника е, че тя е предназначена за самооценяване, което е предпоставка за достатъчно по-широко използване в приложни проучвания в областта на мениджмънта и подбора на кадри. Тук трябва да подчертаем, че проявите на резилианс са степени по отношение на силата на проявление:

1. Много ниско ниво (до 56 точки);
2. Ниско ниво (56–64 т.);
3. Средно ниво (65–73 т.);
4. Средно високо (74-81 т.);
5. Високо ниво (82–90 т.);
6. Много високо ниво (91–98 т.).

14 – айтемната скала за измерване на резилианса на Гейл М.Уегнилд и Хийтър М. Янг/ Gail M. Wagnalid & Heather M. Young е представена в приложението.

Прилагаме съответната процедура за установяване на надеждността на 14 – айтемна скала за измерване на резилианса и получените резултати представяме в таблица №1.

Таблицата показва как ще се промени Алфа на Кронбах, която измерва хомогенността на скалата. Данните в последната колона показват, как добрата надеждност не би се променила при отстраняването на даден айтем, което посочва и потвърждава високите психометрични показатели на приложения инструмент за измерване на резилианса, разгръщащ се в рамките на организационната структура.

Конкретната надеждност на използваната от нас скала е представена на следващата таблица № 2.

От таблицата е видно, че стойностите на вътрешната консистентност на използваната резилианс скала, алфа на Кронбах е  $\alpha = 0.862$  т. е. стойности, които са много добри при изследваната извадка от българска популация, което дава основание за достоверност и на получените резултати от проведеното проучване в българска бизнес среда.

Таблица №1. Статистика на 14 – айтемна скала за измерване на резилианса – обобщена айтемна статистика

	Скална стойност, ако се отстрани айтемът	Дисперсия на скалата, ако айтемът се отстрани	Коригираща корелация между айтемите и сумата	ААлфа на Кронбах, ако се отстрани айтемът
VAR00001	75,3493	131,962	,458	,856
VAR00002	75,4375	129,479	,603	,848
VAR00003	75,9743	130,431	,545	,851
VAR00004	75,4779	129,549	,561	,850
VAR00005	76,0074	133,712	,397	,860
VAR00006	75,8051	132,829	,432	,858
VAR00007	75,4228	134,614	,428	,858
VAR00008	75,3125	128,850	,548	,851
VAR00009	75,3971	134,949	,367	,862
VAR00010	75,1213	133,007	,516	,853
VAR00011	75,1838	129,021	,670	,845
VAR00012	75,0257	133,730	,593	,850
VAR00013	74,8125	131,149	,547	,851
VAR00014	75,0625	132,989	,667	,847

Таблица №2. Надеждност на 14-айтемната Релизианс скала

Алфа на Кронбах	Брой айтеми
,862	14

### Степени на проява на резилианс при служители от различни сектори на българската икономика

Проучваната от нас извадка от заети от различни сектори на българския бизнес е от аналогични сектори, които вече бяха представени в рамките на изследването на организационната култура. Представените по-долу данни най-напред в таблица №3 е дадено в проценти наличието на различните сектори в бизнеса, отразени в проучвана извадка.

Таблица №3 Сектори в икономиката в изследването

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Търговия и услуги	44	14,8	18,7	18,7
	Строителство и производство	39	13,1	16,6	35,3
	IT специалисти	12	4,0	5,1	40,4
	Административни служители	91	30,6	38,7	79,1
	Туризм	23	7,7	9,8	88,9
	Логистика	26	8,8	11,1	100,0
	<b>Общо</b>	235	79,1	100,0	
<b>Missing System</b>		62	20,9		
<b>Total</b>		297	100,0		

От таблицата е видно, че най-ярко очертано е присъствието на административните служители- 38, 7%, следвани от служителите в търговията и услугите-18, 8%. На трето място са работещите в строителството и производството-16, 6%.

Коректното анализиране и интерпретиране на резултатите от проучването изискват прилагането на адекватни статистически процедури, определящи статистическата значимост на изучаваните променливи. Резултатите сочат, че не можем да говорим за установена статистически значима зависимост между различните сектори на икономиката и степента на проява на резилианс , което е видно на таблица №4.

От таблицата става ясно, че точният критерий на Фишер –  $P=0,380$ , което показва както подчертахме липсата на статистически значима зависимост. Независимо от липсата на статистическа значимост можем да очертаем някои тенденции и прояви на нивата на резилианс, имайки предвид високата надеждност на приложения методически инструмент в проучваните от нас сектори на бизнеса. Степента на проява на резилианс сред респондентите от различните проучвани сектори в контекста на цялата извадка е представено на таблица №5.

Таблица №4

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Monte Carlo Sig. (2- sided)			Monte Carlo Sig. (1- sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
<b>Pearson Chi-Square</b>	25,177(a)	25	,452	,443(b)	,430	,456			
<b>Likelihood Ratio</b>	25,800	25	,418	,525(b)	,512	,537			
<b>Fisher's Exact Test</b>	24,352			,380(b)	,367	,393			
<b>Linear-by- Linear Association</b>	3,000(c)	1	,083	,083(b)	,076	,090	,042(b)	,037	,047
<b>N of Valid Cases</b>	234								
a 18 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,21.									
b Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.									
c The standardized statistic is 1,732.									

Данните ни дават основание да опишем някои тенденции по отношение на степените на проява на резилианс в цялостния обем на проучваната извадка от заети лица в различни сектори на българската икономика. И така най-високото ниво на проява на психическа устойчивост са характерни за сектор „Административни служители“ – 48,2%, следван от сектор „Логистика“ – 16% и на трето място е сектор „Търговия и услуги“ – 12, 5%.

Високите нива се срещат преобладаващо при заетите също от сектор „Административни служители“ – 32, 9%, на второ място е сектор „Търговия и услуги“ – 22, 8% и съответно на трето място е „Административни служители“ – 4; „ИТспециалисти“ – 19%.

Средно високите степени на резилианс са убедително представени при сектор „Административни служители“ – 34%, следва сектор „Туризъм“ – 20,8%, на трето място е сектор „Търговия и услуги“ – 18,9%. Относно средните нива на резилианс се наблюдават следните тенденции, които заслужават да бъдат интерпретирани и анализирани. Най-ясно е изразена линията на тези средни нива при сектор „Административни служители“ – 40, 6%, на второ място е сектор „Строителство и производство“ – 28,1% и на трето е сектор „Търговия и услуги“ – 18,8%.



Таблица №5 Степени на проява на резилианс на изследваните лица по сектори в икономиката

		Оценка						Total	
		1 <= 56 много ниско ниво	2 57 – 64 нис- ко ниво	3 65 – 73 средно ниво	4 74 – 81 средно високо	5 82 – 90 ви- соко	6 91 – 98 мно- го ви- соко		
Сектори в иконо- миката в цифри	1	Count	2	1	6	10	18	7	44
		% within Оценка	20,0%	25,0%	18,8%	18,9%	22,8%	12,5%	18,8%
	2	Count	1	1	9	8	15	5	39
		% within Оценка	10,0%	25,0%	28,1%	15,1%	19,0%	8,9%	16,7%
	3	Count	1	0	2	2	3	4	12
		% within Оценка	10,0%	,0%	6,3%	3,8%	3,8%	7,1%	5,1%
	4	Count	4	2	13	18	26	27	90
		% within Оценка	40,0%	50,0%	40,6%	34,0%	32,9%	48,2%	38,5%
	5	Count	1	0	1	11	6	4	23
		% within Оценка	10,0%	,0%	3,1%	20,8%	7,6%	7,1%	9,8%
	6	Count	1	0	1	4	11	9	26
		%within Оценка	10,0%	,0%	3,1%	7,5%	13,9%	16,1%	11,1%
	Total	Count	10	4	32	53	79	56	234
		% within Оценка	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

1-търговия и услуги; 2-строителство и производство; 3.-ИТспециалисти; 4- административни служители; 5. -туризъм; 6.- логистика.

Особено внимание заслужава и прави впечатление, че най-ярко са очертани общо взето високите нива на психическа устойчивост в сектор „Административни служители“, което показва както изискванията на самата работа, така и необходимостта от устойчиви прояви феномена. В голяма степен това е предпоставено от характера на изпълняваните професионални дейности, изискващи работа с хора, взаимоотношения от делови, служебен тип. На второ място по отношение на

проява на резилианс е сектор „Търговия и услуги“. И тук трябва да подчертаем, че успешното развитие на този сектор зависи от качеството на общуването в рамките на конкретните продажби и предоставяни услуги, проява на комуникативни компетенции на всички нива на функциониране на този сектор. Това показва, че и при двата сектора ефективното им развитие е предпоставено от комуникативните умения и компетенции, от личностните особености, включващи психическата устойчивост на служители и мениджъри особено при трудни, проблемни ситуации. Това обобщение едновременно с това открива, налага необходимостта от изграждане, формиране на тази психическата устойчивост, където е необходимо при заетите в тези сектори. Това от своя страна е важно условие за успешното управление и развитие на тези сектори.

От таблицата става ясно, че с най-силно изразена степен на проява на резилианс на ниско ниво са представителите от административния сектор- 50%. На второ място са представени секторите „Търговия и услуги“ и „Строителство и производство“ – 25%.

Най-ниските степени на психическата устойчивост се наблюдават на първо място в сектор „Административни служители“–40%, следван от сектор „Търговия и услуги“ – 20%. С еднакви стойности са всички останали сектори т. е. 10% в рамките на цялостната извадка, а именно сектор „Строителство и производство“, сектор „ИТспециалисти“; сектор „Туризм“ и сектор „Логистика“. Едновременно с това тези нива на резилианс са и в най-силно изразените проявления в същите сектори на икономиката, с изключение на сектор „ИТ специалисти“. Смятаме, че от една страна специфичният тип професионална дейност предпоставя проявите на тези нива на психическа устойчивост, а от друга динамиката на функциониране на съвременния бизнес изисква по-голяма гъвкавост и готовност за реакция, за адекватен отговор при различни трудни ситуации и обстоятелства. Според нас биха могли да се предприемат краткосрочни обучения, тренинги, дейности, които да развият психическата устойчивост в една гъвкава способност, умение за посрещане на предизвикателствата и адекватни реакции, както и адаптиране на заетите в секторите на българската икономика.

Определено смятаме, че коректното и надеждно проучване на организационния резилианс сред работещите в дадена организация носи информация за способността на тази организация за отстояването ѝ при турбулентни ситуации на развитие на самата организация, както и на бизнеса на тази организация. Това не би могло да се реализира без използването на даден изследователски инструмент без нужната стойност на вътрешна консистентност на прилагания инструмент за проучване. Установяването на нивата на резилианса сред изследваните служители и работе-

щи достатъчно прозрачно представят особеностите на организационният резилианс за различни сектори и организационни структури.

Резилиансът обединява адаптационни процеси и механизми, които комбинират ценности и рискови фактори в един кумулативен, интерактивен модел. Резилиансът разпознава, разкрива потребността от флексабилност, гъвкавост, адаптация и дори импровизация в ситуации, в които основно се характеризират като необходимост от промяна и несигурност, проблемност.

Позитивното организационно поведение са възможностите, представени като състояния, което дава възможност за развитие, обучение, промяна, управление на работното място. Резилиансът е нова възможност и капацитет на позитивното организационно поведение. Особено важно е да подчертаем, че организационният резилианс зависи от проявите на индивидуалния резилианс т. е на резилианса на служителите в организацията, което допринася за проявата на организационния резилианс.

Представената скала за изучаване на организационния резилианс е надеждна основа за прилагане не само в практиката за работа с човешките ресурси, а също така и при подбор на кадрите за определени сектори на икономията.

## Приложение

Моля прочетете следващите изречения. Правилното за Вас съждение ще намерите сред седемте варианта на цифри, ранжирани от „1“ /напълно несъгласен/ до „7“ /напълно съгласен/. Отбележете с кръгче или **x** цифрата, която най-точно отговаря на Вашите чувства и виждания по отношение на даденото съждение. Например, ако сте особено несъгласен с даденото изречение, отбележете „1“. Ако сте неутрален, имате неопределено мнение, отбележете с „4“, а ако сте напълно съгласен „7“ и т. н. Трябва да отговорите на всеки един въпрос, за да попълните теста, както и за целите на неговата обработка.

- 1 – напълно несъгласен
- 2 – до известна степен несъгласен
- 3 – в малка степен несъгласен
- 4 – съгласен, но в малка степен
- 5 – до известна степен съгласен
- 6 – почти съгласен
- 7 – напълно съгласен

	1	2	3	4	5	6	7
Обикновено се организирам по един или друг начин.							
Чувствам се горд, че съм свършил нещата в живота си по един или друг начин.							
Обикновено се справям лесно с нещата.							
В съгласие съм със себе си, приятел съм на себе си.							
Чувствам, че мога да боравя с много неща едновременно.							
Аз съм открит, ясно определен човек.							
Мога да премина през трудности, защото съм имал тежки периоди и труден опит преди.							
Дисциплиниран съм и мога да си налагам дисциплина.							
Запазвам интерес към нещата от живота.							
Обикновено мога да открия, да намеря неща, на които да се посмея.							
Вярата ми в себе си ми дава възможност да премина през трудни времена.							
При спешни случаи, аз съм човекът, на който обикновено може да се разчита.							
Животът ми има смисъл.							
Когато съм в трудна ситуация, обикновено мога да намеря начин да изляза от нея.							

### Източници:

- Burnard K., Bhamra R. Organisational resilience: development of a conceptual framework for organizational responses. International Journal of production research vol. 49, № 18, 2011.
- Coutu, D. How resilience works. Harvard Business Review, 80(4), 2002.
- Cyruľnik 2012: Resilience: connaissance de base; Paris, Odile Jacob.
- Devanandham, H. & Ramirez- Marquez, J. E. Generic metrics and quantitative approaches for system resilience as a function of time. Reliability Engineering & System safety, 2012.
- Gail M. Wagnild, Heater M. Yong. Development and Psychometric Evaluation of the Resilience Scale. Journal of Nursing Measurement, vol, 1, № 2, 1993.
- Jackson, S. Architecting resilient system. Hoboken, NJ, USA: John Wiley and Sons., 2009.
- Lengnick-Hall, C. A. , Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management, Human Resource Management, 21(3), 2011.
- Mallak, Larry, Putting organizational Resilience to work. Industrial Management 40(6), 1998.
- Richardson, G. E. The metatheory of resilience and resiliency. Journal of clinical psychology, 58 (3), 2002.
- Sous la direction de Roland Coutanceau et Rachid Bennegadi 2014. Resilience et relations humaines; Paris, Dunod.