

Исоян Яна Леоновна

магистрант

Шукина Людмила Викторовна

д-р филос. наук, профессор

ФГБОУ ВО «Российский экономический

университет им. Г.В. Плеханова»

г. Москва

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ГИБКОСТЬ И СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ КАК РЕСУРС СОПРОВОЖДЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ

***Аннотация:** в статье анализируется проблема зависимости качества сопровождения профессионального развития педагогов от собственных психологических ресурсов специалиста по управлению персоналом образовательной организации. Методами теоретического анализа, систематизации и концептуального моделирования раскрыто содержание психологической гибкости и стрессоустойчивости как взаимодополняющих ресурсов. Предложена трехуровневая концептуальная модель, связывающая личностные ресурсы HR-специалиста, качество сопровождения и результаты профессионального развития педагогов; систематизированы компоненты этих ресурсов и их поведенческие проявления. Сформулированы практические рекомендации по развитию психологической гибкости HR-специалистов.*

***Ключевые слова:** психологическая гибкость, стрессоустойчивость, HR-специалист, управление персоналом, сопровождение, профессиональное развитие, педагогические кадры, эмоциональное выгорание, копинг-стратегии, саморегуляция, образовательная организация.*

Современная система образования переживает период интенсивных преобразований. Внедрение обновленных федеральных государственных образова-

тельных стандартов, реализация национального проекта «Образование», профессиональный стандарт педагога, цифровизация учебного процесса и постоянно растущий объем отчетности существенно повышают требования к педагогическим работникам. Профессиональное развитие учителя перестало быть эпизодическим событием и превратилось в непрерывный процесс, требующий системного сопровождения [4]. В этих условиях в образовательных организациях усиливается роль специалистов по управлению персоналом (HR-специалистов, методистов по работе с кадрами, заместителей руководителя по кадровому развитию), функции которых выходят далеко за рамки кадрового делопроизводства и включают наставничество, организацию повышения квалификации, профилактику выгорания и психологическую поддержку коллектива.

При этом за рамками исследовательского внимания нередко остается принципиально важный вопрос: каковы психологические ресурсы самого специалиста, осуществляющего такое сопровождение. HR-специалист образовательной организации занимает позицию «буфера»: он опосредует взаимодействие администрации и педагогического коллектива, работает в ситуации противоречивых требований, дефицита времени, эмоционально насыщенных конфликтов и постоянных изменений. Это делает его деятельность одной из наиболее стрессогенных в организации. Возникает противоречие между высокими ожиданиями в отношении поддерживающей, развивающей роли HR-специалиста и недооценкой его собственных психологических ресурсов, обеспечивающих устойчивость и качество этой роли. Данное противоречие и определяет проблему настоящего исследования.

Цель статьи – теоретически обосновать рассмотрение психологической гибкости и стрессоустойчивости HR-специалиста как взаимосвязанного ресурса сопровождения профессионального развития педагогических кадров и предложить концептуальную модель этой взаимосвязи. Методологическую основу составили теоретический анализ научной литературы, систематизация и концептуальное моделирование.

Понятие психологической гибкости (psychological flexibility) сформировалось в рамках терапии принятия и ответственности (АСТ) С. Хейса и его коллег и определяется как способность человека осознанно контактировать с настоящим моментом и, несмотря на возникающие неприятные мысли и эмоции, действовать в соответствии с избранными ценностями [5]. В организационном контексте психологическая гибкость связана с лучшей адаптацией, эффективностью и психологическим благополучием работников [6]. В отличие от ригидных стратегий избегания и подавления переживаний, гибкость предполагает принятие внутреннего опыта при сохранении целенаправленного поведения. Применительно к HR-специалисту это означает способность сохранять ориентацию на развитие педагогов даже в условиях сопротивления изменениям, критики и эмоционального давления.

Стрессоустойчивость традиционно рассматривается в отечественной психологии как интегративное свойство личности, обеспечивающее успешное выполнение деятельности и сохранение работоспособности в условиях стресса [1]. Она опирается на развитые навыки психической саморегуляции, конструктивные копинг-стратегии и эмоциональную устойчивость [2; 3]. Согласно транзактной модели стресса Р. Лазаруса и С. Фолкман, ключевую роль играет когнитивная оценка ситуации и выбор способов совладания, что сближает понятие стрессоустойчивости с представлением о гибком реагировании [7]. Несформированность этих ресурсов закономерно ведет к эмоциональному выгоранию – синдрому эмоционального истощения, деперсонализации и редукции профессиональных достижений, особенно характерному для «помогающих» профессий [8].

Психологическая гибкость и стрессоустойчивость не тождественны, но взаимодополняемы: стрессоустойчивость отвечает преимущественно за сохранение функционирования «здесь и сейчас», тогда как психологическая гибкость задает ценностно-смысловую направленность поведения в долгосрочной перспективе. Их сочетание формирует целостный личностный ресурс, который в деятельности

HR-специалиста проявляется в конкретных профессиональных действиях. Сопоставление компонентов этих ресурсов и их поведенческих проявлений представлено в таблице 1.

Таблица 1

**Компоненты психологических ресурсов HR-специалиста
и их проявления в сопровождении педагогов**

Компонент ресурса	Проявление в сопровождении профессионального развития педагогов
Принятие переживаний	Способность спокойно воспринимать тревогу, критику и сопротивление педагогов, не переходя к защитным или директивным реакциям
Осознанность (контакт с настоящим)	Внимательное присутствие в диалоге, своевременное распознавание признаков выгорания у сотрудников
Ценностная ориентация	Удержание фокуса на развитии и благополучии педагогов даже в ситуации давления и срочных задач
Психическая саморегуляция	Управление собственным эмоциональным состоянием в конфликтных и кризисных ситуациях
Конструктивный копинг	Выбор проблемно-ориентированных стратегий совладания, обращение за поддержкой, рациональное планирование нагрузки
Эмоциональная устойчивость	Сохранение работоспособности и доброжелательности при высокой и продолжительной нагрузке

Обобщение представленных компонентов позволяет рассматривать психологическую гибкость и стрессоустойчивость HR-специалиста не как фоновые личностные качества, а как операциональный ресурс, непосредственно влияющий на содержание и качество сопровождения. Логика этого влияния отражена в предложенной концептуальной модели (см. рис. 1).



Рис. 1. Концептуальная модель влияния психологических ресурсов HR-специалиста на профессиональное развитие педагогических кадров

Модель имеет трехуровневую структуру. Первый уровень образуют личностные ресурсы HR-специалиста – психологическая гибкость и стрессоустойчивость. Второй уровень – качество психолого-педагогического сопровождения, которое выступает медиатором: именно через профессиональные действия специалиста личностные ресурсы преобразуются в реальные эффекты. Третий уровень – результаты профессионального развития педагогических кадров: рост профессиональной компетентности, устойчивая мотивация к развитию и снижение риска эмоционального выгорания в коллективе. Принципиальная идея модели состоит в том, что дефицит ресурсов на первом уровне неизбежно ограничивает возможности двух последующих: эмоционально истощенный, ригидный HR-специалист транслирует напряжение коллективу и формализует поддержку, тогда как гибкий и стрессоустойчивый специалист становится подлинным агентом развития.

Из предложенной модели вытекает ряд практических следствий для системы управления персоналом в образовании. Во-первых, целесообразно включать диагностику психологической гибкости и стрессоустойчивости в программы профессиональной подготовки и оценки HR-специалистов. Во-вторых,

продуктивным представляется применение программ развития, основанных на принципах терапии принятия и ответственности, практик осознанности (mindfulness) и обучения навыкам саморегуляции [3; 5]. В-третьих, необходима организационная поддержка – супервизия, балансировка нагрузки, формирование культуры психологической безопасности, – поскольку индивидуальные ресурсы не могут компенсировать систематическую перегрузку. Развитие психологических ресурсов HR-специалистов следует рассматривать как инвестицию в устойчивость всего педагогического коллектива.

Таким образом, психологическая гибкость и стрессоустойчивость HR-специалиста представляют собой взаимосвязанный личностный ресурс, который опосредованно – через качество сопровождения – влияет на профессиональное развитие педагогических кадров. Предложенная концептуальная модель и систематизация компонентов ресурса создают основу для дальнейших эмпирических исследований и для проектирования программ развития специалистов по управлению персоналом в образовательных организациях. Перспективным направлением выступает эмпирическая верификация модели и разработка диагностического инструментария, чувствительного к специфике образовательной среды.

Список литературы

1. Бодров В.А. Психологический стресс: развитие и преодоление / В.А. Бодров. – М.: ПЕР СЭ, 2006. – 528 с. EDN SURQNF
2. Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса / Н.Е. Водопьянова. – СПб.: Питер, 2009. – 336 с. EDN QXVSDN
3. Леонова А.Б. Психологические технологии управления состоянием человека / А.Б. Леонова, А.С. Кузнецова. – М.: Смысл, 2009. – 311 с.
4. Митина Л.М. Психология личностно-профессионального развития субъектов образования / Л.М. Митина. – М.; СПб.: Нестор-История, 2014. – 376 с. EDN WNSCOZ

5. Hayes S.C. Acceptance and Commitment Therapy: The Process and Practice of Mindful Change / S.C. Hayes, K.D. Strosahl, K.G. Wilson. – 2nd ed. – New York: Guilford Press, 2012. – 402 p.

6. Preliminary psychometric properties of the Acceptance and Action Questionnaire–II: A revised measure of psychological inflexibility and experiential avoidance / F.W. Bond, S.C. Hayes, R.A. Baer [et al.] // Behavior Therapy. – 2011. – Vol. 42. No. 4. – P. 676–688.

7. Lazarus R.S. Stress, Appraisal, and Coping / R.S. Lazarus, S. Folkman. – New York: Springer Publishing Company, 1984. – 445 p.

8. Maslach C. Job burnout / C. Maslach, W.B. Schaufeli, M.P. Leiter // Annual Review of Psychology. – 2001. – Vol. 52. – P. 397–422. EDN HEYQKD