

РОЗДІЛ 4 ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.944

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.12>

Войтенко Олена Василівна,

кандидат психологічних наук, доцент,

доцент кафедри психології

Державного торговельно-економічного університету

ORCID ID: 0000-0002-9407-4574

Мостова Ірина Валентинівна,

кандидат психологічних наук,

доцент кафедри психології

Державного торговельно-економічного університету

ORCID ID: 0000-0003-1418-3007

СПЕЦИФІКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЯК ФАКТОР ПРОФЕСІЙНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПРАЦІВНИКІВ

THE SPECIFICITY OF MANAGERIAL INTERACTION AS A FACTOR IN THE OCCUPATIONAL WELL-BEING OF EMPLOYEES

Інтерес до ролі лідерства в організації пов'язаний із пошуком шляхів оптимізації організаційного середовища для підвищення рівня професійного благополуччя працівників. Численні попередні дослідження показали, що поведінка та стиль керівництва можуть впливати на багато умов роботи в організації, що може проявлятися не лише в коротко-строковій, але й в довгостроковій перспективі. Метою цього дослідження є виявлення специфіки управлінської взаємодії, що є чинником благополуччя особистості у професійному контексті. Реалізація поставленої мети передбачає вирішення низки завдань: 1) теоретичний аналіз особливостей сучасних стилів управління; 2) виділення, аналіз та узагальнення факторів, що впливають на різні аспекти професійного благополуччя працівників у межах кожного стилю. Відповідно до мети дослідження був використаний комплекс загальнонаукових теоретичних методів, зокрема аналіз, співставлення та узагальнення наукових даних останніх десятиліть. За результатами теоретичного аналізу встановлено, що лідери впливають на своїх співробітників не тільки безпосередньо через специфіку своєї поведінки, але й опосередковано впливаючи на рівень робочих ресурсів через соціальну підтримку, позитивний зворотний зв'язок і створення психологічно безпечного середовища; через сприяння творчості, навчання, розвитку і, таким чином, само-реалізації; через розширення можливостей і вимог до роботи в робочому середовищі, яким вони керують, включаючи те, які і скільки вимог ставиться до працівників, ясність мети і надання автономії в її реалізації. Тобто, специфіка лідерства в організації визначає цінну можливість створити робоче середовище, що сприяє благополуччю працівників. Однією з ключових змінних у поясненні психологічного благополуччя самих лідерів вважається автентичність. Перспективою подальших досліджень є емпірична перевірка виявлених зв'язків.

Ключові слова: професійне благополуччя, лідерство, організаційне середовище, стиль лідерства.

Interest in the role of leadership in the organization is related to the search for ways to optimize the organizational environment to increase the level of professional well-being of employees. Numerous previous studies have shown that leadership behavior and style can influence many working conditions in an organization, which can manifest not only in the short term, but also in the long term. The purpose of this study is to identify the specifics of managerial interaction, which is a factor in the well-being of an individual in a professional context. The realization of the set goal involves solving several tasks: 1) theoretical analysis of the features of modern management styles; 2) selection, analysis and generalization of factors affecting various aspects of the professional well-being of employees within each style. In accordance with the purpose of the research, a complex of general scientific theoretical methods was used, in particular, analysis, comparison and generalization of scientific data of recent decades. According to the results of the theoretical analysis, it was established that leaders influence their employees not only directly through the specifics of their behavior, but also indirectly by influencing the level of labor resources by social support, positive feedback and the creation of a psychologically safe environment; by the promotion of creativity, learning, development

and, thus, self-realization; by empowering and demanding work in the work environment they manage, including what and how many demands are placed on employees, clarity of purpose and the provision of autonomy in its implementation. That is, the specificity of leadership in the organization determines a valuable opportunity to create a working environment that promotes the well-being of employees. One of the key variables in explaining the psychological well-being of the leaders themselves is authenticity. The perspective of further research is the empirical verification of the identified relationships.

Key words: occupational well-being, leadership, organizational environment, leadership style.

Постановка проблеми. Попередній теоретичний аналіз дозволив встановити, що рівень професійного благополуччя працівників можна підвищити шляхом оптимізації параметрів, які впливають на професійне життя кожного працівника та колективу в цілому, що сприяє зростанню як трудового потенціалу, так і ефективності діяльності підприємства. Існує безліч проміжних організаційних факторів, але найважливішою змінною всередині організації є стиль керівництва. Численні дослідження в менеджменті показали, що поведінка і стиль керівництва можуть впливати на багато умов роботи в організації, що може проявлятися не лише в короткостроковій, але й в довгостроковій перспективі. Однак дослідження ще остаточно не визначили, яка конкретно поведінка керівника рекомендується і що саме має бути включено в програми втручання для підвищення професійного благополуччя працівників.

Аналіз досліджень і публікацій. Останнім часом інтерес дослідників до визначення зв'язку між поведінкою керівництва та різними аспектами благополуччя працівників активно зростає, що пов'язано з актуальністю проблеми професійного благополуччя особистості та пошуком психологічних ресурсів професійного й особистісного розвитку, збереження здоров'я, успішного виконання людиною професійної діяльності в цілому. Зокрема з'ясовано, що отримання суперечливих вимог з боку керівника є предиктором стресу у підлеглих незалежно від статі (Lowe та Northcott, 1988) [1]. Виявлено негативні кореляції емоційного вигорання лідера з підтримуючою поведінкою лідера, що опосередковано збільшує вигорання працівників (Ten Brummelhuis et al., 2014) [2]. Підвищений управлінський тиск також може вплинути на емоційний стан працівників. У силу свого переважаючого становища в організації лідери навмисно або ненавмисно можуть викликати стрес у своїх підлеглих. Зокрема з'ясовано, що стиль управління типу А (конкурентний, амбіційний, агресивний) (Ganster et al., 1990) позитивно корелює з симптомами порушення фізичного здоров'я у підлеглих [3]. Перебуваючи під тиском організаційних вимог, багато керівників можуть реагувати, демонструючи негативний стиль управління. Наприклад, опитування в британських організаціях показало,

що 74,7% працівників вважають себе жертвами знущань з боку керівників, які вони пов'язують із погіршенням здоров'я (Hoel, & Cooper, 2000) [4]. Отже, поведінка керівника впливає на емоційний стан і навіть фізичне здоров'я співробітників. Тому **метою** цього дослідження є виявлення специфіки управлінської взаємодії, що є чинником благополуччя особистості у професійному контексті. Реалізація поставленої мети передбачає вирішення низки завдань, як-от: 1) теоретичний аналіз особливостей сучасних стилів управління; 2) виділення та аналіз факторів, що впливають на різні аспекти професійного благополуччя працівників у межах кожного стилю.

Виклад основного матеріалу. Наразі є відносно небагато добре обґрунтованих досліджень взаємозв'язку між стилем лідерства та різними аспектами професійного благополуччя працівників, але існуючі дослідження демонструють помірні докази ролі лідерства у задоволеності працівників роботою, професійному здоров'ї та благополуччі.

Трансформаційне лідерство

Трансформаційне лідерство характеризується індивідуальним підходом до кожного, врахуванням інтересів, цілей та прагнень працівників і орієнтоване на їх розвиток (Bass, & Riggio, 2005), тому представляє найбільший інтерес з огляду на нашу теоретичну модель професійного благополуччя [5]. Виявлено, що при трансформаційному стилі лідерства в організації працівники мають високий рівень довіри і визнання з боку своїх керівників (Duan et al., 2017), яка надає їм можливість вільно та комфортно висловлювати свою думку, не хвилюючись про непорозуміння або критику [6]. Трансформаційні лідери інтелектуально схвалюють своїх співробітників досліджувати можливості, кидати виклик поточним умовам і дивитись на старі проблеми з нової точки зору (Detert & Burriss, (2007) [7]. Передбачається, що працівники при трансформаційному лідерстві мають більшу свободу дій при обміні новими ідеями завдяки більш високому рівню соціальної взаємодії (Duan et al., 2017) [6]. Неодноразово підкреслювалось, що трансформаційні лідери підтримують психологічну безпеку своїх співробітників і, відповідно, зменшують їх побоювання щодо негативного зворотного зв'язку, що у свою

чергу сприяє ініціативній поведінці (Carmeli et al., 2014) [8]. За рахунок створення психологічно безпечної атмосфери трансформаційні лідери формують довіру своїх співробітників (Kelloway et al., 2012), що дозволяє їм вчасно повідомляти про актуалізовані потреби і, очевидно, є передумовою благополуччя в професійному середовищі [9]. Отже, трансформаційне лідерство надає працівникам можливість генерувати нові ідеї та діяти більш новаторські, відкрито висловлювати свою думку та критичні зауваження, не хвилюючись про негативні наслідки і, таким чином, сприяє їх самоактуалізації. Завдяки цілеспрямованій увазі трансформаційні лідери підтримують особистісне зростання працівників, сприяють реалізації їх потреб і бажань, підвищують впевненість і ефективність.

Амбідекстерне лідерство

Дослідження сучасних теорій лідерства Дж. Чжу та ін. (2019) включає амбідекстерне лідерство до списку двадцяти двох теорій, які отримали найбільший інтерес у дослідників за проміжок часу з 1990 по 2017 роки [10]. Амбідекстерне лідерство описує суперечливість поведінки лідера, за якої має місце парадокс необхідності мотивувати членів команди бути творчими та одночасно забезпечувати дотримання співробітниками стандартів і забезпечувати високий рівень ефективності та продуктивності (Zacher et al., 2016) [11]. Роль амбідекстерного лідерства є важливою в культивуванні творчої поведінки працівників, що сприяє задоволенню їх потреби у розумових викликах і самореалізації. Підкреслюється, що амбідекстерне лідерство сприяє інноваційному процесу і може допомогти працівникам досліджувати нові ідеї і використовувати їх для досягнення організаційної вигоди (Rosing et al., 2011) [12]. Але для творчості й інновацій в організації керівникам необхідно створити середовище, в якому працівники можуть мати свободу експериментувати методом спроб і помилок. У літературі широко обговорюються аргументи на користь підтримки керівництвом атмосфери психологічної безпеки (Newman, Donohue & Eva, 2017) [13]: у психологічно безпечному робочому середовищі (тобто середовищі, в якому працівники почуваються у безпеці, висловлюючи ідеї, охоче шукають і надають чесний зворотний зв'язок, співпрацюють, йдуть на ризик і експериментують) працівники відчують визнання та повагу з боку колег, цікавляться один одним як особистостями, мають позитивні наміри відносно один одного, здатні до конструктивної взаємодії або конфронтації, а також відчують, що експериментувати і ризикувати безпечно. На сприйняття психологічної

безпеки зазвичай впливають характеристики керівництва і команди. Існують емпіричні докази ролі амбідекстерного лідерства в орієнтованій на зміни організаційній поведінці працівників через посередництво психологічної безпеки (Iqbal et al., 2020) [14]. Дедалі ширше визнається, що саме менеджери відіграють центральну роль амбідекстерності організації в цілому. У формуванні амбідекстерної поведінки важливе значення мають, перш за все, індивідуально-психологічні особливості менеджерів. Сохраб Ганізаде та ін. (Ghanizadeh et al., 2021) запропонували психологічну основу амбідекстерності менеджерів громадських організацій, яка включає сміливість, вдячність, духовність, творчий потенціал, стійкість, оптимізм, надію та само-ефективність [15]. Показано, що загальна само-ефективність позитивно передбачає амбідекстерну поведінку через орієнтацію на навчання. Наголошується на перевагах амбідекстерності поведінки в робочих ролях окремих співробітників (Kauppi & Tempelaar, 2016) [16]. Крім того, виявлено, що працівники демонструють більш високу амбідекстерність, коли керівники груп демонструють парадоксальне лідерство; тобто стиль керівництва, що поєднує сильну управлінську підтримку із високими очікуваннями продуктивності (Kauppi & Tempelaar, 2016) [16].

Парадоксальне лідерство

Кілька досліджень підтвердили позитивний вплив парадоксального лідерства на співробітників, команди та організації. Н. Фюрстенберг зі співавторами з'ясували, що парадоксальна лідерська поведінка позитивно пов'язана з ясністю цілей та автономією роботи та опосередковано впливає на залученість у робочі процеси через ці змінні. (Fürstenberg et al., 2021) [17]. Більше того, результати цього дослідження підтверджують гіпотетичний ефект взаємодії ясності мети та автономії роботи для прогнозування залученості підлеглих до роботи, а також умовний непрямий вплив парадоксальної лідерської поведінки на залученість у роботу через інтерактивний ефект. Щоб ефективно залучати підлеглих у свою роботу, лідери повинні створювати робоче середовище, в якому підлегли точно знають, що їм робити (тобто мають високу ясність мети), але в той же час можуть самостійно визначати, як виконувати свою роботу, тобто мати автономію роботи) (Fürstenberg et al., 2021) [17]. Щоб сприяти ясності мети та автономії роботи, лідери повинні поєднувати соціальні (наприклад, орієнтованість на інших, забезпечення гнучкості) та агентські аспекти лідерства (наприклад, підтримання контролю за рішеннями та дотримання стандартів продуктивності)

(Fürstenberg et al., 2021) [17]. Із реалізацією прагнення до автономії, яка дозволяє людині почуватися ініціатором власних дій, самостійно контролювати свою поведінку, співвідноситься досягнення психологічного благополуччя (Ryan, & Deci, 2000) [18]. Виявлено позитивний вплив парадоксального лідерства на виконання завдань лідерами (Chen et al, 2021) [19].

Зв'язок комунікативної поведінки керівника з професійним благополуччям працівників

Існують емпіричні докази унікальної ролі різних аспектів спілкування з керівниками як передумов професійного благополуччя співробітників. Керівники нижнього рівня відрізняються від керівників середньої і вищої ланки своїми обов'язками, обсягом контролю, робочими завданнями і, відповідно, демонструють іншу поведінку й інші способи впливу на підлеглих. Основні завдання рядових менеджерів полягають у проведенні коротких нарад для персоналу, діючих як канал зв'язку зверху вниз, і у схваленні підлеглих за хорошу роботу (Hales, 2005) [20]. Таким чином, спілкування і передача інформації є одними з центральних аспектів лідерської поведінки. Відомо, що маючи більше неформального спілкування з керівниками, працівники більше задоволені роботою (Fix et al., 2006) [21]. Виявлено значні позитивні кореляції між особистісно-орієнтованим спілкуванням працівників і керівників, якістю їхніх відносин і задоволеністю працівників роботою [21]. Особливо це актуально в організаціях, якими є і заклади вищої освіти, де керівник організаційного підрозділу практично виступає посередником у спілкуванні співробітників із вищими рівнями керівництва. Розуміння поглядів співробітників при взаємодії з менеджерами і керівниками є важливим для організацій, оскільки організаціям необхідно використовувати ідеї та думки співробітників для постійного вдосконалення. Вживання і конкурентні переваги організації можуть бути результатом ідей, наданих працівниками менеджерам і керівникам для покращення організаційних процесів (Dustin et al., 2014) [22]. Відомо, що працівники висловлюють свої думки щодо організаційних процесів лише тоді, коли вважають, що така поведінка є безпечною та принесе ефективні результати (Ho, 2017) [23]. Працівники з більшою готовністю йдуть на ризик і висловлюють свою думку, коли отримують схвалення з боку своїх керівників і довіряють їм (Martin et al., 2016) [24]. Соціальна підтримка, яку надає керівник, є найбільш вивченим психосоціальним ресурсом на робочому місці. Спілкування у підтримуючих відносинах

здійснює опосередкований вплив на вигорання та плинність кадрів через вплив на сприйнятий стрес (Kim, & Lee, 2009) [25]. Доведено, що підтримка з боку керівника позитивно корелює із задоволеністю роботою і благополуччям у низькокваліфікованих працівників і мігрантів (Norre 2011) [26]. Керівник, який надає позитивний відгук окремому співробітнику, підвищує його самооцінку, що є важливим аспектом професійного благополуччя (Kelloway et al., 2013) [27]. Визнання і повага на роботі вважаються важливим соціальним ресурсом (van Vegchel et al., 2002) [28], підтверджують професійну компетентність працівника і спрямовані на задоволення його престижних потреб. З іншого боку, погана підтримка працівників з боку керівника пов'язана з підвищеним рівнем стресу та навіть із симптомами депресії (Repetti, 1993) [29]. Отже, соціальна підтримка з боку керівника та позитивний зворотний зв'язок представляються адекватною поведінкою для підвищення благополуччя працівників у професійному контексті.

Вплив благополуччя лідера на професійне благополуччя працівників

Лідери, як правило, знаходяться в авангарді будь-яких змін в організації, беруть активну участь у процесі прийняття рішень і несуть відповідальність за їх наслідки. Жорстка конкуренція наряду з постійними змінами зробили управління сучасними організаціями надскладним і призвели до того, що їх лідери особливо схильні до високого рівня професійного стресу. Є дані про те, що управлінська робота вимагає великих зусиль (Whetten, & Cameron, 1995). [30]. Враховуючи, що лідери представляють собою основу організації, їх ефективне функціонування і благополуччя необхідні і для успіху організації, і для благополуччя її працівників. Зокрема, дослідження показали, що психологічне благополуччя лідерів здійснює вплив на самопочуття й ефективність працівників (Rajah et al., 2011) [31]. Крім питання про те, як лідерство впливає на поведінку підлеглих, актуальним є також питання, як лідерство впливає на самих лідерів. Для дослідження взаємозв'язку між лідерством і благополуччям лідера найбільш достойним кандидатом вважається аутентичне лідерство. Аутентичне лідерство відносять до позитивних, більш орієнтованих на цінності форм лідерства, які, як передбачається, протидіють дисфункціональним тенденціям лідерства і допомагають відновити довіру підлеглих до своїх лідерів (Avolio, Gardner, 2005) [32]. Аутентичний лідер визначається як такий, що спирається на свій власний особистий досвід, будь то думки, емоції,

потреби, бажання, переваги або переконання, процеси, і діє відповідно до істинного Я, виражаючи себе способами, які узгоджуються з внутрішніми думками і почуттями (Harter, 2002) [33]. Логічно, що чим більше люди залишаються вірними своїм основним цінностям, ідентичності, побажанням і емоціям, тим більш вони благополучні, оскільки просування цінностей і демонстрація емоцій, несумісних із власними думками і почуттями, вірогідно, потребує більше зусиль ніж узгоджених з істинними переконаннями, з собою (Humphrey et al., 2015) [34]. Тож, автентичність можна вважати однією з ключових змінних у поясненні психологічного благополуччя лідерів.

Висновки. Отже, проведений теоретичний аналіз дозволив встановити, що лідери впливають

на своїх співробітників не тільки безпосередньо через специфіку своєї поведінки, але й опосередковано, впливаючи на рівень робочих ресурсів через надання підтримки та позитивного зворотного зв'язку і створення психологічно безпечного середовища; через сприяння творчості, навчання, розвитку і, таким чином, самореалізації; через розширення можливостей і вимог до роботи в робочому середовищі, яким вони керують, включаючи те, які та скільки вимог ставиться до працівників, ясність мети і надання автономії в її реалізації. Тобто, специфіка лідерства в організації визначає цінну можливість створити робоче середовище, що сприяє благополуччю працівників. Перспективою подальших досліджень є емпірична перевірка виявлених посередницьких ефектів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Lowe G.S., Northcott H.C. The impact of working conditions, social roles, and personal characteristics on gender differences in distress. *Work and Occupations*. 1988. Vol. 15(1). P. 55–77.
2. Ten Brummelhuis L.L., Haar J.M., Roche, M. Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers. *Personnel Psychology*. 2014. Vol. 67(4). P. 917–949.
3. Ganster D.C., Schaubroeck J., Sime W.E., Mayes, B.T. Unhealthy leader dispositions, work group strain and performance. Best papers. *Proceedings of the Academy of Management*. 1990. P. 191–195.
4. Hoel H., Cooper C.L. Destructive conflict and bullying at work. Manchester School of Management, UMIST. Unpublished report. 2000. URL: <https://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/19764Destructiveconfl.pdf>
5. Bass B.M., Riggio R.E. Transformational Leadership. 2nd ed. New York Psychology Press, 2005. 296 p.
6. Duan J., Li C., Xu Y., Wu C.H. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*. 2017. Vol. 38(5). P. 650–670.
7. Detert J.R., Burris E. R. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of management journal*. 2007. Vol. 50(4). P. 869–884.
8. Carmeli A., Sheaffer Z., Binyamin G., Reiter-Palmon R., Shimoni T. Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*. 2014. Vol. 48(2). P. 115–135.
9. Kelloway E.K., Turner N., Barling J. Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*. 2012. Vol. 26. P. 39–55.
10. Zhu J., Song L.J., Zhu L., Johnson R.E. Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *The Leadership Quarterly*. 2019. Vol. 30(2). P. 215–232.
11. Zacher H., Robinson, A.J., Rosing K. Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance: The role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of Creative Behavior*. 2016. Vol. 50(1). P. 24–46.
12. Rosing K., Frese M., Bausch A. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*. 2011. Vol. 22(5). P. 956–974.
13. Newman A., Donohue R. Eva N. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*. 2017. Vol. 27(3). P. 521–535.
14. Iqbal Z., Ghazanfar F., Hameed F., Mujtaba G., Swati M.A. Ambidextrous leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: Mediating role of psychological safety. *Journal of Public Affairs*. 2020. Vol. 22(7). doi: 10.1002/pa.2279
15. Sohrab Ghanizadeh, Farzad Sattari Ardabili, Mohammad Kheirandish, Eshagh Rasouli, Mohammad Hassanzadeh. Ambidexterity in Public Organizations with an Emphasis on Managers' Psychological Capital. *International Journal of Organizational Leadership*. 2021. Vol. 10(1). P. 72–88.
16. Kauppila O.P., Tempelaar M.P. The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behaviour and the supportive role of group managers' leadership. *Journal of Management Studies*. 2016. Vol. 53(6). P. 1019–1044.
17. Fürstenberg, N., Alfes, K. and Kearney, E. How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2021. Vol. 94(3). P. 672–705.
18. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000. Vol. 55(1). P. 68–78.

19. Chen S., Zhang Y., Liang L., Shen T. Does Paradoxical Leadership Facilitate Leaders' Task Performance? A Perspective of Self-Regulation Theory. *International journal of environmental research and public health*. 2021. Vol. 18(7). P. 3505.
20. Hales C. Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager. *Journal of Management Studies*. 2005. Vol. 42. P. 471–506.
21. Fix B., Sias P.M. Person-centered communication, leader-member exchange, and employee job satisfaction. *Communication Research Reports*. 2006. Vol. 23(1). P. 35–44.
22. Dustin G., Bharat M., Jitendra M. Competitive advantage, and motivating innovation. *Advances in Management*. 2014. Vol. 7(1). P. 1–7.
23. Ho J.C. The effect of supervisor support on employee voice behavior based on the self-determination theory: the moderating effect of impression management motive. *Journal of Entrepreneurship and Organization Management*. 2017. Vol. 6(21). P. 1–8.
24. Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*. 2016. V. 69(1). P. 67-121
25. Kim, H., & Lee, S. Y. Supervisory communication, burnout, and turnover intention among social workers in health care settings. *Social work in health care*. 2009. V. 48(4). P. 364–385.
26. Hoppe A. Psychosocial working conditions and well-being among immigrant and German low-wage workers. *Journal of occupational health psychology*. 2011. V. 16(2). P.187–201.
27. Kelloway E.K., Weigand H., McKee M.C., Das H. Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2013. Vol. 20. P. 107–117.
28. van Vegchel N., de Jonge J., Bakker A., Schaufeli W. Testing global and specific indicators of rewards in the effort-reward imbalance model: Does it make any difference? *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2002. Vol. 11. P. 403–421.
29. Repetti R.L. The effects of workload and the social environment at work on health. / L. Goldberger, S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects*. New York : Free Press, 1993. P. 368–385.
30. Whetten D.A., Cameron K.S. *Developing management skills*. New York : Harpercollins College Div, 1995. 3rd edition. 775 p.
31. Rashimah Rajah, Zhaoli Song, Richard D. Arvey. Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*. 2011. Vol. 22(6). P. 1107–1119.
32. Avolio B.J., Gardner W.L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*. 2005. Vol. 16(3). P. 315–338.
33. Harter S. Authenticity / C.R. Snyder, S.J. Lopez (Eds.). *Handbook of positive psychology*. Oxford : Oxford University Press, 2002. P. 382–394.
34. Humphrey R., Ashforth B., Diefendorff J. The bright side of emotional labor: The Bright Side of Emotional Labor. *Journal of Organizational Behavior*. 2015. Vol. 36(6). P. 749–769.