



Диагностика мотивационного потенциала работы: шкала деструктивного лидерства

Царева Н.А.¹, Волянская Н.Г.²

¹ Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, Владивосток, Россия

² ООО «ГудФуд ДВ», Владивосток, Россия

АННОТАЦИЯ:

Статья посвящена вопросам оценки мотивационного потенциала работы и удовлетворенности сотрудников работой. По мнению авторов, в современных условиях низкая степень реализации на предприятии ключевых характеристик работы препятствует удовлетворению базовых психологических потребностей сотрудников, что ведет к снижению мотивации. Своевременное выявление проблемных зон позволяет избежать трудностей в управлении персоналом. В статье проанализированы ключевые характеристики работы с учетом базовых психологических потребностей. В рамках исследования была апробирована методика оценки мотивационного потенциала работы, позволяющая оценить удовлетворенность потребности в автономии, компетентности, связности и значимости посредством диагностики четырех измерений. В статье проведена апробация нового диагностического инструментария в российской компании, выявлена степень присутствия деструктивного лидерства в компании, предложены мероприятия, положительно влияющие на ключевые характеристики работы, реализация которых позволит повысить мотивацию сотрудников и достичь стратегических целей компании. Возможность оценить уровень присутствия в менеджменте компании принуждающего лидерства, обесценивающего лидерства, разъединяющего лидерства и демотивирующего лидерства будет интересна специалистам в области управления персоналом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: мотивационный потенциал работы, ключевые характеристики работы, деструктивное лидерство, вовлеченность персонала, базовые психологические потребности, шкала деструктивного лидерства.

Diagnosis of work motivation potential: destructive leadership scale

Tsareva N.A.¹, Volyanskaya N.G.²

¹ Vladivostok State University of Economics and Service, Russia

² GoodFood DV, LLC, Russia

Введение

Мотивация – это процесс, пробуждающий, активизирующий, направляющий и поддерживающий трудовое поведение сотрудников, определяет рост производительности труда. Это внутреннее состояние работника, побуждающее его к действиям для достижения определенной эффективности выполнения задач. Мотивацию можно рассматривать как источник сверхэффективности сотрудников

на рабочем месте. Ученые изучают, как выстроить работу, какие создать условия и как замотивировать сотрудника. Исследования в области эффективного управления персоналом традиционно основывались на предположении, что менеджеры проектируют рабочие места для сотрудников сверху вниз, что ставит сотрудников в относительно пассивную роль при выполнении трудового функционала. В современных экономических условиях успех компании и рост производительности может обеспечить только активное взаимодействие управленцев и сотрудников с целью повышения эффективности компании.

Исследования последних десятилетий показали, что низкая мотивация и выгорание часто являются результатом высоких требований к работе – аспектов работы, которые требуют постоянных физических, эмоциональных или когнитивных усилий [1–3] (*Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001; Adlakha, 2019; De Vries, Bakker, 2022*). Когда отсутствуют такие ресурсы, как обратная связь, автономия и разнообразие навыков, работа начинает терять свой смысл и препятствует удовлетворению базовых психологических потребностей [4] (*Bakker, Demerouti, 2017*). Согласно теории самоопределения, к базовым психологическим потребностям относятся такие

ABSTRACT:

The article is devoted to the evaluation of the work motivation potential and employee satisfaction. According to the authors, in modern conditions, the low degree of implementation of key performance characteristics at the enterprise prevents the satisfaction of the employees' basic psychological needs. This leads to a decrease in motivation. Timely identification of problem areas helps to avoid difficulties in personnel management. The authors of the article analyze the key characteristics of the work taking into account basic psychological needs. Within the framework of the study, a methodology for assessing the work motivation potential was tested. This allows assessing the satisfaction of the need for autonomy, competence, connectivity and significance through the diagnosis of four dimensions. The authors have tested new diagnostic tools in a Russian company, revealed the degree of destructive leadership in the company, proposed measures that positively affect the key characteristics of the work. The implementation of the key characteristics will increase the employees' motivation and achieve the strategic goals of the company. The opportunity to assess the level of coercive, devaluing, disconnecting and demotivating leadership in the company's management will be of interest to specialists in the field of personnel management.

KEYWORDS: work motivational potential, work key characteristics, destructive leadership, staff involvement, basic psychological needs, destructive leadership scale

JEL Classification: M51, M53, M54

Received: 29.08.2022 / Published: 30.09.2022

© Author(s) / Publication: PRIMEC Publishers
For correspondence: Tsareva N.A. (natsareva@mail.ru)

CITATION:

Tsareva N.A., Volyanskaya N.G. [2022] Diagnostika motivatsionnogo potentsiala raboty: shkala destruktivnogo liderstva [Diagnosis of work motivation potential: destructive leadership scale]. *Liderstvo i menedzhment*. 9. (3). – 737–748. doi: 10.18334/lim.9.3.116222

характеристики работы, как потребность в компетентности, автономии и связанности с другими людьми [5] (Ryan, Deci, Vansteenkiste, Soenens, 2021). Когда сотрудники имеют недостаточную автономию, не получают регулярной обратной связи и не могут развиваться профессионально, они теряют интерес к работе, вырабатывают негативные установки, при этом мотивационный потенциал работы снижается [6, 7] (Bakker, de Vries, 2020; Yakimova, Tsareva, 2019). Ресурсы работы являются тем средством, благодаря которому происходит удовлетворение базовых потребностей человека – самодетерминации, причастности, компетентности [8] (Ryan, Deci, 2020). В то же время большинство авторов рассматривают аспекты мотивации лишь теоретически, не предлагая инструментов для диагностики проблемных зон.

Целью данной работы является апробация Шкалы деструктивного лидерства (DLS), предложенной И. Николовой, М. Кениелс, В. Шауфели, Дж. Симаен в 2021 году, и оценка мотивационного потенциала работы в компании с целью выявления проблем в управлении персоналом.

Научная новизна заключается в том, что авторы исследовали и апробировали в российской компании новый диагностический инструментарий, позволяющий выявить уровень потребности в автономии, компетентности, связности и значимости у работников через оценку уровня деструктивного лидерства в компании.

Авторская гипотеза: своевременная диагностика уровня присутствия в менеджменте компании деструктивного лидерства позволит принять меры по устранению проблем в управлении персоналом.

Материал и методы исследования

Исследователи на протяжении десятилетий основное внимание уделяют способам организации работы и пытаются обосновать факторы, влияющие на производительность труда. Мотивация, как правило, вызванная потребностью в достижении, исчезает, как только эта потребность удовлетворена. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга предполагает, что основными детерминантами мотивации сотрудников являются факторы, присущие выполняемой работе (т.е. признание, одобрение результатов работы, ответственность, продвижение по службе, возможности профессионального роста), являющиеся мотиваторами. Наиболее широко изучаемая и используемая теория проектирования работы Р. Хакмана и Г. Олдхема включает пять ключевых

ОБ АВТОРАХ:

Царева Наталья Александровна, доцент кафедры экономики и менеджмента, кандидат политических наук, доцент (natsareva@mail.ru)

Волянская Наталья Геннадьевна, специалист отдела кадров (natalja.volyan@gmail.com)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Царева Н.А., Волянская Н.Г. Диагностика мотивационного потенциала работы: шкала деструктивного лидерства // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Том 9. – № 3. – С. 737–748. doi: 10.18334/lim.9.3.116222

характеристик работы – автономия, разнообразие навыков, идентификация задачи, значимость работы и обратная связь, которые определяют, насколько удовлетворены сотрудники своей работой и мотивированы на эффективную трудовую деятельность [9] (*Hackman, Oldham, 1976*). Р. Хакман и Г. Олджем объясняют, что характеристики работы – это набор переменных, которые связывают характер работы с условиями, определяющими трудовое поведение сотрудников. Характеристики работы могут привести к полному осознанию значимости работы, осознанию ответственности за результаты труда, знанию реальных результатов работы через выстроенную позитивную обратную связь с руководством [10] (*Prameswari, 2019*). Оценка и последующие мероприятия по увеличению мотивационного потенциала работы влияют на рост производительности, удовлетворенности трудом, вовлеченности [9] (*Hackman, Oldham, 1976*).

Одна из ключевых характеристик работы – автономия – определяется как степень контроля на рабочем месте. Предоставленная автономия как проявление доверия и уважения к сотруднику со стороны руководства позволяет развить чувства привязанности сотрудника к организации. Исследование автономии показало, что прослеживается ее положительная связь с производительностью, удовлетворенностью работой [11] (*Humphrey, Nahrgang, Morgeson, 2007*). Понимание целостности рабочего процесса также повысит производительность и удовлетворенность работой сотрудников. С точки зрения значимости задачи, когда сотрудники считают, что работа, которую они выполняют, особенно значима для организации, тогда возникает чувство ответственности за выполнение работы. При получении обратной связи о том, насколько сотрудники успешны в своей работе, они чувствуют уважение и признание руководства, что мотивирует их работать лучше [12] (*Masilova, 2020*). Увеличение мотивационного потенциала работы препятствует распространению таких явлений, как абсентеизм, стресс и выгорание.

В современных условиях организации возлагают на менеджеров обязанности по формированию привлекательной и здоровой рабочей среды для своих сотрудников. Менеджеры, которые содействуют удовлетворению базовых психологических потребностей сотрудников, демонстрируют вовлеченное лидерство. Тем не менее часто менеджеры не выполняют данную составляющую их работы, и в компании в различных подразделениях наблюдается деструктивное лидерство [13] (*Schaufeli, 2015*). Деструктивное лидерство – это такое поведение лидера, которое подрывает стремление сотрудников к автономии, компетентности, связности и значимости, тем самым подрывая их мотивацию и вовлеченность в работу [14] (*Nikolova, Caniëls, Schaufeli, Semeijn, 2021*). Исследователи признали концептуальную разницу между отсутствием позитивного лидерского поведения и наличием негативного лидерского поведения [15] (*Bespalov, 2013*). Различные модели негативного лидерского поведения соответствуют подавлению каждой базовой психологической потребности. Для выявления степени деструктивного лидерства И. Николовой, М. Кениелс, В. Шауфели, Дж. Симаен

была разработана и апробирована Шкала деструктивного лидерства (DLS), предложенная в 2021 году [14] (*Nikolova, Caniëls, Schaufeli, Semeijn, 2021*). Оценка степени автономии персонала, получения обратной связи, осознания значимости работы, а также факторов, которые могут способствовать выгоранию через определение уровня деструктивного лидерства по всем четырем составляющим: принуждающее лидерство, обесценивающее лидерство, разъединяющее лидерство и демотивирующее лидерство.

Принуждающее лидерство характеризуется лидерским поведением, направленным на активный контроль различных аспектов деятельности сотрудника на работе. Обесценивающее лидерство представлено поведением руководства, направленным на препятствие профессиональному развитию сотрудников и ощущение сотрудником своей некомпетентности. Разъединяющее лидерство характеризуется поведением лидера, направленным на то, чтобы отделить сотрудника от остальной команды. Демотивирующее лидерство направлено на создание у сотрудников ощущения, что их работа бессмысленна и не способствует чему-либо важному. При разработке Шкалы деструктивного лидерства авторы использовали наработки Б. Теппера [16] (*Tepper, 2000*). Все пункты DLS начинаются с высказывания «мой непосредственный руководитель».

Блок 1. Принуждающее лидерство (неудовлетворенная потребность в автономии) включает пять утверждений:

1. Навязывает методы работы, которые я бы не выбрал/а самостоятельно.
2. Навязывает свое мнение, не считаясь с другим.
3. Навязывает свои идеи, не учитывая мое мнение.
4. Нагружает меня задачами, которые противоречат моим личным убеждениям.
5. Препятствует моему профессиональному развитию.

Блок 2. Обесценивающее лидерство (неудовлетворенная потребность в развитии):

1. Отказывает мне в посещении тренингов и курсов на работе.
2. Гарантирует, что я не получу никаких интересных заданий, из которых я смогу узнать что-то новое.

3. Дает мне ощущение, что я не способен качественно выполнять свою работу.
4. Говорит о том, что я не могу решать сложные ситуации на работе.
5. Подрывает здоровые отношения между мной и коллегами.

Блок 3. Разъединяющее лидерство (неудовлетворенная потребность в общении):

1. Пытается спровоцировать разногласия между мной и коллегами.
2. Дает почувствовать, что я не могу рассчитывать на коллег.
3. Провоцирует конфликты между мной и моими коллегами.
4. Провоцирует недоверие между мной и моими коллегами.
5. Принижает важность моей работы.

Блок 4. Демотивирующее лидерство (неудовлетворенная потребность в значимости):

1. Считает, что моя работа бесполезна.

2. Заставляет меня чувствовать, что моя работа не имеет никакой ценности.
3. Говорит о том, что моя работа практически не представляет ценности для нашей организации.
4. Говорит о том, что моя работа бессмысленна и неважна.

Результаты показали, что DLS является надежным инструментом со значениями альфа Кронбаха для каждого из четырех блоков, превышающими рекомендуемый порог 0,70. Четыре измерения DLS показали умеренную или сильную существенную взаимосвязь с четырьмя измерениями неудовлетворенности потребностей, что подтвердило взаимосвязь концепций теоретически и содержательно [14] (*Nikolova, Caniëls, Schaufeli, Semeijn, 2021*). Предложенный инструмент диагностики деструктивного лидерства может помочь повысить осведомленность о поведении деструктивного лидера и о том, в какой степени действия лидера могут помешать реализации базовых психологических потребностей сотрудников вместо того, чтобы поддерживать их.

Результаты исследования и их обсуждения

Опираясь на труды авторов, исследовавших проблематику мотивации трудовой деятельности, в июле 2022 года было проведено исследование с целью выявления мотивационного потенциала работы. В качестве респондентов были привлечены сотрудники компании сферы услуг Приморского края. За основу была взята Шкала деструктивного лидерства И. Николовой, М. Кениелс, В. Шауфели, Дж. Симаен с использованием 6-балльной шкалы Лейкерта [14] (*Nikolova, Caniëls, Schaufeli, Semeijn, 2021*).

Выборка эмпирического исследования составила 88 респондентов из 98 сотрудников офиса (89%). Возрастной диапазон респондентов – 23–47 лет. В выборке преобладают женщины (77,3%). Проведенное исследование ориентировано на выявление общего уровня удовлетворенности трудом разных категорий сотрудников через диагностику деструктивного лидерства и анализ отдельных характеристик работы: степени автономии, причастности, значимости работы и возможности развития сотрудника (*табл. 1*).

При высокой психоэмоциональной напряженности сотрудников сферы услуг выявлен значительный уровень принуждающего лидерства, а значит, проблемы в реа-

Таблица 1

Результаты исследования по Шкале деструктивного лидерства

Утверждение	1	2	3	4	5	Ср.зн.
Принуждающее лидерство (потребность в автономии)	1,59	1,36	1,36	1,14	1,27	1,34
Обесценивающее лидерство (потребность в развитии)	1,41	1,32	1,09	1,32	1,09	1,25
Разъединяющее лидерство (потребность в причастности)	1,09	1,14	1,18	1,18	1,09	1,14
Демотивирующее лидерство (потребность в значимости)	1,05	1,09	1,09	1,27	-	1,13

Источник: составлено авторами.

лизации потребности в автономии. Утверждения: «Мой непосредственный руководитель навязывает методы работы, которые я бы не выбрал/а самостоятельно» и «Мой непосредственный руководитель навязывает свои идеи, не учитывая мое мнение» выбрали 13,6% сотрудников. Факторами выгорания на работе становятся: нечетко определенная зона ответственности, неотлаженная обратная связь, жесткие сроки.

При оценке уровня обесценивающего лидерства сотрудники часто выбирали утверждения, демонстрирующие нежелание непосредственного руководителя содействовать профессиональному развитию подчиненного. Выбранные утверждения: «Мой непосредственный руководитель говорит о том, что я не могу решать сложные ситуации на работе» и «Мой непосредственный руководитель говорит о том, что моя работа бессмысленна и неважна» указывают на подрыв психологического благополучия сотрудников.

Психическое благополучие можно определить как актив или ресурс, который обеспечивает позитивные состояния благополучия и дает людям возможность полностью реализовать свой потенциал [17] (*Tims, Bakker, Derks, 2013*). Психическое здоровье рассматривается как «состояние благополучия, в котором человек осознает свои собственные способности, может справляться со стрессовыми ситуациями, продуктивно работать и способен вносить вклад в свое сообщество» [18] (*Chavan, Tewari, Khedkar, Bhatt, 2016*). Деструктивное лидерское поведение может вызвать сильную эмоциональную реакцию у подчиненных и привести к снижению их эффективности. Все больше компаний используют концепцию well-being и разрабатывают комплексные программы well-being с учетом следующих составляющих: физическое, ментальное, финансовое, социальное и общественное благополучие (здоровье) [19] (*Chulanova, Bulgakova, 2019*).

Работа по усилению ключевых характеристик может протекать по нескольким направлениям: обучение руководителей вовлеченному лидерству (привлечение сотрудника к планированию профессионального роста и развития, привлечение сотрудника к планированию задач), тренинги по преодолению стресса, продвижение и реализация программы well-being. Программы признания, соблюдение баланса семьи и работы, содействие инициатив работника по планированию своего профессионального развития, мероприятия по реорганизации рабочих мест, выстраивание корпоративной культуры с учетом ключевых характеристик работы позволяют добиться высокой эффективности трудовой деятельности.

Заключение

Применяемое в прошлом в компаниях организационное вмешательство – нисходящие управленческие инициативы, которые нацелены на всю организацию или команды – в современных условиях не обеспечивают ожидаемого эффекта. Диагностика деструктивного лидерства и выявление неудовлетворенных потребностей в автономии, развитии, участии и значимости позволят HR-специалистам

корректировать деструктивное поведение непосредственного руководителя сотрудника и смягчить его негативное влияние на деятельность сотрудников. Анализ эффективности программ обучения менеджеров, которые потенциально могут помочь деструктивным менеджерам изменить свое негативное поведение и научиться новым способам взаимодействия со своими сотрудниками, – это одна из важнейших задач HR-специалистов. Только учет инициатив работников по изменениям ключевых характеристик работы позволит добиться успеха. Примером может служить внедрение новых методов управления человеческими ресурсами. Формирование проактивного поведения работников, рост мотивационного потенциала работы обеспечивают увеличение доли вовлеченных сотрудников. Вовлеченные сотрудники демонстрируют повышение производительности труда и организационной приверженности. Все ресурсы работы, входящие в состав мотивационного потенциала работы, располагаются в противовес к требованиям работы. В данном соотношении, чем более усилит компания ключевые характеристики работы (автономия, причастность, значимость, развитие), тем меньше будет вероятность психоэмоционального выгорания сотрудников. Ключевые характеристики работы оказывали и будут оказывать влияние на повышение внутренней мотивации работника, повышение удовлетворенности работой, рост вовлеченности персонала, снижение психологической напряженности работника, уровня текучести персонала и абсентеизма.

ИСТОЧНИКИ:

1. Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B. The job demands-resources model of burnout // *Journal of Applied Psychology*. – 2001. – № 86 (3). – p. 499–512.
2. Adlakha D. Burned Out: Workplace Policies and Practices Can Tackle Occupational Burnout // *Workplace health & safety*. – 2019. – № 67(10). – p. 216507991987335. – doi: 10.1177/2165079919873352.
3. De Vries J., Bakker A.B. The physical activity paradox: a longitudinal study of the implications for burnout // *International Archives of Occupational and Environmental Health*. – 2022. – № 95. – p. 965–979.
4. Bakker A.B., Demerouti E. Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward // *Journal of Occupational Health Psychology*. – 2017. – № 22 (3). – p. 273–285.
5. Ryan R., Deci E., Vansteenkiste M., Soenens B. A legacy unfinished: An appreciative reply to comments on self-determination theory's frontiers and challenges // *Motivation Science*. – 2021. – № 7. – p. 120–121.
6. Bakker A.B., de Vries J.D. Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout // *Anxiety, Stress, Coping*. – 2020. – № 34:1. – p. 1–21.
7. Якимова З.В., Царева Н.А. Приверженность и психоэмоциональная напряженность сотрудников // *АНИ: педагогика и психология*. – 2019. – № 4(29). – с. 393–398.
8. Ryan R.M., Deci E.L. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination the-

- ory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions // *Contemporary Educational Psychology*. – 2020. – doi: 10.1016/j.cedpsych.2020.101860.
9. Hackman J.R., Oldham G.R. Motivation through the design of work: Test of a theory // *Organizational behavior and human performance*. – 1976. – № 16. – p. 250–276.
 10. Prameswari G.A. The effects of job characteristics on work engagement // *Rjoas*. – 2019. – № 1(85). – doi: 10.18551/rjoas.2019–01.58.
 11. Humphrey S.E., Nahrgang J.D., Morgeson F.P. Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature // *Journal of Applied Psychology*. – 2007. – № 92. – p. 1332–1356.
 12. Masilova M.G. Internal outsourcing as personnel process optimization in a large company // *Reice: revista electronica de investigacion en ciencias economicas*. – 2020. – № 8 (16). – p. 543–555.
 13. Schaufeli W.B. Engaging leadership in the job demands-resources model // *Career Development International*. – 2015. – № 2. – p. 446–463.
 14. Nikolova I., Caniëls M.C.J., Schaufeli W., Semeijn J.H. Disengaging Leadership Scale (DLS): Evidence of Initial Validity // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. – 2021. – № 18. – p. 2824. – doi: 10.3390/ijerph18062824.
 15. Беспалов Д.В. Анализ научных подходов к пониманию деструктивности как основа рассмотрения деструктивного лидерства в малых группах // *Ученые записки: электронный научный журнал Курского государственного университета*. – 2013. – № 3–1 (27). – с. 270–279.
 16. Tepper B.J. Consequences of abusive supervision // *Academy of Management Journal*. – 2000. – № 43. – p. 178–190.
 17. Tims M., Bakker A.B., Derks D. The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being // *Journal of Occupational Health Psychology*. – 2013. – № 18. – p. 230–240.
 18. Chavan R.S., Tewari S., Khedkar C.D., Bhatt S. World Health Organization. / In: Caballero B., Finglas, P., Toldrá F. *The Encyclopedia of Food and Health*, Vol. 5. – Oxford: Academic Press, 2016. – 585–591 p.
 19. Чуланова О.Л., Булгакова С.А. Исследование применения технологии «well-being» в гуманизации трудовой деятельности персонала организаций в цифровой экономике // *Вестник Евразийской науки*. – 2019. – № 3.

REFERENCES:

- Adlakha D. (2019). *Burned Out: Workplace Policies and Practices Can Tackle Occupational Burnout Workplace health & safety*. (67(10)). 216507991987335. doi: 10.1177/2165079919873352.
- Bakker A.B., Demerouti E. (2017). *Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward Journal of Occupational Health Psychology*. (22 (3)). 273–285.

- Bakker A.B., de Vries J.D. (2020). *Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout Anxiety, Stress, Coping.* (34:1). 1–21.
- Bespalov D.V. (2013). *Analiz nauchnyh podkhodov k ponimaniyu destruktivnosti kak osnova rassmotreniya destruktivnogo liderstva v malyh gruppakh* [Analysis of scientific approaches to understanding destructiveness as a basis for considering destructive leadership in small groups]. *Uchenye zapiski: elektronnyy nauchnyy zhurnal Kurskogo gosudarstvennogo universiteta.* (3–1 (27)). 270–279. (in Russian).
- Chavan R.S., Tewari S., Khedkar C.D., Bhatt S. (2016). *World Health Organization*
- Chulanova O.L., Bulgakova S.A. (2019). *Issledovanie primeneniya tekhnologii «well-being» v gumanizatsii trudovoy deyatel'nosti personala organizatsiy v tsifrovoy ekonomike* [The study of the application of “well-being” technology in the humanization of the labor activity of the personnel of organizations in the digital economy]. *Vestnik Evraziyskoy nauki.* (3). (in Russian).
- De Vries J., Bakker A.B. (2022). *The physical activity paradox: a longitudinal study of the implications for burnout International Archives of Occupational and Environmental Health.* (95). 965–979.
- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B. (2001). *The job demands-resources model of burnout Journal of Applied Psychology.* (86 (3)). 499–512.
- Hackman J.R., Oldham G.R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory Organizational behavior and human performance.* (16). 250–276.
- Humphrey S.E., Nahrgang J.D., Morgeson F.P. (2007). *Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature Journal of Applied Psychology.* (92). 1332–1356.
- Masilova M.G. (2020). *Internal outsourcing as personnel process optimization in a large company Reice: revista electronica de investigacion en ciencias economicas.* (8 (16)). 543–555.
- Nikolova I., Caniëls M.C.J., Schaufeli W., Semeijn J.H. (2021). *Disengaging Leadership Scale (DLS): Evidence of Initial Validity International Journal of Environmental Research and Public Health.* (18). 2824. doi: 10.3390/ijerph18062824.
- Prameswari G.A. (2019). *The effects of job characteristics on work engagement Rjoas.* (1(85)). doi: 10.18551/rjoas.2019–01.58.
- Ryan R., Deci E., Vansteenkiste M., Soenens B. (2021). *A legacy unfinished: An appreciative reply to comments on self-determination theory's frontiers and challenges Motivation Science.* (7). 120–121.
- Ryan R.M., Deci E.L. (2020). *Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions Contemporary Educational Psychology.* doi: 10.1016/j.cedpsych.2020.101860.
- Schaufeli W.B. (2015). *Engaging leadership in the job demands-resources model Career Development International.* (2). 446–463.

Tepper B.J. (2000). *Consequences of abusive supervision* *Academy of Management Journal*. (43). 178–190.

Tims M., Bakker A.B., Derks D. (2013). *The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being* *Journal of Occupational Health Psychology*. (18). 230–240.

Yakimova Z.V., Tsareva N.A. (2019). *Priverzhennost i psikhoemotsionalnaya napryazhennost sotrudnikov* [Commitment and psycho-emotional tension employees]. *ANI: pedagogika i psikhologiya*. (4(29)). 393–398. (in Russian).

