

## СОЦІАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ

DOI 10.26565/2225-7756-2024-76-08  
УДК 159.9

О.В. Войтенко (Олена Василівна Войтенко)  
кандидат психологічних наук, доцент,  
докторант кафедри психології  
Державного торговельно-економічного університету,  
Київ, 19, м. Київ, 02156, Україна  
helenmail73@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-9407-4574>

ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ЯК ПОСЕРЕДНИК У ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ СТИЛЕМ  
ЛІДЕРСТВА ТА ПРОФЕСІЙНИМ БЛАГОПОЛУЧЧЯМ

Розкриття нелінійних зв'язків між характеристиками лідерства та професійним благополуччям працівників сприяє глибшому розумінню психологічних детермінант цього феномену. Метою цього дослідження є емпірична перевірка медіаторної ролі психологічної безпеки у взаємозв'язку між характеристиками лідерства та професійним благополуччям. Відповідно до поставленої мети був застосований метод поперечного зрізу з використанням Шкали оцінки сприйманого лідерства «Багатофакторного опитувальника лідерства» (MLQ, форма 5X-Short) Басса та Аволіо, Анкети задоволення потреб (NSQ) Портера, Шкали задоволеності роботою (JSS) Спектора, Шкали психологічної безпеки Едмондсон. Учасниками опитування стали 170 викладачів вищої школи України. За результатами дослідження встановлено, що зв'язок між психологічною безпекою та професійним благополуччям працівників функціонує через задоволення їх психологічних потреб. Емпіричне дослідження дозволило підтвердити медіаторну роль психологічної безпеки у взаємозв'язку між стилем лідерства та професійним благополуччям. Встановлено, що відносний внесок психологічної безпеки у передбачення професійного благополуччя підвищується в міру зниження позитивного характеру лідерства. Виявлені нами посередницькі ефекти доповнюють існуючий обсяг знань про психологічні механізми формування професійного благополуччя працівників і відкривають нові перспективи підвищення його рівня та ефективної профілактики порушень.

**Ключові слова:** лідерство; психологічна безпека; професійне благополуччя особистості; аналіз посередництва.

**Вступ та сучасний стан досліджуваної проблеми.**

Активний дослідницький інтерес до проблеми професійного благополуччя в останні десятиліття пов'язаний з ідеєю про те, що краще розуміння цього феномена може сприяти підвищенню його рівня у працівників та покращенню організаційних результатів у цілому. З урахуванням неодноразово підтвердженого позитивного зв'язку між благополуччям і продуктивністю працівників (Almahri, & Abd Wahab, 2023; Krekel et al., 2019), пошук шляхів підтримки професійного благополуччя набуває актуальності, в першу чергу, в управлінській практиці. Дослідження в менеджменті доводять, що стиль лідерства може впливати на багато умов роботи в організації (Dahlan, et al., 2024; Iqbal et al., 2020), але визначення того, як саме лідери можуть сприяти професійному благополуччю працівників, залишається відносно новим напрямком наукових пошуків.

Теоретичний аналіз виявив достатньо підтверджень як позитивного, так і негативного впливу лідерства на задоволеність працівників роботою та їх професійне здоров'я. Існуючі розбіжності обумовлені, перш за все, специфікою лідерства. Доведений прямий вплив токсичного лідерства на залученість працівників у робочі процеси, задоволеність роботою та ефективність працівників (Dahlan et al., 2024). Виявлено негативні

кореляції емоційного вигорання лідера з підтримуючою поведінкою лідера, що опосередковано збільшує вигорання працівників (ten Brummelhuis, et al., 2014). Інші автори аналізують лідерську поведінку як потенційний ресурс укріплення здоров'я працівників (Yao, 2021; Nielsen, and Taris, 2019). Існують свідчення про нелінійний характер зв'язку між характеристиками лідерства та різними аспектами професійного благополуччя. Показано, наприклад, що керівники можуть ефективно сприяти професійному здоров'ю працівників, демонструючи повагу через позитивний зворотний зв'язок, але за умов високого індексу індивідуальної дистанції влади, цей ефект знижується (Winkler, et al., 2014). Встановлений факт пояснюється тим, що висока дистанція влади з властивою їй жорсткістю ієрархії в групі, ускладнює обговорення з керівництвом питань, пов'язаних зі стресорами на робочому місці, такими як робоче перевантаження, несприятливе робоче середовище, дисбаланс між роботою й особистим життям, тим самим підвищуючи рівень стресу працівників (Oruh, & Dibia, 2020). Стресогенність робочого середовища, обумовлена управлінською практикою в організації, загрожує фрустрацією базових потреб працівників і, відповідно, знижує рівень їх професійного благополуччя (Voitenko et al., 2024). Отже, лідерська поведінка є важливим

**Як цитувати:** Войтенко, О. В. (2024). Психологічна безпека як посередник у взаємозв'язку між стилем лідерства та професійним благополуччям. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Психологія»*, (76), 54-63. <https://doi.org/10.26565/2225-7756-2024-76-08>

**In cites:** Voitenko, O.V. (2024). Psychological safety as a mediator in the relationship between leadership style and professional well-being. *Visnyk of V.N. Karaz'in Kharkiv National University. Series Psychology*, (76), 54-63. <https://doi.org/10.26565/2225-7756-2024-76-08> [in Ukrainian]

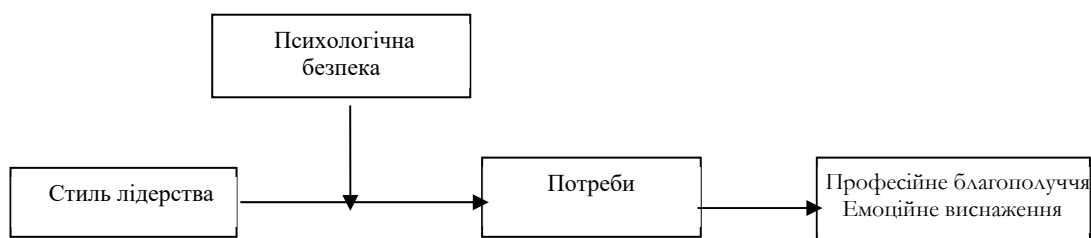
© Войтенко, О. В., 2024; CC BY 4.0 license

посередником професійного благополуччя працівників, зв'язок між ними має нелінійний характер, але змінні-посередники наразі чітко не визначені і потребують додаткових досліджень.

Вірогідним кандидатом на висвітлення характеру зв'язку між специфікою лідерства та професійним благополуччям є психологічна безпека. У науковій літературі активно обговорюються аргументи на користь підтримки керівництвом атмосфери психологічної безпеки (Newman et al., 2017; Almahri, Abd Wahab, 2023; Hallam et al., 2023). Уільям Кан (1990), визначаючи психологічну безпеку як сприйняття людиною того, чи комфортно їй демонструвати та використовувати себе, не побоюючись негативних наслідків для самооцінки, статусу чи кар'єри, стверджував, що люди з більшою вірогідністю будуть почуватись безпечно у психологічному плані, коли в них є довірчі та підтримуючі міжособистісні стосунки з колегами по роботі. Психологічно безпечне робоче середовище розглядається як середовище, в якому працівники почувуються у безпеці, висловлюючи ідеї, охоче шукають і надають чесний зворотний зв'язок, співпрацюють, йдуть на ризик і експериментують (Edmondson, 2018). Показано, що психологічно безпечні робочі місця також сприяють психічному здоров'ю (Hallam, et al., 2023).

На сприйняття психологічної безпеки зазвичай впливають характеристики керівництва та команди. Підтримка керівництвом атмосфери психологічної безпеки широко обговорюється в науковій літературі. Лідерська поведінка вважається важливою передумовою для психологічної безпеки (Edmondson, & Bransby, 2023; Newman et al., 2017). Існують емпіричні докази посередницької ролі психологічної безпеки у взаємозв'язку між різними стилями лідерства та інноваційною поведінкою працівників. Показано, що психологічна безпека опосередковує вплив амбідекстерного лідерства на орієнтовану на зміни організаційну поведінку працівників (Iqbal, et al., 2020). Встановлено, що інклюзивне лідерство, пов'язане з

відкритістю та доступністю лідера, позитивно корелює з психологічною безпекою, яка, в свою чергу, сприяє «голосовій» поведінці працівників. (Lee S. & Dahinten, 2021). Неодноразово підкреслювалась роль трансформаційного лідерства у сприянні творчості та інноваціям через створення атмосфери психологічної безпеки. 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). Психологічна безпека, по суті, полягає з зниженні міжособистісного ризику, який обов'язково супроводжує певні інновації. Тобто, через посередництво атмосфери психологічної безпеки лідери надають 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 задоволенню потреб у самоактуалізації і самоствердженні, підтримує особистісне зростання працівників, підвищує впевненість і ефективність. За рахунок створення психологічно безпечної атмосфери трансформаційні лідери формують довіру своїх співробітників, що дозволяє їм вчасно повідомляти про актуалізовані потреби і, очевидно, є передумовою благополуччя в професійному середовищі. Згідно з мотиваційно-ціннісною моделлю професійного благополуччя (Voitenko et al., 2024), яка представляє його як інтегрований стан, що формується у зв'язку з тим, наскільки у професійній діяльності реалізовано потреби особистості, з урахуванням індивідуальних цінностей і смислів, психологічна безпека сприяє задоволенню актуалізованих психологічних потреб працівника, а отже виступає як детермінанта його професійного благополуччя. Таким чином, відповідно до мотиваційно-ціннісної моделі професійного благополуччя (Voitenko et al., 2024), яка є концептуальною основою нашого дослідження, очікується наступний гіпотетичний взаємозв'язок (рис.1):



**Рисунок 1.** Посередницький вплив психологічної безпеки у взаємозв'язку між стилем лідерства та професійним благополуччям/The mediating effect of psychological safety in the relationship between leadership style and occupational well-being

На рисунку 1 відображено теоретичну основу нашого дослідження, відповідно до якої вплив характеристик лідерства на професійне благополуччя здійснюється через посередництво психологічної безпеки та задоволення актуалізованих психологічних потреб працівників, що дозволяє побудувати програму дослідження на основі низки гіпотез:

*H1: Професійне благополуччя працівників пов'язане зі стилем лідерства*

*H2: Професійне благополуччя працівників корелює з рівнем їх психологічної безпеки*

*H3: Зв'язок психологічної безпеки з професійним благополуччям опосередкований задоволенням психологічних потреб працівників*

*H4: Психологічна безпека опосередковує вплив характеристик лідерства на професійне благополуччя працівників.*

Отже, **метою** цього дослідження є визначення характеру взаємозв'язку між стилем лідерства, психологічною безпекою та професійним благополуччям особистості, і, зокрема, емпірична перевірка посередницької ролі психологічної безпеки у взаємозв'язку між характеристиками лідерства та професійним благополуччям працівника.

**Методи дослідження.** Мету цього дослідження було реалізовано за допомогою методу поперечного зрізу з використанням Шкали психологічної безпеки Едмондсон, Шкали сприйманого лідерства «Багатофакторного опитувальника лідерства» (MLQ, форма 5X-Short) Басса та Аволіо, Анкети задоволення потреб (NSQ) Портера, Шкали задоволення роботою (JSS) Спектора. Переклад оригінальних шкал з англійської мови на українську здійснювався методом зворотного перекладу. Для перевірки означених посередницьких ефектів було застосовано процедуру аналізу посередництва, описану Бароном і Кенні (Baron, & Kenny, 1986) з попередньою діагностикою всіх компонентів.

Для оцінки рівня психологічної безпеки в організації була застосована **Шкала психологічної безпеки** Е. Едмондсон (1999). Анкета призначена для вимірювання рівня психологічної безпеки в команді й є достатньо популярною у дослідницькій практиці завдяки своїй лаконічності та зручності у використанні. Оригінальна версія анкети складається із семи пунктів, кожен із яких оцінюється за п'ятибальною шкалою від «абсолютно не згоден» до «цілком згоден». Шкала психологічної безпеки характеризується надійністю психометричних властивостей, зокрема високим рівнем внутрішньої узгодженості (коефіцієнт альфа Кронбаха дорівнює 0,82) (Edmondson, 1999).

Для оцінки рівня задоволення потреб працівників була застосована **Анкета задоволення потреб** (NSQ) Л. Портера (1961) у модифікації Роя Пейна (Payne, 1970). Анкета містить вісім пунктів. Респондентам пропонується скласти три рейтинги за семибальною шкалою від 1 (мінімум) до 7 балів (максимум), відповідаючи на питання: (а) Наскільки зараз Ви задоволені даними аспектами Вашої роботи? (б) Який рівень Вашої задоволеності цими аспектами має бути в ідеалі? (в) Наскільки це важливо для Вас особисто? Анкета дозволяє розрахувати сприйманий дефіцит задоволення потреб (індекс невідповідності між ресурсами організації й особистими потребами) шляхом визначення абсолютної різниці між показниками наявного і бажаного стану задоволення потреб. Для кожного з восьми пунктів анкети розраховується загальний показник невідповідності та загальний показник важливості. Загальний індекс задоволення

потреб (NSI) отримують шляхом ділення загального показника невідповідності на загальну оцінку важливості. Номологічна достовірність шкали була доведена низкою дослідників (Cohen et al., 1997).

**Опитувальник задоволеності роботою** (Job Satisfaction Survey, JSS) Пола Спектора (Spector, 2022) був використаний для оцінки професійного благополуччя. Шкала дозволяє оцінити задоволеність працівника такими параметрами, як: заробітна плата, визнання (грошові та нематеріальні заохочення за трудові досягнення), колеги (задоволеність колективом), робочі умови (внутрішні правила, бюрократичні перешкоди), керівництво (безпосередній керівник), додаткові пільги, просування (можливість кар'єрного зростання), характер роботи (зміст виконуваних задач) і спілкування (інформування з робочих і загальних питань), а також отримати оцінку загальної задоволеності своїм положенням в організації. Кожен аспект оцінюється по чотирьох пунктах, і по всіх пунктах враховується загальна оцінка. Задоволеність визначається за шестибальною шкалою в діапазоні від «повністю не згоден» до «повністю згоден». Шкала задоволеності роботою призначена для різних типів організацій. Автором наведені високі показники психометричних властивостей шкали (Spector, 2022).

Діагностика стилю лідерства була здійснена за допомогою шкали оцінки сприйманого лідерства «Багатофакторного опитувальника лідерства» (MLQ, форма 5X-Short) Бернарда Басса та Брюса Аволіо (Bass, & Avolio, 1990). Дослідниками наведено достатньо емпіричних доказів високої факторної та конвергентної валідності MLQ-5X, а також внутрішньої узгодженості та надійності при тестуванні (Bajcar, & Babiak, 2022). Опитувальник містить 5 шкал для оцінки трансформаційного лідерства («поведінковий вплив», «особистісний вплив», «надихаюче мотивування», «інтелектуальне стимулювання», «індивідуальний підхід»), 4 шкали оцінки трансакційного лідерства («умовні винагороди», «активне управління за винятком», «пасивне управління за винятком»), «лідерство-невтручання») і 3 шкали самооцінки ефективності лідерства («додаткові зусилля», «задоволеність лідерством», «ефективність»). Ці елементи оцінюються за п'ятибальною шкалою від «ніколи» до «часто, якщо не завжди». Обробка результатів відбувається через групування елементів по шкалах відповідно до ключа і розрахунок середнього значення по кожній шкалі.

У дослідженні взяли участь 170 академічних працівників закладів вищої освіти України, відібраних методом випадкового відбору. Соціально-демографічні характеристики респондентів представлені у таблиці 1.

**Таблиця 1.** Загальна характеристика вибірки академічних працівників закладів вищої освіти (N=170) / General characteristics of the sample of academic workers institutions of higher education (N=170)

Вік	N	%	Стать	N	%	Статус	N	%
25-35	28	16	Чоловіки	48	28	Керівник підрозділу	22	13
36-45	60	35					Жінки	122
46-55	44	26	Старший викладач	18	11			
> 56	38	22	Допент	82	48			
			Професор	30	18			
Всього	170	100		170	100		170	100

Як видно за даними таблиці, у дослідженні представлені всі вікові категорії й академічні позиції респондентів, що підтверджує репрезентативність досліджуваної вибірки.

Для статистичної обробки даних було застосовано аналіз кореляцій та множинної лінійної регресії (MLR) методом вводу (Enter) без включення в рівняння константи. Сила та направленість зв'язку між змінними оцінювалися параметричним лінійним коефіцієнтом кореляції  $r$ -Пірсона. Для характеристики спостережень

**Таблиця 2.** Описова статистика та кореляції між змінними дослідження (N=170) / Descriptive statistics and correlations between study variables (N=170)

Характеристики лідерства	M	SD	S	K	Професійне благополуччя	Психологічна безпека
Поведінковий вплив (VI)	3,62	1,02	-,541	-,465	,511**	,349**
Особистісний вплив (AtI)	3,64	,93	-,632	-,149	,659**	,509**
Надихаюче мотивування (IM)	3,76	,97	-,476	-,709	,608**	,290**
Інтелектуальне стимулювання (IS)	3,31	,80	-,812	,829	,592**	,408**
Індивідуальний підхід (IC)	3,22	,87	-,288	-,678	,631**	,501**
Умовні винагороди (CR)	3,72	,91	-,581	-,370	,538**	,389**
Активне управління за винятком (MEA)	3,16	,69	-,033	,348	,178*	,099
Пасивне управління за винятком (MEP)	3,15	,69	,440	-,227	-,251**	-,247**
Лідерство-невтручання (LL)	2,39	,78	,789	-,033	-,462**	-,368**
Мобілізація колективу на надзусилля (ExE)	1,93	,88	-,638	,437	,546**	,545**
Задоволеність лідерством (Sat)	3,35	,84	-,554	,212	,597**	,470**
Ефективність (Ef)	3,72	1,04	-,687	-,277	,663**	,508**
Психологічна безпека	23,12	3,56	-,131	,079	,487**	1

Примітка: M – середні значення; SD – стандартне відхилення; S – асиметрія; K – ексцес;

\*\* – кореляція статистично значуща на рівні 0,001 (2-стороння)

\* – кореляція статистично значуща на рівні 0,05 (2-стороння)

Усі характеристики лідерства мають статистично значущі кореляції (Pearson Correlation) на рівні  $p \leq 0,001$ , крім показника Активне управління за винятком ( $p \leq 0,05$ ). Тому всі досліджувані характеристики лідерства включено в подальший аналіз. Значення показників асиметрії та ексцесу всіх досліджуваних змінних перебувають у діапазоні від -1 до +1, що є свідченням відповідності емпіричних даних закону нормального розподілу.

*Посередницький ефект задоволеності потреб у взаємозв'язку між психологічною безпекою та професійним благополуччям*

Для перевірки припущення про те, що взаємозв'язок між психологічною безпекою та професійним благополуччям функціонує через посередництво показників задоволеності потреб особистості було здійснено аналіз трьох регресійних рівнянь відповідно до процедури медіаторного аналізу, описаної Бароном і Кенні (Baron, & Kenny, 1986): по-перше, регресія медіатора (показники задоволеності потреб) щодо незалежної змінної (психологічна безпека), по-друге, регресія залежної змінної (професійне благополуччя) щодо незалежної змінної (психологічна безпека), по-третє, регресія залежної змінної (професійне благополуччя) як по незалежній змінній (психологічна безпека), так і по медіатору (показники задоволеності потреб). Застосовано лінійну регресію методом Enter без включення в рівняння константи. Випробування на значимість проводились за допомогою F-тестів, t-тестів, скоригованого  $R^2$ . Тест ANOVA підтвердив надійність побудованих моделей регресії, отже, ці моделі можуть бути змістовно інтерпретовані.

було розраховано описову статистику (середнє арифметичне значення, стандартне відхилення, асиметрія, ексцес). Здійснено перевірку вихідних даних змінних на предмет відповідності закону нормального розподілу. Розрахунки проводилися в SPSS Statistics 23.0.

**Результати.** Встановлено наявність лінійних зв'язків між усіма характеристиками лідерства та професійним благополуччям працівників, а також між рівнем психологічної безпеки та професійним благополуччям працівників (таблиця 2).

На першому кроці оцінено регресію медіатора (показники задоволеності потреб) щодо незалежної змінної (психологічна безпека) (таблиця 3). Регресійний аналіз підтвердив статистично значущий вплив психологічної безпеки (PS) на всі показники задоволеності потреб за Анкетой задоволення потреб (NSQ) Портера (1961): індекс задоволеності потреб (NSI) ( $F=162,412$ ;  $df=1$ ;  $p<0,001$ ;  $R^2=,490$ ), загальний показник невідповідності між бажаним і реальним станом задоволеності потреб (DS) ( $F=158,620$ ;  $df=1$ ;  $p<0,001$ ;  $R^2=,484$ ), загальний показник важливості потреб (IS) ( $F=6554,826$ ;  $df=1$ ;  $p<0,001$ ;  $R^2=,975$ ).

На другому кроці було оцінено регресію залежної змінної (професійне благополуччя) щодо незалежної змінної (психологічна безпека) (таблиця 3). Було підтверджено статистично значущий вплив психологічної безпеки (PS) на загальну задоволеність різними аспектами професійної діяльності (PWB) ( $F=6084,616$ ;  $df=1$ ;  $p<0,001$ ;  $R^2=,973$ ).

На третьому кроці для підтвердження впливу медіатора (показники задоволеності потреб) на залежну змінну (професійне благополуччя) під час контролю незалежної змінної (психологічна безпека) в регресійний аналіз, окрім показників задоволеності потреб, було включено показник психологічної безпеки для прогнозу професійного благополуччя (таблиця 3). Статистично підтверджено спільний вплив предиктора та медіатора на залежну змінну ( $F=2584,919$ ;  $df=4$ ;  $p<0,001$ ;  $R^2=,984$ ).

**Таблиця 3.** Посередницька роль задоволеності потреб у взаємозв'язку між психологічною безпекою та професійним благополуччям / The mediating role of need satisfaction in the relationship between psychological safety and occupational well-being \*

Моделі регресії			Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
			B	Std. Error	Beta		
1	Індекс задоволеності потреб (NSI)	PS	,007	,001	,700	12,744	,000
	Загальний показник невідповідності (DS)	PS	,378	,030	,696	12,594	,000
	Загальний показник важливості (IS)	PS	2,102	,026	,987	80,962	,000
2	Професійне благополуччя (PWB)	PS	5,705	,073	,986	78,004	,000
		PS	2,858	,377	,494	7,581	,000
3	Професійне благополуччя (PWB)	DS	-4,643	1,277	-,436	-3,635	,000
		IS	1,605	,185	,591	8,677	,000
		NSI	163,953	64,472	,303	2,543	,012
		NSI	163,953	64,472	,303	2,543	,012

\*Linear Regression through the Origin

Посередницький ефект психологічної безпеки у взаємозв'язку між характеристиками лідерства та професійним благополуччям

Для перевірки припущення про те, що взаємозв'язок між характеристиками лідерства та професійним благополуччям функціонує через посередництво психологічної безпеки було здійснено аналіз трьох регресійних рівнянь: по-перше, регресія медіатора (психологічна безпека) щодо незалежної змінної (характеристики лідерства), по-друге, регресія залежної змінної (професійне благополуччя) щодо незалежної змінної (характеристики лідерства), по-третє, регресія залежної змінної (професійне благополуччя) як по незалежній змінній (характеристики лідерства), так і по медіатору (психологічна безпека). Застосовано лінійну регресію методом Enter без включення в рівняння константи. Випробування на значимість проводились за допомогою F-тестів, t-тестів, скоригованого R<sup>2</sup>. Тест ANOVA підтвердив надійність побудованих моделей регресії, отже, ці моделі можуть бути змістовно інтерпретовані.

На першому етапі оцінено регресію медіатора (психологічна безпека) щодо незалежної змінної

(характеристики лідерства) (таблиця 4). Аналіз підтвердив статистично значущий зв'язок характеристик лідерства з психологічною безпекою: поведінковий вплив (BI) (F=2777,679; df=1; p<0,001; R<sup>2</sup>=,943), особистісний вплив (AtI) (F=2943,675; df=1; p<0,001; R<sup>2</sup>=,946), надихаюче мотивування (IM) (F=2534,271; df=1; p<0,001; R<sup>2</sup>=,937), інтелектуальне стимулювання (IS) (F=3330,759; df=1; p<0,001; R<sup>2</sup>=,952), індивідуальний підхід (IC) (F=3171,234; df=1; p<0,001; R<sup>2</sup>=,949), умовні винагороди (CR) (F=3176,177; df=1; p<0,001; R<sup>2</sup>=,949), активне управління за винятком (MEA) (F=2635,782; df=1; p<0,001; R<sup>2</sup>=,940), пасивне управління за винятком (MEP) (F=1067,531; df=1; p<0,001; R<sup>2</sup>=,863), лідерство-невтручання (LL) (F=569,487; df=1; p<0,001; R<sup>2</sup>=,771), мобілізація колективу на надзусилля (ExE) (F=3935,735; df=1; p<0,001; R<sup>2</sup>=,959), задоволеність лідерством (Sat) (F=3384,368; df=1; p<0,001; R<sup>2</sup>=,952), ефективність (Ef) (F=3021,337; df=1; p<0,001; R<sup>2</sup>=,947).

**Таблиця 4.** Регресійний вплив стилю лідерства на психологічну безпеку / The regression effect of leadership style on psychological safety \*

Моделі регресії		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Поведінковий вплив (BI)	6,038	,115	,971	52,704	,000
2	Особистісний вплив (AtI)	6,043	,111	,972	54,256	,000
3	Надихаюче мотивування (IM)	5,839	,116	,968	50,342	,000
4	Інтелектуальне стимулювання (IS)	6,693	,116	,976	57,713	,000
5	Індивідуальний підхід (IC)	6,840	,121	,974	56,314	,000
6	Умовні винагороди (CR)	5,952	,106	,974	56,358	,000
7	Активне управління за винятком (MEA)	7,016	,137	,969	51,340	,000
8	Пасивне управління за винятком (MEP)	8,638	,264	,929	32,673	,000
9	Лідерство-невтручання (LL)	9,689	,406	,878	23,864	,000
10	Мобілізація колективу на надзусилля (ExE)	6,644	,106	,979	62,735	,000
11	Задоволеність лідерством (Sat)	6,261	,108	,976	58,175	,000
12	Ефективність (Ef)	5,900	,107	,973	54,967	,000

\*Linear Regression through the Origin

На другому етапі було оцінено регресію залежної змінної (професійне благополуччя) щодо незалежної змінної (характеристики лідерства) (таблиця 5). Було підтверджено статистично значущий вплив характеристик лідерства на професійне благополуччя

працівників: поведінковий вплив (BI) (F=2777,679; df=1; p<0,001; R<sup>2</sup>=,943), особистісний вплив (AtI) (F=2943,675; df=1; p<0,001; R<sup>2</sup>=,946), надихаюче мотивування (IM) (F=2534,271; df=1; p<0,001; R<sup>2</sup>=,937), інтелектуальне стимулювання (IS) (F=3330,759; df=1;

$p < 0,001$ ;  $R^2 = ,952$ ), індивідуальний підхід (IC) ( $F = 3171,234$ ;  $df = 1$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = ,949$ ), умовні винагороди (CR) ( $F = 3176,177$ ;  $df = 1$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = ,949$ ), активне управління за винятком (МЕА) ( $F = 2635,782$ ;  $df = 1$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = ,940$ ), пасивне управління за винятком (МЕР) ( $F = 1067,531$ ;  $df = 1$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = ,863$ ), лідерство-

невтручання (LL) ( $F = 569,487$ ;  $df = 1$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = ,771$ ), мобілізація колективу на надзусилля (ЕхЕ) ( $F = 3935,735$ ;  $df = 1$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = ,959$ ), задоволеність лідерством (Sat) ( $F = 3384,368$ ;  $df = 1$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = ,952$ ), ефективність (Еf) ( $F = 3021,337$ ;  $df = 1$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = ,947$ ).

**Таблиця 5.** Регресійний вплив стилю лідерства на професійне благополуччя / Regressive influence of leadership style on professional well-being \*

Моделі регресії		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Поведінковий вплив (BI)	6,038	,115	,971	52,704	,000
2	Особистісний вплив (AtI)	6,043	,111	,972	54,256	,000
3	Надихаюче мотивування (IM)	5,839	,116	,968	50,342	,000
4	Інтелектуальне стимулювання (IS)	6,693	,116	,976	57,713	,000
5	Індивідуальний підхід (IC)	6,840	,121	,974	56,314	,000
6	Умовні винагороди (CR)	5,952	,106	,974	56,358	,000
7	Активне управління за винятком (МЕА)	7,016	,137	,969	51,340	,000
8	Пасивне управління за винятком (МЕР)	8,638	,264	,929	32,673	,000
9	Лідерство-невтручання (LL)	9,689	,406	,878	23,864	,000
10	Мобілізація колективу на надзусилля (ЕхЕ)	6,644	,106	,979	62,735	,000
11	Задоволеність лідерством (Sat)	6,261	,108	,976	58,175	,000
12	Ефективність (Еf)	5,900	,107	,973	54,967	,000

\*Linear Regression through the Origin

На третьому етапі для підтвердження впливу медіатора (психологічна безпека) на залежну змінну (професійне благополуччя) під час контролю незалежної змінної (характеристики лідерства) в регресійні моделі, окрім психологічної безпеки, включено характеристики лідерства для прогнозу професійного благополуччя працівників (таблиця 6). Статистично підтверджено спільний вплив психологічної безпеки (PS) та поведінкового впливу (BI) ( $R^2 = ,979$ ;  $F = 3914,589$ ;  $df = 2$ ;  $p < 0,001$ ), психологічної безпеки (PS) та особистісного впливу (AtI) ( $R^2 = ,980$ ;  $F = 4160,124$ ;  $df = 2$ ;  $p < 0,001$ ) психологічної безпеки (PS) та надихаючого мотивування (IM) ( $R^2 = ,983$ ;  $F = 4854,464$ ;  $df = 2$ ;  $p < 0,001$ ), психологічної безпеки (PS) та інтелектуального стимулювання (IS) ( $R^2 = ,981$ ;  $F = 4272,063$ ;  $df = 2$ ;  $p < 0,001$ ), психологічної безпеки (PS)

та індивідуального підходу (IC) ( $R^2 = ,980$ ;  $F = 4056,960$ ;  $df = 2$ ;  $p < 0,001$ ) психологічної безпеки (PS) та умовних винагород (CR) ( $R^2 = ,979$ ;  $F = 3979,289$ ;  $df = 2$ ;  $p < 0,001$ ), психологічної безпеки (PS) та активного управління за винятком (МЕА) ( $R^2 = ,976$ ;  $F = 3394,159$ ;  $df = 2$ ;  $p < 0,001$ ), психологічної безпеки (PS) та пасивного управління за винятком (МЕР) ( $R^2 = ,973$ ;  $F = 3073,733$ ;  $df = 2$ ;  $p < 0,001$ ), психологічної безпеки (PS) та лідерства-невтручання (LL) ( $R^2 = ,973$ ;  $F = 3024,772$ ;  $df = 2$ ;  $p < 0,001$ ), психологічної безпеки (PS) та мобілізації колективу на надзусилля (ЕхЕ) ( $R^2 = ,977$ ;  $F = 3559,599$ ;  $df = 2$ ;  $p < 0,001$ ), психологічної безпеки (PS) та задоволеності лідерством (Sat) ( $R^2 = ,980$ ;  $F = 4025,411$ ;  $df = 2$ ;  $p < 0,001$ ), психологічної безпеки (PS) та ефективності (Еf) ( $R^2 = ,980$ ;  $F = 4213,012$ ;  $df = 2$ ;  $p < 0,001$ )

**Таблиця 6.** Регресійний вплив стилю лідерства й психологічної безпеки на професійне благополуччя / Regressive influence of leadership style on professional well-being \*

Моделі		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Поведінковий вплив (BI)	11,650	1,679	,324	6,937	,000
	Психологічна безпека (PS)	3,886	,270	,672	14,390	,000
2	Особистісний вплив (AtI)	13,116	1,674	,365	7,835	,000
	Психологічна безпека (PS)	3,652	,269	,631	13,556	,000
3	Надихаюче мотивування (IM)	13,959	1,404	,400	9,946	,000
	Психологічна безпека (PS)	3,463	,233	,599	14,881	,000
4	Інтелектуальне стимулювання (IS)	15,885	1,934	,400	8,212	,000
	Психологічна безпека (PS)	3,446	,282	,596	12,220	,000
5	Індивідуальний підхід (IC)	14,817	1,983	,365	7,471	,000
	Психологічна безпека (PS)	3,648	,283	,631	12,912	,000
6	Умовні винагороди (CR)	12,525	1,743	,355	7,184	,000
	Психологічна безпека (PS)	3,706	,285	,641	12,986	,000
7	Активне управління за винятком (МЕА)	9,141	2,044	,218	4,471	,000
	Психологічна безпека (PS)	4,480	,282	,775	15,860	,000
8	Пасивне управління за винятком (МЕР)	2,991	1,830	,056	1,634	,104
	Психологічна безпека (PS)	5,406	,197	,935	27,461	,000

Моделі		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
9	Лідерство-невтручання (LL)	-,268	1,692	-,004	-,159	<b>,874</b>
	Психологічна безпека (PS)	5,726	,153	,990	37,347	,000
11	Мобілізація колективу на надзусилля (ExE)	12,185	2,265	,311	5,379	,000
	Психологічна безпека (PS)	3,946	,334	,682	11,819	,000
12	Задоволеність лідерством (Sat)	13,803	1,876	,372	7,356	,000
	Психологічна безпека (PS)	3,605	,293	,623	12,323	,000
13	Ефективність (Ef)	13,172	1,643	,376	8,015	,000
	Психологічна безпека (PS)	3,590	,271	,621	13,246	,000

\*Linear Regression through the Origin

**Обговорення.** Перевірка гіпотез опосередкування була проведена відповідно до критеріїв посередництва, визначених Бароном і Кенні (Baron, & Kenny, 1986). Ця логіка посередницького аналізу використовується в багатьох сучасних дослідженнях (Lee, S. & Dahinten, V.S., 2021; Iqbal et al., 2020), не зважаючи на її дещо застарілий характер, і вважається корисною та важливою для сучасних підходів. (Hayes, i Rockwood, 2017).

Медіаторний аналіз дозволив підтвердити гіпотезу про те, що взаємозв'язок між психологічною безпекою та професійним благополуччям функціонує через посередництво показників задоволеності потреб особистості. Результати показали, що взаємозв'язок між психологічною безпекою та професійним благополуччям залишався статистично значущим, коли показники задоволеності потреб були введені у дослідження як посередник. Це означає, що потреби опосередковують взаємозв'язок між психологічною безпекою та професійним благополуччям частково, але доля варіації професійного благополуччя пояснюється варіацією рівня психологічної безпеки та показників задоволеності потреб на 98% ( $R^2=,984$ ) і лише 2% пояснюються іншими факторами. Порівняння коефіцієнтів регресії показує, що вплив психологічної безпеки на професійне благополуччя суттєво зменшився в третьому рівнянні ( $\beta=,494$ ), ніж у другому ( $\beta=,987$ ), після того, як були додані показники задоволеності потреб як медіатор. З теоретичної точки зору значне зниження впливу незалежної змінної на залежну доводить, що медіатор дійсно є потужним (Baron, & Kenny, 1986). Отже, можна зробити висновок, що зв'язок психологічної безпеки з професійним благополуччям працівників функціонує через задоволення їх психологічних потреб.

Результати медіаторного аналізу підтвердили гіпотезу про те, що атмосфера психологічної безпеки в організації опосередковує вплив стилю лідерства на професійне благополуччя працівників. Як видно за даними таблиці 6, статистично підтверджено спільний вплив психологічної безпеки та характеристик лідерства за Шкалою оцінки сприйманого лідерства «Багатофакторного опитувальника лідерства» (MLQ, форма 5X-Short) Басса та Аволіо (Bass, & Avolio, 1990). Порівняння  $\beta$ -коефіцієнтів у моделях регресії свідчить, що відносний внесок психологічної безпеки у передбачення професійного благополуччя підвищується в міру зниження позитивного характеру лідерства. Так, наприклад, відносний внесок психологічної безпеки у спільному впливі з Активним управлінням за винятком складає майже 78% ( $\beta=,775$ ),

на відміну від, наприклад, моделі її спільного впливу з Надихаючим мотивуванням ( $\beta=,599$ ) або в моделі її спільного впливу з Інтелектуальним стимулюванням ( $\beta=,596$ ), де відносний внесок психологічної безпеки у передбачення професійного благополуччя складає близько 60%. Активне управління за винятком – це стиль управління, при якому лідер постійно бере безпосередню участь у справах своїх підлеглих, щоб уникнути помилок і певних відхилень від встановлених стандартів (Bajcar, & Babiak, 2022). Такий управлінський підхід заважає реалізації базових потреб особистості в автономії та компетентності (Ryan, & Deci, 2017), а отже і професійному благополуччю. Таким чином, можна стверджувати, що психологічна безпека пом'якшує вплив негативних характеристик лідерства на професійне благополуччя працівників, компенсуючи фрустрацію певних психологічних потреб працівників. За результатами медіаторного аналізу виявлено повне опосередкування у регресійних моделях спільного впливу психологічної безпеки та таких характеристик лідерства, як Пасивне управління за винятком ( $\beta=,056$ ) і Лідерство-невтручання ( $\beta=-,004$ ). Результати показали, що взаємозв'язок між цими характеристиками лідерства та професійним благополуччям втратив статистичну значущість ( $p>0,05$ ), коли змінна «психологічна безпека» була введена у дослідження як посередник, що свідчить про існування єдиного домінуючого медіатора. Обидві ці характеристики лідерства асоціюються з невтручанням лідера в робочі процеси, наданням більшої свободи працівникам, ризиком виникнення хаосу та санкціями за порушення певних стандартів (Kiran et al., 2019). При пасивному управлінні за винятком керівники починають діяти в разі виникнення помилок з боку підлеглих: коли стандартна продуктивність не відповідає очікуваним критеріям, працівника карають за невідповідність. За такого підходу управління має характер «гасіння пожеж». Лідерство-невтручання характеризується відкладенням відповідей на термінові запитання, уникненням своєчасного прийняття будь-яких рішень (Kiran et al., 2019). Такі управлінські підходи не відповідають прагненням працівників до порядку, стабільності, створюють стресогенне середовище та заважають задоволенню потреби у безпеці, що є важливим аспектом благополуччя працівників (Voitenko et al., 2023). За таких умов, як показують одержані результати, для збереження професійного благополуччя працівників важлива атмосфера психологічної безпеки в організації, яка дає відчуття захищеності з точки зору підконтрольності життєдіяльності.

**Висновки.** За результатами дослідження встановлено, що зв'язок психологічної безпеки з професійним благополуччям працівників функціонує через задоволення їх психологічних потреб. Сприяння лідера задоволенню потреб працівників через створення атмосфери психологічної безпеки у професійному середовищі опосередковує вплив стилю лідерства на професійне благополуччя.

Емпіричне дослідження дозволило підтвердити медіаторну роль психологічної безпеки у взаємозв'язку між стилем лідерства та професійним благополуччям. Встановлено, що відносний внесок психологічної безпеки у передбачення професійного благополуччя підвищується в міру зниження позитивного характеру лідерства. Тобто, психологічна безпека пом'якшує вплив негативних характеристик лідерства на благополуччя працівників, компенсуючи фрустрацію певних психологічних потреб. За результатами медіаторного аналізу виявлено повне опосередкування у регресійних моделях спільного впливу психологічної безпеки та таких управлінських підходів, як Пасивне управління за винятком і Лідерство-невтручання, що не відповідають прагненням працівників до порядку, стабільності, створюють стресогенне середовище і, відповідно, заважають задоволенню потреби у безпеці, що є важливим аспектом благополуччя працівників.

Виявлені нами посередницькі ефекти у взаємозв'язку між досліджуваними змінними та професійним благополуччям доповнюють існуючий обсяг знань про психологічні механізми формування професійного благополуччя працівників і відкривають нові перспективи підвищення його рівня у академічних працівників та ефективної профілактики його порушень.

#### Список використаних джерел

- Almahri Kh. & Abd Wahab S. (2023). Effectiveness of Psychological Safety on Employees Productivity. *International Journal of Scientific and Management Research*. 6(10). 37-42. <https://doi.org/10.37502/IJSMR.2023.61004>
- Bajcar B., & Babiak J. (2022). Transformational and Transactional Leadership in the Polish Organizational Context: Validation of the Full and Short Forms of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Frontiers in psychology*. 13, 908594. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908594>
- Baron R. M., & Kenny D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6). 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass B.M., & Avolio B.J. (1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. p. 65.
- Carmeli A., Sheaffer Z., Binyamin G., Reiter Palmon R., & Shimoni T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*. 48(2), 115–135. <https://doi.org/10.1002/jocb.43>
- Cohen S.G., L. Chang and G.E. Ledford Jr. (1997). A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology*. 50, 275–308. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00909.x>
- Dahlan M., Omar R., & Kamarudin S. (2024). Influence of Toxic Leadership Behaviour on Employee Performance in Higher Educational Institutions in Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Leadership*. 13(1). 79-101. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60400>
- Edmondson A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 44(2). 350-383. <http://www.jstor.org/stable/2666999>
- Edmondson A.C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. John Wiley & Sons. 256 p.
- Edmondson A.C., & Bransby D.P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 10. 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Hallam K.T., Popovic N., & Karimi L. (2023). Identifying the Key Elements of Psychologically Safe Workplaces in Healthcare Settings. *Brain sciences*. 13(10), 1450. <https://doi.org/10.3390/brainsci13101450>
- Hayes A.F., & Rockwood N.J. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour research and therapy*. 98, 39–57. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2016.11.001>
- Iqbal Z., Ghazanfar F., Hameed F., Mujtaba G., & Swati M.A. (2020). Ambidextrous leadership and change oriented organizational citizenship behavior: Mediating role of psychological safety. *Journal of Public Affairs*. 22(7). e2279. <https://doi.org/10.1002/pa.2279>
- Kahn W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kiran Gehani Hasija & Anukool M. Hyde & Vivek S. Kushwaha. (2019). A Study of Management by Exception: Active, Passive & Laissez-faire Leadership Style of Leaders in B School. V. XI. P. 151-161. <https://www.researchgate.net>
- Krekel C., Ward G., & De Neve J.-E. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/doi:10.2139/ssrn.3356581>
- Lee S. E., & Dahinten V. S. (2021). Psychological Safety as a Mediator of the Relationship Between Inclusive Leadership and Nurse Voice Behaviors and Error Reporting. *Journal of nursing scholarship : an official publication of Sigma Theta Tau International Honor Society of Nursing*. 53(6). 737–745. <https://doi.org/10.1111/jnu.12689>
- Newman A., Donohue R., & Eva N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*. 27(3). 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nielsen K., Taris T.W. (2019). Leading well: Challenges to researching leadership in occupational health psychology – and some ways forward. *Work and Stress*. 33(2), 107-118. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1592263>
- Oruh E. S., & Dibia C. (2020). Employee stress and the implication of high-power distance culture: empirical evidence from Nigeria's employment terrain. *Employee Relations: The International Journal*. 42(6). 1381–1400. <https://doi.org/doi:10.1108/er-11-2019-0425>
- Payne R. (1970). Factor analysis of a maslow-type need satisfaction questionnaire. *Personnel Psychology*. 23(2). 251–268. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1970.tb01654.x>
- Porter L.W. (1961). A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*. 45. 1-10. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0043121>



- Ryan R. M., & Deci E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York, NY: Guilford Press. 756 p.
- Spector P. E. (2022). *Job satisfaction: From Assessment to Intervention*. New York City: Routledge. 2022. 166 p.
- Ten Brummelhuis L. L., Haar J. M., & Roche M. (2014). Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers. *Personnel Psychology*, 67(4), P. 917–949.
- Voitenko E., Myronets S., Timchenko O., Yakymchuk B., Skrypkina O. (2023). A cross-cultural comparison of perception of professional well-being by Iranian and Ukrainian academic staff. *International journal of organizational leadership*, 12 (First Special Issue-2023). 1-15. 4-17. <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60351>
- Voitenko E., Zazymko O., Myronets S., Staryk V., & Kushnirenko K. (2024). The mediating role of values in the relationship between needs and professional well-being of university academic staff. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 102-116. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60401>
- Winkler E., Busch C., Clasen J., & Vowinkel J. (2014). Leadership behavior as a health-promoting resource for workers in low-skilled jobs and the moderating role of power distance orientation. *Zeitschrift Für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 28(1/2), 96–116.
- Yao L., Li P., & Wildy H. (2021). Health-Promoting Leadership: Concept, Measurement, and Research Framework. *Frontiers in psychology*, 12, 602333. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.602333>

O. VOITENKO (Olena Voitenko)  
 PhD (Psychology), Associate professor,  
 Doctoral Student of the Department of Psychology,  
 State University of Trade and Economics, 19, Kyoto str., Kyiv, Ukraine  
 e-mail: [helenmail73@ukr.net](mailto:helenmail73@ukr.net)  
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9407-4574>

### PSYCHOLOGICAL SAFETY AS A MEDIATOR IN THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE AND PROFESSIONAL WELL-BEING

The disclosure of non-linear relationships between leadership characteristics and the professional well-being of employees contributes to the understanding of psychological determinants of this phenomenon and opens perspectives for effective prevention of its violations. The purpose of this study is to test empirically the mediating role of psychological safety in the relationship between leadership characteristics and occupational well-being of employees. To implement the purpose of this study, a cross-sectional method was applied using the Scale of Perceived Leadership of Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, 5X-Short form) Bass and Avolio, Porter's Need Satisfaction Questionnaire (NSQ), Spector's Job Satisfaction Scale (JSS), Scale of psychological safety of Edmondson. The participants of the study were 170 teachers at higher schools of Ukraine. Mathematical and statistical analysis included mediation analysis, correlation analysis. According to the results of the study, it was established that the connection between psychological safety and the professional well-being of employees function through the satisfaction of their psychological needs. Empirical research also confirmed the mediating role of psychological safety in the relationship between leadership style and professional well-being. It was established that the relative contribution of psychological safety in predicting professional well-being increases with a decrease in the positive nature of leadership. Thus, psychological safety moderates the impact of negative leadership characteristics on employee well-being by compensating for the frustration of certain psychological needs. The mediating effects identified by us complement the existing knowledge about the psychological mechanisms of the professional well-being formation in employees and open new perspectives for increasing its level and effective prevention of violations.

**Key words:** *leadership, psychological safety, professional well-being of an individual, mediation analysis*

#### References

- Almahri, Kh. & Abd Wahab, S. (2023). Effectiveness of Psychological Safety on Employees Productivity. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(10), 37-42. <https://doi.org/10.37502/IJSMR.2023.61004>
- Bajcar, B., & Babiak, J. (2022). Transformational and Transactional Leadership in the Polish Organizational Context: Validation of the Full and Short Forms of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Frontiers in psychology*, 13, 908594. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908594>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115–135. <https://doi.org/10.1002/jocb.43>
- Cohen, S.G., L. Chang and G.E. Ledford, Jr. (1997). A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology*, 50, 275–308. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00909.x>
- Dahlan, M., Omar, R., & Kamarudin, S. (2024). Influence of Toxic Leadership Behaviour on Employee Performance in Higher Educational Institutions in Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 79-101. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60400>
- Edmondson A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383 URL: <http://www.jstor.org/stable/2666999>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Hallam, K. T., Popovic, N., & Karimi, L. (2023). Identifying the Key Elements of Psychologically Safe Workplaces in Healthcare Settings. *Brain sciences*, 13(10), 1450. <https://doi.org/10.3390/brainsci13101450>
- Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour research and therapy*, 98, 39–57. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2016.11.001>

- Iqbal, Z., Ghazanfar, F., Hameed, F., Mujtaba, G., & Swati, M.A. (2020). Ambidextrous leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: Mediating role of psychological safety. *Journal of Public Affairs*, 22(7) e2279. <https://doi.org/10.1002/pa.2279>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kiran Gehani Hasija & Anukool M. Hyde & Vivek S. Kushwaha. (2019). A Study of Management by Exception: Active, Passive & Laissez-faire Leadership Style of Leaders in B School. XI. 151-161. <https://www.researchgate.net>
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J.-E. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/doi:10.2139/ssrn.3356581>
- Lee, S. E., & Dahinten, V. S. (2021). Psychological Safety as a Mediator of the Relationship Between Inclusive Leadership and Nurse Voice Behaviors and Error Reporting. *Journal of nursing scholarship : an official publication of Sigma Theta Tau International Honor Society of Nursing*, 53(6), 737–745. <https://doi.org/10.1111/jnu.12689>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nielsen, K. and Taris, T.W. (2019) Leading well: Challenges to researching leadership in occupational health psychology – and some ways forward. *Work and Stress*, 33 (2), 107-118. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1592263>
- Oruh, E. S., & Dibia, C. (2020). Employee stress and the implication of high-power distance culture: empirical evidence from Nigeria's employment terrain. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1381–1400. <https://doi.org/doi:10.1108/er-11-2019-0425>
- Payne R. (1970). Factor analysis of a maslow-type need satisfaction questionnaire. *Personnel Psychology*, 23(2), 251–268. <https://doi:10.1111/j.1744-6570.1970.tb01654.x>
- Porter, L.W. (1961). A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs, *Journal of Applied Psychology*, 45, 1–10. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0043121>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From Assessment to Intervention*. New York City: Routledge.
- Ten Brummelhuis, L. L., Haar, J. M., & Roche, M. (2014). Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers. *Personnel Psychology*, 67(4), 917–949. <https://doi.org/10.1111/peps.12057>
- Voitenko, E., Myronets, S., Timchenko O., Yakymchuk B., Skrypkin O. (2023). A cross-cultural comparison of perception of professional well-being by Iranian and Ukrainian academic staff. *International journal of organizational leadership*. 12 (First Special Issue-2023). 1-15. <https://doi:10.33844/ijol.2023.60351>
- Voitenko, E., Zazymko, O., Myronets, S., Staryk, V., & Kushnirenko, K. (2024). The mediating role of values in the relationship between needs and professional well-being of university academic staff. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 102-116. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60401>
- Winkler, E., Busch, C., Clasen, J., & Vowinkel, J. (2014). Leadership behavior as a health-promoting resource for workers in low-skilled jobs and the moderating role of power distance orientation. *Zeitschrift Für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 28(1/2), 96–116. <http://www.jstor.org/stable/24332804>
- Yao, L., Li, P., & Wildy, H. (2021). Health-Promoting Leadership: Concept, Measurement, and Research Framework. *Frontiers in psychology*, 12, 602333. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.602333>

Стаття надійшла до редакції 07.04.2024 (The article was received by the editors 07.04.2024)

Стаття рекомендована до друку 15.05.2024 (The article is recommended for printing 15.05.2024)