

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин ім. Б. Д. Гаврилишина  
Кафедра міжнародних економічних відносин

ГУМНИЦЬКИЙ Володимир Вікторович

МОТИВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРА В  
УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-наукова програма - Міжнародний менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент  
групи МІМм-21  
Гумницький Володимир Вікторович

---

підпис

Науковий керівник:  
к.ф.н., доцент  
Батрин Н.В.

---

підпис

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри

---

Підпис

Тернопіль - 2024

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                               | 6  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ<br>ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА .....                                      | 9  |
| 1.1 Трансформаційне лідерство в управлінні організаційним розвитком<br>підприємства .....                                                | 9  |
| 1.2 Системи заходів вдосконалення мотиваційних моделей .....                                                                             | 18 |
| РОЗДІЛ 2 ВИКЛИКИ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЛІДЕРІВ GOOGLE В<br>ПОБУДОВІ МОТИВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ПЕРСОНАЛУ .....                                      | 30 |
| 2.1 Вплив трансформаційних лідерів на розвиток компанії .....                                                                            | 30 |
| 2.2 Мотиваційні моделі лідерів Google.....                                                                                               | 34 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ<br>ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРА В УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ<br>РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА..... | 43 |
| 3.1 Мотиваційні моделі трансформаційного лідера в управління<br>організаційним розвитком підприємства.....                               | 43 |
| 3.2 Шляхи удосконалення мотиваційних моделей трансформаційного<br>лідера.....                                                            | 53 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                            | 55 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                         | 57 |

## АНОТАЦІЯ

Гумницький В.. Мотиваційні моделі трансформаційного лідера в управлінні організаційним розвитком підприємства. - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-наукова програма «Міжнародний менеджмент» - Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2024.

У роботі досліджені мотиваційні моделі трансформаційних лідерів в процесі організаційного розвитку компаній, висвітлені основні положення мотиваційних моделей, визначені ознаки трансформаційного лідерства, проаналізовані відмінності між трансформаційним та транзакційним лідерством, запропоновані рекомендації для створення ефективних мотиваційних моделей в компанії.

## ANNOTATION

Humnytsky V. Motivational models of transformational leaders employed in the enterprise's organizational development. - Manuscript.

Research for obtaining a Master's degree in the specialty 073 "Management", educational and scientific program "International Management" - West Ukrainian National University, Ternopil, 2024.

In the work, the motivational models of transformational leaders in the process of organizational development of companies are investigated, the basics of motivational models are highlighted, the signs of transformational leadership are determined, the differences between transformational and transactional leadership are analyzed, and recommendations are proposed for creating effective motivational models in the company.

## РЕЗЮМЕ

**Кваліфікаційна робота** містить 63 сторінки, 9 рисунків, 2 таблиці, список використаних джерел із 60 найменувань.

**Об'єктом** дослідження є трансформаційне лідерство, особливості та виклики втілення ефективних стратегій організаційного розвитку компанії.

**Предметом** дослідження є побудова ефективних мотиваційних моделей трансформаційними лідерами.

**Метою** магістерської роботи є дослідження теоретичних понять організаційного розвитку компаній, трансформаційного лідерства, теорій мотивації.

**Одержані результати та їх новизна:** Актуальність теми та новизна магістерської роботи полягає у тому, що організаційний розвиток компаній є важливим компонентом діяльності в сучасних умовах, а сучасні підприємства є інструментами та чинниками глобалізації світової економіки. Трансформаційне лідерство є одним із найефективніших стилів лідерства, який зосереджується на створенні змін і розвитку організацій і людей.

**Ключові слова:** трансформаційне лідерство, організаційний розвиток, мотиваційні моделі.

## RESUME

Thesis contains 63 pages, 9 figures, 2 tables, references.

**The object** of the study is transformational leadership, features and challenges of implementing effective strategies of the company's organizational development.

**The subject** of the study is the construction of effective motivational models by transformational leaders.

**The purpose** of the Master's work is to research the theoretical concepts of organizational development of companies, transformational leadership, and theories of motivation.

**Obtained results and their novelty:** The relevance of the topic and the novelty of the Master's thesis is that the organizational development of companies is an important component of activity in modern conditions, and modern enterprises are tools and factors of globalization of the world economy. Transformational leadership is one of the most effective leadership styles that focuses on creating change and developing organizations and people.

**Keywords:** transformational leadership, organizational development, motivational models.

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

ММ – мотиваційна модель

ОК – організаційна культура

ОР – організаційний розвиток

ТМ – теорія мотивації

РЛР – розвиток людських ресурсів

## ВСТУП

Організаційний розвиток (ОР) є як професійною сферою соціальної діяльності, так і сферою наукових пошуків. Практика ОР охоплює широкий спектр діяльності організації, такі як, командування з топ-менеджментом компанії, командна робота, структурні зміни та збагачення робочих місць у виробничій фірмі. Подібним чином дослідження ОР стосується широкого кола тем, у тому числі виклики та наслідки організаційних змін, методи змін і фактори, що впливають на успіх ОР.

Сьогодні глобалізація змінює ринки та середовище, в якому працюють організації. З'являються нові уряди, нове керівництво, нові ринки та нові країни, які створюють нову глобальну економіку. Крім того, інформаційні технології переосмислюють традиційну бізнес-модель ОР, вносять зміни того, як виконується робота та як використовуються знання. Те, як організація збирає, зберігає, маніпулює, використовує, і передає інформацію, може знизити витрати або збільшити вартість і якість продуктів та послуг. Інформаційні технології є центром розвитку стратегії та організації електронної комерції. ОР відіграє ключову роль у допомозі організаціям змінюватися. Це допомагає організаціям оцінити себе та своє оточення та оживити і перебудувати свої стратегії, структури та процеси. Саме трансформаційні лідери є ефективними в ОР сучасних компаній [33].

Трансформаційне лідерство – це філософія управління, яка заохочує та надихає співробітників на інновації та розробку нових шляхів розвитку та майбутнього успіху компанії. Використовуючи цей метод, керівники надають довіреним співробітникам незалежність у прийнятті рішень і підтримують нові підходи до вирішення проблем [1].

Хоча принципи трансформаційного лідерства добре підходять для сучасної динамічної, різноманітної та високотехнологічної робочої сили, цей стиль далеко не новий. Джеймс МакГрегору Бернс створив цю концепцію в

1970-х роках. Експерт з організаційних змін і розвитку лідерства Кевін Форд побудував модель, яку спочатку визначив Бернс [18].

За словами Форда, існує три ефективних стилі лідерства:

1. Тактичні лідери зосереджуються на вирішенні простих проблем за допомогою досвіду, орієнтованого на операції.
2. Стратегічні лідери орієнтовані на майбутнє та здатні підтримувати конкретне бачення, прогнозуючи галузеві та ринкові тенденції.
3. Трансформаційні лідери менше зосереджуються на прийнятті рішень чи створенні стратегічних планів, а більше на сприянні організаційній співпраці, яка може допомогти просувати бачення вперед [18].

Трансформаційне лідерство відрізняється від транзакційного лідерства. Важливо зазначити, що лідери не обмежуються одним стилем керівництва. У багатьох випадках поєднання різних підходів може покращити організаційні результати. Трансформаційне та транзакційне лідерство — це два стилі, які були ретельно досліджені, і певний лідер може демонструвати різний ступінь обох стилів. Трансакційне лідерство засноване на системі обміну між лідером і кожним співробітником. Співробітники отримують позитивне підкріплення за досягнення конкретних цілей. Ефективний транзакційний лідер вміє своєчасно визнавати та винагороджувати досягнення. У рамках цього стилю керівництва членів команди зазвичай оцінюють і отримують відгуки на основі заздалегідь визначених критеріїв ефективності. Від робітників не обов'язково очікується новаторське мислення щодо поставлених завдань [1].

Навпаки, трансформаційні лідери надихають співробітників способами, які виходять за рамки обміну та винагород. Цей підхід може підвищити внутрішню мотивацію команди, виражаючи цінність і мету, що стоять за цілями організації.

Трансформаційний стиль лідерства надихає співробітників прагнути виходити за межі очікувань, щоб працювати над спільним баченням, тоді як транзакційне лідерство більше зосереджується на зовнішній мотивації для виконання конкретних робочих завдань.

Актуальність теми магістерської роботи полягає у тому, що організаційний розвиток компаній є важливим компонентом діяльності в сучасних умовах. Зважаючи на те, що сучасні підприємства є особливими інструментами та чинниками глобалізації світової економіки, одним із пріоритетних напрямів для економістів є дослідження розвитку організацій в умовах глобалізації світової економіки. Трансформаційне лідерство є одним із найефективніших стилів лідерства, який зосереджується на створенні змін і розвитку організацій і людей.

Цей підхід лідерства передбачає активну участь лідерів у формуванні бачення, надання підтримки та надихання співробітників на досягнення спільних цілей.

Об'єктом дослідження є трансформаційне лідерство, особливості та виклики втілення ефективних стратегій організаційного розвитку компанії.

Предметом дослідження є побудова ефективних мотиваційних моделей трансформаційними лідерами.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних понять організаційного розвитку компаній, трансформаційного лідерства, теорій мотивації.

Для досягнення поставленої мети виконано наступні завдання:

- проаналізовано теоретичні відомості поняття організаційного розвитку компаній;
- проаналізовано особливості трансформаційного лідерства;
- проведено огляд сучасних мотиваційних моделей трансформаційного лідера;
- розроблено шляхи удосконалення мотиваційних моделей трансформаційного лідера.

У процесі дослідження залежно від цілей і задач використовувались відповідні методи дослідження: метод емпіричного дослідження, а саме спостереження, аналітичний метод, контент аналіз

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1 Трансформаційне лідерство в управлінні організаційним розвитком підприємства**

Лідерство – це здатність вести людей за собою абсолютно спонтанно, використовуючи харизматичний і природний впливовий фактор, маючи довіру людей і сильний авторитет. Трансформаційне лідерство – це процес, за допомогою якого люди взаємодіють з іншими та створюють зв'язки, які мотивують як лідерів, так і підлеглих. Слухання, розуміння та підтримка є характерними рисами трансформаційних лідерів [1].

Існує чотири складові трансформаційного лідерства. Коли трансформаційні лідери працюють зі своїми співробітниками над впровадженням ефективних змін, вони покладаються на такі речі, як спілкування, харизму, здатність до адаптації та чуйну підтримку. На практиці цей стиль керівництва складається з чотирьох основних елементів:

1. Індивідуальний підхід — лідери трансформацій прислухаються до проблем і потреб працівників, щоб вони могли надати належну підтримку. Вони керуються розумінням того, що те, що мотивує одну людину, може не мотивувати когось іншого. Як наслідок, вони можуть адаптувати свої стилі управління для різних людей у своїй команді.

2. Надихаюча мотивація — трансформаційні лідери здатні сформулювати єдине бачення, яке спонукає членів команди перевищувати очікування. Вони розуміють, що найбільш вмотивовані працівники – це ті, хто має сильне почуття мети. Ці лідери не бояться кидати виклик співробітникам. Вони залишаються оптимістичними щодо майбутніх цілей і вміють надавати сенс поставленим завданням.

3. Ідеалізований вплив — Трансформаційні лідери моделюють етичну поведінку. Їхня моральна поведінка викликає необхідний рівень поваги та довіри. Це може допомогти керівникам керувати процесом прийняття рішень, які сприяють покращенню всієї організації.

4. Інтелектуальна стимуляція — лідери трансформацій регулярно ставлять під сумнів припущення, ризикують і вимагають від членів команди думки та ідеї. Вони не бояться невдач, натомість створюють середовище, де безпечно вести розмови, бути креативними та висловлювати різноманітні точки зору. Це дає можливість співробітникам задавати запитання, практикувати більший рівень автономії та, зрештою, визначати більш ефективні способи виконання своїх завдань [2].

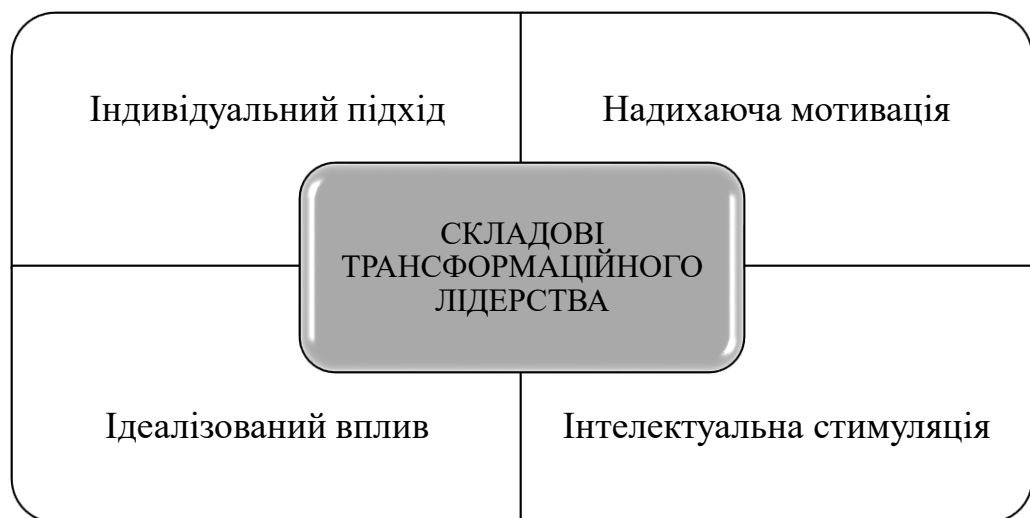


Рис. 1.1.1. Чотири складові трансформаційного лідерства

Коли розглядають трансформаційний стиль лідерства, може бути цікаво, як він виглядає на практиці. Старший співавтор Forbes Блейк Морган окреслює низку звичок, загальних для ефективних лідерів трансформації. Ось декілька найважливіших рис (Див. Рис 1.1.2):

1. Хороші трансформаційні лідери практикують самосвідомість. Трансформаційні лідери процвітають завдяки особистому зростанню та знають свої сильні та слабкі сторони. Їм часто потрібен час, щоб поміркувати та

встановити щоденні чи тижневі цілі. Ці лідери вважають, що всі, включаючи них самих, повинні постійно вчитися та вдосконалюватися.

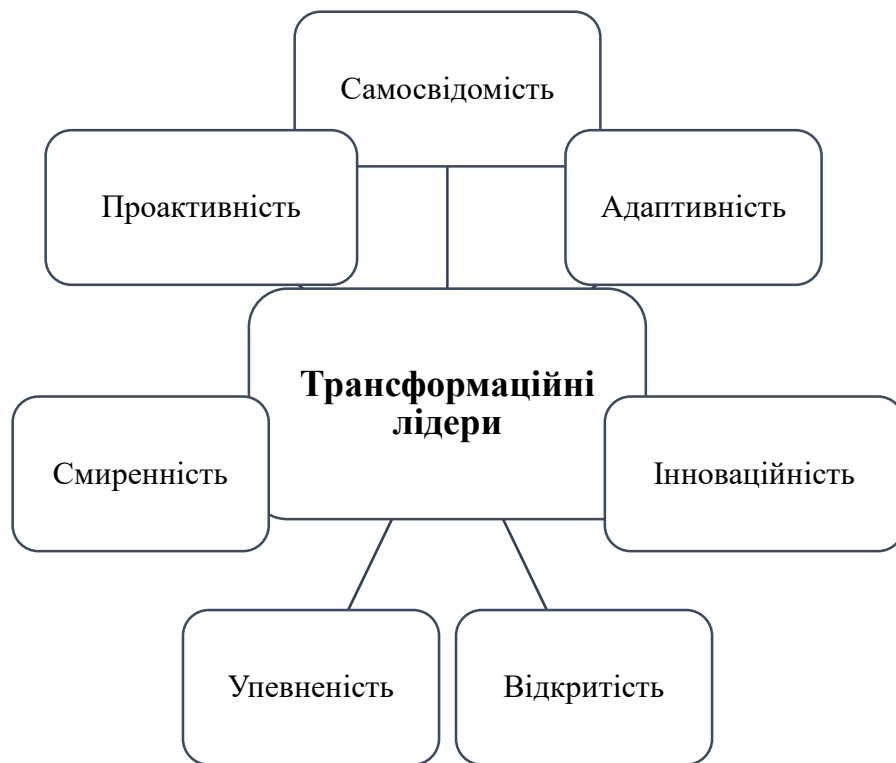


Рис. 1.1.2. Трансформаційні лідери

2. Трансформаційні лідери залишаються відкритими. Залишатися відкритим для нових ідей і свіжих перспектив є важливим аспектом трансформаційного лідерства. Замість того, щоб робити поспішні висновки, ці лідери регулярно збирають відгуки та ідеї з різних джерел, перш ніж приймати стратегічні рішення.

3. Найкращі трансформаційні лідери є адаптивними та інноваційними. Хороші трансформаційні лідери розуміють мінливу динаміку бізнесу та завжди знаходять інноваційні способи залишатися попереду. Вони не бояться змінювати традиційні підходи, які працювали в минулому, дивлячись у майбутнє.

4. Хороші трансформаційні лідери проактивні. Лідери не можуть просто сидіти й чекати, поки відбудуться зміни. Навпаки, вони приймають ініціативні рішення та сміливі рішення, які можуть задати тон для інших.

5. Трансформаційні лідери керують зі смиренням. Нарешті, лідери трансформацій не заперечують, визнаючи, що вони не мають відповідей на всі питання. Хоча вони можуть залишатися впевненими у своїх цілях і здібностях, вони також здатні тримати своє ego під контролем і робити те, що є правильним для їх команди чи організації (Див. Рис. 1.1.3) [15].

| Ознаки трансформаційних лідерів                                                                                 |                                                                                                         |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| практикують самосвідомість, вважають, що всі, включаючи них самих, повинні постійно вчитися та вдосконалюватися | залишаються відкритими, збирають відгуки та ідеї з різних джерел, перш ніж приймати стратегічні рішення | є адаптивними та інноваційними, розуміють мінливу динаміку бізнесу та завжди знаходять інноваційні способи залишатися попереду | залишаються впевненими у своїх цілях і здібностях, вони також здатні тримати своє ego під контролем і робити те, що є правильним для їх команди чи організації |

Рис. 1.1.3 Ознаки трансформаційних лідерів

Експерт з лідерства Джеймс МакГрегор Бернс представив концепцію трансформаційного лідерства у своїй книзі «Лідерство» 1978 року. Він визначив трансформаційне лідерство як процес, коли «лідери та їхні послідовники піднімають один одного на вищий рівень моралі та мотивації». [1]

Бернард М. Басс пізніше розвинув концепцію трансформаційного лідерства. Згідно з його книгою 1985 року «Лідерство та ефективність понад очікування», цей тип лідера демонструє такі характеристики. [2]

Характеристики трансформаційного лідерства

Трансформаційний лідер:

- Є взірцем чесності та справедливості.
- Ставить чіткі цілі.
- Має високі очікування.

- Заохочує інших.
- Надає підтримку та визнання.
- Розбурхує емоції людей.
- Змушує людей дивитися за межі власних інтересів.
- Надихає людей тягнутися до неймовірного [18].



Рис. 1.1.4. Як стати трансформаційним лідером

Щоб стати трансформаційним лідером, необхідно:

Крок 1. Мати конкретне та мотиваційне бачення.

Людям потрібна переконлива причина, щоб наслідувати ваш приклад, і саме тому вам потрібно створити та повідомити надихаюче бачення майбутнього. Ваше бачення визначає мету вашої команди чи організації – чому ви всі встаєте вранці, щоб робити те, що ви робите. Ви розвиваєте це частково, розуміючи цінності людей, яких ви очолюєте, частково розуміючи можливості та ресурси вашої організації, а частково проводячи інтелектуальний аналіз свого середовища та вибираючи найкращий шлях вперед у ньому.

Якщо ви розробляєте бачення своєї команди, почніть із місії та бачення компанії та досліджуйте шляхи, якими ваша команда може внести прямий внесок у це.

Крок 2: Мотивуйте людей прийняти та реалізувати бачення.

Потрібно звернутися до цінностей ваших людей і надихнути їх тим, куди ви збираєтеся їх повести, і чому. Використовуйте бізнес-розповідь як частину свого заклику до дії: це допоможе людям оцінити позитивний вплив вашого бачення на людей, яким ви намагаєтеся допомогти. Лідери трансформацій також знають, що нічого суттєвого не станеться, якщо вони не заохочуватимуть своїх людей. Отже, переконайтеся, що ви знаєте про різні типи мотивації, і використовуйте їх, щоб надихнути своїх людей на досягнення найкращих результатів.

Крок 3: Керуйте реалізацією бачення. Бачення само по собі марно: воно має стати реальністю. Однак багато лідерів роблять помилку, розробляючи бачення, але не докладаючи важкої та часто буденної роботи щодо його реалізації. Щоб керувати реалізацією свого бачення, потрібно буде поєднати ефективно управління проектами з делікатним управлінням змінами. Це допоможе вам здійснити необхідні зміни за повної підтримки ваших людей. Чітко повідомте про ролі та обов'язки кожної особи та пов'яжіть це зі своїми планами. Кожен повинен повністю розуміти, за що він відповідає, і знати, як ви будете вимірювати його успіх. Далі встановіть для всіх чіткі, РОЗУМНІ цілі, включно з деякими короткостроковими цілями, які допоможуть людям досягати швидких перемог і залишатися мотивованими. Використовуйте управління за цілями, щоб пов'язати короткострокові досягнення з вашими довгостроковими цілями. Чітка комунікація є важливою для трансформаційного лідерства.

Крок 4. Побудуйте ще міцніші, засновані на довірі стосунки зі своїми людьми. Як лідер трансформації, ви повинні зосередити свою увагу на своїх співробітниках і наполегливо працювати, щоб допомогти їм досягти своїх цілей і мрій. Використовуйте модель процесу лідерства Данхема і Пірса як відправну

точку. Цей інструмент показує, наскільки важливі ваші люди для вашого успіху як лідера [17].

Це також підкреслює той факт, що лідерство є довгостроковим процесом, і що, як лідер, ви повинні постійно працювати, щоб будувати стосунки, завойовувати довіру та допомагати вашим людям зростати як особистості.

Зустріньтеся зі своїми співробітниками індивідуально, щоб зрозуміти їхні потреби в розвитку та допомогти їм досягти кар'єрних цілей. Чого вони хочуть досягти у своїй ролі? Де вони бачать себе через п'ять років? Як ви можете допомогти їм досягти цієї мети?

Лідерство є важливою частиною кожної організації, наріжним каменем організаційних операцій і основним рушієм змін. Визначити, яка модель лідерства є кориснішою для досягнення бажаних результатів організації, є складним завданням. З цієї причини десятиліття досліджень були зосереджені на визначенні та розумінні ефективного лідерства, в результаті чого було створено безліч моделей лідерства. Проте застосовувати їх на практиці може бути надзвичайно важко. Більше того, нещодавні дослідження показали, що нові моделі лідерства – етичне лідерство, автентичне лідерство, лідерство служіння і трансформаційне лідерство емпірично пов'язані. Таким чином, існує занепокоєння щодо поширення конструктів (тобто великої кількості моделей з різними назвами, які стосуються однієї ідеї у сфері лідерства. Відсутність ясності в дослідженнях також може перерости в практичні проблеми, оскільки поширення конструктів може призвести фахівців з розвитку людських ресурсів до плутанини щодо того, яку модель використовувати в своїх програмах розвитку лідерства. Враховуючи обмежені ресурси, якими володіє більшість організацій, інвестування в нову програму було б небажаним і неефективним. За деякими оцінками, у 2019 році організації витратили 3,5 мільярда доларів США на ініціативи з розвитку лідерства [26]. Тому розважливі професіонали з кадрових питань потребуватимуть чіткої, заснованої на фактах відповіді щодо того, як слід витратити ці кошти, тобто щодо того, яка модель лідерства буде найбільш ефективною для створення максимальної цінності для їхньої організації.

З огляду на те, що нові моделі лідерства демонструють дуже високу кореляцію з трансформаційним лідерством, існує фокус на найбільш вивченій моделі лідерства за останні три десятиліття, щоб надати професіоналам у сфері людських ресурсів основу, яка базується на фактах, яка аналізує літературу з досліджень лідерства. Зокрема, науковці досліджують ефективність трансформаційного лідерства, одного з основних компонентів повномасштабної моделі лідерства (разом із транзакційним лідерством).

### **Ефективність і продуктивність**

Стосовно підкомпонентів трансформаційного лідерства, інтелектуальна і індивідуальна увага показали сильний кореляційний зв'язок з ефективністю лідера [28].

### **Креативність та інноваційність**

В одному метааналізі Lee et al. виявили, що трансформаційне лідерство пов'язане як з креативністю, так і з інноваціями. Коли трансформаційне лідерство було розбито на чотири компоненти, кожна поведінка була помірно пов'язана з креативністю і кожна з цих поведінок відповідала приблизно однаковим часткам поясненої дисперсії креативності [49].

### **Задоволення та відданість**

Одним із загальних результатів дослідження лідерства є задоволеність послідовників і організаційна відданість. Мета-аналіз, проведений Джаджем і Пікколо, виявив, що трансформаційне лідерство передбачає задоволеність послідовників роботою та їхню задоволеність своїм лідером. Так само Носх та ін. виявив сильний і позитивний зв'язок між трансформаційним лідерством і задоволеністю послідовників роботою, а також задоволеністю послідовників своїм керівником [41].

Метааналітичні дані вказують на зв'язок між лідерством і різними результатами благополуччя послідовників. Монтано та ін. нещодавно виявили позитивний зв'язок між трансформаційним лідерством і загальним благополуччям послідовників (наприклад, позитивні емоції та задоволеність життям) і психологічним функціонуванням послідовників. Крім того, трансформаційне лідерство було пов'язане зі зниженням негативного стану

психічного здоров'я послідовників (тобто виснаження, стрес, скарги на здоров'я та дезадаптивні афективні симптоми, такі як гнів, тривога, депресія, розчарування). Трансформаційна лідерська поведінка також була пов'язана з нижчими рівнями стресу та вигорання послідовників [52].

Організаційне зростання залежить від здатності генерувати нові ідеї, а також відбирати та впроваджувати найперспективніші з цих нових ідей. Коротше кажучи, креативність (генерація ідей) та інноваційність (втілення ідей) необхідні для виживання та успіху організації. Відповідно, організаційні дослідження були зосереджені на виявленні передумов креативності та інновацій на робочому місці з метою розробки теоретичних моделей і науково-обґрунтованих рекомендацій для підвищення креативності та інновацій на робочому місці. Лідерство розглядається як важливий передумова, оскільки лідери формують робоче середовище, розподіл ресурсів, характер робочих завдань і впливають на поведінку співробітників, використовуючи наявні активи співробітників (наприклад, мотивацію) або розробка нових [2].

Численні дослідження досліджували взаємозв'язок між лідерством і креативністю та інноваціями співробітників [52], однак кількість досліджуваних високо взаємо корельованих змінних лідера створила складну літературу, яка перешкоджає розумінню і розробці практичних рекомендацій, заснованих на фактичних даних [29].

Існують граничні умови впливають на зв'язок між певною змінною лідерства та креативністю та інноваціями. «Креативність на робочому місці стосується когнітивних і поведінкових процесів, які застосовуються під час спроб генерувати нові ідеї. Інновації на робочому місці стосуються процесів, які застосовуються під час спроб реалізації нових ідей» [39, с. 3).

З цього визначення видно, що креативність та інноваційність є різними, але пов'язаними конструктами. Творчість — це здебільшого внутрішньо особистісна діяльність, пов'язана з генеруванням справді нових ідей, тоді як інновації — це здебільшого міжособистісна діяльність, пов'язана з впровадженням нових ідей (які можуть прийти від будь-кого/звідки завгодно), які відповідають контексту, заручившись підтримкою інших і, зрештою,

реалізуючи нові ідеї [39]. Як правило, роль керівників полягає в тому, щоб сприяти працівникам, надаючи їм відповідні ресурси та середовище. Однак, оскільки креативність та інновації принципово відрізняються і вони обумовлені різними, було б дивно, якби єдиний стиль керівництва підходив для обох [39]. Дійсно, нещодавні концептуальні рамки свідчать про те, що під час творчості працівники потребують психологічно безпечних і мотивуючих просторів, які дозволяють їм брати участь у когнітивно гнучкому мисленні. Навпаки, під час впровадження інновацій працівники потребують соціального впливу та легітимності, які можуть бути забезпечені підтримкою та схваленням керівника.

## **1.2 Системи заходів вдосконалення мотиваційних моделей**

Мотивація – це психологічний конструкт, «винайдений» для опису механізму, за допомогою якого індивіди та групи обирають певну поведінку та наполягають на ній, має історію, що сягає тисячоліть у всі культури. Давньогрецька, римська, єгипетська, індійська, китайська та корінні культури з усіх континентів розробили рубрики про позитивно мотивовану поведінку, як правило, під мантиєю етичної поведінки та моралі [43]. Крім того, концепція мотивації та того, як розвинути позитивну мотивацію та поведінку, пронизала всі сфери людської діяльності. Більшу частину останніх 150 років у дослідженнях домінували західні теорії та дослідження. За останні сорок або близько того років відбувся відхід від західної бази до теоретизування та дослідження, крок, який тепер приймає культуру та людську мінливість як центральний принцип ефективного дослідження. Замість того, щоб шукати закономірності та універсалії щодо мотивації, часто безсилі в поясненні групових відмінностей між групами та культурами, і навіть усередині груп і культур, більше уваги приділяється культурно специфічним елементам мотивації, які можуть мати більшу ефективність у поясненні мотивованої поведінки [44].

Мотиваційні системи характеризуються сукупністю взаємопов'язаних засобів стимулювання окремих працівників або цілих трудових колективів до досягнення індивідуальних і ставлення до праці необхідно створити умови для

усвідомлення працівниками своєї роботи як джерела особистісного розвитку та свідомої діяльності, що є основою їхнього професійного та кар'єрного зростання. Мотиваційні системи повинні сприяти формуванню почуття приналежності до конкретної організації. Належне ставлення до роботи та свідоме поведінка залежать від цінностей працівника, умов праці та стимулів, що застосовуються [44].

Основою будь-якої моделі мотивації є психологічні аспекти.

Види потреб:

- Фізіологічні.
- Безпеки та захищеності.
- Соціальні.
- Поваги.
- Самовиявлення.

Існують визначені чинники, що впливають на очікування (Див. Рис. 1.1.4):

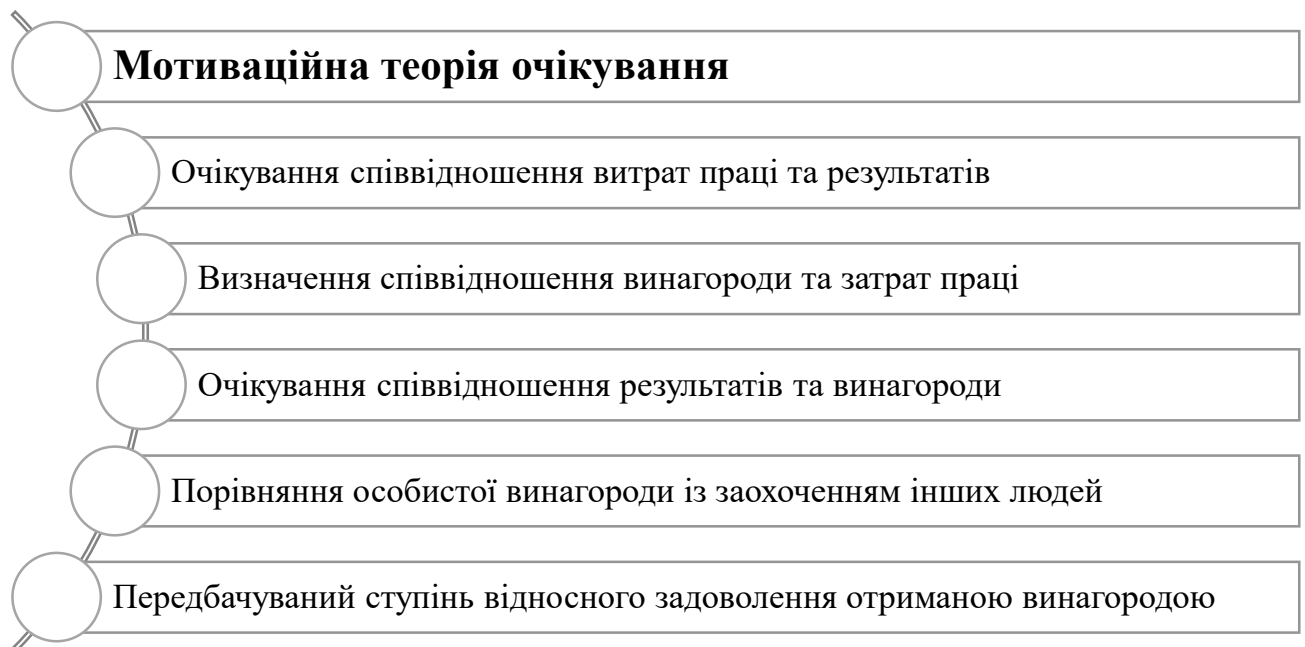


Рис. 1.2.1. Мотиваційна теорія очікування

Крім того, необхідно враховувати мотиваційну теорію справедливості. Складові елементи справедливості відображені на Рис. 1.1.5.:

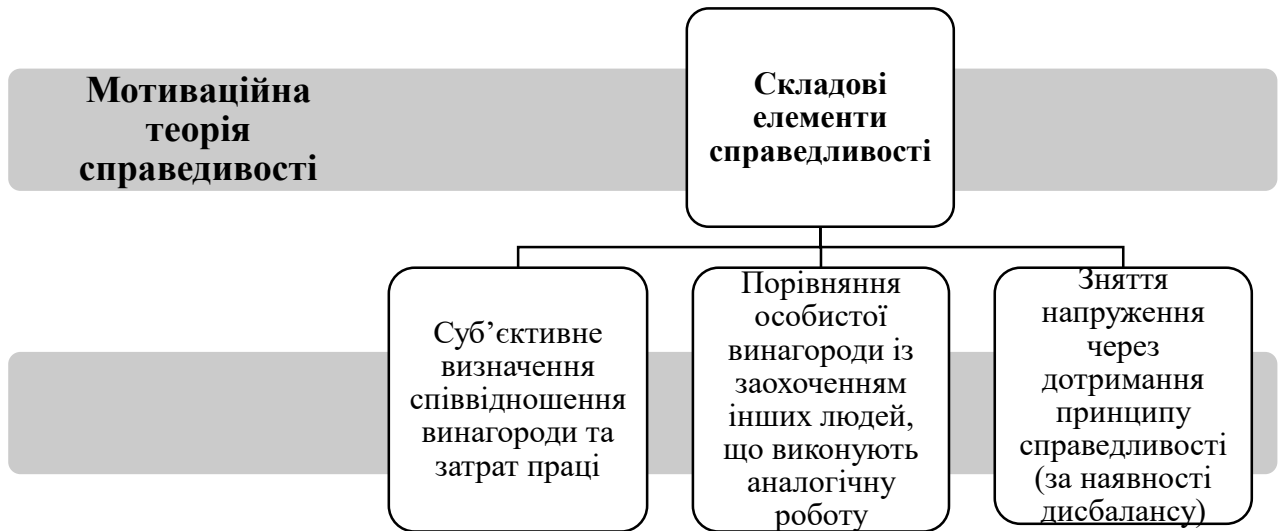


Рис.1.2.2. Складові елементи справедливості

Вплив підсистеми управління на поведінкові чинники залежить від знання елементів не тільки індивідуальної психології, яка визначає дії кожного працівника, а й колективної психології окремих груп працівників. Сприйняття мотивації базується на тому факті, що те, що мотивує одного працівника в конкретній ситуації, не вплине на іншого працівника в тій самій ситуації [46].

Необхідно будувати багатофакторні моделі мотивації, в яких остання стає функцією потреб, очікувань і сприйняття співробітниками справедливості винагороди. Індивідуальні здібності, особиста зацікавленість і усвідомлення власної ролі в колективних зусиллях визначають ефективність роботи працівника. Розмір витрат на оплату праці залежить від оцінки працівником рівня винагороди та впевненості в її отриманні.

До факторів, що визначають поведінку працівника і які необхідно враховувати в практиці мотивації його трудової діяльності, відноситься фізичний тип особистості, рівень самосвідомості та освіти, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища тощо.

Система мотивації має базуватися на певних вимогах, а саме:

2. Рівні можливості для працевлаштування та просування по службі ґрунтуються на продуктивності праці.

3. Зіставлення рівня винагороди з результатами та визнання особистого внеску в успіх.

4. Залежно від ступеня підвищення продуктивності праці йдеться про справедливий розподіл доходів. Було створено належні умови для захисту здоров'я, безпеки та благополуччя всіх працівників. Надання можливостей для зростання професійних навичок є одним.

5. Можуть бути створені програми навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки.

6. У колективі панує атмосфера довіри, зацікавленості в реалізації спільної мети та можливість двостороннього спілкування керівників і працівників [46].

Крім загальноновживаної класифікації методів мотивації, їх також можна розділити на індивідуальні та групові, а також на зовнішні та внутрішні винагороди, що забезпечуються самою роботою (відчуття значущості роботи, самоповага тощо).

**Таблиця 1.1.1**

### **Методи мотивації результативності діяльності**

| <b>Економічні прямі</b>     | <b>Економічні непрямі</b>                           | <b>Не грошові</b>                                    |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1. Відрядна оплата          | 1. Пільгове харчування                              | 1. Збагачення праці                                  |
| 2. По-часова оплата         | 2. Доплати за стаж                                  | 2. Гнучкі робочі графіки                             |
| 3. Премії за раціоналізацію | 3. Пільгове користування житлом, транспортом та ін. | 3. Програми підвищення якості праці.                 |
| 4. Участь у прибутках       |                                                     | 4. Участь у прийнятті рішень на більш високому рівні |

## 5. Оплата навчання

В Таблиці 1.1.1 відображені методи мотивації результативності діяльності

### **Принципи та порядок регулювання поведінки працівників.**

Варто зауважити, що заробітна плата не може бути єдиною метою трудової діяльності. Матеріальне заохочення робить мотивацію праці результативною за умови функціонування останньої як системи, що базується на таких основних принципах:

- Комунікація, співпраця та домовленість між працівниками та керівництвом щодо загальних принципів системи;
- Повна система оцінки робіт та визначення обсягу робіт;
- Продумані та обґрунтовані критерії оцінки, критерії збалансованості, регулярні перевірки, які чітко пов'язані з результатами діяльності [61].

В основу організації оплати праці на підприємстві (в організації) належать такі ж принципи.

Зміни в діяльності підприємства та його підрозділів, вироблення та реалізація стратегії дальшого розвитку потребують коригування та регулювання поведінки певних категорій працівників.

Зміни та регулювання поведінки означає мотивацію на основі виявлення функціональних видів поведінки та їх підкріплення.

Фундаментальні принципи, що зв'язані зі змінами та регулюванням поведінки, є такими:

- «необхідність брати до уваги тільки реально можливі за даних умов поведінкові явища;
- використання як основних показників частотності конкретних
- явищ поведінки;
- важливість спостереження за поведінкою в рамках конкретної ситуації «[61].

Послідовно здійснюваний алгоритм регулювання поведінки окремих категорій персоналу підприємства (організації) залежно від результативності

діяльності має універсальний характер і передбачає п'ять кроків (етапів) регулювання:

- виявлення конкретного виду поведінки та його зв'язки з результативністю функціонування.
- вимірювання частотності тих чи інших видів поведінки.
- виявлення на підставі функціонального аналізу наявних можливостей (варіантів) поведінки.
- розробка стратегії втручання.
- оцінка результативності [61].

Одиницею аналізу може бути як індивід, так і група людей. Але в будь-якому разі успіх так званого «ситуаційного управління поведінкою» значною мірою залежить від виявлення причинно-наслідкового зв'язку між поведінкою та результатами, між корегуючими діями та підвищенням ефективності діяльності підприємства [61].

### **Участь працівників у прибутках підприємства**

Участь у прибутках (доходах) або стимулювання персоналу через прибутки полягає в розподіленні певної їхньої частини між працівниками підприємства. Таке розподілення може бути строковим (наприклад, щомісячні виплати) або відкладеним (на кілька місяців або навіть років), а також може набирати форми грошових виплат або передавання працівникам певної кількості акцій підприємства.

Наявність різних форм участі у прибутках пояснюється тим, що навіть досконалі системи індивідуальної чи колективної оплати праці не завжди можуть породжувати в усіх працівників підприємства велике бажання бути співпричетним до стабільно високих загальних результатів діяльності. «Справедливий, чіткий і зрозумілий для всіх розподіл частини прибутків між «економічними агентами» — власником, адміністрацією, спеціалістами, робітниками — усе більше стає визначальним не тільки для створення позитивного соціально-психологічного клімату, а й для процвітання будь-якого підприємства (фірми)» [61].

Додаткові виплати з прибутків залежать від багатьох обставин, включаючи, зокрема, рівень витрат на виробництво і рівень цін, конкурентні позиції, фінансову ситуацію підприємства тощо, їхні розміри визначаються окремою угодою, що укладається між відповідними сторонами в рамках проведення колективних переговорів на підприємстві — під час укладання тарифних угод, як правило.

Конструюючи ту чи іншу систему участі, котра базується на показникові прибутку, слід урахувати труднощі щодо визначення безпосереднього зв'язку між зростанням прибутку і внеском конкретного працівника. Ось чому часто-густо впроваджуються системи мотивації, що зв'язуються з результатами власне виробничої і діяльності (економія ресурсів, зростання обсягу продажу тощо) [61].

Відтак системи участі в прибутках трансформуються в системи участі в результатах діяльності.

Система оцінки заслуг передбачає оцінювання зусиль і поведінки працівника за низкою чинників. Для кожного чинника визначається система балів, а для розрахунків оцінки на різних рівнях встановлюються відповідні норми. Періодично розраховується показник ефективності діяльності працівника. Підсумкові результати показують відповідний рівень додаткової (понад заробітну плату за тарифом) винагороди.

В автономних структурах із завершеним виробничим циклом можна використовувати системи стимулювання конкретних обсягів продукції, робіт, продажу тощо.

Загалом, такі структури мають власний бюджет, що є пропорційним, наприклад обсягу продажу продукції. Тому персонал відчуває прямий зв'язок між ефективністю праці та успіхом підприємства на ринку, тобто його прибутковістю.

Системи розподілу прибутку, зумовленого зростанням продуктивності праці, проектують у такий спосіб, щоб зменшити питомі витрати через заохочування до більш високої результативності праці без підвищення постійних витрат, що пов'язані зі збільшенням трудомісткості.

Одна з найбільш відомих і водночас простих систем базується на визначенні так званого «загального коефіцієнта». Останній розраховують як співвідношення сукупних витрат на робочу силу та обсягу продукції, що реалізується. Це співвідношення, котре є стабільним на підприємствах, наприклад, більшості галузей обробної промисловості, береться за базовий рівень коефіцієнта.

Використовуючи цей базовий коефіцієнт і враховуючи обсяг продукції, що реалізується за конкретний період, знаходять припустимі витрати на робочу силу. Потім ці витрати порівнюють із фактичною заробітною платою.

Якщо фактичні витрати нижчі за припустимі, виплачують премію персоналу на рівні 40—75% від отриманої економії (зростання прибутку).

Що стосується систем преміальних виплат, то розмір премій має узгоджуватися не з рівнем основної заробітної плати, а з конкретними досягненнями підприємства та більш-менш точним виявленням внеску кожного працівника в загальну справу.

Участь у прибутках поширено, наприклад, у Японії. Саме вона є однією з причин високого рівня трудової мотивації працівників і конкурентоспроможності продукції, що виробляється. Окрім щомісячних премій різного характеру, постійним працівникам більшості підприємств виплачується двічі на рік із частки прибутку так званий бонус. У середньому він становить понад 1/4 заробітку, а в сприятливі для підприємства роки навіть сягає розміру шестимісячної основної заробітної плати працівника.

**Системи колективного стимулювання** використовуються тоді, коли заохочення працівників через їхню участь у прибутках є можливим тільки на груповій основі. При цьому груповий бонус здебільшого розподіляється в тій самій пропорції, що й основна заробітна плата (Див. Рис. 1.2.3) [46].

Перевага такого підходу (за певних його недоліків) полягає в тім, що за скрутних обставин у групі гарантується відносно справедливий розподіл обсягу робіт.

Більш стійка заінтересованість працівників у діяльності підприємств, особливо в оновлюванні виробництва та зміцненні фінансового стану, забезпечується через їхню участь у власності.

Вона реалізується здебільшого наданням працівникам акцій «своїх» підприємств.

Володіння акціями має в цьому разі на меті щось більше, ніж проста участь у прибутках через отримання відповідних дивідендів. Це — система не тільки «ідентифікації інтересів» працівників і підприємства, а й мобілізації особистих заощаджень громадян для інвестування у виробництво.

Поширення різних форм участі у капіталі у країнах з розвинутою ринковою економікою реалізується досить суперечливо і далеко не такими швидкими темпами, як сподівалися ще 30-40 років тому. Проте, наприклад, у Великобританії кількість власників акцій протягом 80-х рр. збільшилась утричі і 1990 року перевищувала 8 млн. (близько 20% дорослого населення).

У США кількість фірм, що практикують розподіл акцій серед персоналу, збільшилася майже у 2 рази протягом 80 — 90-х років, а чисельність персоналу в них приблизно у 3 рази і становила понад 10% загальної кількості зайнятих у економіці США.

Переважна кількість власників «робочих акцій» є дрібними власниками. Вони не мають реального впливу на стратегію фірм, але так само, як і великі, наражаються на ризик, що зв'язаний із ринковими коливаннями.

Ось чому профспілки віддають перевагу колективним формам фінансової участі під своїм контролем. Практика свідчить, що реальні шанси на співволодіння активами підприємств мають трудівники, що беруть участь у капіталі не безпосередньо, а через інвестиційні фонди, кооперативні профспілкові банки та інші форми колективного володіння акціями.

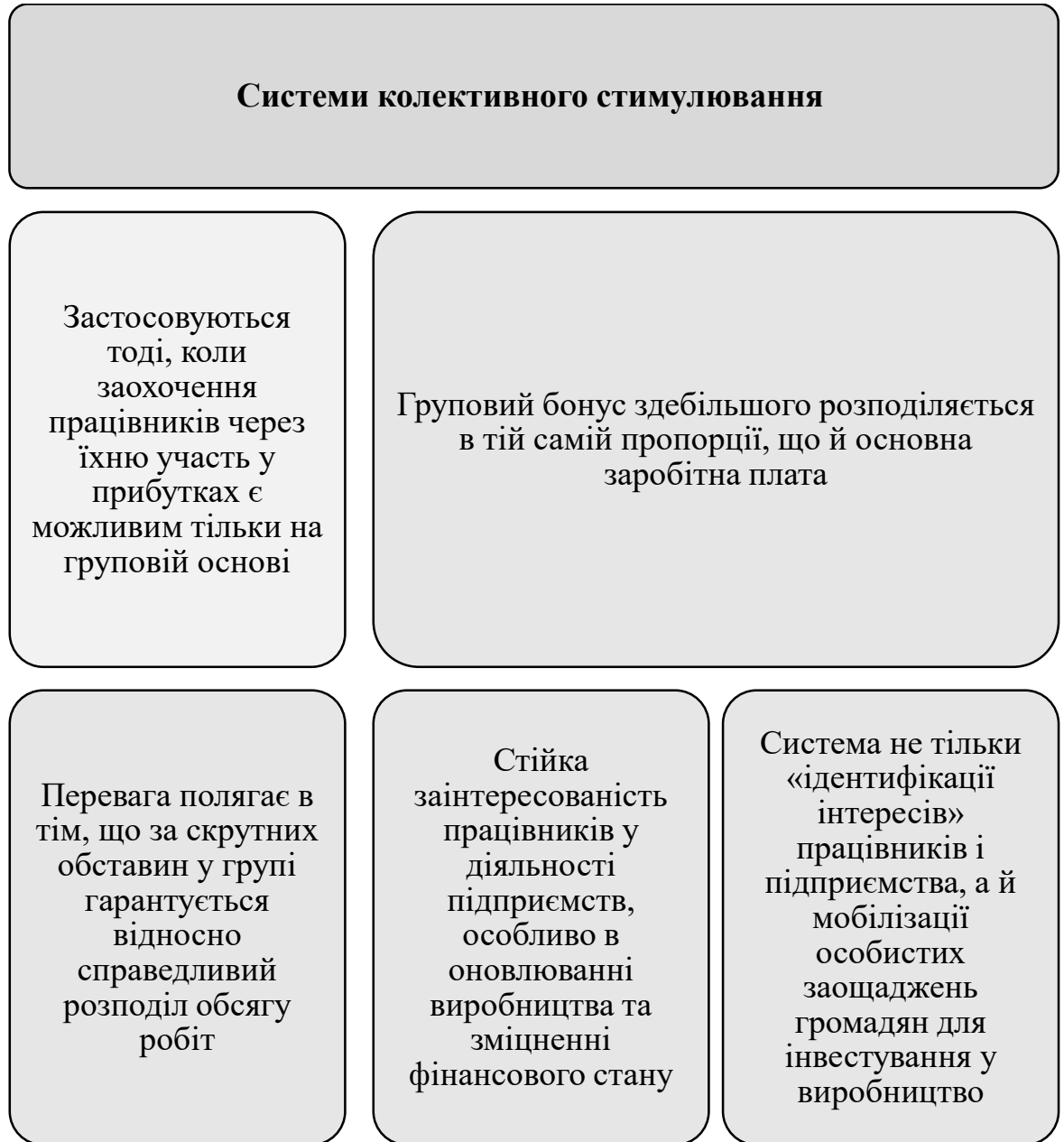


Рис. 1.2.3. Системи колективного стимулювання

Найбільш своєрідно ці системи участі виявилися у Швеції. Колективну участь працівників у прибутках і власності підприємств у формі фондів трудівників профспілки використовують, окрім усього іншого, як засоби контролю за приватною власністю і навіть за всією економікою. У фондах

колективного володіння акціями охоплюють участь у прибутках, в акціонерному капіталі та в управлінні.

Для впровадження цієї форми економічної демократії в Швеції мали місце особливі передумови: законодавство, що регулює участь персоналу у власності та в управлінні; високий рівень профспілкової організованості; наявність у профспілок необхідних знань і навичок управління; активне сприяння уряду; наявність теорії та програми дій, що вписуються в особливу шведську модель суспільного розвитку.

Останнім часом у багатьох країнах все більше практикуються опціони акцій, тобто передплата на акції або продаж таких на пільгових умовах, але без права перепродажу акцій протягом, наприклад, 5-ти років.

Вагомими в заохочуванні персоналу до досягнення найліпших загальних результатів господарювання, самі по собі ще не вирішують проблеми формування дійового механізму мотивації трудової діяльності на підприємстві є різні системи участі в прибутках, що є досить.

Функціонування механізму залежить від позитивного впливу внутрішніх і зовнішніх щодо підприємства чинників. Але організація системи винагородження персоналу має спиратися на прогнозований стиль управління, що передбачає створення гнучких структур, методів мотивації відповідно до розвитку технічних, економічних і соціальних процесів у суспільстві в цілому та на кожному підприємстві зокрема.

Ченг досліджує функцію зовнішньої та внутрішньої мотивації. У той час як загальноприйняті переконання, засновані на історичних дослідженнях на Заході, стверджують перевагу внутрішньої мотивації для підвищення досягнень, Чен виявив, що динаміка внутрішньої та зовнішньої мотивації працює по-різному в двох культурних умовах. Ми завжди повинні ставити питання, чому ці конструкції повинні працювати так само в зовсім інших культурних середовищах, а не очікувати від них, як у минулому. Ставлення під сумнів застосовності західних конструкцій у незахідних умовах повинно бути першочерговим.

Мюнхов і Баннерт розглядають тему, яка була домінуючою в європейських дослідженнях, тобто важливість емоцій у мотивації. Дослідження емоцій нещодавно вплинули на Північну Америку та міжнародні дослідження (див., наприклад, Crocker et al., Citation 2013). Дослідження Мюнхова та Баннерта зосереджено на позитивних почуттях та ефективності емоційного дизайну..

Використовуючи теорію великої п'ятірки факторів особистості, Любін-Голуб, Петричевич і Рован досліджують роль особистості в мотиваційній регуляції та прокрастинації. Використовуючи хорватську вибірку, дослідники досліджували зв'язок між стратегіями мотиваційної регуляції та прокрастинацією на рівнях особистісних диспозицій.

## **РОЗДІЛ 2 ВИКЛИКИ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЛІДЕРІВ GOOGLE В ПОБУДОВІ МОТИВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ПЕРСОНАЛУ**

### **2.1 Вплив трансформаційних лідерів на розвиток компанії**

В Лоуренса Едварда Пейджа та Сергія Михайловича Бріна немає таких впізнаваних для людей імен, як у багатьох новаторів у сфері технологій, таких як Білл Гейтс, Марк Цукерберг чи Стів Джобс, але їхній внесок у сучасний технологічний ландшафт не підлягає сумніву. Пейдж і Брін відповідають за пошуковий алгоритм ранжування, який керує Google і, у свою чергу, усіма різними технологічними платформами, на яких він використовується. Ларрі Пейдж заявив, що «Наша мета полягає в тому, щоб упорядкувати світову інформацію та зробити її загальнодоступною та корисною» (Entrepreneur Magazine, 2008). Він і Сергій Брін не лише були ефективними в досягненні цієї мети, а й разом з іншими досягненнями.

У галузі технологій Google вдалося надати корисну інформацію, доступну людям у всьому світі в будь-який час і в будь-якому місці. Людям ніколи не доводиться замислюватися над багатьма своїми запитаннями, тому що відповідь часто у них під рукою завдяки інноваційній пошуковій системі Google. Це цінний випадок для вивчення інновацій у світі технологій, оскільки він демонструє глобальний вплив, який можуть мати окремі підприємці, а також завдяки трансформаційному лідерству, яке Пейдж і Брін привнесли в Google [32].

Ларрі Пейдж народився в Іст-Лансінгу, штат Мічиган, у 1978 році. Пейдж має ступінь бакалавра наук з комп'ютерної інженерії в Мічиганському університеті, з відзнакою та ступінь магістра в галузі інформатики в Стенфордському університеті. Батько Пейджа, Віктор, був піонером у галузі інформатики, коли вона ставала все більш популярною сферою навчання в університетах наприкінці 1960-х років, і Ларрі Пейдж описав свій дід як

«зазвичай хаос, з комп'ютерами, наукою та технологіями». журнали та журнали Popular Science скрізь», середовище, в яке він занурився.

Навчаючись у Стенфорді, Пейдж почав вивчати способи вилучення закономірностей і зв'язків із великих обсягів даних, що виявилось ключ до його майбутнього успіху [34].

Сергій Брін народився в родині Майкла та Євгенії Брін 21 серпня 1973 року в Москві, Росія. Його родина емігрувала до Сполучених Штатів Америки з Радянського Союзу в 1979 році в основному через дискримінацію, з якою родина зіткнулася як російські євреї. Майкл став професором математики в Університеті Меріленда, а Євгенія зайняла посаду наукового співробітника в Центрі космічних польотів імені Годдарда NASA. Опинившись в Америці, Сергій почав відвідувати школу і в інтерв'ю з Марком Мелсідом у 2007 році розповів про свій досвід: «Мені дуже сподобався метод Монтессорі... Я міг рости у своєму власному темпі». Він також додав, що «середовище Монтессорі, яке дає учням свободу вибору діяльності, яка відповідає їхнім інтересам, допомогло розвивати його творчі здібності». Під час цього інтерв'ю Брін також згадує свій дитячий страх перед владою та те, що він перетворив свій страх на непокору. Він згадує, «що його спонуканням до протистояння радянському гнобленню було кидати камінці в поліцейську машину (і що його) бунтарство... виникло через те, що він народився в Москві... (і це бунтарство) — це те, що супроводжувало (його) у дорослому віці.

Весь цей життєвий досвід, дискримінація, його навчання в Монтессорі та зіткнення з авторитарним керівництвом у роки його становлення, безсумнівно, послужили потужним впливом, який підготував його до майбутнього, яке лежало перед ним, зрештою сформувавши його трансформаційне лідерство підхід. Після закінчення середньої школи Брін продовжив навчання на факультеті математики та інформатики в Університеті Меріленда. Закінчивши майже найкраще у своєму класі, він отримав престижну стипендію Національного наукового фонду для навчання в аспірантурі, а згодом вступив до Стенфорда, де познайомився з Ларрі Пейджем [35].

Перебуваючи в Стенфорді, після першої зустрічі Пейдж і Брін сперечалися, дискутували та часто не погоджувалися, але, незважаючи на такі спаринги, вони почали працювати разом поза межами гуртожитку. І Пейдж, і Брін досягли зрілості у світі технологій наприкінці 1990-х і на початку 2000-х років, коли технології розширювалися, і виникла потреба в пошукових системах сортувати величезні обсяги даних, які стають доступними в Інтернеті. У той час з'являлися різні пошукові системи, але жодна з них не могла ефективно організувати результати пошуку так, щоб вони були настільки корисними для користувачів, як це вдалося Google.

Інформаційний пошук, визначений як процес пошуку в колекції документів для певної інформаційної потреби, був тим місцем, де ввійшли в гру знання та інновації Пейджа та пристрасть Бріна, і як Google зміг встановити міцну точку опори в світ техніки. Це стало відправною точкою домінування Google у багатьох галузях технологій, яке ми зараз можемо побачити. У 1998 році «найуспішніші пошукові системи почали використовувати аналіз посилань, техніку. [47]

У 1998 році Ларрі Пейдж і Сергій Брін взяли на себе місію «організувати світову інформацію та зробити її загальнодоступною та корисною». Пейдж і Брін були готові ризикнути, оскільки вірили, що можуть робити речі краще, ніж те, що вони робили в той час. Пара розпочала з позики в 1 мільйон доларів від друзів і родини, і їхній успіх залежав від того, наскільки ефективно вони реалізували стратегію, щоб втілити своє бачення в реальність. Невелика помилка на цьому етапі могла означати загибель нової компанії [47].

Фактично, просте рішення придбати серверні блоки меншого розміру та розмістити їх на складах сторонніх компаній виявилось ключовим моментом для пари засновників. «У 1999 році Пейдж експериментував із серверними блоками меншого розміру, щоб Google міг розмістити більше на кожному квадратному метрі сторонніх складів, які компанія орендувала для зберігання своїх серверів, що зрештою призвело до пошукової системи, яка працювала набагато швидше, ніж конкуренти Google. у той час». Якби засновники Google використовували сервери стандартного розміру або вирішили придбати власні

склади, вони не мали б фінансових ресурсів, необхідних для того, щоб досягти такого ж впливу, як вони мали, або в такому ж масштабі [32].

До червня 2000 року, використовуючи програмне забезпечення PageRank, назване на честь Пейджа, Google вдалося проіндексувати один мільярд уніфікованих покажчиків ресурсів Інтернету (URL), що зробило його найповнішою пошуковою системою, доступною в Інтернеті на той час. У своєму прес-релізі від 26 червня 2000 року компанія цитувала дані дослідницького інституту NEC, в яких говорилося, що «сьогодні в Інтернеті більше 1 мільярда веб-сторінок», причому Google «надає доступ до 560 мільйонів повнотекстових індексованих веб-сторінок і 500 мільйонів частково індексованих». URL-адреси. Станом на травень 2004 р. Google займав найбільшу частку пошукового ринку: 37% шукачів використовували Google, за якою 27% використовували конгломерат Yahoo, який включає AltaVista, AlltheWeb і Overture [32].

Ранню історію компанії Google можна розглядати як класичний приклад культурного детермінізму. Світ шукав кращий спосіб пошуку, і Google запропонував його. Результати пошуку, надані google, були ширшими та швидшими, ніж будь-які конкуренти на сцені того часу, що дозволило їм стати головною пошуковою системою в Інтернеті [50].

Програмне забезпечення пошукової системи, винайдене Ларрі Пейджем і Сергієм Бріном, слугувало б основою для розширення компанії майже в будь-якій новій сфері технологій, про яку ми можемо подумати сьогодні, але все почалося з того, що давали людям відповідь на те, що вони шукали. Згадуючи свій скромний початок у кімнаті гуртожитку Стенфорда, наповненій використаними та часто викинутими деталями, успіх Пейджа та Бріна є справді свідченням їхнього незламного духу, їхньої пристрасті до вирішення складних проблем та їхнього інноваційного генія [48].

Трансформаційні лідери. У «листі засновників», який був доданий до заяви про відкриту пропозицію, Пейдж і Брін почали з того, що заявили, що Google «не звичайна компанія» і не збирається нею ставати. Як демонстрацію своєї рішучості бути іншими та здійснити трансформацію, вони «доповнили цю

демонстрацію бравати, надавши інтерв'ю Playboy для публікації протягом обов'язкового «періоду тиші» перед публічною пропозицією, коли положення про цінні папери обмежують керівників компаній громадські коментарі». (Malseed, 2013) І Пейдж, і Брін продемонстрували риси трансформаційних лідерів, що чітко проілюстровано їхнім надихаючим на зміни підходом до публічних пропозицій, а також у їхній щоденній взаємодії з робочою силою Google і за допомогою практики, орієнтованої на працівників організація Google [48].

У недавній статті для Journal of Leadership & Organizational Studies (17 травня) Р.Д. Хармс і Маркус Креде описують, як трансформаційні лідери «виконують роль наставників для своїх послідовників, заохочуючи навчання, досягнення та індивідуальний розвиток». Вони продовжують, висловлюючи думку, що такі лідери «надають значення, виступають зразком для наслідування, створюють виклики, викликають емоції та сприяють створенню атмосфери довіри» За словами Бернарда Басса та Брюса Аволіо, у їхній повній статті розвиток лідерства в діапазоні: Посібник для опитувальника багатофакторного лідерства, «п'ять вимірів трансформаційного лідерства — це ідеалізований вплив (приписаний), ідеалізований вплив (поведінковий), індивідуальна увага, надихаюча мотивація та інтелектуальна стимуляція»[36].

## 2.2 Мотиваційні моделі лідерів Google

Кім Скотт, колишній керівник Google, згадує приклад трансформаційного лідерського підходу Ларрі Пейджа, зокрема у створенні атмосфери довіри, коли вона очолювала команду Google AdSense кілька років тому. Під час зустрічі з Пейджем і колишнім виконавчим директором Google Меттом Каттсом Пейдж пропонував новий план, з яким Каттс, очевидно, не погодився і нібито почав «кричати» на Пейджа. Скотт згадує: «Пейдж не тільки дозволив Метту кинути йому виклик, але, здавалося, йому це подобалося». Підхід Пейджа продемонстрував, що він не тільки цінує відгук і виклик, він цінує думку Каттса та вітає її [37]. На додаток до встановлення довіри, Пейдж

демонстрував свою індивідуальну увагу та виховання атмосфери, яка культивувала інтелектуальну стимуляцію.

Приклад трансформаційного лідерського підходу Бріна можна побачити через його особисте наставництво членів команди Google. Генеральний директор Yahoo, Марісса Майер, згадує свою розмову з Брін перед її вступом на посаду генерального директора Yahoo: «Сергій давав мені всілякі поради та підбадьорював. Він сказав, що сумуватиме за мною, але також сказав: «Ось мої ідеї щодо Yahoo»... Він одразу перейшов у деталі. «Змінити логотип, що ми й зробили. Змініть усі ці різні речі»... «Я тримав руку на дверях, кажучи: «Сергію, мені пора йти, я маю йти». Але Брін продовжував: «Марісса, зачекай!» Вона обернулася, «а він подивився на мене і сказав: «Не забувай бути сміливим»» Це зворушливий приклад дуже особистого підходу, який Брін привніс у Google [58].

У Google, окрім маркетингу та схвалення нових технологій, Брін безпосередньо брав участь у сферах людей, політики та політики. Така особиста участь є, зрештою, проявом і реалізацією його ідеалізованого впливу. Невід'ємною частиною підходу Бріна є ефективна передача організаційного бачення та розширення можливостей людей для впровадження необхідних заходів для досягнення пов'язаних цілей і завдань [47].

Насправді Пейдж і Брін зробили ще один крок у розширенні можливостей працівників, прагнучи усунути перешкоди, які стають на шляху продуктивності працівників. Це включає в себе надання переваг, таких як «першокласні заклади харчування з безкоштовною і необмеженою пропозицією корисної їжі, закусок в різних частинах офісу, тренажерні зали, пральні, масажні кімнати, перукарні, автомийки, послуги хімчистки, поїздки на роботу і назад. автобуси, обладнані стоянками для велосипедів, шкіряними сидіннями, доступом до Інтернету та зручностями для перевезення домашніх тварин — і майже всім, про що працьовитий працівник може захотіти піклуватися, поки він/вона на роботі» [58].

Результати турботи про людей, впровадження трансформаційної політики та застосування здорового лідерства можна побачити в тому, що

Пейдж отримала 96% рейтингу схвалення від працівників на керованому працівниками веб-сайті Glassdoor, що робить його найвищий рейтинг генерального директора на сайті в 2015 році [58].

Пейдж і Брін демонструють постійне бажання вдосконалюватися та впроваджувати інновації, отримуючи максимум від працівників Google, а також знають компанію зсередини та зовні. Їхня філософія «Ми повинні будувати великі речі, яких не існує» є надихаючою та заразливою [47]. І Пейдж, і Брін привнесли в Google власні унікальні, але подібні трансформаційні лідерські цінності, які в поєднанні з їхньою інноваційною майстерністю допомогли не лише змінити технологічний світ, але й змінити життя людей, особливо в організації Google. Показати приклад, заохочувати думки та вітати інакомислення, розширювати можливості співробітників і надихати через розвиток спільного бачення — усе це ключові елементи лідерства Пейджа та Бріна, які є ефективним прикладом для наслідування іншим керівникам [38].

Сьогодні вартість Google становить понад 500 мільярдів доларів, споживачі люблять компанію, працівники люблять компанію, і Google продовжує змінювати світ завдяки впровадженню інноваційних технологій. Співзасновники Google Ларрі Пейдж і Сергій Брін змогли створити один із найбільших технологічних гігантів у світі завдяки інноваціям, трансформаційному лідерству та думці, що вони можуть змінити світ [48].

Успіх був збалансований на лезі бритви. Це все могло б розвалитися у фінансовому плані в перші роки існування компанії, якби були прийняті інші рішення. Однак лідерські риси цих двох співзасновників такі, що вони збиралися досягти успіху так чи інакше та зробити глибокі зміни у світі. Розглядаючи, що робить ефективного інноватора та успішного лідера, Пейдж і Брін є яскравими прикладами. Вони були цілеспрямованими, наполегливими новаторами та підприємцями, які створили технологію, що змінила світ, зі своєї кімнати в гуртожитку, не маючи значних інвестиційних капіталів і буквально лише на подачки та кредитні картки кількох вірних членів родини та друзів. Їхній трансформаційний підхід до лідерства чітко проявляється через орієнтовану на співробітників організаційну культуру Google, їхнє практичне

наставництво, розвиток довіри та заохочення креативності та індивідуальних ідей та інновацій серед працівників.

Крім того, Пейдж і Брін продемонстрували, що ефективні інновації та організаційний успіх не обов'язково повинні відбуватися за рахунок добробуту співробітників. Ларрі Пейдж і Сергій Брін не тільки живуть згідно з вічними словами Ральфа Уолдо Емерсона, вони надихають своїх співробітників та інших у всьому світі «...не йти туди, куди може вести шлях, йти туди, де немає шляху, і залишати слід.» (Емерсон, н.д.).

Практично всі компанії говорять про інновації та важливість «впровадження» інновацій, багато хто насправді намагається «зробити це», і лише небагатьом насправді це вдається. Незважаючи на те, що інновації обговорюються на зустрічах вищого рівня як джерело життя компанії, і на них час від часу витрачаються ресурси та кошти на дослідження та розробки, часто зобов'язання на цьому закінчуються.

Інновації є одним із основних інструментів стратегії зростання для виходу на нові ринки, збільшення існуючої частки ринку та надання компанії конкурентної переваги. Спонукані зростаючою конкуренцією на глобальних ринках, компанії почали розуміти важливість інновацій, оскільки технології, що швидко змінюються, і жорстка глобальна конкуренція швидко підривають додану вартість існуючих продуктів і послуг [37].

Таким чином, інновації становлять невід'ємний компонент корпоративних стратегій з кількох причин, таких як застосування більш продуктивних виробничих процесів, кращий результат на ринку, пошук позитивної репутації в сприйнятті клієнтів і, як наслідок, отримання стійкої конкурентної переваги. І все ж, незважаючи на її важливість, інноваційність — це якість, яку важко виховати як у лідерів, так і в організаціях. У дослідженні Conference Board CEO Challenge за 2015 рік 943 генеральних директора назвали «людський капітал» та «інновації» двома головними довгостроковими проблемами для стимулювання зростання бізнесу. Для більшості організацій це головна проблема з талантами, а також прогалину в талантах, яку потрібно ліквідувати, починаючи з верхівки – з посади генерального директора.

Численні дослідження намагалися визначити фактори, які можуть стимулювати організаційні інновації. Серед цих безлічі факторів лідерська поведінка генерального директора була визначена як одна з найважливіших, якщо не найважливіша.

Лідерство є важливим джерелом впливу на організаційну культуру, а також на клімат для творчості та інновацій. Кілька досліджень показують, що головні виконавчі директори (CEO) впливають на інноваційну поведінку, заохочуючи та підтримуючи співробітників у створенні та реалізації нових ідей. Дослідження підкреслюють вирішальну роль керівництва генерального директора як передумови сприяння клімату для інновацій. Створення належного організаційного клімату є основним обов'язком генерального директора. Коли генеральний директор не підтримує інновації, таке ставлення поширюється на всіх співробітників.

Керівники впливають на організаційну інноваційність головним чином через ролі, які вони виконують, і поведінку, яку вони демонструють під час інноваційного процесу. Керівники компаній, такі як Джек Велч, Стів Джобс, Лу Герстнер, Джефф Безос, Сатя Надела, Ларрі Пейдж і Хатем Довідар, є прикладами того, як трансформаційні лідери можуть успішно реструктуризувати та трансформувати свої організації. Такі лідери постійно шукають відповіді на питання «що буде, якщо», досліджуючи нові рішення, щоб кинути виклик статус-кво.

Джефф Безос, генеральний директор і засновник Amazon.com, має унікальний стиль керівництва, який вирізняє amazon. Безос створив культуру найкращих досягнень. Постійна інноваційність Google свідчить про те, що хороші керівники в Google діють як культурні посли та зв'язки, тобто вони швидко сприймають і поширюють інформацію з інших частин організації до своїх команд, а також служать фасилітаторами процесу інновацій.

Лідери трансформації Google, Сундар Пічаї та Ларрі Пейдж, надають своїм співробітникам повноважень, довіряють їм і підтримують їх у нових проектах, мінімізують перешкоди для інновацій, визначають бачення та напрямки для своїх команд, допомагають своїм співробітникам розвивати

кар'єру та чітко пояснюють ролі команд в організації. Ще один нетрадиційний лідер із Близького Сходу – Хатем Довідар, генеральний директор Etisalat International і колишній генеральний директор Vodafone Egypt. Хатем створив культуру та клімат для інновацій у Vodafone Egypt і наголосив на інноваціях як на одному з основних стовпів організації. Він рішуче підтримував інновації, створюючи інноваційні підрозділи в організації, виділяючи адекватні бюджети на інновації та заохочуючи співробітників до безперервного впровадження інновацій.

Основні лідерські якості Довідара включають чітке бачення, пристрасть до компанії та її людей і здатність викликати довіру. Іншим видатним лідером, який успішно мотивує своїх співробітників, є покійний Стів Джобс. Незважаючи на звинувачення в недоліках його особистості, він все ж зміг мотивувати своїх співробітників створити щось велике. Стів вплинув на своїх співробітників за сильне бажання працювати, поділився своєю пристрастю з персоналом і надав бачення. Стівом Джобсом керувало його бажання створювати чудові продукти, якими він би із задоволенням користувався сам, а не продукти, які приносили б лише прибуток Apple. Працівники Apple знали, що він у цьому не лише заради грошей, а й через бажання створити щось велике. Він змусив своїх співробітників повірити, що вони можуть зробити щось велике.

Таким чином, трансформаційні лідери, як правило, характеризуються зосередженістю на розвитку людського та соціального капіталу, а також здатністю створювати сприятливе середовище всередині компанії [37].

### **Генеральний директор - Харизматичний вплив**

Харизматичний або ідеалізований вплив показує лідерів як найбільш шанобливих, гідних довіри та гідних захоплення, демонструє особливості формування бачення та артикуляції бачення для його досягнення та стимулювання інноваційного потенціалу співробітників. Використовуючи

харизматичний вплив, генеральний директор породжує гордість, віру та повагу, а також, маючи дар бачити те, що дійсно важливо, відображає почуття місії.

Трансформаційний генеральний директор може вплинути на інноваційну поведінку співробітників, спонукаючи їх шукати нові способи роботи та надаючи їм публічного визнання тим, хто це робить. У такій ситуації співробітники працюють вище очікувань і бадьорі для досягнення вищих робочих цілей.

Що відрізняє харизматичних лідерів від інших, так це те, що вони, по суті, є дуже вправними комунікаторами, людьми, які не тільки красномовні, але й здатні спілкуватися з послідовниками на глибокому, емоційному рівні. Харизматичних лідерів часто виявляють під час кризи, вони демонструють виняткову відданість та досвід у своїй галузі. Часто це люди з чітким баченням у бізнесі чи політиці та здатністю залучати широку аудиторію.

Трансформаційний генеральний директор приділяє увагу потребам розвитку співробітників шляхом індивідуального розгляду. Завдяки індивідуальному розгляду трансформаційний генеральний директор делегує робочі проекти таким чином, щоб стимулювати навчання. Коли генеральний директор надає працівникам повну свободу дій, щоб задовольнити їхні потреби в розвитку та діяти відповідно, вони, ймовірно, у свою чергу приділятимуть більше часу своїй роботі завдяки посиленому почуттю розсудливості та наданню розширених можливостей для перевірки робочих здібностей і навичок. Таким чином, співробітників стимулюють до досягнення високих рівнів творчості та інновацій.

### **Головний виконавчий директор -надихаюча мотивація**

Натхнення мотивація означає здатність лідера вселити впевненість, мотивацію та відчуття мети у своїх послідовників. Трансформаційний лідер повинен сформулювати чітке бачення майбутнього, передати очікування групи та продемонструвати прихильність до поставлених цілей. Цей аспект

трансформаційного лідерства вимагає чудових комунікативних навичок, оскільки лідер повинен передавати свої повідомлення з точністю, силою та почуттям авторитету. Серед інших важливих форм поведінки лідера — його постійний оптимізм, ентузіазм і здатність виявляти позитив.

За допомогою надихаючої мотивації генеральний директор може підвищити внутрішню мотивацію співробітників. Трансформаційний генеральний директор використовує символи та емоційні заклики, щоб зосередити зусилля членів групи, таким чином заохочуючи їх досягти більшого, ніж вони могли б виходити з власних інтересів.

Коли генеральний директор надає підтримку та заохочення на етапі генерації ідей, співробітники схильні генерувати та реалізовувати нові ідеї. Стів Джобс і Ларрі Пейдж заохочували свої команди досягати бачення, збагачуючи індивідуальний і командний дух. Обидва відомі лідери використовують надихаючу мотивацію, щоб створити організацію, вільну від критики, помилок і скарг співробітників.

### **СЕО - інтелектуальне стимулювання**

Трансформаційне лідерство цінує креативність і автономію серед послідовників лідера. Четвертим виміром трансформаційного лідерства є інтелектуальне стимулювання, за якого генеральний директор заохочує співробітників мислити інноваційно. Співробітників заохочують кинути виклик статус-кво, поставити під сумнів старі припущення, переоцінити проблеми та мислити творчо.

Лідер підтримує своїх послідовників, залучаючи їх до процесу прийняття рішень і стимулюючи їхні зусилля бути максимально креативними та новаторськими для пошуку рішень. З цією метою трансформаційний лідер ставить під сумнів припущення та запитує ідеї від послідовників, не критикуючи.

Завдяки інтелектуальному стимулюванню генеральний директор спонукає співробітників мислити по-новому, наголошує на навичках вирішення проблем і аргументації перед діями. Інтелектуальна стимуляція може створити можливість для співробітників висловити ідеї, які в іншому

випадку могли б залишитися без уваги, і, отже, вважають, що це, зокрема, стимулює генерацію ідей.

Такий стиль керівництва, швидше за все, сприятиме підвищенню креативності та інноваційної поведінки співробітників. Співробітники, ймовірно, використовуватимуть нестандартні підходи до роздумів про проблеми та генерування нових ідей, таким чином прагнучи досягти високого рівня креативності.

### **РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРА В УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1 Мотиваційні моделі трансформаційного лідера в управління організаційним розвитком підприємства**

Відповідно до сучасних поглядів на місію та призначення лідера в процесах організаційного розвитку мотивація виділяється в сукупності його ролей і функціональних обов'язків. На основі базових характеристик лідера виділено відмінності їх мотиваційного змісту в моделях трансформаційного та транзакційного лідерства. Доцільність використання мотиваційної моделі трансформаційного лідерства для антикризового управління та управління організаційним розвитком у контексті цілей забезпечення конкурентоспроможності господарських організацій. Для досягнення цілей організаційного розвитку необхідно урізноманітнити методи мотиваційного впливу на персонал, дотримуючись, з одного боку, персоніфікованого підходу до організації мотиваційного процесу, а з іншого боку, культивуючи відповідні цінності через корпоративну культуру, яка має значний потенціал для формування стереотипів поведінки в організаційному середовищі.

Таблиця 3.1.1

### Основні характеристики лідера

| Основні характеристики лідера | Транзакційна модель                                                                                                                                                                          | Трансформаційна модель                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Можливість моделювання шляху. | У визначенні цілей переважає пасивність; здебільшого орієнтовані на цілі, які ставлять ті, хто стоїть вище в соціальній (адміністративній) ієрархії. Головний мотив — збереження статус-кво. | Активне лідерство - це ініціатива у визначенні цілей і виборі методів спрямування зусиль своїх послідовників на їх досягнення. Уміння чітко визначати мету, оцінювати потенційні ризики. Готовність обговорювати з підписниками |

|                                                        |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                        |                                                                                                                                                                              | альтернативні шляхи досягнення мети для вибору найкращого сценарію.                                                                                                                                                                                          |
| Здатність надихати послідовників.                      | Керує роботою інших і несе персональну відповідальність за її результати, вносить порядок і послідовність у виконувану роботу. Вміє формувати привабливий образ майбутнього. | Вміє формувати привабливий образ майбутнього. Здатний зробити спільну мету цінною для кожного члена команди, звертаючись до цінностей і мотивації послідовників.                                                                                             |
| Здатність сприймати кожну мету як виклик.              | Віддає перевагу роботі в рамках поточної організаційної структури. Мотивує послідовників, апелюючи до їх власних інтересів.                                                  | Демонструє готовність до системних змін для більш ефективного досягнення мети. Генерує нові ідеї щодо вдосконалення діяльності колективу, визначає завдання для їх реалізації. Мотивує послідовників, заохочуючи їх ставити спільні інтереси на перше місце. |
| Здатність надати послідовникам змогу досягти більшого. | Він вдається до надмірного контролю і прискіпливого аналізу дій своїх підлеглих, щоб                                                                                         | Досягає цілей шляхом заохочень і покарань. Спрямовує зусилля на розвиток команди.                                                                                                                                                                            |

|                          |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | виявити в них помилки або неточності. Досягає цілей шляхом заохочень і покарань.                                                                                         | Намагається розподілити командні ролі (обов'язки) так, щоб кожен міг навчитися новому, відкриває нові можливості для творчого (професійного) зростання              |
| Уміння заохочувати інших | Взаємодія з підлеглими базується переважно на фактах і в межах поставлених цілей. Практикує офіційні ділові стосунки, які зазвичай не виходять за рамки робочих завдань. | Здатний підтримувати позитивний настрій у колективі, розвиває неформальні стосунки. Вселяє ентузіазм і віру в своїх послідовників, допомагає адаптуватися до нового |

Про значні мотиваційні можливості керівника та їх значення для забезпечення ефективності спільної діяльності відзначається в багатьох наукових джерелах. На нашу думку, для побудови мотиваційної моделі лідерства доцільно спиратися на п'ять базових здібностей лідера, які виділили американські дослідники Дж.М.Коузес і Б.З. Познер: моделювання шляху досягнення мети із залученням до цього процесу колег і послідовників; надихання послідовників; сприйняття кожної нової мети як виклику; розширення можливостей послідовників для досягнення більшого; заохочення послідовників [19]. Ми використали цей підхід для диференціації двох мотиваційних моделей лідерства – трансакційної та трансформаційної (Таблиця 3. 1.1).

Трансформаційне лідерство позначає процес, коли лідер мотивує послідовників прагнути до групових цілей, а не до особистих цілей через

харизму, надихаючу мотивацію, інтелектуальну стимуляцію та/або індивідуальну увагу. Харизма або ідеалізований вплив означає захоплення послідовників своїм лідером, який забезпечує чітке бачення та мету та служить позитивним зразком для наслідування. Харизматичні лідери спілкуються символічно та переконують послідовників, що їхнє бачення передбачає світле майбутнє для організації. Надихаюча мотивація — це здатність лідерів надихати й мотивувати послідовників досягати амбітних цілей. Завдяки своєму оптимізму та ентузіазму лідери надихають послідовників відчувати впевненість у тому, що вони досягнуть успіху. Третій вимір, інтелектуальна стимуляція, передбачає кинути виклик припущенням послідовників і отримати ідеї від послідовників без критики. Лідери, які впроваджують цю форму лідерства, допомагають змінити те, як послідовники ставляться до перешкод і проблем і думають про них. Нарешті, індивідуальне розглядання стосується підтримки та навчання лідерів, частоти взаємодії та допомоги, запропонованої їхнім послідовникам, щоб максимізувати свій потенціал, використовуючи свої сильні сторони. Лідери, які використовують цю форму лідерства, враховують індивідуальні потреби та побажання та визнають, що кожен послідовник унікальний. Таким чином, трансформаційне лідерство передбачає низку поведінки лідера, яка потенційно може «перетворити» послідовників і позитивно вплинути на їхню участь у роботі [15].

Дослідження останніх десятиліть надали значні докази ефективності трансформаційного лідерства. Однак підхід до трансформаційного лідерства піддавався критиці за те, що він вбудовує деякі передбачувані ефекти лідера в саму концепцію, що робить аргумент тавтологічним. У цьому дослідженні ми значною мірою обходимо цю проблему, вимагаючи конкретної щоденної лідерської поведінки без посилання на можливі наслідки такої поведінки. Ця щоденна поведінка лідера потім пов'язується з щоденною поведінкою послідовників, залученістю до роботи та оцінками продуктивності колег. Використовуючи цю процедуру, ми досліджуємо поведінковий механізм, за допомогою якого лідери намагаються збудити послідовників і зробити їх відданими своїй лінії дій.

Коли лідери беруть участь у трансформаційному лідерстві, вони мотивують послідовників активно створювати власні робочі виклики та робочі ресурси, які є найважливішими показниками залучення до роботи. Проявивши ініціативу та використавши особисті сильні сторони, співробітники можуть оптимізувати дизайн і підхід до роботи, щоб бути залученими та добре працювати. Існують деякі щоденникові дослідження, які демонструють сприятливий зв'язок між трансформаційним лідерством і залученістю послідовників, але щоденникові дослідження прямого зв'язку між трансформаційним лідерством і поведінкою послідовників здебільшого відсутні. Тимс та ін. (2011) спостерігали за різномірною групою співробітників протягом п'яти робочих днів і виявили, що працівники були найбільш залученими в дні, коли їхні лідери діяли трансформаційно; цей ефект був опосередкований оптимізмом, важливим особистим ресурсом. Breevaart та ін. (2014) використали 34-денне дослідження щоденників і виявили, що щоденні прояви трансформаційної лідерської поведінки заохочують залучення послідовників через щоденні робочі ресурси, такі як автономія та соціальна підтримка. У сукупності ці результати показують, що коли лідери демонструють трансформаційну лідерську поведінку, вони надають своїм послідовникам як особисті, так і робочі ресурси [24]. Крім того, Breevaart та ін. (2016) використали щотижневе щоденникове дослідження, щоб показати, що щотижнева трансформаційна лідерська поведінка була позитивно пов'язана з тижневими оцінками керівника щодо ефективності роботи послідовників через щотижнєву залучення послідовників до роботи. Ці ефекти були найбільш вираженими протягом тижнів, коли послідовники найбільше потребували своїх лідерів, наприклад, коли вони стикалися з неоднозначними викликами та високим робочим тиском [25].

У той час як ці попередні щоденникові дослідження показали, що трансформаційне лідерство може створювати особисті та робочі ресурси і, отже, допомагати послідовникам справлятися з вимогами роботи та бути залученими, точна поведінка співробітників, через яку трансформаційне

лідерство пов'язане із залученістю послідовників у роботу та продуктивністю, залишається незрозумілою.

#### Використання сильних сторін та особистої ініціативи

Сильні сторони характеру стосуються здатності мислити, відчувати та поводитися так, щоб людина могла функціонувати оптимально, коли прагне до цінних результатів. Прикладами таких сильних сторін є допитливість, самоконтроль, гумор і хоробрість. Незважаючи на те, що сильні сторони подібні до рис, їхні позитивні психологічні наслідки особливо відчуються, коли люди ідентифікують і застосовують свої сильні сторони. Коли люди використовують свої сильні сторони, ці сильні сторони оживляють і дозволяють людині процвітати.

Навпаки, коли люди намагаються виправити свої слабкі сторони, вони можуть почуватися знеохоченим). Баккер та ін. (2019) показали, що працівники були найбільш залученими в роботу в ті дні, коли вони фактично використовували свої сильні сторони; цей ефект був найбільш вираженим для емоційно стабільних і екстравертних співробітників [26]. Баккер (2017) інтегрував використання сильних сторін і стверджував, що коли працівники використовують свої сильні сторони, вони створюють робочі та особисті ресурси. Основне положення полягає в тому, що такі ресурси можна використовувати для задоволення потреб роботи, щоб залишатися залученими та працювати добре.

Особиста ініціатива означає застосування проактивного підходу до робочих цілей і завдань — поведінка, яка характеризується наполегливістю в подоланні бар'єрів і невдач. Співробітники можуть проявляти особисту ініціативу, щоб запобігти проблемам, пов'язаним з роботою, або коли вони передбачають і готуються до майбутніх вимог. Таким чином вони активно оптимізують свої робочі вимоги.

Крім того, особиста ініціатива може набувати кількох форм, таких як пошук зворотного зв'язку, прохання про підтримку, розробка планів щодо майбутніх вимог роботи або пошук способів змінити робочу ситуацію. Таким чином, працівники, які проявляють особисту ініціативу, створюють власні

складні вимоги до роботи та активно шукають ресурси для роботи. Така проактивна поведінка важлива, оскільки сучасні робочі місця вимагають значного ступеня самовпевненості. Проактивна поведінка в більш загальному вигляді визначається як випереджаюча та активна поведінка, до якої долучаються працівники, щоб вони змінили себе чи своє оточення. Коли співробітники проявляють особисту ініціативу, вони активні, уважні та передбачливі — вони свідомо хочуть щось змінити та вплинути. Мета-аналіз показав, що особиста ініціатива є прогностичною ознакою задоволеності, організаційної прихильності, поведінки в соціальних мережах і ефективності роботи.

Це дослідження розширює теорію трансформаційного лідерства, припускаючи, що коли лідери трансформуються, вони можуть впливати на важливу поведінку своїх послідовників, а саме на використання сильних сторін та особисту ініціативу. Ці висновки прямо говорять про центральне положення в теорії трансформаційного лідерства — про те, що лідери надихають послідовників керувати собою. Трансформаційне лідерство позитивно пов'язане з особистою ініціативою та просоціальною проактивною поведінкою, особливо для працівників, які мають значну автономію, але також достатню самоефективність. Це дослідження розширює ці висновки, показуючи, що трансформаційне лідерство перетворюється на використання сильних сторін співробітників та особисту ініціативу; використання сильних сторін та особиста ініціатива згодом передбачають участь у роботі (і використання сильних сторін також впливає на продуктивність роботи); і ці ефекти зберігаються на денному рівні.

Таким чином, у дні, коли лідери демонструють трансформаційну лідерську поведінку, їхні послідовники заохочуються використовувати свої сильні сторони та особисту ініціативу. Крім того, лідери з трансформаційним стилем лідерства заохочували своїх послідовників шукати виклики та ресурси (тобто, створювати роботу), частково за рахунок підвищення адаптивності та гнучкості послідовників. Нинішні результати розширюють висновки Ванга та інших, вказуючи, що коли лідери заохочують послідовників проявляти

особисту ініціативу, вони сприяють залученню послідовників, особливо коли послідовники використовують свої сильні сторони. Лідери, які надихають, стимулюють і прислухаються до послідовників, породжують енергійність, ентузіазм і заглибленість на робочому місці і опосередковано сприяють щоденній продуктивності своїх послідовників.

По-друге, це дослідження робить внесок у теорію сильних сторін характеру, показуючи, що лідерство може бути вирішальним показником використання сильних сторін. Попередні дослідження в основному зосереджувалися на можливих наслідках використання сильних сторін, включаючи самоефективність і благополуччя, і, меншою мірою, результативність [25]. Це дослідження свідчить про те, що трансформаційне лідерство може бути важливим для визначення та використання сильних сторін послідовників. Трансформаційні лідери мотивують своїх послідовників, визначаючи їхні унікальні якості та здібності та заохочуючи послідовників використовувати ці сильні сторони. Цей висновок узгоджується з теорією трансформаційного лідерства. Басс визначив низку форм поведінки під час розробки концепції індивідуального розгляду, включаючи уважне спостереження за персоналом, заохочення послідовників до відвідування курсів, надання викликів, моніторинг прогресу послідовників та пропонування консультацій з питань кар'єри. Рафферті та Гріффін показали, що лідерська поведінка, пов'язана з розвитком, особливо позитивно пов'язана з самоефективністю у широті ролей, задоволенням від роботи та емоційною відданістю організації. Демонструючи трансформаційну лідерську поведінку, лідери надихають послідовників використовувати свої сильні сторони, коли вони стикаються з різними вимогами до роботи (Van Woerkom, Bakker, & Nishii, 2016), щоб послідовники могли виконувати свою роботу з упевненістю та залученням [25].

Після аналізу досліджень, запропоновано мотиваційну модель трансформаційного лідерства, яка виділяє основні характеристики: надихаюча мотивація, індивідуальний підхід, цілеспрямованість, ентузіазм, довіра, командна робота, інтелектуальна стимуляція (Див. Рис. 3.2.1.)



Рис. 3.1.1. Мотиваційна модель трансформаційного лідера

Це дослідження також висвітлює роль лідера в теорії проактивної поведінки та показує, коли особиста ініціатива найімовірніше сприятиме залученню до роботи та продуктивності. Це вже третій наш внесок у літературу. Особиста ініціатива буде найбільш ефективною, коли співробітники використовують свої сильні сторони. Особиста ініціатива може приймати різні форми, включаючи пошук зворотного зв'язку, взяття на себе відповідальність, використання голосу, інновації та пошук викликів. Такі ініціативи, швидше за все, будуть ефективними в дні, коли люди використовують свої особисті сили. Коли працівники шукають зворотного зв'язку чи викликів, вони намагаються оптимізувати свою відповідність роботі, і такі спроби, швидше за все, будуть успішними, якщо працівники використовують свої сильні сторони, такі як соціальний інтелект, доброзичливість, цікавість або наполегливість. Наприклад, у той час як соціальний інтелект допоможе людям активно збирати соціальні ресурси, наполегливість допоможе наполегливо йти до цілей, незважаючи на перешкоди, розчарування чи знеохочення. Це дослідження свідчить про те, що використання таких сильних сторін допомогло військово-морським курсантам ефективно проявити особисту ініціативу, оскільки поєднання використання сильних сторін і проактивної поведінки сприяло залученню до роботи та передбачало кращу результативність роботи.

### **3.2 Шляхи удосконалення мотиваційних моделей трансформаційного лідера**

Для організаційного розвитку на основі інновацій важливо, щоб мотиваційні інструменти лідера пробуджували в людей прагнення до творчості, ініціативи, актуалізували потребу в самореалізації. Це спонукатиме співробітників вдосконалювати свої професійні навички, отримувати нові навички, необхідні для поведінки.

Шляхи удосконалення мотиваційних моделей трансформаційного лідера базуються на наступних положеннях:

- Ефективний керівник повинен орієнтувати своїх співробітників на розвиток їхнього інтелектуального потенціалу в ході набуття важливих професійних компетенцій, які стануть основою подальшого розвитку організаційних знань, сприятимуть накопиченню структурного капіталу та капіталу відносин. У цьому випадку мотиваційні акценти керівника спонукатимуть працівників до внутрішньої конкуренції в робочій групі, що потребує підвищення рівня професійної компетентності кожного учасника такої конкуренції.

- Індивідуальні потреби та мотиви, що дозволяють їх реалізувати, стають більш актуальними. В обох випадках спонукальні дії лідера повинні спрямовувати послідовників на досягнення поставлених цілей, але важливо використовувати для цього методи стимулювання їхньої активності відповідно до кожної ситуації.

- Необхідна сформованість певної мотиваційної моделі лідерства, як моделі взаємовідносин між лідером і послідовниками, яка пов'язує цілі спільної діяльності з особистими мотивами кожного та можливістю лідера обирати засоби їх актуалізації, відповідні ситуації, щоб для досягнення поставлених цілей

- Лідер не повинен самотійно генерувати нові ідеї, винаходити нові технології виробництва та прогнозувати потенційні запити суспільства; його завдання — правильно оцінити здібності співробітників, розвинути в кожному з них властиві їм таланти, спонукати їх до ініціативи та стимулювати пошук нових рішень.

- Всі співробітники повинні бути мотивовані. Формування мотиваційної основи індивідуальної та групової поведінки має бути в зоні постійної уваги керівництва сучасного підприємства – адже загальний успіх значною мірою визначається здатністю індивідів до синергії спільної діяльності.

- Мотивація досягається обґрунтованим і цілеспрямованим підбором важелів стимулювання з урахуванням не тільки якісних характеристик працівників, а й їх умінь працювати в колективі.

- Застосування моделі трансформаційного лідерства відповідає цим вимогам і дає змогу згуртувати колектив, сформувати команду однодумців та забезпечити ефективну реалізацію цілей розвитку організації на основі інноваційних змін.

## **ВИСНОВКИ**

Перед топ-менеджментом підприємств стоять надзвичайно складні завдання – забезпечити виживання бізнесу в конкурентних умовах. Для цього необхідно формувати нові бізнес-моделі, які здатні сформувати нові конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємства на глобальних ринках. Це можливо за наявності певного потенціалу розвитку, який полягає у здатності верхівки компанії управління для ефективного керівництва. Теоретико-методологічна та практична важливість вибору ефективної моделі лідерства у світлі проблем організаційного розвитку підприємницьких структур для підтримання їх безпеки та конкурентоспроможності в умовах глобальних деструктивних впливів визначила актуальність даного дослідження

В роботі аргументовано доцільність використання мотиваційної моделі трансформаційного лідерства для управління організаційним розвитком у контексті цілей забезпечення конкурентоспроможності господарських організацій. Стверджується, що для досягнення цілей організаційного розвитку необхідно урізноманітнити методи мотиваційного впливу на персонал, дотримуючись, з одного боку, персоніфікованого підходу до організації мотиваційного процесу, а з іншого боку, культивуючи відповідні цінності через корпоративну культуру, яка має значний потенціал для формування стереотипів поведінки в організаційному середовищі.

Зростання організації залежить від її здатності генерувати нові ідеї та вибирати та реалізовувати найперспективніші з цих нових ідей. Іншими словами, креативність (генерування ідей) та інноваційність (реалізація ідей) необхідні для виживання та успіху організації. Таким чином, організаційні дослідження були зосереджені на виявленні передумов креативності та інновацій на робочому місці з метою розробки теоретичних моделей і науково

обґрунтованих рекомендацій для покращення креативності та інновацій на робочому місці.

Менеджери формують робоче середовище, розподіл ресурсів, характер роботи та впливають на поведінку співробітників, використовуючи існуючі ресурси співробітників (наприклад, мотивацію) і розвиваючи нові. Тому лідерство вважається важливою передумовою.

Система мотивації характеризується набором взаємопов'язаних засобів, які стимулюють окремих працівників або цілі трудові колективи до досягнення особистих і загальних цілей компанії (організації).

Щоб набути відповідного ставлення до праці, необхідно, щоб працівники сприймали свою роботу як джерело особистісного зростання та свідомої діяльності, створюючи умови, які стають основою професійного та професійного розвитку.

Системи мотивації покликані сприяти створенню почуття приналежності до певної організації. Правильне ставлення і свідоме поведінка до праці визначається цінностями працівника, умовами праці та стимулами. Необхідно розробляти багатфакторну модель мотивації, де остання буде функцією потреб працівників, очікувань і уявлень про справедливість винагороди. Індивідуальні здібності, особисті інтереси, уявлення про свою роль у колективних зусиллях визначають ефективність роботи працівника. Розмір витрат на персонал визначається оцінкою розміру винагороди працівника та впевненістю в отриманні цієї винагороди.

Це дослідження розширює ці висновки, показуючи, що (a) трансформаційне лідерство передбачає використання сильних сторін співробітників та особистої ініціативи; (b) використання сильних сторін і особиста ініціатива передбачають подальшу роботу (експлуатація сильних сторін також впливає на продуктивність роботи); (c) Ці ефекти зберігаються протягом дня. Тому в дні, коли лідери демонструють трансформаційну лідерську поведінку, їхні послідовники заохочуються використовувати свої сильні сторони та особисті ініціативи.

### Список використаних джерел

1. Amor, J.P. Abeal Vazquez, J.A. Faina. 2020. Transformational leadership and workjr engagement: Exploring the mediating role of structuiral empowerment. *European Management Journal*, 38 (2020), pp. 169-178
2. Antonakis, 2012. Transformational and charismatic leadership. The nature of leadership, Sage (2012), pp. 256-288
3. Antonakis, J., and D. V. Day. 2018. "Leadership: Past, Present, and Future". In *The Nature of Leadership*, In 3rd. edited by J. Antonakis, and D. V. Day. J. Antonakis and D. V. Day, 3–26. Thousand Oaks, CA:SAGE.
4. Avolio, B. J., and B. M. Bass. 2002. *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
5. Avolio, B. J., and W. L. Gardner. 2005. "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership." *The Leadership Quarterly* 16 (3): 315–338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001.
6. Avolio, B. J., F. O. Walumbwa, and T. J. Weber. 2009. "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions." *Annual Review of Psychology* 60: 421–449.
7. Bakker, 2017. Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46 (2017), pp. 67-75
8. Bakker, J. Hetland, O. Kjellevold Olsen, R. Espevik, 2019. Daily strengths use and employee well-being: The moderating role of personality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92 (2019), pp. 144-168
9. Bakker, M. Van Woerkom, 2018. Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology*, 59 (2018), pp. 38-46

10. Banks, G. C., J. Gooty, R. L. Ross, C. E. Williams, and N. T. Harrington. 2018. "Construct Redundancy in Leader Behaviors: A Review and Agenda for the Future." *The Leadership Quarterly* 29 (1): 236–251. doi:10.1016/j.leaqua.2017.12.005.
11. Banks, G. C., K. D. McCauley, W. L. Gardner, and C. E. Guler. 2016. "A Meta-Analytic Review of Authentic and Transformational Leadership: A Test for Redundancy." *The Leadership Quarterly* 27: 634–652. doi:10.1016/j.leaqua.2016.02.006.
12. Barbuto, J. E., Jr, and D. W. Wheeler. 2006. "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership." *Group & Organization Management* 31 (3): 300–326. doi:10.1177/1059601106287091.
13. Barling, J. 2014. *The Science of Leadership: Lessons from Research for Organizational Leaders*. New York: Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780199757015.001.0001.
14. Bass, B. M. 1999. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (1): 9–32. doi:10.1080/135943299398410.
15. Bass, B. M., and B. J. Avolio. 1993. "Transformational Leadership: A Response to Critiques." In *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, edited by M. M. Chemers and R. Ayman, 49–80. San Diego: Academic Press.
16. Bass, B., & Avolio, B. (1997). Full range leadership development: Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA
17. Bass, B.J. Avolio, 1990. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4 (1990), pp. 231-272
18. Bass, R.E. Riggio, 2006. Transformational leadership. (2nd ed.), Lawrence Erlbaum (2006).
19. Bono, J. E., and T. A. Judge. 2004. "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis." *The Journal of Applied Psychology* 89 (5): 901–910. doi:10.1037/0021-9010.89.5.901.

20. Bormann, K. C., and J. Rowold. 2018. "Construct Proliferation in Leadership Style Research: Reviewing Pro and Contra Arguments." *Organizational Psychology Review* 8 (2–3): 149–173. doi:10.1177/2041386618794821.
21. Bosco, F. A., H. Aguinis, K. Singh, J. G. Field, and C. A. Pierce. 2015. "Correlational Effect Size Benchmarks." *The Journal of Applied Psychology* 100 (2): 431–449. doi:10.1037/a0038047.
22. Brown, M. E., L. K. Treviño, and D. A. Harrison. 2005. "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97 (2): 117–134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
23. Burke, C. S., K. C. Stagl, C. Klein, G. F. Goodwin, E. Salas, and S. M. Halpin. 2006. "What Type of Leadership Behaviors are Functional in Teams? A Meta-Analysis." *The Leadership Quarterly* 17 (3): 288–307. doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.007.
24. Breevaart, A.B. Bakker, 2018. Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23 (2018), pp. 338-349
25. Breevaart, A.B. Bakker, E. Demerouti, D. Derks, 2016. Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37 (2016), pp. 309-325
26. Burke, W.P. Dunlap, 2014. Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5 (2002), pp. 159-172
27. Carlson, N. (April 24, 2014). The Untold Story Of Larry Page's Incredible Comeback. Business Insider. Retrieved October 24, 2017, from <http://www.businessinsider.com/larry-page-the-untold-story-2014-4>
28. Den Hartog, F.D. Belschak, 2012. When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97 (2012), pp. 194-202
29. Dinh, J. E., R. G. Lord, W. L. Gardner, J. D. Meuser, R. C. Liden, and J. Hu. 2014. "Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current

Theoretical Trends and Changing Perspectives.” *The Leadership Quarterly* 25: 36–62. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.005.

30. Ellen III, C. P. McAllister, and K. C. Alexander. 2021. “The Dark Side of Leadership: A Systematic Literature Review and Meta-Analysis of Destructive Leadership Research.” *Journal of Business Research* 132: 705–718. doi:10.1016/j.jbusres.2020.10.037.

31. Emerson, R.W. (n.d.). Retrieved October 29, 2017, from [https://www.goodreads.com/author/quotes/12080.Ralph\\_Waldo\\_Emerson](https://www.goodreads.com/author/quotes/12080.Ralph_Waldo_Emerson)

32. *Entrepreneur Magazine* (October 2008). Larry Page and Sergey Brin. Retrieved October 25, 2017, from <https://www.entrepreneur.com/article/197848#>

33. Glassdoor Team. (June 2015). Glassdoor Employees Choice Award Winners Revealed: Google’s Larry Page #1 Highest Rated CEO in 2015. Retrieved October 26, 2017, from <https://www.glassdoor.com/blog/glassdoor-employees-choice-award-winners-revealed-googles-larry-page-1-highest-rated-ceo-2015/>

34. Google News. (26 June 2000). Google Launches World’s Largest Search Engine. Retrieved October 23, 2017, from <http://googlepress.blogspot.com/2000/06/google-launches-worlds-largest-search.html>

35. Harms, P.D., Crede’, M. (May 2017). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*

36. Harms, P. D., M. Credé, M. Tynan, M. Leon, and W. Jeung. 2017. “Leadership and Stress: A Meta-Analytic Review.” *The Leadership Quarterly* 28 (1): 178–194. doi:10.1016/j.leaqua.2016.10.006.

37. Hoch, J. E., W. H. Bommer, J. H. Dulebohn, and D. Wu. 2018. “Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis.” *Journal of Management* 44 (2): 501–529. doi:10.1177/0149206316665461.

38. Hughes, D. J., A. Lee, A. W. Tian, A. Newman, and A. Legood. 2018. “Leadership, Creativity, and Innovation: A Critical Review and Practical

Recommendations.” *The Leadership Quarterly* 29 (5): 549–569. doi:10.1016/j.leaqua.2018.03.001.

39. Hetland, H. Hetland, A.B. Bakker, E. Demerouti. Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36 (2018), pp. 746-756

40. Hoch, W.H. Bommer, J.H. Dulebohn, D. Wu, 2018. Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44 (2018), pp. 501-529

41. Judge, R.F. Piccolo, 2004 Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity.. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2004), pp. 755-768

42. Kelemen, S.H. Matthews, K. Breevaart, 2020. Leading day-to-day: A review of the daily causes and consequences of leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 31 (2020),

43. Koeslag-Kreunen, M., P. Van den Bossche, M. Hoven, M. Van der Klink, and W. Gijssels. 2018. “When Leadership Powers Team Learning: A Meta-Analysis.” *Small Group Research* 49 (4): 475–513. doi:10.1177/1046496418764824.

44. Koh, D., K. Lee, and K. Joshi. 2019. “Transformational Leadership and Creativity: A Meta-analytic Review and Identification of an Integrated Model.” *Journal of Organizational Behavior* 40 (6): 625–650. doi:10.1002/job.2355.

45. Красовська, Г., Стадник, В., & Хомич, Л. (2022). Motivation models of leadership in managing jrganizatonal development. *Modeling the developmebnt of the economic systems* , (3), 72-78.

46. Langville, A. & Meyer, C. (2012). *Google’s PageRank and Beyond: The Science of Search Engine Rankings*. Princeton University Press

47. Larry Page. (n.d.). In *Wikipedia*. Retrieved October 25, 2017, from [https://en.wikipedia.org/wiki/Larry\\_Page](https://en.wikipedia.org/wiki/Larry_Page)

48. Lee, A., A. Legood, D. Hughes, A. W. Tian, A. Newman, and C. Knight. 2020. “Leadership, Creativity and Innovation: A Meta-Analytic Review.” *European*

*Journal of Work and Organizational Psychology* 29 (1): 1–35.  
doi:10.1080/1359432X.2019.1661837.

49. Malseed, M. (May 2013). The Story of Sergey Brin. *Moment Magazine*. Retrieved October 25, 2017, from <http://www.momentmag.com/the-story-of-sergey-brin/>

50. Manimala, M.; Wasdani, K.P. (May/June 2013). Distributed leadership at Google: Lessons from the billion-dollar brand. Retrieved October 25, 2017, from <https://iveybusinessjournal.com/publication/distributed-leadership-at-google-lessons-from-the-billion-dollar-brand/>

51. Montano, D., A. Reeske, F. Franke, and J. Hüffmeier. 2017. “Leadership, Followers’ Mental Health and Job Performance in Organizations: A Comprehensive Meta-Analysis from an Occupational Health Perspective.” *Journal of Organizational Behavior* 38 (3): 327–350. doi:10.1002/job.2124.

52. Mowday, R. T., R. M. Steers, and L. W. Porter. 1979. “The Measurement of Organizational Commitment.” *Journal of Vocational Behavior* 14 (2): 224–247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1

53. Mackey, B. Parker Ellen, C.P. McAllister, K.C. Alexander, 2021. The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132 (2021), pp. 705-718

54. Schmitt, D.N. Den Hartog, F.D. Belschak, 2016. Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89 (2016), pp. 588-610

55. *Search Engine Watch*. (n.d.). Retrieved October 23, 2017, from <http://searchenginewatch.com/reports/article.php/2156431>

56. Sellers, P. (May 2015). Sergey Brin’s best advice to Marissa Mayer. Retrieved October 25, 2017, from <http://fortune.com/2015/05/19/brin-mayer-yahoo/>

57. Sonnentag, S. 2015. "Dynamics of Well-Being." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2: 261–293. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347.
58. Training Industry. 2019. "The Leadership Training Market." Training Industry, March 28. Accessed 1 April 2022. <https://trainingindustry.com/wiki/leadership/the-leadership-training-market/>
59. Ward, M. (April 2017). Ex-Google exec reveals the leadership strategy she learned from Larry Page. Retrieved October 25, 2017, from <https://www.cnbc.com/2017/04/27/ex-google-exec-on-the-leadership-strategy-she-learned-from-larry-page.html>
60. Yukl, G., and D. D. Van Fleet. 1992. "Theory and Research on Leadership in Organizations." In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, edited by M. D. Dunnette and L. M. Hough, 147–197. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.