

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ; ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.923;159.944;316.6;316.4;3316. 35;56.3; 37.06

DOI <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2024.3.20>

Асєва Ю. О.

*доктор психологічних наук,
завідувач кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки
Одеського національного економічного університету*

Шалаєва К. О.

*магістр соціально-гуманітарного факультету
кафедри теорії та методики практичної психології
ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К. Д. Ушинського»*

ВПЛИВ ЗМІНИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ НА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ

INFLUENCE OF MANAGEMENT CULTURE ON THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS

Стаття досліджує вплив управлінської взаємодії та мотивації на зміни організаційної культури. Організаційна культура, як сукупність цінностей, переконань та норм поведінки, що притаманні працівникам організації, відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей та підтримці конкурентоспроможності. Успішне управління змінами в організаційній культурі залежить від ефективної взаємодії керівництва з персоналом та належної системи мотивації.

Аналізуючи теоретичні підходи до управління змінами, автори наголошують на важливості відкритого діалогу між керівництвом та працівниками, створення сприятливих умов для обміну ідеями та врахування потреб кожного члена колективу. Визначено, що довіра та взаємоповага є базисом для ефективної комунікації, яка сприяє зниженню опору змін.

Окрему увагу приділено питанням мотивації як одного з головних факторів, що впливають на адаптацію до нововведень. Розглянуто різні теорії мотивації та їхнє практичне застосування в умовах зміни організаційної культури. Зокрема, акцентовано на необхідності індивідуального підходу до стимулювання працівників, з огляду на їх особисті мотиви та потреби. Важливим аспектом є також визнання досягнень та нагородження за високі результати, що підсилює мотивацію та сприяє розвитку лояльності до організації.

У висновках підкреслено, що достатній рівень емоційного інтелекту лідера вибудовує зміни організаційної культури через управлінську взаємодію та мотивацію на основі системного підходу й чіткого планування. Застосування комплексних методів управління, що враховують людський фактор, дозволяє досягти стійких позитивних змін і підвищити загальну ефективність організації.

Ця стаття буде корисною для дослідників, управлінців та практиків, які прагнуть покращити організаційну культуру своїх підприємств через удосконалення управлінських підходів та мотиваційних стратегій.

Ключові слова: управління, лідер, персонал, керівництво, емоційний інтелект, мотивація.

The article tracks the influx of managerial interactions and motivation to change organizational culture. Organizational culture, as a set of values, redefines the norms of behavior that are instilled in organizations, plays a key role in achieving strategic goals and maintaining competitiveness. Successful change management in organizational culture depends on effective interaction between management and personnel and a reliable motivation system.

Analyzing theoretical to the manager, the authors to puzzle on the important dialog with that of the manager, the barrel of the minds for the requirements of the skin of the skin Kolektivny. It has been shown that trust and mutuality are the basis for effective communication, which reduces the support of change.

It is with great respect that nutritional motivation is given as one of the main factors that influences adaptation to innovation. Various theories of motivation and their practical relevance in the minds of changing organizational culture are examined. Zokrem, focuses on the need for an individual approach to stimulating workers, taking into account their specific motives and needs. An important aspect is also recognition of achievement and reward for high results, which enhances motivation and fosters the development of loyalty to the organization.

The conclusions emphasize that a sufficient level of emotional intelligence of a leader builds organizational culture changes through managerial interaction and motivation based on a systematic approach and clear planning. The application of complex management methods that take into account the human factor makes it possible to achieve sustainable positive changes and increase the overall efficiency of the organization.

This article will be useful for researchers, managers and practitioners who seek to improve the organizational culture of their enterprises through the improvement of management approaches and motivational strategies.

Key words: management, leader, personnel, professionalism, emotional intelligence, motivation.

Вступ. Лідерство є ключовим фактором у процесі трансформації організаційної культури. Дослідження проблематики лідерства значною мірою базувалося на порівнянні феноменів лідерства та керівництва, а також на виявленні їх схожостей та відмінностей. Лідерство розглядається як здатність впливати на інших, мотивувати, надихати та спрямовувати їх до досягнення спільних цілей [6, 13, 16, 17]. Керівництво, з іншого боку, найчастіше асоціюється з організаційною владою та адміністративними функціями, що включають планування, контроль та виконання [3, 11, 14].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цікавість до феномену лідерства у вітчизняній та зарубіжній психології пояснюється тим, що лідерські якості є одними з основних характеристик особистості сучасної людини. Значну увагу у своїх трудах даному феномену приділяли такі вчені філософи як Платон, Аристотель, Сократ. У рамках психології та управління цьому питанню приділяли увагу: Б. Аволіо, Б. Басс, М. Бауер, Т. Бендас, Е. Берн, Е. Боргатта, Д. Гоулман, М. Діксон, С. Заккаро, Р. Кричевський, Л. Карамушка, Т. Маак, А. Маслоу, Г. Оллпорт, Б. Паригін, Х. Плес, Б. Паригін, Р. Ріджіо, Р. Стогділл, Л. Скібіцька, Р. Стогділл, В. Татенко М. Фуртнер, Т. Чернявська та інші [1–18].

Лідерські якості, такі як комунікабельність, емпатія, здатність до прийняття рішень та стратегічне мислення, стали критично важливими в сучасному суспільстві, де інновації та швидкі зміни вимагають від людей здатності ефективно взаємодіяти та адаптуватися. Тому їх формування на різних етапах онтогенезу стає важливим завданням для багатьох галузей акмеології, менеджменту, психології, включаючи соціальну, управлінську, організаційну та психологію лідерства.

Лідери відіграють вирішальну роль у впровадженні змін, створенні мотиваційного клімату та підтримці комунікації між усіма рівнями організації. Вони допомагають працівникам адаптуватися до нових умов, знижують опір змін та сприяють формуванню спільних цінностей та норм.

Ефективна управлінська взаємодія передбачає не лише керівництво, а й лідерство, де важливими є як адміністративні функції, так і здатність надихати та мотивувати. Лідери, які розуміють важливість організаційної культури та активно працюють над її розвитком, можуть значно підвищити продуктивність та задоволеність працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність організації.

Таким чином, розуміння та розвиток лідерських якостей є ключовими для успішного управління змінами в організаційній культурі через управлінську взаємодію та мотивацію. Це підкреслює необхідність інтеграції лідерських практик у всі аспекти організаційного розвитку та управління персоналом.

Метою нашої роботи став науково-теоретичний аналіз впливу зміни управлінської культури на розвиток організації.

Методи: аналіз та синтез наукових надбань із обраної проблематики.

Виклад основного матеріалу. Зміна моделі управлінської взаємодії лідера у зв'язку із розвитком його емоційного інтелекту впливає на динаміку позитивних змін організаційної культури. Сформованість і високий рівень організаційної культури визначається певним етапом з наявністю характерних рис розвиненості і узгодженості всіх напрямків і відповідних їм здібностей емоційного інтелекту лідера.

Стівен Р. Кові у своїй роботі не раз зазначав, що довіра – це вища форма мотивації людини [8, 9]. Розглядаючи дане поняття спираються на призму ефективності управління за стратегією майбутнього – третьою альтернативою, гуманного менеджменту, як наслідок зміни організаційної культури через ефективні сучасні принципи.

Шлях до ефективного управління у менеджменті завжди знаходить свою дорогу через розуміння мотиваційних процесів. Тільки усвідомлюючи мотивацію працівника є можливість розробити ефективну систему управлінської активності з впровадженням певних форм і методів.

Якщо взяти аналіз тлумачень «мотивації» різними авторами, що писали на цю тему, можливо визначити наступне:

– І. В. Максон, М. Бутко, Є. Белокур визначають мотивацію як особистісний процес співставлення образу зовнішнього світу та власної потреби;

– О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук визначають мотивацію, як бажане задоволення, тобто бажання особи у статусі працівника задовольнити свої особистісні потреби через виконання трудової діяльності;

– В. П. Пугачов, М. В. Грачов визначають мотивацію як процес спонукання людини до відповідної діяльності шляхом впливу через особистісні якості [3, 11, 15].

В більш вузькому розумінні сфери управління, «мотивація» це процес соціально-психологічного впливу на працівників для здійснення останніми ефективної діяльності яка спрямована на досягнення мети господарювання та цілей підприємства через призму зміни організаційної культури. Мотивація, будучи одним з основних елементів, необхідна для якісного виконання впроваджених управлінських рішень і стратегічних завдань.

Згідно теорії піраміди потреб американського психолога, засновника гуманістичної психології Абрахама Маслоу, після задоволення базових фізіологічних потреб та потреби у безпеці, кожна людина прагне відчувати свою причетність, яка, зокрема, виражається у відповідній діяльності, що може розглядатися як «соціальна активність» [4, 10]. Саме наявність такої потреби у причетності, породжує бажання особи прагнути змістової, цікавої, корисної роботи, пристойних умов, ефективного організаційного управління. При цьому, у векторі розвитку особистість прагне досягти наявності перспективи росту та забезпечити внутрішнє відчуття самоповаги.

Сама мотивація працівника буде залежати від психічного стану, дієвого бажання щось робити та дося-

гати результату. Робота лідера – керівника, в свою чергу, буде полягати у комплексі дій, спрямованих на зацікавлення, спонукання, стимулювання працівників для покращення результатів їх праці, що в результаті призведе до зміни організаційної культури.

В ідеальній моделі таких взаємовідносин, кожен ефективний керівник, що прагне росту доходу свого підприємства повинен вміти знайти підхід до кожного працівника, шляхом визначення кола його інтересів не лише у роботі, яку він виконує, але й за її межами, що попри певний проміжок часу змінить сам підхід до організаційних взаємовідносин.

При цьому, основним елементом мотивації робітника до праці є матеріальне заохочення. Керівник, який наділений лідерськими якостями має певний набір заохочувальних дій, що мотивують працівника, ефективно змінюють організаційну культуру на краще.

У зв'язку із тим, що мотивація є, безумовно, дуже важливим складовим елементом системи управління персоналом, вона призвана допомогти у взаємних досягненнях інтересів працівника та керівництва через призму загальних цілей підприємства та системи управлінської взаємодії.

Звісно, мотивація має певні види, що залежать від цілей поставлених керівником та працівником перед собою з урахуванням критеріїв роботи підприємства та загальної моделі керівництва в межах місії самої компанії.

Виділяють три основні види мотивації трудової діяльності: матеріальна, моральна, адміністративна [7, 10, 12, 18].

Ефективність матеріальна мотивація на практиці проявляється через отримання прибутку та відповідної винагороди за свою трудову діяльність. Тобто, зазначена мотивація реалізується безпосередньо через матеріальне заохочення, або через втрату останнього у зв'язку із застосуванням матеріальних санкцій з приводу допущення помилки, зниження якості продукції та інше.

Ефективність моральної мотивації на практиці проявляється через використання системи оцінки практичних ділових якостей та трудового досвіду. Моральні заохочення у вигляді похвали та гордості дають особі відчуття потрібності і необхідності в організації. Саме з таким елементом мотивації у осіб частіше виникає відчуття, що всі на підприємстві як сім'я.

Ефективність адміністративної мотивації на практиці проявляється через елементи «негативної мотивації». Реалізується через дисципліну праці, використання різних форм дисциплінарного стягнення. Але може базуватися і на почутті внутрішньої відповідальності особи, а також на дисциплінарному заохоченні [7, 10, 12, 15, 18].

За характером емоційного забарвлення існують два типи мотивації: позитивна та негативна. Розглядаючи дані типи мотивації через призму соціальної ролі працівника можливо визначити наступне:

– позитивна мотивація передбачає сприйняття через розуміння, що при здійсненні певних дій отри-

мується заохочення. Зазначений тип мотивації йде від позитивної установки працівника себе як особистості та виконання своєї соціальної ролі у колективі та на підприємстві;

– негативна мотивація, навпаки, реалізується через розуміння, що особа робить відповідні дії, щоб не стало погано. Зазначений тип мотивації йде від негативної установки. Такі негативні установки можуть йти від себе, тобто характеристик самої особистості, або від зовнішніх обставин. При негативній мотивації також існує певний високий результат у роботі, але немає натхнення та задоволення від самого процесу, що може призвести до так званого «емоційного вигоряння» особи у майбутньому [6, 11, 14].

Отже, мотивацію як стимулювання активної діяльності необхідно розглядати як важливий чинник зростання продуктивності праці та підвищення ефективності виробництва через зміну організаційної культури.

При розвитку емоційного інтелекту лідера організації відбувається певна зміна поведінкових принципів, з'являються нові методи взаємодії з оточуючими, властиві ефективним моделям управлінської взаємодії. Далі відбувається корекція моделі управлінської взаємодії лідера, яка обумовлює ефективну позитивну динаміку зміни організаційної культури. Фіксується підвищення ефективності роботи осіб, що займають керівні позиції в показниках зменшення кількості помилок у взаємодіях, поліпшення соціально-психологічного клімату організації, скорочення кількості конфліктних ситуацій. Розвиток окремих компонентів емоційного інтелекту лідера веде до зміни поведінкових навичок при керуванні в організації, за рахунок активації додаткових моделей управлінської взаємодії, що забезпечує гнучкість в досягненні поставлених цілей та місії компанії [4, 6].

Мотиваційна система цінностей дуже важлива як складова процесу розвитку компанії в умовах ринкової економіки. Відсутність звернення уваги на зазначену мотиваційну складову, позбавляє компанію можливості досягати високих показників праці та призводить до зниження якості праці і якості самого продукту або послуги, що надається. В кожному конкретному випадку, зниження мотиваційної ефективності організації може призвести до настання кризи в самій господарській системі.

Важливий внесок у вивчення питання мотиваційної складової трудової та управлінської діяльності зробили такі економісти, як М. В. Семикина, Г. А. Дмитренко, С. П. Дерев'яноко, Г. Т. Куликов, Є. М. Сич, В. А. Ткаченко, Д. П. Богиня, А. М. Колот, та інші [5, 10]. Окремі питання мотиваційної складової трудової діяльності також досліджувалися іншими вченими: Н. О. Мазур, М. Д. Прищак, В. П. Пугачов, О. Й. Лесько, Л. І. Скібіцька, В. О. Татенко, Ю. О. Сливницький та інші [14, 15].

Вивченню теоретичних основ мотивації приділяли увагу ще стародавні грецькі філософи. Такі відомі мислителі того часу, як: Аристотель, Платон, та Сократ вважали потреби людини як певних

вчителів життя. Аристотель писав, що прагнення пов'язані з мріями та метою й визначаються у певній формі, яка виражається в об'єктивній реальності у шкідливому або доброму вигляді. Але самі прагнення пов'язані з потребою у відчутті задоволення або незадоволення, що надає можливість оцінити функціональність повідомлення щодо придатності або непридатності даного об'єкту для життя певного організму [1].

У сучасному світі, метод «батога та пряника», який діяв досить тривалий час в управлінських взаємовідносинах минулих років вже не є таким актуальним. Зазначена система у вигляді покарань та заохочень має багато різновидів та певну специфіку. Американський психолог, соціолог Дж. Елтон Мейо, став практично першим хто здійснив заклад у фундаментальну основу побудови менеджменту через призму концепції «соціальних відносин», яка була домінуючою у вивченні теорії управління до середини 1950-х років. За умовами даної теорії, особистісні фактори, що виражалися в певній колективній взаємодії та груповій поведінці, значно впливали на ефективність роботи окремої особи та її результати [18].

На даний час, з точки зору психологічної науки, немає відповідних даних, які дозволяють визначити, що конкретно спонукає особу до праці та досягнення результату. Але різні теорії дозволяють визначити загальні пояснення теми прагнень в управлінській діяльності, які за категоріями можуть бути розділені на: змістовні та процесуальні.

Прагнення через змістовні теорії мотивації ґрунтуються на певній приналежності та наявності внутрішніх ознак, що схиляють та змушують осіб робити певним чином. Одними з прихильників даної теорії виступають відомий засновник течії гуманістичної психології, американський психолог Абрахам Маслоу, та ще один американський психолог, автор теорії потреб Девід МакКлелланд та Г. Маккеон [6, 10, 12]. Дії мотиваційного характеру у зв'язку із потребою в причетності по МакКлелланду схожі з принципами мотивації особи наданими А. Маслоу. Особи зацікавлені в певному налагоджуванні стосунків та міжособистісному зв'язку з можливістю надання допомоги іншим. Особи, в яких розвинута внутрішня необхідність у причетності, будуть залучені певною діяльністю, що надасть їм широкі можливості у сфері соціального спілкування [6, 10, 12].

Прагнення через процесуальні теорії мотивації ґрунтуються на поведінці людей з урахуванням їх особистісного сприйняття інформації. Основними теоріями що реалізують прагнення особистості через процесуальну мотивацію є теорія очікування, теорія справедливості та модель мотивації, які знаходять своє відображення у відомій спільній роботі Л. Портера, Е. Лоулера.

Мотиваційна сутність через призму процесуальної складової може розглядатися в іншому ракурсі. В зазначеній теорії досліджуються певні характеристики прагнень людини до тієї чи іншої діяльності через певну поведінку та вибір стратегії досягнення.

В теорії побудованої на ґрунті процесуальної мотивації не заперечується наявність певних потреб особистості але поведінка останньої визначається не тільки цим. Відповідно до наданої теорії визначається прагнення та очікування особистості в залежності від вибору певної поведінки та прагнення настання результату та можливих наслідків згідно цього. Основними процесуальними теоріями мотивації можливо визначити: теорію справедливості, теорію очікувань і модель психологів науковців Л. Портера – Е. Лоулера [6, 10, 14].

Теорія справедливості надає пояснення яким чином особи виявляють та спрямовують зусилля на досягнення особистісних цілей та прагнень і вказує на співвідношення між певною суб'єктивною кількістю затрачених сил та отриманням за них винагороди через призму порівняння з іншими особами, що виконують роботу аналогічного характеру. Психологічне напруження, в свою чергу, виникає коли при такому порівнянні особа відчуває несправедливість у зв'язку із отриманням меншої винагороди ніж у інших при однаковій або більшій затраті енергії. Рішенням цього питання буде відновлення дисбалансу з виправленням ситуації через заохочення та відновлення здорового балансу.

Виправлення дисбалансу відбувається шляхом зміни рівня затраченої людської енергії та зусиль на виконання певної роботи або зміни рівня одержуваної винагороди за такі зусилля. Фабула всієї теорії справедливості в управлінні базується на розумінні того факту, що особа буде зменшувати інтенсивність праці завжди при розумінні, що не одержує справедливу винагороду за потрачені зусилля.

Комплексна процесуальна теорія мотивації розроблена Л. Портером і Е. Лоулером включає в себе розуміння особистісних очікувань через впровадження справедливості в управлінській взаємодії. В моделі визначеної теорії, авторами дається приклад розуміння того, що особа, яка мотивована надходженням винагороди за її роботу чи послугу буде проходити у своєму розумінні її отримання певні етапи, що передбачають аналіз співвідношення затрачених зусиль та якості винагороди на кожному з етапів. Досягнутий результат, в свою чергу, буде напряму залежати від прикладених зусиль, якості роботи, особистісних здібностей та усвідомлення своєї ролі працівником у команді. При цьому, задоволення працівника буде залежати саме від результату праці, що буде свідчити про підвищення ефективності та відображення на загальному результаті команди.

При застосуванні сучасних методів і форм матеріального стимулювання в управлінській діяльності, мотивація буде виступати дієвим важелем впливу при виконанні працівником своїх обов'язків. Отже, останнім часом, можливо спостерігати підвищення значимості мотивів на досягнення статусів але не варто забувати про матеріальні стимули, що є одними з найдієвіших чинників, який суттєво впливає на підвищення трудової активності, прагнення високих досягнень, активності у міжособистісних зв'язках та більш охоча співпраця з іншими членами команди.

Лідер, що впроваджує стиль керівництва користуючись перевагами емоційного інтелекту стає більш ефективним та швидше досягає поставленої мети та впроваджує в діях місію компанії.

Висновки. Організаційна культура як гнучкий механізм притерпає певних змін з наявністю керівника з розвинутим емоційним інтелектом. Змінюються цінності, етика, бачення, поведінка та робоче середовище у самій компанії. Саме зазначені категорії роблять компанію унікальною, та безпосередньо впливають на її імідж.

Компанії з найкращими корпоративними культурами завжди знають яке саме необхідно створити середовище для розвитку щасливих, самовідданих та залучених працівників і як само створити позитивно репутацію на ринку.

Аналізуючи та підсумовуючи історично сформовані моделі розвитку та зміни організаційної культури через призму розвитку емоційного інтелекту їх лідерів-керівників можливо виділити певні характеризуючі ознаки:

- наявність лідера з обізнаністю культурного вектора розвитку організації, що передбачає можливість та спроможність особи доносити до широкого кола осіб місію компанії, представляти цінності та переконання організації. Бути захопленими та відданими у справі, що роблять, а їх зусилля допомагатимуть компанії зростати та вдосконалюватися;

- наявність лідера з можливістю чіткої постановки цілей через вектор корпоративної місії, що передбачає таку постановку роботи команди, коли відчувається впровадженість та заінтересованість

в процесі всіх її учасників. При цьому компанія може допомагати своїм працівникам встановлювати особистісні цілі в межах їх амбіцій та цілей і слідкувати за їх досягненнями;

- наявність позитивного зворотного зв'язку в межах управлінської взаємодії, що передбачає отримання працівниками позитивних відгуків за їх роботу для зростання їх продуктивності та відчуття задоволення тим, що вони роблять;

- наявність гнучкості в робочих процесах, передбачає толерантність та можливість, до певної міри, змін у робочому часі, що надає працівникові навички самоорганізації та управління іншими обов'язками та призначеннями;

- наявність простору для самовдосконалення, що передбачає наявність в корпорації культури незалежності, розвинених демократичних принципів, відсутності гендерної нерівності, а також надання можливості навчання, вдосконалення свої професійних здібностей, голосу та розвитку почуття самоповаги.

Розвинута організаційна культура, що змінюється через феномен емоційного інтелекту її лідера породжує бренд компанії, що визначається як здатність виділятися та розвивати власну ідентичність.

Саме тому ефективний лідер завжди повинен вміти застосовувати різні стилі управління, при цьому, вибираючи найбільш оптимальний для зміни організаційної культури на краще. В цілому, для цього потрібно володіти високорозвиненим емоційним інтелектом, або керівник буде завжди обмежуватися одним-двома стилями, чого у сучасній моделі суспільства вже недостатньо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аристотель. Метафізика. Харків: Фоліо, 2020. 300 с.
2. Асєєва Ю.О., Мелничук І.В., Кузнецова А.В. Емоційний інтелект як фактор впливу на ефективність лідера. *Габітус*. 2021 Випуск 31 С. 21–25 DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2021.31.3>
3. Бутко М. Белокур Є. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації. Київ, 2000. 467 с.
4. Васильєва О. А. Емоційне лідерство у діловій взаємодії: *Education*, 2015. № 6. С. 155–158.
5. Дерев'яно С. П. Методичні засоби діагностики емоційного інтелекту. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Психологічні науки*. 2015. №128. С. 95–99.
6. Друкер П. Ефективний керівник. пер. с англ. Р. Макової. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с.
7. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2018, № 1. С. 218–234 URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi_2018_1_218_234.pdf
8. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей: потужні інструменти розвитку особистості: популярна психологія, самовчитель. Київ: Free Press, Клуб сімейного дозвілля, 2012. 384 с.
9. Кові С. Р. Восьма звичка: від ефективності о величі: популярна психологія, самовчитель. Київ: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 496 с.
10. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2006. 340 с.
11. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : Кондор, 2003. 296 с. 5.
12. МакКлелланд Д. Теоретик мотивації та родоначальник концепції компетенції. URL: <https://www.retail.ru/upload/iblock/ad0/pl.pdf>
13. Осичка О., Гречкосій І. Лідерство – служіння, як управлінська парадигма розвитку сучасних організацій. Одеський національний економічний університет: *Науковий вісник*. Одеса, № 5. 2019, с. 202–216 URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/268/pdf/202-216.pdf>
14. Прищак М. Д. Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник: Вінницький національний технічний університет. Вінниця, 2016. 150 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orhanizatsii.pdf
15. Пугачов В. П. Управління персоналом. К., 2001. 400 с.
16. Чернявська Т.П. Розвиток лідерського потенціалу менеджерів в умовах конкуренції. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16, Вип. 1. С. 55–62.
17. Bass B.M., Riggio R.E. (2006). Transformational leadership. 2-nd ed. L.: Lawrence Erlbaum Associates. 282 p.
18. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilisation. *International Library of Sociology*. 1st Edition, 2007. 200 p.