

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ TRANSFORMATION LEADERSHIP OF CIVIL SERVANTS

Лідерство є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи на інших. У сучасних умовах лідерство перестало бути ознакою окремих людей. Лідерство є важливою соціально-особовою компетенцією, оскільки містить як компонент соціального впливу, так і особовий ресурс, що дозволяє людині переймати на себе лідерську роль. Трансформаційне лідерство спрямовано на формування індивідуальних відносин між лідером і кожним послідовником окремо. Воно містить такі базові стилі особливості поведінки лідерів, як розширення інтересів підлеглих, підтримка їхнього особового зростання та самоповаги, їхньої інтелектуальної творчої стимуляції та натхнення, спонукання виходити за межі короточасних індивідуальних інтересів, прагнення до змін, нових значущих цілей колективу. У дослідженні взяло участь 40 державних службовців. Усім учасникам було запропоновано багатопрофільний опитувальник Басс-Аволіо, який дозволяє оцінити характеристики особистості щодо індивідуального лідерства. У цілому можна відзначити мінімальний дисбаланс трансформаційних і транзакційних факторів у групі, що є також позитивною оцінкою. Спеціалісти вважають, що оптимальні обидва напрями лідерських характеристик і вони повинні мати кожен високі оцінки, які мають мало відрізнятися один від одного за своїми значеннями. Саму низьку самооцінку в групі державних службовців отримала характеристика лідерства, пов'язана з інтелектуальною стимуляцією інших людей, яка дозволяє пробудити творчість у розв'язанні проблем на шляху до мети, що може бути свідченням індивідуальної недосконалості наших респондентів і потребує вдосконалення та навчання у цій області. Багатфакторний опитувальник лідерства складається з 21 твердження, які містять трансформаційні й транзакційні характеристики лідера. Державні службовці в нашому дослідженні надали високі самооцінки за факторами лідерства багатопрофільного опитувальника. Хоча кожен четвертий респондент потребує неодмінного вдосконалення своїх лідерських компетенцій за декількома факторами, як і всі інші за окремими напрямками діяльності й лідерськими характеристиками. Найбільше в навчанні й тренуванні

потребує фактор інтелектуального впливу держслужбовців на оточення.

Ключові слова: трансформаційне лідерство, державні службовці, багатфакторний опитувальник.

Leadership is modern conception of management, including management changes, the not level of position, but degree of influential ness of activity of person, matters for that. In modern terms leadership left off to be the sign of separate people. Leadership is the important social personal competence, as includes both the component of social influence and personal resource that allows to the man to assume a leader role. Transformation leadership is sent to forming of individual relations between a leader and every follower separately. It includes such base stylish features of behavior of leaders, as expansion of interests inferior, support of them the personal increase and self-esteem, the intellectual creative stimulation and inspiration, motive to go out outside brief individual interests, aspiring to the changes, new meaningful aims of collective. 40 civil servants took part in research. To all participants it offered multi-field questionnaire Bass-Avolio, which allows estimating descriptions of personality in relation to leadership. On the whole it is possible to mark the minimum disbalance of transformation and transaction formation factors in a group that is also a positive estimation. Specialists consider that both optimal directions of leader descriptions and they must have each high estimations that must small differ one from other after the values. A subzero self-appraisal in the group of civil servants was got by description of leadership related to intellectual stimulation of other people, that allows to wake up work in decided problems on a way to an aim. What can be the certificate of individual imperfection of our respondents and needs an improvement and studies this area. The multi-variable questionnaire of leadership consists of a 21 statement that include transformation and transaction descriptions of leader. Civil servants in our research gave high estimations after the factors of leadership of multi-field questionnaire. Although every fourth respondent needs the necessary improvement of the leader competences after a few factors, as well as all other after separate directions of activity and leader descriptions. Most studies and training needs the factor of intellectual influence.

Key words: transformation leadership, civil servants, multivariable questionnaire.

УДК 35.08: 316.46
DOI <https://doi.org/10.32843/rma2663-5240-2020.20.16>

Літвак А.І.

к. мед. наук,
доцент кафедри гуманітарних та соціально-політичних наук
Одеський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України

Постановка проблеми в загальному вигляді. Лідерство належить до персоніфікованих форм соціального впливу. Воно об'єднує різні механізми психологічного впливу з метою найкращого досягнення результату в процесі сумісної діяльності в групі. Лідерство є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, для якого має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. У сучасних умовах лідерство перестало бути ознакою окремих людей. Нині

кожен співробітник організації має проявляти лідерство, відчувати себе лідером і бути зразком для інших у своїй справі. І. Катуніна вважає, що трансформаційне лідерство є інструментом стратегічних змін у компанії. Активна підтримка змін є запорукою успіху й разом з управлінням виступає найважливішим процесом в організації [9].

Сучасний рівень розвитку державного управління в державі потребує виховання та розвитку в державних службовців і керівни-

ків органів державного управління лідерських якостей і лідерської поведінки задля того, щоб повести за собою людей і підвищити результативність своєї діяльності. Тенденції щодо ключової ролі людського потенціалу у створенні ефективної системи державного управління знайшли своє відбиття у Всесвітній доповіді про стан державного сектору за 2005 р. «Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору». У доповіді звертається увага, що «Здатність урядових інституцій домогтися від свого персоналу результативної праці суто в державних інтересах залежить від спроможності, мотивації доброчесності особистостей, які працюють у цих установах, а також від їхніх лідерських якостей» [2]. Д. Гетман вважає, що перепонами на шляху до ефективного функціонування владного механізму в Україні є неприйняття та незастосування лідерства в державному секторі [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розвитку лідерства присвячені праці й публікації Б. Басса, Д. Бернса, Р. Дафта, Є. Балабанової, Н. Гончарук, Р. Кричевського, А. Ліпенцова, О. Нестуля, Л. Пашко, Л. Скібіцької, Р. Сторожева й інших. Однак емпіричних досліджень трансформаційного лідерства серед державних службовців ми не зустріли. В останні десятиліття активно розробляється та вивчається концепція трансформаційного лідерства, яка була запропонована Джоулем Бернсом. Він дає таке формулювання цього виду лідерства: це процес, спрямований на досягнення колективних цілей шляхом взаємного використання мотивів досягнення в лідера й послідовників шляхом планування змін. Б. Басс і Б. Аволіо виділяють чотири компоненти поведінки трансформаційного лідера: індивідуальний підхід, інтелектуальну стимуляцію, мотивування, що надихає, а також ідейний вплив. На думку ряду вчених, трансформаційне лідерство є найефективнішим стилем лідерства, оскільки такі лідери надихають своїх послідовників, спонукають їх виходити за рамки власних інтересів, допомагають усвідомити важливість поставлених цілей і досягти вищих рівнів за ієрархією Маслоу [11, с. 43]. Б. Басс дав таке визначення трансформаційному лідерству: це лідерство вищого рівня, воно відбувається, коли лідер розширює інтереси підлеглих, спонукає їх до усвідомленого прийняття цілей і завдань групи, будить прагнення виходити за межі власних інтересів для блага всієї групи [8, с. 27]. Річард Дафт вважає, що трансформаційне лідерство ґрунтується на особистих якостях людини. Ефективні лідери, за Дафтом, володіють рівною мірою як трансформацій-

ними, так і трансакційними характеристиками. Лідери можуть навчитися використовувати ці два види впливу на своїх послідовниках [5, с. 122–124]. Дослідники виявили, що цей стиль керівництва може надавати позитивний вплив на групу. «Результати досліджень ясно показують, що групи, очолювані трансформаційними лідерами, мають вищий рівень продуктивності й задоволеності, ніж групи, очолювані лідерами інших типів», – вважає психолог та експерт в області лідерства Рональд Е. Ріджіо [12]. Причина, як він зауважує, криється в тому, що трансформаційні лідери вважають, що їх підлеглі можуть робити все можливе для досягнення спільної мети, надихають членів групи й дають їм все нові й нові можливості. Е. Балабанова й В. Демінська у своєму дослідженні трансформаційного лідерства встановили, які чинники відповідно до принципів вивчення лідерства з боку підлеглих більшою мірою визначають прагнення підлеглих вважати свого безпосереднього керівника трансформаційним лідером. Оцінки підлеглими своїх керівників як «трансформаційних лідерів» визначаються трьома групами чинників: особовими характеристиками підлеглих; суб'єктивними сприйняттями, пов'язаними з трудовою діяльністю; реальними (спостережуваними) практиками трудової діяльності. Вони встановили, що трансформаційне лідерство – це не стільки абстрактний позитивний образ свого керівника у свідомості підлеглих, скільки зображення реальних дій керівників, наявних реальних практик управління людськими ресурсами в компаніях. Організації, що вкладаються в навчання своїх співробітників, залучають їх до ухвалення рішень, досягнення критеріїв кар'єрного просування, створюють умови для приходу трансформаційних лідерів на посади керівників нижнього й середнього рівня. З більшою ймовірністю виявляться трансформаційними лідерами ті керівники, які забезпечують своїм співробітникам винагороду, адекватну результатам їхньої роботи, можливості професійного навчання, прислухаються до їхніх ініціатив і пропозицій. Найсильнішим предиктором трансформаційного лідерства виявився чинник «ефективність і комунікативні навички як умова кар'єрного просування в організації» [1].

Ю. Дмитрієва й співавтори вважають, що згідно з підходом професора А. Асмолова й основним положенням популяційної біології стійкий розвиток спільноти суб'єктів буде досягатися завдяки балансу двох тенденцій активності: пошуковій активності, спрямованій на зміну наявних параметрів функціонування; стабілізуючій активності, спрямованій

на збереження параметрів функціонування. До пошукової активності, спрямованої на зміну параметрів функціонування організації, ними були віднесені трансформаційний стиль лідерства, показники мобілізації колективу на понад зусилля та колективна ефективність. До стабілізуючої активності були віднесені транзакційний стиль, показник самоповаги й почуття власної цінності. Автори вважають на підставі емпіричних і глибоких досліджень, що «Дисбаланс двох тенденцій активності (спрямованих або не спрямованих на збереження або зміну параметрів функціонування організації) може виявлятися пропонованою теоретично обґрунтованою системою психологічної діагностики стилів лідерства». Автори зауважують, що в разі мінімального прояву показників, що характеризують і пошукову, й стабілізуючу активність як структурні компоненти лідерства, в менеджерів отримує своє пояснення неефективність введення інновацій в організації. Такого роду дані дають підґрунтя для ухвалення рішення про необхідність навчання менеджерів відповідних компетенцій. Для успішної інноваційної діяльності й проведення організаційних змін організації необхідно, щоб обидві тенденції інноваційної активності (рівень трансформаційного й транзакційного лідерства менеджерів) приймали рівні (краще – одночасно максимальні) значення. Дисбаланс між цими структурними факторами лідерства також стає основою для ухвалення рішення про необхідність навчання менеджерів відповідних компетенцій [6].

Доведена в багатьох дослідженнях ефективність методики «Багатофакторного опитувальника лідерства» належить до англійської культури інноваційного лідерства менеджерів і, відповідно, вимагає перевірки валідності на російськомовній вибірці. Проведене авторами емпіричне дослідження дозволяє співвіднести результати методики із зовнішнім критерієм і зробити висновок про валідність опитувальника [4]. В основі опитувальника лежить концепція трансформаційного лідерства, яка є однією з популярних концепцій і була досліджена в різних сферах (від сфери освіти до сфери бізнесу). Загалом, трансформаційне лідерство розглядається як процес, який трансформує і людей, і організації [7].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Прояв трансформаційного лідерства в середовищі державних службовців є мало досліджуваним явищем. Тому **метою дослідження** стало визначення рівня трансформаційного лідерства серед державних службовців. Отримані результати можуть допомогти успішніше розвивати лідерські яко-

сті людини під час навчання та удосконалення працівників і зробити їхню діяльність результативнішою. **Об'єктом** дослідження виступили державні службовці. **Предметом** дослідження стало визначення рівня трансформаційного й транзакційного лідерства за самооцінкою за анкетною Басс-Аволіо [10; 13]. У роботі було використано **методи** соціологічного опитування шляхом анкетування, аналітичний, структурно-логічний підхід, методи статистичної обробки отриманих даних шляхом розрахунку середніх величин, структурних показників, угруповання даних і метод порівняння.

Виклад основного матеріалу. До участі в дослідженні лідерських якостей держслужбовців було залучено слухачів факультету публічного управління та адміністрування Одеського регіонального інституту державного управління, 40 осіб (22 чоловіків – 55,0 % і 18 жінок – 45,0 %), середній вік учасників цієї групи склав 38,6 року. Серед держслужбовців категорію А і Б мали однакова кількість слухачів по 20 осіб і відповідний ранг.

Усім учасникам було запропоновано багатопрофільний опитувальник Басс-Аволіо, який дозволяє оцінити кожному свої індивідуальні характеристики лідера. Лідерство є важливою соціально-особовою компетенцією, оскільки містить як компонент соціального впливу, так і особовий ресурс, що дозволяє людині переймати на себе лідерську роль. Багатофакторний опитувальник лідерства складається з 21 твердження. Оцінюючи себе особисто, кожен респондент повинен був вибрати свою оцінку тверджень, що характеризують лідерство за такою шкалою: ніколи – 0; рідко – 1; іноді – 2; досить часто – 3; завжди або дуже часто – 4. Під час обробки анкети виділялося сім факторів і бали оцінок, що належать до них, підсумовувалися. Фактор 1 – «вплив» – містив пункти 1, 8, 15. Фактор 2 – «натхнення» – містив пункти 2, 9, 16. Фактор 3 – «інтелектуальна стимуляція» – містив пункти 3, 10, 18. Фактор 4 – «індивідуальний підхід» – містив пункти 4, 11, 18. Фактор 5 – «мотивування» – містив пункти 5, 12, 19. Фактор 6 – «управління» – містив пункти 6, 13, 20. Фактор 7 – «надання самостійності підлеглим» – містив пункти 7, 14, 21. Сума балів за кожним фактором має шкалу: високі здібності – 9–12 балів; помірні здібності – 5–8 балів; низькі здібності – 0–4 бали. Оцінювалася середня величина кожного чинника для всієї групи.

Анкета містить твердження, які належать як до транзакційних, так і до трансформаційних характеристик лідера. Трансформаційний вплив лідера спрямований на зміну особисто-

сті й поведінки своїх послідовників, змінюючи їх мислення, цінності й примушуючи думати про результати, формуючи партнерські стосунки. Таким чином, лідер виступає агентом трансформації, що відбувається як в організації, так і в кожному окремому співробітнику. За задумом авторів, чинники, які належать до трансформаційних якостей: Ф-1 – «вплив», Ф-2 – «натхнення», Ф-3 – «інтелектуальна стимуляція», Ф-4 – «індивідуальний підхід».

Трансакційний вплив лідера концентрується на використанні заохочень і покарань, обмінюючи результат їх роботи на винагороду й заохочення, що також може впливати позитивно на загальний результат роботи. Трансакційними чинниками в анкеті є: Ф-5 – «мотивування» як обмін результатів діяльності на винагороду, Ф-6 – «управління», Ф-7 – «повна самостійність і не втручання».

Лідер – це людина, здатна не ординарно й ефективно мислити, ухвалюючи здорові рішення в будь-якій ситуації – екстремній, буденній і так далі. Проте виявити таку людину й обґрунтувати її лідерські якості не завжди просто й легко. Лідер висувається, як правило, самотужки знизу, за визнанням оточення. Він своїми вчинками й поведінкою, своїм авторитетом викликає в людей бажання діяти й рухатись у певному напрямі за лідером. Б. Басс описує трансформаційного лідера через сукупність таких понять і характеристик: індивідуальний підхід, інтелектуальне стимулювання, що надихає, мотивування оточення, ідейний вплив на особистість та її поведінку, яка своєю чергою характеризуються певним набором якостей, знань, умінь, навичок і здібностей. Під час розгляду результатів дослідження основний упор робиться на прояв респондентами тих або інших характеристик, а не трансформаційного лідерства в цілому (табл. 1).

Ф1 – «Вплив». Указує, чи може людина сформувати довіру до себе й виступати як авторитет і за необхідності транслювати свої ідеї для інших людей. Більшість державних службовців вважають, що їхній вплив серед свого оточення на роботі великий за середньою оцінкою групи за цим фактором у 10,2 бала. Це найвища оцінка, яку надали респонденти за всіма сьома факторами опитувальника. Адже вплив – це головна характеристика лідера, яка

насамперед базується на довірі, справедливих і рівноправних відношеннях.

Ф2 – «Надихання». Вимірює ступінь, в якій людина здібна використовувати символи й образи, щоб стимулювати роботу інших, підштовхнути людей до активних дій, намагатися долати перешкоди на шляху досягнення мети. У середньому для групи за цим фактором респонденти оцінили його в 10,1 бала таким чином поставивши цей фактор лідерства на друге місце після попереднього.

Ф3 – «Інтелектуальна стимуляція». Показує ступінь, в якій людина заохочує інших до творчого пошуку й креативного підходу під час розв'язання задач. Створює середовище в колективі, яке дозволяє людям проявити свої найкращі здібності й самореалізуватись. Респонденти в середньому в групі оцінили цей фактор у своїх особистостях менше серед усіх інших факторів лідерства в 9,5 бала четверте рейтингове місце. І хоча сама величина оцінки сягає високого рівня, державним службовцям у цьому напрямі треба постійно працювати й удосконалюватись.

Ф4 – «Індивідуальний підхід». Указує на ступінь, з яким людина проявляє зацікавленість в інших людях, наскільки вона здатна знайти індивідуальний підхід до тих, хто з ним разом працює, а також здатність вплинути на незнайомця. Самооцінка державних службовців цього фактору лідерської поведінки оцінена трохи вище в середньому для групи, ніж попередній фактор, зі значенням оцінки в 9,6 бала. Ступінь оцінки високий, але не максимально можливий – 12 балів.

Ф5 – «Мотивування». Показує, в якому ступені людина викликає бажання, мотивує людей на досягнення цілей, формує образ результату, визначає його критерії, чітко оговорює очікування. Респонденти оцінили цей фактор лідерства також у 9,6 бала, як і для попереднього фактора, чим поставили цей фактор у рівні здатності його ефективно використовувати у своїй діяльності на третє місце. Тяжко заперечити значення цього фактору у впливі державного службовця на своє оточення. І щоб цього досягнути, фахівець має вдосконалювати свою мотиваційну практику. Адже ця здібність фахівця виступає запорукою результату діяльності групи.

Таблиця 1

Середня сума балів державних службовців за факторами лідерства багатфакторного опитувальника

	Ф-1	Ф-2	Ф-3	Ф-4	Ф-5	Ф-6	Ф-7
Сума балів	10,2	10,1	9,5	9,6	9,6	9,6	9,6
Рейтинг	1	2	4	3	3	3	3

Ф6 – «Управління». Оцінює те, як людина управляє процесом досягнення мети. Чи задовольняється вона формальними показниками, чи прагне зробити групову роботу максимально ефективною. Державні службовці в середньому оцінили цей фактор лідерства в 9,6 бала, як і попередні фактори. І хоча сама середня оцінка групи досить висока, учасники опитування потребують подальшого удосконалення та навчання в цих питаннях.

Ф7 – «Надання самостійності». Показує, чи схильна людина все зробити самостійно або готова правильно й ефективно організувати групову роботу для досягнення колективної мети. За цим фактором лідерської поведінки держслужбовців середня оцінка групи склала 9,6 бала, що за прийнятою шкалою є високим результатом і свідченням розуміння старшими молодших в управлінській ієрархії.

Таким чином, за всіма сьома факторами самооцінки лідерства за багатопрофільним опитувальником Басс-Аволіо державні службовці надали високі оцінки за прийнятою в дослідженні шкалою, які коливалися від 9,0 до 10,0 балів, за різними окремими факторами. Саму високу самооцінку респонденти надали характеристиці лідерства – впливу як здібності лідера перетягнути людей на свій бік, звертаючись до почуттів, емоцій, вражень і торкаючись внутрішнього світу людини, змінюючи думки людини та її поведінку. Саму низьку самооцінку в групі державних службовців отримала характеристика лідерства, пов'язана з інтелектуальною стимуляцією інших людей, яка дозволяє пробудити творчість у розв'язанні проблем на шляху до мети. Що може бути свідченням індивідуальної недосконалості наших респондентів і потребує вдосконалення та навчання в цій області.

Сума рейтингових місць чотирьох трансформаційних факторів у групі державних службовців склала 10, а в середньому 2,5 на кожен фактор, бо їх чотири. Сума рейтингових місць трьох трансакційних факторів склала 9, а в середньому 3 на кожен фактор. Чим менше сума або середнє число суми місць, тим краще. Виходить, що серед державних службовців переважають трансформаційні індивідуальні риси учасників, адже 2,5 менше за 3. У цілому, можна говорити про мінімальний дисбаланс трансформаційних і трансакційних факторів у групі, що є також позитивною оцінкою. Спеціалісти вважають, що оптимальні обидва напрями лідерських характеристик і вони повинні мати кожен високі оцінки, які мають мало відрізнятись один від одного за своїми значеннями.

Середні оцінки за багатофакторним опитувальником лідерства показали високий рівень самооцінок держслужбовців: найбільші оцінки отримали фактори впливу й надихання людей – 10,2 і 10,1 бала відповідно. Найменшу самооцінку отримав фактор інтелектуального впливу держслужбовців на оточення із середньою оцінкою 9,5 бала. Інші фактори – індивідуальний підхід, мотивування, управління та надання самостійності підлеглим – отримали в середньому однакову оцінку в 9,6 бала з максимально можливих у кожному з факторів 12 балів. Хоча всі оцінки наших респондентів за прийнятою шкалою є високими за всіма напрямками діяльності й впливу одної людини на іншу, держслужбовці, що брали участь у дослідженні, потребують подальшого вдосконалення та навчання, адже до максимальних значень оцінок лишається немало балів, які можна набути через тренування.

Серед усіх респондентів цієї групи виявилось 9 осіб – 22,5 %, майже кожен четвертий чи п'ятий респондент, – середня оцінка яких для окремого фактору була менше ніж 3,0 балів за максимально можливою оцінкою 4,0 бали й максимальною оцінкою серед респондентів 3,8 бала і мінімальною оцінкою 2,4 бала. Розкид склав 1,4 бала.

Висновки. Лідерство є важливою соціально-особовою компетенцією, оскільки містить компоненти як «соціальний вплив», так і «особовий ресурс», що дозволяє людині переїмати на себе лідерську роль.

Трансформаційне лідерство спрямовано на формування індивідуальних відносин між лідером і кожним послідовником окремо. Воно містить такі базові стильові особливості поведінки лідерів, як розширення інтересів підлеглих, підтримка їх особового зростання та самоповаги, їх інтелектуальної творчої стимуляції та натхнення, спонукання виходити за межі короточасних індивідуальних інтересів, прагнення до змін, відповідних нових значущих цілей колективу.

Трансформаційне лідерство створює нові умови взаємодії керівника й підлеглого, наповнюючи ці взаємини новим змістом, пов'язаним з особистим впливом керівника-лідера на своє оточення, на своїх послідовників, здібного до інтелектуального стимулювання та натхнення, донесення до виконавців завдань і цілей зрозумілою та доступною мовою.

Державні службовці в нашому дослідженні надали високі самооцінки за факторами лідерства багатопрофільного опитувальника Басс-Аволіо. Багатопрофільний опитувальник лідерства дозволив упевнитись у висо-

ких лідерських якостях державних службовців у цілому. Разом із тим кожен четвертий респондент, за нашими спостереженнями, потребує неодмінного вдосконалення своїх лідерських компетенцій за декількома факторами, як і всі інші за окремими напрямками діяльності й лідерськими характеристиками.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з накопиченням матеріалу й диференціацією його за соціальними ознаками.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Балабанова Е.С., Деминская В.Э. Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик. *Российский журнал менеджмента*. 2017. Том 15. № 3. С. 263–288.
2. Бертуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA'S 2005 про стан державного сектору. *Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки* : матеріали XVIII Міжнародного конгресу з підготовки вищих державних службовців, м. Київ, 15–17 червня 2005 р. / укладач С.В. Соколик. Київ : «К.І.С.», 2005. С. 141–147.
3. Гетман Д.В. Характеристика факторів становлення механізму реалізації лідерства в управлінні державним сектором України. *Державне управління: теорія та практика*. 2006. № 1. URL: <http://www.nbu.gov.ua>.
4. Глухов П.С., Глухов С.В. Стили лидерства менеджеров промышленных организаций с разным уровнем инновационности. *Вестник ЮУр.ГУ. Серия «Психология»*. 2015. Т. 8. № 3. С. 5–10.
5. Дафт Р.Л. Уроки лидерства / при участии П. Лейн ; пер. с англ. А.В. Козлова ; под ред. И.В. Андреевой. Москва : Эксмо, 2008. 480 с.
6. Дмитриева Ю.А., Грязева–Добшинская В.Г. Структура лидерства менеджеров: результаты эмпирического исследования. *Вестник ЮУр.ГУ. Серия «Психология»*. 2014. Том 7. № 4. С. 5–12.
7. Игропуло И.Ф., Ромаева Н.Б. Концепции трансформационного лидерства в зарубежных исследованиях. *Экономические и гуманитарные исследования регионов*. 2017. № 6. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_30798049_29527871.pdf.
8. Канджеми Дж.П., Ковальски К.Дж. Психология современного лидерства: американские исследования. Москва : Когито-Центр, 2007. 288 с.
9. Катунина И.В. Трансформационное лидерство в управлении стратегическими изменениями на предприятиях железнодорожного транспорта. *Вестник Сиб.АДИ*. 2014. Вып. 2 (36). С. 112–117.
10. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты : учебное пособие. Самара : Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2001. 672 с.
11. Социальный и эмоциональный интеллект. От процессов к измерениям / под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. Институт психологии РАН; Москва; 2009. URL: <https://www.litres.ru/raznoe/socialnyy-i-emocionalnyy-intellekt-ot-processov-k-izmeneniyam/>.
12. Що таке трансформаційне лідерство? *Psiukrearth*: вебсайт. URL: <https://psiukrearth.ru/vidpovidina-zapitannja/10254-shho-take-transformacijne-liderstvo.html>.
13. Bass B.M., Avolio B.J. The multifactor leadership questionnaire leader 5-x-short. Palo Alto, CA : Mind Garden, 1995. 28 p.