

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-92>

УДК 331; 331.1; 331.3; 331.5; 005.95; 658.3

ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

LEADERSHIP IN THE CONDITIONS OF SOCIAL TRANSFORMATIONS

Тимошенко Васирина Богданівна

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»;

менеджер з компенсацій та пільг,

АТ «Галичфарм»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7403-7872>**Tymoshenko Vasylyna**

Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена актуальним питанням лідерства в умовах змін та трансформацій. Розглянуто важливість функції лідера в часи змін, проаналізовано сучасні глобальні виклики, що виникають перед лідерами в сфері управління персоналом. При дослідженні змісту та інструментів лідерства в умовах суспільних трансформацій застосовані теоретичні методи, системний аналіз, методи дослідження текстів. Описано основні тенденції, які будуть формувати майбутнє лідерство, виділено пріоритетні напрями розвитку лідерських якостей для ефективного управління персоналом та побудови стійких команд в період трансформацій. Показано роль лідерства при реалізації функції управління персоналом в компаніях у період змін. Відзначено важливість дотримання нових трендів щодо лідерства у сфері управління персоналом в умовах трансформацій.

Ключові слова: лідер, лідерство, лідер майбутнього, якості лідера, лідерство в управлінні персоналом, суспільні трансформації.

The article is devoted to topical issues of leadership in the conditions of changes and transformations. The topic is extremely relevant, because the world changes every day, new tasks and challenges appear that require an effective solution. And also — new tools, methods and approaches, thanks to which you can solve these problems and improve the life of the company, the country and the world. For companies, the attention to the risks related to personnel is increasing significantly. There is a need for a strong leader who is able to create stable teams, ready for changes and challenges. All this requires new qualities of a leader, accordingly, approaches to leadership are also changing. Currently, there are no ready-made recommendations on how to act for leaders during a period of change. This is because it is impossible to give advice that will be universal for all types of companies and corporate cultures. But on the basis of the changes that are taking place at a rapid pace, it is already possible to predict potential challenges and trends that will shape future leadership. Challenges for leadership will be: 1) Technologies and information literacy; 2) Purpose and meaning of work; 3) Environment of talents; 4) Morality, transparency and empathy; 5) Globalization. Potential leadership trends of the future: 1) Adaptive leadership – encouraging the team to change, flexibility and orientation to constant learning and development of new skills, both of their own and team members; 2) Empathic leadership – understanding one's own emotions and those of the team, the ability to build strong relationships in the team, providing support to employees; 3) Purposeful leadership – giving meaning to work, deep understanding of the goal (except profit), long-term vision and attention to values; 4) Remote leadership – the ability to unite a team online, to create a sense of belonging to the company in each employee; 5) Technological leadership – integration of new technologies and artificial intelligence, accelerated digitization, ability to make decisions based on large volumes of data. To successfully overcome challenges, the role of a leader must change. Instead of being a manager who manages and controls people, the leader needs to become a manager who focuses on the emotional state of the team, the spiritual interaction with team members. The focus of attention shifts from egocentrism, competition, control and stability to cooperation, delegation, diversity of opinions. The importance of effective leadership will only increase as we continue to face changing, complex and ambiguous situations.

Keywords: leader, leadership, leader of the future, qualities of a leader, leadership in personnel management, social transformations.

Постановка проблеми. Світ щодня змінюється, приходять нові завдання і виклики, які потребують ефективного вирішення. А також – нові інструменти, способи і підходи, завдяки яким можна ці проблеми вирішувати та покращувати життя компанії, країни та світу. Особлива увага в системі управління підприємством приділяється функції лідерства. Ефективне лідерство під час змін – це функція компетенцій, характеру та відданості лідера, чого у період трансформацій суспільство потребує найбільше. Важливість ефективного лідерства буде лише зростати, оскільки ми продовжуємо протистояти мінливим, складним і неоднозначним ситуаціям.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема лідерства – одна з найбільш дискусійних у нашому суспільстві, та й в інших країнах також. Дослідженню лідерства присвячено значну кількість наукових праць українських та зарубіжних вчених. Зокрема, вивчення питання лідерства в системі управління персоналом проводилось авторами Романовський О., Гура Т., Книш А., Іванова Н., Ягоднікова В., П. Друкер Джон Коттер, М. Лінскі, Шарлотта Робертс, Арт Клейнер, Р. А. Гайфец, та іншими. Проте, акцент робився на теоретичну складову, визначаючи загальні засади його виникнення, функціонування та напрями розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Відсутність практичних рекомендацій щодо дій лідера у сфері управління персоналом в компаніях в умовах трансформацій, які базувались би на успішних прикладах застосування. Більшість рекомендацій носять теоретичний характер, та не враховують проблеми сучасних реалій – системні зміни в Україні та у світі, швидкий розвиток технологій, глобалізація, зміна сенсів роботи.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження та аналіз тенденцій у сфері лідерства в період трансформацій, та пошук інноваційних підходів до лідерства, які будуть ефективними в майбутньому та дозволять створювати команди, які будуть продуктивними в умовах змін та адаптованими до нових викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суспільство постійно розвивається, наукові відкриття, нові технології трансформують політику, економіку, компанії. Стрімкість та масштабність змін змушують організації переглядати традиційні моделі роботи, бути в пошуку інноваційних, не відомих раніше методів [1, с. 6]. Для компаній значно зростає

увага до ризиків, пов'язаних із персоналом, виникає необхідність в сильному лідері, який здатний створювати стійкі команди, готові до змін та викликів. Все це вимагає нових лідерів, оскільки, в нових умовах старе лідерство перестає бути ефективним. Підходи, що працювали в минулому, стають не робочими сьогодні, та не спрацюють у майбутньому. Щоб команди були успішними лідери компаній повинні йти зі змінами нога в ногу. Для цього лідерам потрібно переосмислити свою роль, змінити стандартний спосіб мислення і побачити процес управління персоналом по-новому.

Змінюється парадигма лідерства – фокус уваги зміщується з егоцентризму, конкуренції, контролю та стабільності на співпрацю, делегування, різноманітність думок. Цей підхід до лідерства іноді називають "лідерство служіння". Його ідея полягає в тому, що замість того, щоб бути менеджером, який керує та контролює людей, більш ефективним стане підхід, де лідери будуть на службі людям, яких вони очолюють. Основна увага приділяється тому, як лідери можуть полегшити життя членів своєї команди – фізично, когнітивно та емоційно. Дослідження McKinsey Global Institute доводять, що такий підхід може підвищити як продуктивність команди, так і збільшити лояльність серед працівників [2].

Відповідно до сучасних змін у суспільстві та викликів бізнес-середовища, повинен будуватись новий портрет лідера. У цьому сенсі лідерство – це те, що ти робиш, а не те, ким ти є [3].

Тож якими якостями, та яким арсеналом навичок має володіти лідер майбутнього, який не боїться викликів та змін, завжди відкритий до нового, здатний адаптуватися та використовувати кризові моменти для росту своїх працівників та компанії.

Основні якості лідера, які будуть особливо цінними в період трансформацій:

- готовність до експериментів;
- гнучкість та адаптивність;
- винахідливість та швидка здатність до навчання;
- відповідальність за рішення в умовах невизначеності;
- авторитетність та професіоналізм;
- емпатія, людяність та щира турбота про людей;
- вміння надихати людей у складні часи, опираючись на авторитет, а не владу;
- забезпечення рівних умов для розкриття потенціалу команд.

97% респондентів в Україні та 94% у світі вважають лідерські здібності та ефективність керівників важливими факторами для успіху їхньої організації [4].

Оскільки трансформації відбуваються швидкими темпами, то вже зараз можна прогнозувати потенційні **виклики**, які будуть формувати **тенденції** лідерства майбутнього:

1. Технології, інформаційна грамотність.

Прискорена цифрова трансформація зменшить навантаження та зекономить ресурси, що вивільнить час лідера для зосередження на людях всередині компанії. В результаті розширеної автоматизації робочі місця в більшості будуть змінюватися, а не зникати зовсім, як багато хто вважає. Замінити людину зможе тільки інша людина, яка вмєє краще користуватися технологіями та інструментами штучного інтелекту. Тому лідер повинен мотивувати працівників вдосконалювати свої знання та фокусуватися саме на тих навичках, які можуть підвищити їхню цінність на ринку праці. І хоч машинне навчання та штучний інтелект зараз викликають багато тривоги, проте вони дають надзвичайно великі можливості – дозволяють уникнути небезпечної роботи, звільняють від рутинної роботи, забезпечивши перехід до важливіших завдань, які можуть виконувати тільки люди. Інститут майбутнього передбачає, що 85 відсотків усіх робочих місць, які будуть в 2030 році, ще не існує, а 82% керівників очікують, що вже у найближчі п'ять років люди та машини будуть поєднуватися в інтегровані команди та співпрацювати в межах компанії [5]. Штучний інтелект та автоматизація дозволять обробляти великі масиви даних, аналізувати більші об'єми інформації, що дозволить лідерам швидше і ефективніше приймати рішення. Саме технології стануть тим інструментом, який допоможе лідерам будувати стійкі та гнучкі команди, набагато легше керувати віддаленими командами, а навички дистанційного лідерства допоможуть згуртовувати команди онлайн. Саме тому лідеру потрібно мати світогляд, відкритий до нового, вчасно помічати зміни і тенденції та встигати впроваджувати ці зміни в компанії.

2. Мета і сенс.

Якщо раніше бізнес та керівники дотримувались ідеї, що для утримання та залучення кращих працівників потрібно більше платити, то зараз стає більш очевидно, що працівники думають не тільки про гроші. Велика кількість досліджень підтверджує, що багато працівників проміняли б гроші на роботу зі змістом. Кандидати зазначають, що хочуть роботу, на

якій будуть відчувати, що роблять щось важливе [6]. Завдання лідера в цьому процесі створювати колектив, куди працівники хочуть йти на роботу щодня. Лідерам варто організувати навчання і тренування з фокусом на мету, вплив і сенс роботи. Цілеспрямоване лідерство повинно приділяти центральну увагу узгодженню організаційних та індивідуальних дій з більш глибоким розумінням мети за межами прибутку.

3. Середовище талантів.

В найближчому майбутньому боротьба за таланти може стати більшою, ніж боротьба за клієнтів. Одна з причин цього – зниження рівня народжуваності, як в Україні так і в світі в цілому. Це означає, що на землі стає менше працездатних людей, йде тенденція до старіння населення, яка простежується у багатьох частинах світу. Проте, середня тривалість життя збільшується, що дає нам змогу працювати довше. Але в Україні організації часто заохочують своїх старших працівників йти на пенсію, і натомість наймають молодих працівників, які не завжди є достатньо кваліфікованими. Тому для лідерів буде важливо створювати програми, які дозволять старшим талантам, найдосвідченішим працівникам залишатися в ролі радників, наставників, тренерів для наступного покоління талантів, які прийдуть в компанію. Людям потрібно доносити ідею, що для того, щоб технології сприяли зростанню, а не заміняли людей, вони повинні вдосконалювати свої навички, а при потребі перекваліфіковуватися. Для лідера важливою інвестицією повинна стати інвестиція в програми з опанування нових навичок працівників і поліпшення наявних. У свою чергу, це дозволить організації постійно розвиватися завдяки побудові нового мислення та знань працівників.

4. Моральність прозорість та емпатія.

В період трансформацій виконувати роль лідера означає створювати середовище, в якому можуть бути успішні інші, та вирощувати нових лідерів. Лідерство – це не тільки про керування, але й про розуміння та вміння надавати підтримку. Саме від лідера залежить, як команда адаптується під зміни, чи зможе якісно виконувати роботу та досягати цілей бізнесу. Лідер майбутнього – це лідер, який керується цінностями, оскільки чесність у цьому світі стає важливішою, ніж будь-коли. Це означає не просто дотримуватися правил, це означає чинити правильно і прозоро. Працівники та клієнти хочуть бути частиною етичної організації із сильними моральними

лідерами, тому ця тенденція буде набувати щораз більшого значення. Лідери повинні бути уважними до емоційного стану працівників, вчасно надавати необхідну підтримку, чути та мотивувати команду, вбудовувати стійкість в корпоративну культуру. Лідерство означає турботу про людей, а не одержимість цифрами.

Чисельними науковими дослідженнями та практикою реалізації сучасних прогресивних підходів до управління доведено значні переваги і потенційні можливості лідерства (як процесу, зосередженого на використанні та скеруванні в «необхідне русло» емоційного стану в колективі, духовної взаємодії лідера та членів команди (підлеглих, інших працівників), відносини яких побудовані на поєднанні різних джерел влади, формального та неформального лідерства, спрямовані на досягнення стратегічної мети соціально-економічного розвитку підприємства [7, с. 186].

Соціально відповідальне управління та лідерство виходить на перший план при ухваленні антикризових заходів на підприємстві. І це дозволяє зберегти колектив, продовжити реалізацію місії, цілей та стратегії підприємства. [8, с. 2].

5. Глобалізація.

Глобалізація допомагає уявно зменшувати світ, робити його ближчим, руйнувати бар'єри для ведення бізнесу. Технології, ідеї, інформація та люди стали дуже динамічними. Це створює передумови до того, що лідери в майбутньому повинні бути громадянами світу, які зможуть успішно приваблювати та втримувати таланти у різних частинах країни

та навіть планети, налаштовувати працівників на досягнення спільної цілі.

Робота лідера буде полягати в тому, щоб не просто мати різноманітні команди та багатогранний персонал, а зуміти викликати відчуття приналежності до компанії у кожного працівника. В цьому і полягає суть інклюзії майбутнього.

Висновки. Виходячи з того, що зміни відбуваються постійно, фундаментальна роль лідера буде полягати в тому, щоб шукати способи формувати майбутнє, а не просто реагувати на сьогодення. Головним для лідера в період трансформацій стане здатність навчатися на старому, але одночасно створювати нове.

Лідери повинні: трансформувати та розвивати особисте мислення та поведінку; трансформувати команди для роботи по-новому; та трансформувати організацію шляхом створення неоднорідних команд, перекваліфікування та підвищення кваліфікації працівників, залучення та втримання талантів у компанії, орієнтованості на людину та створення цінності корпоративної культури підприємства.

Великі лідери змінюють світ та створюють нову реальність. Саме тому, щоб створити майбутнє, в якому ми всі хочемо жити і працювати, дуже важливо, щоб лідери відслідковували нові тренди, та вчасно реагували на них. Варто брати приклади лідерів великих зарубіжних компаній, оскільки багато з них уже почали впроваджувати в життя нові тенденції лідерства. Вони можуть бути надзвичайно ефективними і для українських компаній, але потрібно враховувати тип організації та корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Єфименко М., Ізюмцева Н. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 24. С. 157–162. http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/29.pdf (дата звернення: 04.11.2023).
- Global management consulting | McKinsey & Company.
- Офіційний сайт Forbes Ukraine. HR під час війни. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-vi-yuni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobotnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainski-kh-kompaniy-21042022-5566>
- Офіційний сайт Deloitte. Дослідження «Делойт» | «Делойт» в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/footerlinks/newsroom/deloitte-research.html>
- Офіційний сайт Український інститут майбутнього. Професії та навички майбутнього | Український інститут майбутнього. URL: <https://uifuture.org/publications/profesiyyi-ta-navychky-majbutnogo-2>
- Офіційний сайт компанії Gartner. Gartner for Human Resource (HR) Leaders. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources>
- Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 184–187. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/39-16.pdf> (дата звернення: 04.11.2023).

8. Джур О., Джига Л., Саламаніна С. Антикризовий менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. № (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123>

REFERENCES:

1. Yefimenko M. (2018) Rol liderstva v systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi [The role of leadership in the personnel management system at the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and enterprise management*, vol. 24, pp 157–162. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/29 (accessed November 04, 2023).
2. Global management consulting McKinsey & Company.
3. Ofitsiyni sait Forbes Ukraine. HR pid chas viyni [The official website of Forbes Ukraine. HR during the war]. Available at: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobotni-kiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566>
4. Ofitsiyni sait Deloitte. Doslidzhennia «Deloit» | «Deloit» v Ukraini [The official website of Deloitte. Research Deloitte | "Deloitte" in Ukraine] Available at <https://www2.deloitte.com/ua/uk/footerlinks/newsroom/deloitte-research.html>
5. Ofitsiyni sait Ukrainnyi instytut maibutnoho. Profesii ta navychky maibutnoho [The official website of Ukrainian Institute of the Future. Professions and Skills of the Future]. Available at: <https://uifuture.org/publications/profesi-yi-ta-navychky-majbutnogo-2>
6. Ofitsiyni sait Gartner. Gartner for Human Resource (HR) Leaders. [The official website of Gartner. Research by Gartner. Gartner for Human Resource (HR) Leaders]. Available at: <https://www.gartner.com/en/human-resources>.
7. Prilepa N. V. (2019) Liderstvo v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Leadership in the enterprise management system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, vol. 5, pp. 184–187. Available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/39-16> (accessed November 04, 2023).
8. Jur, O., Dzhiga, L., & Salamanina, S. (2023) Antykryzovi menedzhment i liderstvo na vysokotekhnolohichnykh pidpriemstvakh [Anti-crisis management and leadership in high-tech enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123>