Трансформационное лидерство как эффективный инструмент управления в период реструктуризации туристского рынка

Платов Алексей Владимирович
кандидат технических наук, доцент кафедры социально-экономических и гуманитарных дисциплин, Московский государственный университет спорта и туризма, aplatov@yandex.ru,

Новичкова Инна Алексеевна
кандидат юридических наук, проректор, Московский государственный университет спорта и туризма, ikulakova@yandex.ru,

Удалов Денис Эдуардович
кандидат юридических наук, доцент департамента психологии и развития человеческого капитала, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, udallov@yandex.ru,

Троицкая Нина Геннадьевна
кандидат педагогических наук, доцент кафедры туризма, Московский государственный университет спорта и туризма, troitskayang@mail.ru

Российский туристский рынок находится в процессе глубоких трансформаций. Прежние подходы к управлению туристскими организациями теряют эффективность. Трансформационное лидерство имеет высокий потенциал инструмента эффективного менеджмента изменений в условиях неопределенности и турбулентности бизнес-среды. Целью исследования является выявление влияния трансформационного лидерства и организационной культуры на эффективность работы персонала туристских организаций. Результаты показали, что трансформационное лидерство оказывает заметное влияние на эффективность работы персонала, повышая способность работников достигать целей организации. Организационная культура имеет существенный положительный эффект на результативность работы. Ценности, нормы и практики, содержащиеся в организационной культуре, играют важную роль в формировании эффективности работы персонала.
Ключевые слова: трансформационное лидерство, туристская индустрия, организационная культура, результативность персонала.

Введение

Начиная с 2020 года, туристская отрасль во всем мире испытывает большие трудности. Для российской туристской индустрии этот отрезок времени стал периодом тяжелых испытаний, который продолжается и сегодня. В связи со сложившимися внешнеполитическими обстоятельствами структура российского туристского рынка кардинально изменилась. Для многих профессионалов в сфере туризма их профессиональные роли значительно расширились. В ходе этого процесса старые способы управления туристскими организациями изменились.

В менеджменте изменений трансформационное лидерство играет важную роль в реагировании на динамику организационных изменений. Оно стало актуальным благодаря своему потенциалу эффективного управления процессом изменений, особенно в условиях неопределенности и сложности современной бизнес-среды. Трансформационное лидерство выделяется тем, что оно делает акцент на выработке четкого видения, построении эмпатических отношений и поощрении инноваций в связи с организационными изменениями.

Видение, продвигаемое лидерами преобразований, - это направление и вдохновляющая картина будущего. Видение дает сотрудникам четкую цель и позволяет им понять свою роль и вклад в происходящие изменения. Имея четкое представление о концепции, сотрудники, как правило, чувствуют себя более вовлеченными и мотивированными в работе по достижению общих целей [1].

Отношения, выстроенные между руководителями-трансформаторами и их подчиненными, также играют важную роль в управлении изменениями. Эмпатические и инклюзивные отношения создают среду, в которой сотрудники чувствуют, что их слышат, ценят и о них заботятся. Это помогает укрепить доверие и более глубокое взаимодействие между членами команды, что необходимо для проведения сложных преобразований [2, 3].

Эффективность работы сотрудников включает в себя различные аспекты, такие как производительность, качество работы, инициативность [4]. Хорошо работающие сотрудники могут внести позитивный вклад в успех и продуктивность организации. Они не только хорошо справляются со своими задачами, но и могут быть примером для своих коллег, мотивируя их на повышение собственной результативности [5].

Паттнайк и Паттнайк отметили, что существует три основных показателя для оценки эффективности работы сотрудников [6]. Во-первых, эффективность выполнения задач, которая включает в себя то, насколько хорошо сотрудники выполняют порученную им работу. Во-вторых, содействие межличностным отношениям, которое определяется способностью работника взаимодействовать и кооперироваться с коллегами и руководителями. В-третьих, преданность делу, которая показывает, насколько сотрудники мотивированы и преданы своей работе. Оно предполагает вовлеченность и стремление хорошо выполнять свою работу.

В менеджменте изменений эффективность работы сотрудников становится очень важной, поскольку изменения часто влияют на методы работы, процессы и требования к работе. Когда в организации происходят изменения, будь то в форме реструктуризации, внедрения новых технологий или изменения политики, сотрудники должны иметь возможность быстро адаптироваться, чтобы поддерживать производительность и качество работы. При внедрении системы управления изменениями сотрудники, которые хорошо справляются с задачами, могут помочь организации быстро и эффективно адаптироваться к изменениям [7].

Кроме того, поддержка инноваций и креативности со стороны лидеров преобразований является важным элементом преодоления барьеров, возникающих в процессе изменений. Лидеры преобразований поощряют сотрудников творчески мыслить, идти на необходимый риск и искать новые решения [8]. Это создает среду, в которой могут возникать и реализовываться инновационные идеи, укрепляя способность организации эффективно приспосабливаться к изменениям окружающей среды.

Трансформационное лидерство - это подход, который направлен на то, чтобы вдохновлять и мотивировать персонал на достижение более высоких целей. Кроме того, он также направлен на изменения в организационной культуре и поощряет инновации. Согласно Дженсену и др., одной из ключевых характеристик трансформационного лидерства является способность донести до сотрудников четкое и убедительное видение [9]. Трансформационные лидеры способны нарисовать убедительную картину желаемого будущего для организации, тем самым мотивируя сотрудников работать в направлении реализации этого видения.

Саад Алесса утверждает, что показатели трансформационного лидерства, состоящие из идеализированного влияния, вдохновляющей мотивации, интеллектуального стимулирования и индивидуального подхода, играют решающую роль в формировании стиля лидерства, который способствует переменам [10]. Вдохновляющая мотивация побуждает сотрудников работать над достижением поставленной цели со страстью и самоотдачей, усиливая их вовлеченность в процесс изменений. Интеллектуальное

стимулирование способствует творчеству и инновациям, побуждая сотрудников мыслить нестандартно. В то же время индивидуальный подход свидетельствует о внимании и поддержке лидером уникальных потребностей, желаний и потенциала каждого сотрудника, создавая прочные личные связи для управления изменениями. Объединяя все эти аспекты, трансформационное лидерство становится мощным инструментом, способствующим организационным изменениям и продвижению сотрудников к долгосрочному успеху. Трансформационный стиль руководства создает среду, в которой сотрудники чувствуют поддержку, вдохновение и мотивацию для достижения высоких результатов [11].

В дискуссиях в области управления изменениями трансформационное лидерство играет очень важную роль в содействии организационным изменениям и эффективном управлении ими. Трансформационное лидерство - это не только создание вдохновляющего видения будущего организации, но и мобилизация и мотивация сотрудников к активному участию в процессе изменений [12].

Организационная культура является важной концепцией в управлении изменениями, поскольку она отражает ценности, нормы и модели поведения, принятые в организации, и оказывает значительное влияние на формирование отношения и реакции на изменения [13]. В менеджменте изменений организационная культура выступает в качестве прочной и всеобъемлющей основы для объединения отдельных сотрудников в организации и формирования общего восприятия происходящих изменений.

Организационная культура устанавливает стандарты поведения, разделяемые членами организации. Ценности, отраженные в организационной культуре, служат руководством для отдельных сотрудников относительно того, как они должны действовать и взаимодействовать в рабочей среде. Когда эти ценности согласуются с целями изменений, они могут дать четкое представление о том, как люди должны реагировать на процесс изменений и участвовать в нем. Более того, организационная культура формирует общее понимание изменений, происходящих в организации [14]. Когда ценности и нормы организационной культуры соответствуют целям изменений, люди, скорее всего, положительно воспримут эти изменения. Они будут воспринимать изменения как нечто такое, что соответствует идентичности и направлению деятельности организации, а не как угрозу или дестабилизирующий сбой. Таким образом, сплоченная и ориентированная на изменения организационная культура может обеспечить мощную поддержку процессу изменений и более плавное их внедрение [15].

Варгас-Халаби и Ягуэ-Пералес обнаружили положительное влияние нескольких аспектов организационной культуры на эффективность работы организаций [16].

При внедрении управления изменениями организационная культура выступает в качестве прочной основы для объединения отдельных сотрудников в организации и формирования общего понимания происходящих изменений [17]. Таким образом, внимание к организационной культуре важно для внедрения управления изменениями, поскольку прочная организационная культура, соответствующая целям изменений, может обеспечить мощную поддержку процессу изменений.

Основная цель данного исследования состоит в том, чтобы изучить и лучше понять роль, которую трансформационное лидерство и организационная культура играют в повышении эффективности работы сотрудников, когда организации претерпевают изменения.

Методология исследования

Методология исследования охватывает: контент-анализ научной литературы, экстраполяцию ведущих общенаучных теорий лидерства и организационной культуры на управленческую практику, прогностический анализ, количественные и качественные методы эмпирического исследования: анкетирование, статистические методы анализа данных и интерпретации результатов.

Объектом исследования являлись организации туризма и гостеприимства, чей персонал должен демонстрировать готовность к изменениям, умение адаптироваться к быстро меняющимся потребностям клиентов и бизнес-среде. Отбор проводился на основе целевой выборки, в то время как респонденты отбирались с использованием удобной выборки (выборки доступности). Отобранные организации находятся в таких туристических дестинациях, как Москва, Санкт-Петербург, Казань, Сочи. Способом получения информации было онлайн-анкетирование. Было разослано 270 анкет, из которых 183 были возвращены заполненными.

Конструкты анкеты были апробированы в предыдущих исследованиях. Конструкты оценивались по 5-балльной шкале Лайкерта в диапазоне от 1 (категорически не согласен) до 5 (полностью согласен). Шкалы были использованы после незначительной адаптации. В анкету были включены следующие конструкты: эффективность работы; трансформационное лидерство, организационная культура.

Собранные данные анализировались с использованием множественного линейного регрессионного анализа для оценки взаимосвязи между переменными в целях достижения понимания влияния изучаемых переменных на эффективность работы персонала. Множественный линейный регрессионный анализ позволяет определить, насколько сильно независимые переменные (трансформационное лидерство и организационная культура) влияют на зависимую переменную (эффективность работы), а также насколько значимо это влияние после рассмотрения управляющих факторов.

Результаты и обсуждение

Для переменной Трансформационное лидерство было задано восемь вопросов, для Организационной культуры - восемь, а для Эффективности работы персонала - шесть. Валидность была рассчитана с использованием скорректированной корреляции между совокупностью элементов, где желаемое значение превышает 0,3. Результаты проверки валидности представлены в таблице 1. Результаты проверки демонстрируют, что каждый индикатор может считаться способным измерять переменные.

Таблица 1
Результаты анализа валидности

Конструкты	Переменные	Скорректированная корреляция	Валидность
Трансформационное лидерство	X1.1	0,663	+
	X1.2	0,438	+
	X1.3	0,680	+
	X1.4	0,753	+
	X1.5	0,793	+
	X1.6	0,693	+
	X1.7	0,632	+
	X1.8	0,411	+
Организационная культура	X2.1	0,621	+
	X2.2	0,431	+
	X2.3	0,563	+
	X2.4	0,466	+
	X2.5	0,521	+
	X2.6	0,383	+
	X2.7	0,413	+
	X2.8	0,504	+
Эффективность	Y.1	0,683	+
	Y.2	0,704	+
	Y.3	0,762	+
	Y.4	0,705	+
	Y.5	0,828	+
	Y.6	0,732	+

Для определения надежности конструкции применялся альфа-тест Кронбаха. Критерии тестирования считаются надежными, если альфа Кронбаха превышает 0,6. Альфа-шкала Кронбаха для всех переменных имеет значение выше 0,6 (информационное лидерство = 0,868, организационная культура = 0,782 и эффективность работы сотрудников = 0,912), что свидетельствует о достоверности результатов.

Далее была проведена проверка на нормальность распределения данных. При нормальности распределения для анализа данных и проверки гипотез можно использовать параметрическую статистику. Хорошая регрессионная модель отличается нормальным или близким к нормальному распределению. Точки данных равномерно распределены вдоль диагональных линий графика, что свидетельствует о соответствии данных нормальному распределению (Рисунок 1).

Уравнения множественной регрессии необходимо проверить на гомоскедастичность, то есть на соответствие дисперсии остатков между одним наблюдением и другим. Качественное уравнение регрессии должно иметь гомоскедастичность. На рисунке 2 представлена скаттерограмма, показывающая отсутствие очевидной закономерности. Следовательно, можно сделать вывод, что данные не указывают на наличие гетероскедастичности.

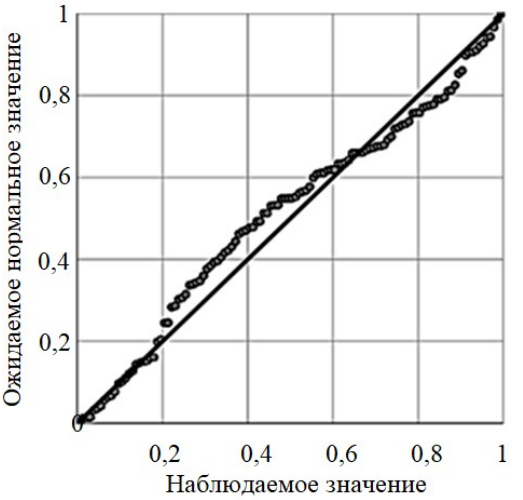


Рисунок 1 – Результаты проверки нормальности распределения

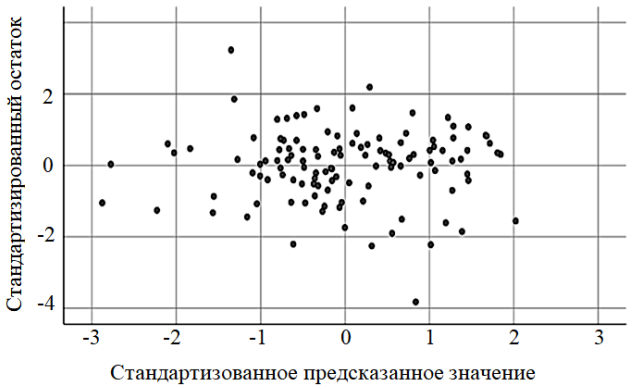


Рисунок 2 – Результаты проверки на гомоскедастичность

Для проверки отсутствия автокорреляции между трансформационным лидерством и организационной культурой был рассчитан коэффициент Дурбина-Уотсона. В нашем исследовании было полученозначение критерия Дурбина-Уотсона, равное 2,072. Данное значение находится в границах от -2 до 4, из чего можно сделать вывод, что признаков автокорреляции не имеется.

Для проверки модели на мультиколлинеарность (ситуацию, когда объясняющие переменные сильно коррелируют между собой) применялся фактор инфляции дисперсии (VIF). Если значение VIF переменной X меньше 10, то можно сделать вывод об отсутствии мультиколлинеарности. Кроме того, также был использован тест на допуск, где, если значение допуска переменной X больше 0,1 (или > 1 в десятичной форме), можно считать, что мультиколлинеарность отсутствует. Исходя из значений VIF и толерантности каждой переменной (X1 = трансформационное лидерство и X2 = организационная культура) в таблице 2, можно сделать вывод, что в проверенных данных не наблюдается мультиколлинеарности.

Таблица 2
Результаты множественного линейного регрессионного теста

Модель	β	SE	β*	t	Sig.	Статистика коллинеарности	
						Tol	VIF
(Constant)	-4,325	3,126		-1,408	0,162		
totalX1	0,473	0,91	0,460	4,652	0,000	0,398	2,554
totalX2	0,343	0,105	0,327	3,311	0,001	0,398	2,554

Таблица 3
Результаты F теста

Модель	Сумма квадратов	df	RMS	F	Sig.
Регрессионная	5471,955	2	2735,977	72,567	0,000
Остатки	4413,912	117	37,726		
Полная	9885,867	119			

Коэффициент результативности сотрудников R^2 равен 0,554, или 55,4%. Это показывает, что переменная результативности работников может быть объяснена трансформационным лидерством и организационной культурой. В то время как на остальные (100% - 55,4%) из 44,6% показателей эффективности сотрудников (Y) влияют другие переменные, не входящие в данное исследование.

Из таблицы 3 следует, что наблюдаемое значение F (72,567) является довольно высоким, а значение значимости (Sig.) равно 0,000 меньше уровня значимости α (0,05). Трансформационное лидерство и организационная культура, в совокупности оказывают существенное влияние на эффективность работы персонала.

На следующем этапе исследования проводилась проверка гипотез для оценки взаимосвязи переменных трансформационного лидерства (X1) и организационной культуры (X2) и эффективность работы сотрудников (Y). При проверке гипотез использовалось значение Т-статистики. Если значение значимости (sig.) ниже 0,05, это указывает на значительный эффект. Критерий значимости для влияния трансформационного лидерства (X1) на эффективность работы сотрудников (Y) равен 0,000, в то время как для организационной культуры (X2) на эффективность работы сотрудников (Y) равен 0,001. Таким образом, можно сделать вывод, что влияние трансформационного лидерства и организационной культуры на эффективность работы сотрудников является значительным.

Целью множественной линейной регрессии являлось определение наличие существенного влияния независимых переменных (X1 и X2) на зависимую переменную (Y). Результирующая регрессионная модель имеет вид Y = -4,371 + 0,431(X1) + 0,346(X2). Коэффициент регрессии для X1 равен 0,431, что означает, что за каждым повышением уровня лидерства в области преобразований на единицу будет следовать повышение эффективности работы персонала на 0,431 единицы. Это указывает на то, что трансформационное лидерство оказывает значительное положительное влияние на эффективность работы персонала. Кроме того, коэффициент регрессии для X2 равен 0,346, что означает, что каждое повышение уровня организационной культуры на одну единицу приведет к повышению эффективности работы персонала на 0,346 единицы. Это подтверждает, что сильная и четко определенная организационная культура также оказывает значительное положительное влияние на эффективность работы персонала.

Заключение

По результатам анализа проведенного исследования можно констатировать, что трансформационное лидерство влияет на эффективность работы сотрудников. Эти результаты согласуются с исследованиями, проведенными ранее в других отраслях**.** Применение трансформационного лидерства в туристских предприятиях может оказать значительное влияние на эффективность работы персонала. Трансформационное лидерство делает акцент на дальновидности, вдохновении, интеллектуальной стимуляции и индивидуальном подходе к членам команды. В современной туристской индустрии, где инновации, саморазвитие и качественное обслуживание имеют важное значение, эта стратегия лидерства может стать ключом к повышению эффективности работы персонала.

Сотрудники, которые чувствуют поддержку и признание со стороны руководства, как правило, с большей готовностью вносят свой посильный вклад. Когда руководители признают усилия и вклад сотрудников и уделяют им внимание, это укрепляет связь между персоналом и организацией, повышает ответственность за результаты деятельности и побуждает сотрудников с большей страстью относиться к своим задачам. В среде, где руководители замечают и ценят участие персонала, сотрудники чувствуют себя более уполномоченными и мотивированными для достижения высоких стандартов работы, что в конечном итоге способствует успеху и прогрессу бизнеса.

Трансформационное лидерство не только положительно влияет на мотивацию и приверженность персонала, но и играет важную роль в развитии личности. Используя эмпатический подход, лидер преобразований способен обеспечить интеллектуальное стимулирование и поддержку в развитии карьеры и способностей сотрудников. Предоставляя возможности для обучения и развития, лидеры преобразований помогают сотрудникам полностью раскрыть свой потенциал и расширить свои навыки в профессиональной сфере.

Индивидуальное развитие, поощряемое трансформационным лидерством, в свою очередь, приводит к повышению производительности и увеличению вклада в работу организации. Сотрудники, которые чувствуют поддержку и возможность развиваться профессионально, как правило, демонстрируют высокий уровень мотивации и внедряют инновации в свою работу. Они также лучше подготовлены к тому, чтобы справляться с вызовами и изменениями в рабочей среде.

Таким образом, внедрение трансформационного лидерства может принести значительные выгоды, в том числе повысить эффективность работы персонала, повысить удовлетворенность работой и укрепить приверженность целям организации.

Организационная культура играет ключевую роль в повышении эффективности работы персонала в туристской индустрии. Организационная культура, в которой приоритетными являются такие ценности, как честность, профессионализм и подотчетность, не только создает благоприятную рабочую среду, но и помогает устанавливать высокие стандарты работы. Когда честность считается ключевым элементом организационной культуры, сотрудники стремятся действовать честно и беспристрастно во всех аспектах своей работы. Они будут уделять приоритетное внимание честности при представлении отчетов о результатах работы, соблюдению этических норм при взаимодействии с клиентами и коллегами и соблюдению моральных принципов при принятии решений.

Профессионализм, поощряемый организационной культурой, оказывает положительное влияние на то, как сотрудники взаимодействуют, работают и предоставляют туристские услуги. Сотрудники, которые ценят профессионализм, посвятят себя постоянному совершенствованию своих навыков и знаний, предоставлению качественных услуг и поддержанию высоких этических стандартов в своей профессии.

Таким образом, организационная культура, в которой особое внимание уделяется честности и профессионализму, станет основой для повышения эффективности бизнес-процессов в туристских организациях.

Четко определенная организационная культура укрепляет приверженность персонала целям бизнеса. Когда работники чувствуют себя вовлеченными в культуру, способствующую сотрудничеству, инновациям и достижению общих целей, они с большей вероятностью будут мотивированы внести свой максимальный вклад в успех организации.

Сильная и четко определенная организационная культура в туристских организациях не только создает благоприятную рабочую среду для сотрудников, но и укрепляет их приверженность целям организации и повышает качество услуг, предоставляемых клиентам и обществу.

Литература
1. Kumar, A., & Maheshwari, S. Impact of Transformational Leadership on Public Service Motivation and Job Performance: A Study in Indian Administrative Service // Vision: The Journal of Business Perspective. – 2019. – Vol. 23(4). – P.353–363.
2. Hossain, M. A., Uddin, M., & Nahar, N. Transformational Leadership and Organizational Performance: Empirical Evidence from Public Sector Agencies in Bangladesh // Journal of Asia Business Studies. – 2019. – Vol. 13(4). – P. 550–565.
3. Al Hakim, Y. R. & M. Hariani. The Influence of Transformational Leadership Style on Organizational Commitment and Job Performance // Journal of Science, Technology and Society. – 2021.– Vol. 2(2). P. 19-24.
4. Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A.R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y.R. Al Hakim, & F. Issalillah. The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty // International Journal of Psychosocial Rehabilitation. – 2020. – Vol. 24(3). – P. 2580-2592.
5. Mardikaningsih, R., S. Arifin, A. R. Putra, & M. Hariani. The Effect of Motivation and Work Commitment on the Performance of Agricultural Extension Agents // Jurnal Agrimas. – 2017. – Vol. 1(2). – P.115-124.
6. Pattnaik, S., & Pattnaik, S. Exploring Employee Performance Dimensionality in Indian Public Sector Units // International Journal of Productivity and Performance Management. – 2021. – Vol. 70(3). – P.657-674.
7. Zada, I. Organizational Change Management: Leadership Roles in Adapting New Norms // European Journal of Business and Management Research. - 2022. – Vol. 7(4). – P. 1-5.
8. Bogar, W. The Effect of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employees Creativity // Asia Pacific Journal of Management and Education. - 2019. – Vol. 2(1). – P. 1-7.
9. Jensen, U. T., Moynihan, D. P., & Salomonsen, H. H. Communicating The Vision: How Face-to-Face Dialogue Facilitates Transformational Leadership // Public Administration Review. – 2018. – Vol. 78(3). – P.350-361.
10. Saad Alessa, G. The Dimensions of Transformational Leadership and its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review // Frontiers in Psychology. – 2021. – Vol. 12. – P. 682092.
11. Shang, J. Transformational Leadership Influences Employee Performance: A Review and Directions for Future Research // Highlights in Business, Economics and Management. – 2023.– Vol. 10. – P.291-312.
12. Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, S. Linking Transformational Leadership with Employees' Engagement in the Creative Process // Management Research Review. - 2019. – Vol. 42(7). –P. 837-858.
13. Hariani, M. Organizational Culture and Self-Efficiency that form Employee Performance //Studi Ilmu Sosial Indonesia. – 2021. – Vol. 1(2). – P.23-32.
14. Abu-Jarad, Y. I., Yusof, N., & Nikbin, D. A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance // International Journal of Business and Social Science. – 2010. – Vol. 1(3). – P.1–16.
15. Bramwel, M. S., Ben, O., & Wanjere, D. Effect of Corporate Culture on the Performance of the Kenya Commercial Bank // African Journal of Empirical Research. – 2023. – Vol. 4(2). – P.88–109.
16. Vargas-Halabi T., Yagüe-Perales R. M. Organizational culture and innovation: exploring the "black box" // European journal of management and business economics. – 2024. – Vol. 33(2). – P. 174-194.
17. Hariani, M. Unleashing Organizational Commitment: Unravelling the Impact of Contract Worker Competence, Leadership, and Organizational Culture // International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology. – 2023. – Vol. 3(1). – P. 11–16.

Transformational leadership as an effective management tool during the restructuring of the tourism market

Platov A.V., Novichkova I.A., Udalov D.E., Troitskaya N.G.
Moscow State University of Sports and Tourism, Financial University under the Government of the Russian Federation

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The Russian tourism market is in the process of deep transformations. Previous approaches to the management of tourism organizations are losing their effectiveness. Transformational leadership has a high potential as a tool for effective change management in an uncertain and turbulent business environment. The purpose of the study is to identify the impact of transformational leadership and organizational culture on the effectiveness of the staff of tourism organizations. The results showed that transformational leadership has a significant impact on staff performance, increasing the ability of employees to achieve the goals of the organization. Organizational culture has a significant positive effect on the effectiveness of work. The values, norms and practices contained in the organizational culture play an important role in shaping the effectiveness of the staff.

Keywords: transformational leadership, tourism industry, organizational culture, staff effectiveness.

References

1. Kumar, A., & Maheshwari, S. Impact of Transformational Leadership on Public Service Motivation and Job Performance: A Study in Indian Administrative Service // Vision: The Journal of Business Perspective. – 2019. – Vol. 23(4). – P.353–363.
2. Hossain, M. A., Uddin, M., & Nahar, N. Transformational Leadership and Organizational Performance: Empirical Evidence from Public Sector Agencies in Bangladesh // Journal of Asia Business Studies. – 2019. – Vol. 13(4). – P. 550–565.
3. Al Hakim, Y. R. & M. Hariani. The Influence of Transformational Leadership Style on Organizational Commitment and Job Performance // Journal of Science, Technology and Society. – 2021.– Vol. 2(2). P. 19-24.
4. Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A.R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y.R. Al Hakim, & F. Issalillah. The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty // International Journal of Psychosocial Rehabilitation. – 2020. – Vol. 24(3). – P. 2580-2592.
5. Mardikaningsih, R., S. Arifin, A. R. Putra, & M. Hariani. The Effect of Motivation and Work Commitment on the Performance of Agricultural Extension Agents // Jurnal Agrimas. – 2017. – Vol. 1(2). – P.115-124.
6. Pattnaik, S., & Pattnaik, S. Exploring Employee Performance Dimensionality in Indian Public Sector Units // International Journal of Productivity and Performance Management. – 2021. – Vol. 70(3). – P.657-674.
7. Zada, I. Organizational Change Management: Leadership Roles in Adapting New Norms // European Journal of Business and Management Research. - 2022. – Vol. 7(4). – P. 1-5.
8. Bogar, W. The Effect of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employees Creativity // Asia Pacific Journal of Management and Education. - 2019. – Vol. 2(1). – P. 1-7.
9. Jensen, U. T., Moynihan, D. P., & Salomonsen, H. H. Communicating The Vision: How Face-to-Face Dialogue Facilitates Transformational Leadership // Public Administration Review. – 2018. – Vol. 78(3). – P.350-361.
10. Saad Alessa, G. The Dimensions of Transformational Leadership and its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review // Frontiers in Psychology. – 2021. – Vol. 12. – P. 682092.
11. Shang, J. Transformational Leadership Influences Employee Performance: A Review and Directions for Future Research // Highlights in Business, Economics and Management. – 2023.– Vol. 10. – P.291-312.
12. Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, S. Linking Transformational Leadership with Employees' Engagement in the Creative Process // Management Research Review. - 2019. – Vol. 42(7). –P. 837-858.
13. Hariani, M. Organizational Culture and Self-Efficiency that form Employee Performance //Studi Ilmu Sosial Indonesia. – 2021. – Vol. 1(2). – P.23-32.
14. Abu-Jarad, Y. I., Yusof, N., & Nikbin, D. A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance // International Journal of Business and Social Science. – 2010. – Vol. 1(3). – P.1–16.
15. Bramwel, M. S., Ben, O., & Wanjere, D. Effect of Corporate Culture on the Performance of the Kenya Commercial Bank // African Journal of Empirical Research. – 2023. – Vol. 4(2). – P.88–109.
16. Vargas-Halabi T., Yagüe-Perales R. M. Organizational culture and innovation: exploring the "black box" // European journal of management and business economics. – 2024. – Vol. 33(2). – P. 174-194.
17. Hariani, M. Unleashing Organizational Commitment: Unravelling the Impact of Contract Worker Competence, Leadership, and Organizational Culture // International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology. – 2023. – Vol. 3(1). – P. 11–16.