

АНОТАЦІЯ

Цихетнер-Хіртенлінер Даніела. Формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2023.

Дисертацію присвячено поглибленню теоретичних положень та обґрунтуванню методичного забезпечення формування стилю лідерства в управлінні підприємством в процесі зміни поколінь керівників.

Об'єктом дослідження є феномен лідерства в управлінні підприємствами. Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методів, методичних підходів, методичного забезпечення щодо формування стилю лідерства в управлінні підприємством в умовах культурного різноманіття та зміни поколінь.

Узагальнено трактування визначень «лідерство» та «стиль лідерства» за допомогою контент-аналізу та морфологічного аналізу. Запропоноване уточнене трактування поняття «лідерство», новизною якого є врахування як процесів зміни поколінь в управлінні підприємством (а отже – базування на поколінських цінностях), так і крос-культурних аспектів притаманних глобальному характеру організаційних процесів. Виокремлено та узагальнено класифікацію стилів лідерства, наведено опис та порівняльний аналіз відповідних стилів лідерства.

Удосконалено теоретичні положення сучасних процесів змін в теорії лідерства, новизною яких є врахування груп компетентностей, необхідних для різних стилів лідерства (професійні, методологічні та «м'які» навички), що дало змогу сформулювати матрицю компетентностей лідерів, диференційовану у розрізі різних поколінь та особливостей національної культури.

Сформульовано положення щодо формування стилю лідерства в управлінні підприємством в процесі зміни поколінь, які включають наступні теоретичні аспекти: стиль лідерства має визначальне значення для забезпечення управління підприємством; керівники використовують стиль лідерства, який відповідає їх індивідуальним характеристикам та цінностям; різні покоління мають різні цінності, а отже – обирають різні стилі лідерства; в процесі зміни поколінь може з'явитись транзитивний стиль лідерства; існують додаткові фактори впливу на стиль лідерства: національна культура та стадія життєвого циклу підприємства, що зумовили визначення спеціальної процедури формування відповідного стилю лідерства, яка дає змогу перейти до нового стилю безпосередньо або через перехідний період, щоб допомогти керівництву підприємства досягти основних цілей.

Узагальнено основні вимоги, які висуваються до робочого середовища для забезпечення ефективної комунікації поколінь при впровадженні транзитивного стилю лідерства, які згруповано наступним чином: ставлення до роботи, організаційна структура підприємства, мотиваційні фактори, технологія, співпраця, комунікації та технології, ставлення до роботи. Це дало змогу надати співставлення характеристик поколінь і факторів, пов'язаних з їхнім співробітництвом на робочому місці.

Розглянуто відмінності між стилями лідерства, що притаманні різним національним культурам з використанням шестифакторної моделі Герта Хофстеде, та проведено порівняння основних характеристик австрійської та української національних культур і виявлено стилі лідерства, які іманентно притаманні цим національним культурам.

Проаналізовано основні підходи щодо класифікації стадій життєвого циклу підприємства. Також, з урахуванням характеристик транзитивного та трансформаційного стилів лідерства, які притаманні національним культурам України та Австрії, запропоновано матрицю відповідності кожного зі стилів лідерства різним фазам розвитку підприємства, а саме: створення, раннє зростання, швидке зростання, зрілість та занепад.

У дисертації проаналізовано та виявлено фактори, які визначають вибір між трансформаційним або транзакційним стилем лідерства на різних стадіях життєвого циклу підприємства. Також виявлено основні зв'язки зміни стилю лідерства у відповідності до поколінських та культурних особливостей менеджменту підприємства та доведена необхідність формування транзитивного стилю лідерства у випадку неможливості збереження поточного стилю лідерства або прямої його зміни.

А роботі було визначено вподобання представників покоління Z щодо цінностей їх майбутніх лідерів та очікувань від цих лідерів. Для цього було проведено анонімне анкетування 131 українських та 157 австрійських представників покоління Z щодо їх очікувань від їх майбутніх лідерів. В анкеті респонденти відповідали на сімнадцять питань, при цьому їхні відповіді оцінювались на основі 5-шагової шкали Лайкерта. Це дозволило сформулювати та підтвердити сім гіпотез, щоб порівняти очікування українських та австрійських представників покоління Z щодо своїх майбутніх лідерів. Перша гіпотеза визначає, що трансформаційний та транзакційний стилі лідерства є більш важливими для представників покоління Z в Україні, ніж в Австрії, була підтвердилася. Друга гіпотеза дала змогу виявити, що українські респонденти оцінюють лідерство, орієнтоване на виробництво, і лідерство, орієнтоване на зміни, вище, ніж австрійські респонденти, тоді як австрійські респонденти приділяють більше уваги стилям лідерства, орієнтованим на співробітників. Наступні три гіпотези, що стосувались мотивації, дозволили довести, що вища мотивація до роботи призводить до: більш високого оцінювання трансформаційного, орієнтованого на працівників, та орієнтованого на зміни стилю лідерства, незалежно від країни; більш високого оцінювання транзакційних грошових, та транзакційних негрошових стилів лідерства (із сильнішим ефектом в Україні, ніж в Австрії); але не має впливу на оцінку стилю лідерства, заснованого на транзакційних санкціях, в обох досліджуваних країнах. Щодо гіпотез про наявність взаємозв'язку між стилем лідерства та продуктивності працівників, то було виявлено, що українські респонденти з

вищим рівнем продуктивності віддають більшу перевагу трансформаційному, орієнтованому на зміни, ніж орієнтованому на співробітників (транзакційному) стилю лідерства, але для австрійських респондентів результати роботи не впливають на бажаний стиль лідерства.

Доведено необхідність врахування впливу наступних груп факторів на формування стилю лідерства: комунікація лідерів та співробітників, мотивація, взаємодія та спілкування, баланс роботи і особистого життя, гендерні особливості.

У дисертації розроблено процедуру формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь, новизна якої полягає у визначенні взаємозв'язку між стилем лідерства, національними культурними відмінностями, цінностями та психологічними характеристиками представників різних поколінь, а також встановленні відповідностей між етапом життєвого циклу підприємства та найбільш доцільним для нього стилем лідерства. Рекомендації апробовано на прикладі трьох поколінь (X, Y, Z), які виконують лідерські функції на сучасних підприємствах. Так, проведено порівняльний ретроспективний аналіз зміни стилів лідерства на протязі історії UAS UA та Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, який дав змогу розробити методичне забезпечення та інструментарій формування стилю лідерства в управлінні підприємством.

Обґрунтоване методичне забезпечення формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством, яке включає процедуру формування стилю лідерства та інструментарій забезпечення формування стилю лідерства на кожній стадії та етапі процедури. Новизною є запропонована диференціація у відповідності до стадії життєвого циклу підприємства та особливостей національної культури країни співробітників підприємства або його лідера через обґрунтування побудови матриці відповідності.

Результати дисертації отримано з використанням фундаментальних положень сучасної управлінської теорії, теорії поколінь та нових концепцій

лідерства в управлінні підприємством. В якості основних загальнонаукових і спеціальних методів були використані: методи теоретичного узагальнення, аналізу, синтезу, структурно-логічний аналіз, статистичний аналіз, метод експертного опитування та анкетування, теоретико-логічний аналіз, інструменти описової та математичної статистики, кластерний аналіз, графічний метод.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що використання теоретичних і методичних положень дисертації доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо формування стилю лідерства в умовах зміни поколінь в управлінні підприємством, а саме: визначення стилю лідерства в управлінні підприємством у відповідності до фази життєвого циклу та стратегічних цілей підприємства; процедура формування стилю лідерства з урахування поколінських та крос-культурних факторів. Університет прикладних наук Верхньої Австрії впровадив такі результати наукових досліджень, що мають наукову новизну: пропозиції з формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь на різних рівнях управління університетом (довідка від 12 вересня 2023 р.).

Методичне забезпечення та інструментарій формування стилю лідерства в управлінні підприємством в процесі зміни поколінь апробовано на прикладі трьох поколінь (X, Y, Z), які виконують лідерські функції на сучасних підприємствах. Зазначені рекомендації та пропозиції впроваджено у діяльність Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця в 2022-2023 роках (довідка № 23/86-02-53 від 11 вересня 2023 р.).

Методичні положення дисертаційної роботи щодо обґрунтування теоретичних положень сучасних процесів змін в теорії лідерства, з врахуванням груп компетентностей, необхідних для різних стилів лідерства (професійні, методологічні та «м'які» навички), на основі чого було сформовано матрицю компетентностей лідерів, диференційовану у розрізі різних поколінь та особливостей національної культури та розроблена процедура формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь, новизна якої полягає у визначенні

взаємозв'язку між стилем лідерства, національними культурними відмінностями, цінностями та психологічними характеристиками представників різних поколінь, а також встановленні відповідностей між етапом життєвого циклу підприємства та найбільш доцільним для нього стилем лідерства впроваджені в навчальний процес Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця підготовки бакалаврів на факультеті Менеджменту і маркетингу за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньою компонентою «Основи лідерства та організаційної динаміки» та магістрів за цією ж спеціальністю за освітньою компонентою «Менеджмент організацій» в процесі проведення лекційних та практичних занять у 2022-2023 н. р. (довідка № 23/86-02-54 від 18 вересня 2023 р.).

Ключові слова: лідерство, стилі лідерства, управління підприємством, теорія поколінь, крос-культурний менеджмент, крос-культурне середовище, крос-культурні компетентності, національна культура, групи компетентностей, матриця якостей лідерів, життєвий цикл підприємства, покоління, зміна поколінь, цінності.

ABSTRACT

Zehetner-Hirtenlehner D. Formation of leadership style in the process of generational transition in enterprise management. – Qualifying scientific work on the right of the manuscript.

Thesis for degree a Doctor of Philosophy (Ph.D.) in specialty 073 – Management. – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2023.

The dissertation is devoted to the deepening of the theoretical provisions and the justification of methodological support for the formation of a leadership style at enterprise management in the process of generation transition of managers.

The object of research is the phenomenon of leadership in enterprise management.

The research subject is a set of theoretical provisions, methods, methodological approaches, and methodological support for the formation of the leadership style at an enterprise management in the conditions of cultural diversity and generation transition.

The interpretation of the definitions of “leadership” and “leadership style” is generalized using content analysis and morphological analysis. A refined interpretation of the concept of “leadership” is proposed, the novelty of which is the consideration of both the processes of generation transition in enterprise management (and, therefore, based on generational values), as well as cross-cultural aspects inherent in the global nature of organizational processes. The classification of leadership styles is distinguished and summarized, and a description and comparative analysis of the relevant leadership styles are given.

The theoretical provisions of modern processes of transition in the theory of leadership have been improved, the novelty of which is the consideration of groups of competencies necessary for different styles of leadership (professional, methodological, and “soft” skills), which made it possible to form a matrix of competences of leaders, differentiated in terms of different generations and characteristics of national culture.

Provisions regarding the formation of a leadership style at enterprise management in the process of generation transition have been formulated, which include the following theoretical aspects: leadership style is of decisive importance for ensuring enterprise management; managers use a leadership style that corresponds to their characteristics and values; different generations have different values, and therefore choose different leadership styles; in the process of generation transition, a transitive style of leadership may appear; there are additional factors influencing the leadership style: national culture and the stage of the enterprise's life cycle, which led to the definition of a special procedure for the formation of an appropriate leadership style, which allows you to switch to a new style directly or through a transition period to help the management of the enterprise achieve its main goals.

The main requirements that are put forward to the work environment to ensure effective communication between generations when implementing a transitive leadership style are summarized, which are grouped as follows: attitude to work, the organizational structure of the enterprise, motivational factors, technology, cooperation, communication and technology. This made it possible to compare the characteristics of the generations and the factors related to their cooperation in the workplace.

The differences between the leadership styles inherent in different national cultures were considered using Gert Hofstede's six-factor model. The main characteristics of the Austrian and Ukrainian national cultures were compared and the leadership styles immanently inherent in these national cultures were identified.

The main approaches to the classification of the stages of the life cycle of the enterprise were analyzed. In addition, taking into account the characteristics of transitive and transformational leadership styles inherent in the national cultures of Ukraine and Austria, a matrix of correspondence of each of the leadership styles to different phases of enterprise development is proposed, namely: creation, early growth, rapid growth, maturity, and decline.

The factors that determine the choice between a transformational or transactional leadership styles at different stages of an enterprise's life cycle were analyzed and identified in the dissertation. In addition, the main connections of the change of leadership style following the generational and cultural characteristics of the management of the enterprise were revealed, and the need for the formation of a transitive leadership style in the case of the impossibility of preserving the current leadership style or its direct change was proved.

The preferences of representatives of Generation Z regarding the values of their future leaders and expectations from these leaders were revealed in the work. For this, an anonymous survey was conducted of 131 Ukrainian and 157 Austrian representatives of Generation Z regarding their expectations from their future leaders. In the questionnaire, respondents answered seventeen questions, and their answers were evaluated based on a 5-point Likert scale. This made it possible to form and

confirm seven hypotheses to compare the expectations of Ukrainian and Austrian representatives of Generation Z regarding their future leaders. The first hypothesis determines that transformational and transactional leadership styles are more important for representatives of Generation Z in Ukraine than in Austria, which was confirmed. The second hypothesis revealed that Ukrainian respondents rate production-oriented leadership and change-oriented leadership higher than Austrian respondents, while Austrian respondents pay more attention to employee-oriented leadership styles. The following three hypotheses related to motivation made it possible to prove that higher motivation to work leads to a higher evaluation of transformational, employee-oriented, and change-oriented leadership styles, regardless of the country; higher evaluation of transactional monetary and transactional non-monetary leadership styles (with a stronger effect in Ukraine than in Austria); but has no effect on the evaluation of the leadership style based on transactional sanctions in both studied countries. Regarding the hypotheses about the existence of a relationship between the leadership style and employee productivity, it was found that Ukrainian respondents with a higher level of productivity give more preference to a transformational, change-oriented, than to an employee-oriented (transactional) leadership style, but for Austrian respondents, work results do not affect the desired leadership style.

The need to consider the influence of the following groups of factors on the formation of leadership style is proven: communication of leaders and employees, motivation, interaction and communication, the balance of work and personal life, and gender characteristics.

The procedure for the formation of the leadership style in the process of generation transition, the novelty of which consists in determining the relationship between the leadership style, national cultural differences, values, and psychological characteristics of representatives of different generations, as well as establishing correspondences between the stage of the enterprise's life cycle and the most appropriate one for it leadership style is developed in the dissertation. The recommendations are tested on the example of three generations (X, Y, Z), who

perform leadership functions in modern enterprises. Thus, a comparative retrospective analysis of the change in leadership styles throughout the history of the University of Applied Sciences Upper Austria and Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics was conducted, which made it possible to develop methodological support and tools for the formation of leadership styles in enterprise management.

The methodical support for the formation of the leadership style in the process of generation transition in the management of the enterprise, which includes the procedure for the formation of the leadership style and the toolkit for ensuring the formation of the leadership style at each stage and stage of the procedure, is substantiated. The novelty is the proposed differentiation by the stage of the life cycle of the enterprise and the characteristics of the national culture of the country of the enterprise's co-workers or its leader through the justification of the construction of the correspondence matrix.

The results of the dissertation were obtained using the fundamental provisions of modern management theory, the theory of generations, and new concepts of leadership in enterprise management. The main general scientific and special methods were used: methods of theoretical generalization, analysis, synthesis, structural analysis, statistical analysis, expert survey and questionnaire method, theoretical analysis, tools of descriptive and mathematical statistics, cluster analysis, and graphic method.

The practical significance of the obtained results is that the use of the theoretical and methodological provisions of the dissertation has been brought to the level of specific methods and recommendations for the formation of a leadership style in the conditions of a change of generations in the management of an enterprise, namely: the definition of a leadership style in the management of an enterprise in accordance with the phase of the life cycle and strategic goals of the enterprise; the procedure of forming a leadership style taking into account generational and cross-cultural factors. The University of Applied Sciences Upper Austria implemented the following results of scientific research, which have a scientific novelty: proposals for

the formation of a leadership style in the process of generation transition at different levels of university management (dated September 12, 2023).

Methodological support and tools for the formation of the leadership style at enterprise management in the process of generation transition are tested on the example of three generations (X, Y, Z) who perform leadership functions in modern enterprises. The specified recommendations and proposals have been implemented in the activities of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics in 2022-2023 (certificate № 23/86-02-53 dated September 11, 2023).

Methodological provisions of the dissertation work on the substantiation of the theoretical provisions of modern processes of change in the theory of leadership, taking into account the groups of competences necessary for different styles of leadership (professional, methodological and “soft” skills), on the basis of which the matrix of competences of leaders was formed, differentiated in terms of different generations and features of national culture and developed a procedure for forming a leadership style in the process of generation transition, the novelty of which consists in determining the relationship between the style of leadership, national cultural differences, values and psychological characteristics of representatives of different generations, as well as establishing correspondences between the stage of the life cycle of the enterprise and the most expedient leadership style for it are introduced into the educational process of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics in the preparation of bachelors at the Faculty of Management and Marketing, specialty 073 “Management”, educational component “Fundamentals of Leadership and Organizational Dynamics” and master’s degrees in the same specialty under the educational component “Management of organizations” in the process of conducting lectures and practical classes in 2022–2023 s.y. (Certificate № 23/860254 dated September 18, 2023).

Keywords: leadership, leadership styles, enterprise management, generational theory, cross-cultural management, cross-cultural environment, cross-cultural competencies, national culture, competency groups, leadership qualities matrix, enterprise life cycle, generation, the transition of generations, values.

List of the applicant's published works on the topic of the dissertation

**Articles in scientific publications included in the list of
scientific publications of Ukraine**

1. Zehetner-Hirtenlehner D. Formation of the leadership style of Generation Z. *Actual problems of innovative economy and law*. 2023. № 3, P. 79–84. (0,64 cond.-printed sheets).

URL: <http://apie.org.ua/uk/publications-uk/2023-3/>.

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-12>.

2. Lepeyko T., Zehetner D., Zehetner A. Theoretical background of leadership style differentiation: generation aspect. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2022. Т. 27. Вип. 3 (93). С. 66–71. (0,81 cond.-printed sheets / 0,27 cond.-printed sheets).

URL: http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2022_27_3/14.pdf.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-12>.

3. Lepeyko T., Zehetner D. Contemporary approach to the generations transition and cooperation at modern working place. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 4. P. 33–39. (0,74 cond.-printed sheets / 0,37 cond.-printed sheets).

URL: <http://ujae.org.ua/en/contemporary-approach-to-the-generations-transition-and-cooperation-at-modern-working-place/>.

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-4>.

**Articles in scientific periodicals indexed in the Web of Science Core
Collection and/or Scopus databases**

4. Zehetner A., Zehetner D., Lepeyko T., Blyznyuk T. Generation Z's expectations of their leaders: a cross-cultural, multi-dimensional investigation of leadership styles. *ECMLG 2022 18th European Conference on Management, Leadership and Governance*. Lisboa, Portugal. 2022 (November). Vol. 18. No 1. P. 447–455. (0,96 cond.-printed sheets / 0,24 cond.-printed sheets).

URL: <https://papers.academic-conferences.org/index.php/ecmlg/article/view/891>.
 DOI: <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.891>.

Solitary sections in a collective monograph

5. Zehetner D. Contemporary approach to leadership style formation during the process of generation transition at modern working place. *Management of the 21st Century: Globalization Challenges*. Prague, Czechoslovakia. 2023. Issue 4. 319 p. P. 311–318. (0,50 cond.-printed sheets).

URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30073>.

Articles in periodical scientific publications of other countries

6. Zehetner A., Zehetner D. Complement or compensate? Interaction of IQ and job experience with emotional intelligence in marketing exchanges. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*. Vol. 13. No. 4, 2019. P. 106–112. (0,50 cond.-printed sheets / 0,25 cond.-printed sheets).

URL: <https://articlegateway.com/index.php/JMDC/article/view/2356/2244>.

DOI: <https://doi.org/10.33423/jmdc.v13i4.2356>.

7. Zehetner D., Lepeyko T., Zehetner A. What does Generation Z expect from their future leaders? *Journal of corporate responsibility and leadership: JCR&L*. 2020. Vol. 7. №3, P. 57–79. (1,26 cond.-printed sheets / 0,42 cond.-printed sheets).

URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30074>.

DOI: <https://doi.org/10.12775/JCRL.2020.011>.

Approbation works

8. Zehetner D., Lepeyko T., Zehetner A. Formation of the leadership style in the enterprise management in the process of generation transition. *New Economics - 2019*. Kyiv, Ukraine, November 14-15, 2019. P. 9–14. (0,36 cond.-printed sheets / 0,12 cond.-printed sheets).

URL: http://www.aenu.org/download/monographs/Forum2019_T2.pdf#page=9.

9. Zehetner A., Zehetner D. Recruitment marketing: Do we understand what Generation Z expects from its future employers? *International Institute of Social and Economic Sciences*. Proceedings of the 49th International Academic Conference, Dubrovnik, Croatia, 2019. P. 185–186. (0,06 cond.-printed sheets / 0,03 cond.-printed sheets).

URL: <https://ideas.repec.org/p/sek/iacpro/9812299.html>.

10. Zehetner A., Zehetner D., Neuner M. Complement or compensate? Interaction of IQ and job experience with emotional intelligence in explaining sales negotiation performance. *Paper presented at the 48th Annual EMAC (European Marketing Academy) conference*, Hamburg, Germany, May 24–27, 2019. (0,51 cond.-printed sheets / 0,17 cond.-printed sheets).

URL: <http://proceedings.emac-online.org/pdfs/A2019-9365.pdf>.

11. Zehetner A., Zehetner D., Lepeyko T. Students' career decision-making self-efficacy: Lessons for recruitment marketing in different cultures. *Paper presented at the 11th Regional EMAC Regional conference*, Zagreb (online), September 16–19, 2020. (0,84 cond.-printed sheets / 0,28 cond.-printed sheets).

URL: <http://proceedings.emac-online.org/pdfs/R2020-84992.pdf>.

12. Zehetner A., Blyznyuk T., Myronova O., Zehetner D. Cross-cultural differences in career planning capabilities of students: Learnings for recruitment marketing and employer branding. *49th Annual EMAC Conference*. Budapest: EMAC, Budapest, Hungary. 2020. P. 1–10. (0,48 cond.-printed sheets / 0,12 cond.-printed sheets).

URL: <http://proceedings.emac-online.org/pdfs/A2020-63989.pdf>.

13. Zehetner D., Lepeyko T., Zehetner A. The „Ideal “ Leadership Style in the Confluence of Generations and Cultures in the Workplace: Development of a Research Model and Pretest. *Full Paper in Global Business Conference*. 2021, Zagreb, Croatia. P. 249–258. (0,57 cond.-printed sheets / 0,19 cond.-printed sheets).

URL:

<https://openscholar.dut.ac.za/jspui/bitstream/10321/3761/3/DobbelsteinCorbishleyMason%202021.pdf#page=250>.