

«КРОК» Конференції, Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2026

## КОНЦЕПЦІЯ «SERVANT LEADERSHIP» ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

*Тетяна Юрївна Олійчук, Наталія Євгенівна Юрик*

### Тези

Глобальна невизначеність та діджиталізація вимагають відходу від застарілих ієрархічних моделей управління, які є малоефективними для сучасних як керівників, так і всього персоналу. Оптимальною відповіддю на ці виклики є концепція «Servant Leadership», або ж лідерство як служіння. Вона дозволяє суттєво підвищити залученість персоналу, що є фундаментом для інноваційного розвитку та стратегічної стійкості організації [1].

Теоретичний фундамент концепції лідерства як служіння був закладений Робертом Грінліфом у 1970-х роках, проте справжнього розквіту ця модель набула лише в останні десятиліття як антитеза авторитарному управлінню. На відміну від класичного менеджменту, де основною метою лідера є накопичення та реалізація влади для досягнення цілей організації, Servant Leadership базується на етичному пріоритеті потреб підлеглих. В основі цієї філософії лежить переконання, що лідер стає таким лише тоді, коли він передусім прагне служити своїй команді, сприяючи професійному та особистісному зростанню кожного працівника.

Профіль лідера-слуги базується на емпатії, активному слуханні та стратегічній концептуалізації. Згідно з теорією соціального обміну, інвестиції менеджера в добробут і розвиток команди стимулюють лояльність та ініціативність працівників. Такий підхід формує середовище психологічної безпеки, де помилки сприймаються як можливість для навчання, а не підстава для покарання [2].

Перехід від теоретичного осмислення до практичного впровадження концепції Servant Leadership виявляє чітку кореляцію між стилем управління та ключовими показниками ефективності персоналу, що підтверджується останніми даними інституту Gallup. Згідно зі звітом «State of the Global Workplace», рівень залученості працівників у світі станом на 2025 рік становить 20% [3], при цьому низька залученість та активне розмежування співробітників із цілями компаній коштують світовій економіці приблизно 8,9 трильйона доларів США (що дорівнює 9% світового ВВП) [4]. У цьому контексті лідерство-служіння виступає критичним інструментом оптимізації, оскільки методологія Gallup Q12 доводить, що підрозділи з високим рівнем залученості, де керівник виступає коучем та підтримує розвиток команди, демонструють на 23% вищу прибутковість та на 18% вищу продуктивність порівняно з найменш залученими командами.

Статистичні дані також підтверджують, що організації, які інтегрують принципи служіння у свою корпоративну культуру, демонструють значно вищі темпи зростання. За даними платформи Great Place to Work, компанії, які входять до списку «Fortune 100 Best Companies to Work For» і активно практикують підтримку та розвиток персоналу як пріоритет лідерів, мають показники прибутковості акцій у 3,36 рази вищі, ніж середньоринкові індекси [5]. Це пояснюється механізмом психологічного володіння завданнями: коли лідер делегує не лише обов'язки, а й частково повноваження, підтримуючи співробітника у процесі прийняття рішень, залученість останнього зростає експоненціально.

Важливим аспектом є також вплив на утримання талантів, тобто талановитих працівників. Згідно зі звітами LinkedIn Learning, близько 94% працівників готові залишатися в організації довше, якщо керівництво демонструє реальну зацікавленість у їхньому професійному зростанні. Це є однією з фундаментальних рис лідера-слуги. Згідно зі щорічним звітом Workplace Learning від LinkedIn, 94% працівників зазначають, що залишилися б у компанії на довший термін, якби керівництво інвестувало в їхнє навчання та професійне зростання, що є прямим проявом філософії лідера-слуги [6]. Аналіз за шкалою Р. Лайдена підтверджує, що розширення повноважень та емоційна підтримка дозволяють не лише знизити рівень плинності кадрів, а й підвищити рівень організаційного громадянства на 20%. Практичним еталоном цієї моделі залишається кейс HCL Technologies, де пріоритет потреб персоналу над миттєвими запитами клієнтів дозволив компанії збільшити операційний прибуток на 340% за п'ять років [7].

Ефективність Servant Leadership підтверджується через зниження рівня стресу та вигорання в колективі. Усуваючи адміністративні бар'єри та виступаючи у ролі фасилітатора, керівник мінімізує негативний вплив бюрократії, дозволяючи команді фокусуватися на творчих та інноваційних завданнях. Емпіричні також дослідження доводять, що в командах під управлінням лідерів-слуг рівень готовності допомагати колегам понад посадові інструкції є на 15-20% вищим, ніж у групах з транзакційним стилем управління; спостерігаються зниження плинності кадрів, зростання прибутковості та зміцнення інноваційного потенціалу.