

Куций О. А.

*кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри практичної психології  
Львівського державного університету внутрішніх справ***СУЧАСНИЙ СТАН МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛІДЕРСТВА  
В ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОМУ ВИМІРІ:  
КРИТИКА ТЕОРІЇ ТА АНАЛІЗ ЕМПІРИЧНИХ ДАНИХ****THE CURRENT STATE OF MANAGEMENT  
AND LEADERSHIP IN THE ORGANIZATIONAL-PSYCHOLOGICAL DIMENSION:  
A CRITIQUE OF THEORY AND ANALYSIS OF EMPIRICAL DATA**

Стаття містить інформацію про практичне організаційно-психологічне дослідження. Воно має міждисциплінарну системну основу, проводиться понад 2 роки й відбувається збір емпіричних даних за розробленою методикою з оцінки гуманітарної складової організації. Методика має 30 критеріїв оцінки й це дає можливість системно дослідити функціонування 3 механізмів та 10 компонентів організації за гуманітарним аспектом.

Здійснено математичну обробку статистичної бази даних за 208 українськими організаціями за вказаною методикою за менеджментом та лідерством. Ці явища в методиці застосовано в якості компонентів. Було застосовано кореляційний аналіз за непараметричним парним критерієм Кендала. Встановлено наявність дуже великої кількості незначних показників кореляції. Через це було сконцентровано увагу та узагальнено інформацію на тих моментах, де кореляції не було. Такий підхід було обґрунтовано тим, що в організації як системному явищі мають бути зв'язки між її компонентами. Відсутність зв'язків є ознакою проблеми функціонування системи як єдиного цілого.

Встановлено, що лідерство як синергетична властивість соціальної групи недостатньо реалізована в процесах управління людськими ресурсами та розвитку організації. Однак, лідерство, за винятком участі в конфліктах, впливає досягнення ефекту синергії в організації. За менеджментом виокремлено проблеми досягнення ефекту синергії через цінності, традиції та імідж. При цьому, більша проблема в менеджменті за розвитком організації.

Розроблена методика з оцінки гуманітарної складової організації за 30 критеріями ще раз підтвердила можливість її застосування на практиці. Її можна вдосконалювати чи доповнювати, але ідея застосування є реальною для практичного використання та переходу науки на практичний бік розвитку.

**Ключові слова:** організація, лідерство, менеджмент, методика оцінки, кореляційний аналіз.

The article contains information about practical organizational and psychological research. It has an interdisciplinary systemic basis, is conducted for more than 2 years, and empirical data is collected according to the developed methodology for evaluating the humanitarian component of the organization. The methodology has 30 assessment criteria and this makes it possible to systematically investigate the functioning of 3 mechanisms and 10 components of the organization from a humanitarian perspective.

Mathematical processing of the statistical database for 208 Ukrainian organizations was carried out according to the specified methodology for management and leadership. These phenomena are used as components in the methodology. Correlation analysis according to Kendall's non-parametric paired test was applied. The presence of a very large number of insignificant correlation indicators was established. Because of this, attention was focused and information was summarized on those points where there was no correlation. This approach was justified by the fact that in the organization as a systemic phenomenon there should be connections between its components. The lack of connections is a sign of a problem with the functioning of the system as a whole. It was established that leadership as a synergistic property of a social group is not sufficiently implemented in the processes of human resource management and organizational development.

However, leadership, with the exception of participation in conflicts, affects the achievement of the synergy effect in the organization. Problems of achieving the effect of synergy through values, traditions and image are highlighted by management. At the same time, there is a bigger problem in the management of the development of the organization.

The developed methodology for evaluating the humanitarian component of the organization according to 30 criteria once again confirmed the possibility of its application in practice. It can be improved or supplemented, but the idea of application is real for practical use and the transition of science to the practical side of development.

**Key words:** organization, leadership, management, evaluation method, correlational analysis.

**Вступ.** Складно сперечатися з тим, що роль керівника в організації, а тим більше лідера в ній чи в інших соціальних групах залишається бути потужною силою та фактором діяльності підпорядкованої групи. Звісно, що зазначені особи є ключовими й від них багато залежить. Тому, питанню менеджменту та лідерству в науці присвячено особливо велику увагу, що матеріалізувалося в незчисленній кількості видань та публікацій. Однак, на зараз, складається

таке враження, що за зазначеними науковими категоріями існує наполегливе намагання втримати набуті уявлення на традиційних закріплених позиціях. При цьому, наука «живе та процвітає» окремо від практики, оскільки вже досить тривалий час нічого особливого новітнього наука не пропонує, а намагається з іншого боку, по іншому описати чи черговий раз дослідити те, що вже давно стало архаїзмом. Так, тривалий час спостерігаються суто раціональні спроби

пояснити та змодельовати з застосуванням наукових підходів особливості менеджменту та лідерства взагалі, а також в межах організацій. При цьому, суто теоретична наука базується на спробах поєднати примітивні уявлення ще радянського періоду з західними пропозиціями певних авторів, що досягли успіхів та мають певний досвід, який наші представники науки намагаються абсолютизувати. Тому, лідерство та менеджмент вважаються апіорі вкрай важливими, але практика функціонування організацій продовжує «шктульгати на обидві ноги», хоча в звітах все чудово або не все так погано. Тому, настав час критичного аналізу реального стану справ щодо функціонування організаційно-професійного середовища, що може сприяти синтезу корисного нового для практики й якісного розвитку науки.

Вже вказувалося раніше, що наукових публікацій є багато, але питання не полягає в тому, які обрати, оскільки фактично всі описують одне й те саме з невеликими варіаціями щодо аспектів дослідження як лідерства, так й менеджменту. Щодо лідерства в публікаціях найбільш останні опираються суто на ідею обліку та розвитку лідерських якостей [1], констатацію загального та всебічного пояснення феномену лідерства [2; 6] та нещодавньої англомовної статті про критичний аналіз ще однієї нової ідеї про лідерство [9], яка базується на очікуванні групи, а решта факторів просто ігнорує. Ще одна англомова стаття [7] містить не лише огляд, але й критичне узагальнення сучасного стану щодо досліджень в організаційному лідерстві. Її автор К. Братнічка констатує, що проведені до цього часу дослідження були суто теоретичними. Мають бути їх предметні емпіричні перевірки, в яких мають вимірюватися різні аспекти лідерства й доцільно подумати про ширшу метакатегорію. Ще констатує те, що до цього часу всі дослідження були зосереджені виключно на окремій людині і команді. Жодного аналізу щодо всієї організації не проводилося. Так й є, а саме те, що системних досліджень, не кажучи вже про їх міждисциплінарне підґрунтя не існує (або вони дуже добре заховані). Окремі ситуативні, зазвичай кореляційного типу, дослідження з відповідними публікаціями результатів констатують суто якійсь окремі явища, що незрозуміло як інтегрувати в систему функціонування лідерства як реального явища. Тому, про лідерство треба починати говорити не лише науково, а ще системно та практично, а особливо в його організаційному варіанті, оскільки тут воно сильно відрізняється від традиційного соціально-психологічного підходу. Так, ще майже 30 років тому досить відомий в наукових колах Е Шейн [10] запропонував ідею поєднання організаційної культури та лідерства в певну систему, що так й не знайшли емпіричних наукових підтверджень.

Справа з менеджментом виявилася дещо гіршою, оскільки менеджмент ізольований в своєму «казанні» та продовжує існувати як результат окремих авторів, що мають такий досвід, який суб'єктивно виражено у певній публікації й не містить критичного аналізу висловленого. Так, перегляд опублікованих

праць щодо менеджменту, керівництва, управління навчального та наукового типу засвідчив тотальне застосування суто оглядово-ретроспективного підходу. При цьому, доказовість колись висунутих ідей не вимагається, а відбувається лише констатація шляхом огляду їх великої кількості. Емпірично-експериментальні докази не вдалося виявити у всіх публікаціях, що свідчить про їх поверхневу науковість. Однак, спостереження впродовж 9 років за публікаціями, їх наступний аналіз та узагальнення з ресурсу HR-ліга [8] та ситуативними іншими інтернет-ресурсами вказує на те, що практика та теорія менеджменту існують ніби паралельно. Так, мають місце публікації навіть про те, що можна обійтись без управління, менеджмент вже не такий, яким був в 20-му столітті, є дуже велика потреба в його ґрунтовному та системному реформуванні, мають місце інноваційні ідеї про менеджмент 21-го століття чи, навіть, 3-го тисячоліття.

Далі, доцільно звернутися до власних опублікованих праць, які будуть містком між констатацією становища та метою даного дослідження як варіанту науково-практичного пошуку. Так, в публікаціях [4; 5] була реалізована спроба наукового системного міждисциплінарного емпіричного дослідження щодо гуманітарної складової організацій в цілому та щодо їх освітнього типу. Експериментально впродовж понад 2 років отримувалася емпірична інформація за розробленою методикою оцінки гуманітарної складової організації, що містить 3 механізми й 10 компонентів, комбінування яких утворило 30 критеріїв оцінки. Ці статистичні дані спочатку було оброблено факторним аналізом, а потім критеріями за середнім значенням та стандартним відхиленням, що дало змогу визначити статистично досить важливу та потенційно корисну інформацію про функціонування організації за її гуманітарною складовою. Звісно, що ця база емпіричних даних ще не була оброблена багатьма іншими математичними способами. Тому, доцільно застосувати інші математичні критерії стосовно управління та лідерства, які в тому дослідженні фігурують в якості компонентів функціонування організації. Це потенційно може сприяти розумінню становища в реальності за цими явищами, що, у свою чергу, буде спонукати формування наукових ідей з опорою на практику. Окрім цього, кількість організацій, як ключового параметра формування вибірки, за останніх 6 місяців збільшено до 208. Це створює підстави для більш статистично достовірних результатів обчислення емпіричних даних.

**Мега статті** полягає в тому, щоб, на основі математичної обробки статистичної інформації про гуманітарну складову функціонування організації, визначити сучасний стан менеджменту та лідерства в максимально можливій деталізації.

**Виклад основного матеріалу.** В попередніх обчисленнях при застосуванні факторного аналізу [5] було отримано навіть неочікуваний потужний результат, що пояснював та підтвердив системну

структуру функціонування гуманітарної складової організацій як єдиного цілого. Але до виявлення деталей та дрібниць факторний аналіз не є спроможним, що й не було на тому етапі дослідження необхідним. Інша вже згадана публікація [4] містить результати обчислень того ж масиву даних за середнім значенням та стандартним відхиленням, але суто в організаціях освіти. Було встановлено, що там найбільшою проблемою є конфлікти, а точніше намагання їх недопустити чи ліквідувати при їх ескалації. Таким чином, наявна база статистичних даних може бути використана для отримання математичних показників за іншими методами, що залежить від мети подальших досліджень та змістового наповнення статистичної бази.

Щодо мети цієї статті, застосування середнього значення та стандартного відхилення за менеджментом та лідерством у поєднанні з синергією, HRM та розвитком нічого особливого не дало. Так, середнє значення в діапазоні від 5,64 до 7,04 зі стандартним відхиленням від 2,3 до 2,8 можуть сприяти констатації не особливо важливих як показників, так й відмінностей за даними критеріями оцінювання. Так, можна констатувати, що критерії оцінювання мають середній та трохи вищий за середній показники, а відхилення вказує на наявність задовільного рівня розподілу отриманих статистичних даних.

Щодо наявних емпіричних даних доцільно спробувати застосувати кореляційний аналіз, який найбільш точно та в деталях здаген вказати показники кореляції. Це є альтернативною до попередніх спроб дослідити через математичні критерії реальність, хоча й в досить абстрактному вимірюванні. Було застосовано непараметричний парний критерій Кендала ( $\tau$ ), що спричинено відмінністю отриманих статистичних даних від нормального розподілу, що було виявлено візуальним способом аналізу (низьких та високих показників за окремими критеріями оцінювання є понад 50%). Результати кореляційного аналізу наведено в таблицях 1 та 2, що містять витяг з кореляційної матриці (зроблено для цілеспрямованого та економного викладу найбільш важливої інформації саме для досягнення мети цієї статті). В таблицях значима для подальшого аналізу інформація вирізняється відсутністю відповідних символів (\*\* чи \*) та певним шрифтом.

Результати не приголомшили, хоча як досить добре можна побачити, зафіксованих кореляцій суто прямого типу зв'язків є дуже багато. Так, вже після факторного аналізу було зрозуміло, що такий результат за кореляційним аналізом є дуже ймовірним. Було сподівання на отримання великих коефіцієнтів, але цього не відбулося. Максимальними показниками є 0,528, що прийнято вважати середнім ступенем кореляції. При цьому, кореляцій дуже багато й всі вони невеликі, що спочатку не сприяло розумінню того, яким чином можливо використати такі результати. Однак, далі прийшла ідея звернути увагу суто на ті перетини між критеріями оцінювання, де кореляцій не було зафіксовано. Цілком ймовірним є припущення про те, що саме відсутність зв'язків

між певними явищами характеризує недоліки функціонування гуманітарної складової організації й це може в узагальненому викладі надати певні важливі результати. Тому, далі підемо нестандартним шляхом, а саме концентрацією на тих аспектах, де зв'язків не зафіксовано з подальшим їх поясненням та узагальненням.

Отже, за умовним блоком щодо лідерства встановлено те, що критерій оцінювання «синергія-лідерство» лише за критерієм «синергія-конфлікти» не має кореляцій. Далі, про «HRM-лідерство», яке не корелює з такими сімома критеріями як «синергія-стратегія», «синергія-цінності», «розвиток-лідерство», «HRM-залучення», «розвиток-залучення», «синергія-конфлікти» та «HRM-комунікація». «Розвиток-лідерство» жодним чином не пов'язане з такими критеріями як «розвиток-стратегія», «розвиток-управління», «HRM-конфлікти», «HRM-імідж» та «HRM-комунікація». Тому, сучасна ситуація щодо лідерства як синергетичної якості соціальних груп недостатньо реалізується в межах таких факторів (механізмів) як управління людськими ресурсами та розвиток організації за її гуманітарною складовою. Й дійсно, лідерство в організаціях недостатньо працює, оскільки дуже великого розповсюдження набуло суто ієрархічно-вертикальне директивно-імітаційне керування, де реальному лідеру нічого робити. Але все ж лідерський потенціал функціонує для досягнення ефекту синергії в цілому. Лише за конфліктами лідери не залучені й це пояснено тим, що конфлікти або недопускаються, або пригнічуються при ескалації й гуманітарна складова організацій має значний енергетичний заряд латентних незавершених конфліктів. Це погано впливає на функціонування організації в цілому та на результати її діяльності.

За умовним блоком щодо управління встановлено те, що критерій «синергія-управління» не корелює з критеріями «розвиток-цінності», «розвиток-традиції», «синергія-конфлікти» та «розвиток-імідж». Таким чином, чітко виокремлюється проблема, що лежить в провалах використання в управлінні як фактора досягнення ефекту синергії через цінності, традиції та імідж. Й це вже було – позначається на тому, що конфлікти ніби «заморожені». За критерієм «HRM-управління» встановлено наявність 29 кореляцій, що може свідчити про найбільш якісний компонент функціонування організації. За критерієм «розвиток-управління» не має кореляцій з такими як «HRM-традиції», «розвиток-лідерство» (вже вказувалося), «синергія-клімат», «синергія-конфлікти», «розвиток-конфлікти», «синергія-імідж», «HRM-імідж», «синергія-комунікація» та «HRM-комунікація». Як бачимо, за цим критерієм управління є 9 зафіксованих показників, що свідчать про відсутність зв'язку там, де вони б мали бути як в елементів однієї системи. Очевидно, що саме погана діяльність в управлінні щодо розвитку є ключовою та найбільш розповсюдженою проблемою в функціонуванні значної кількості

Таблиця 1

Витяг з кореляційної матриці (початок)

τ Кендалла	Синергія-стратегія	НRM-стратегія	Розвиток-стратегія	Синергія-цінності	НRM-цінності	Розвиток-цінності	Синергія-традиції	НRM-традиції	Розвиток-традиції	Синергія-лідерство	НRM-лідерство	Розвиток-лідерство	Синергія-управління	НRM-управління	Розвиток-управління
Синергія-лідерство	,230**	,273**	,196*	,427**	,427**	,251**	,246**	,176*	,258**	1,000	,389**	,327**	,458**	,331**	,274**
НRM-лідерство	,144	,277**	,279**	,163	,314**	,204*	,279**	,253**	,187*	,389**	1,000	,16	,326**	,283**	,411**
Розвиток-лідерство	,265**	,242**	,161	,303**	,163*	,180*	,171*	,192*	,283**	,327**	,16	1,000	,281**	,241**	,156
Синергія-управління	,307**	,359**	,193*	,437**	,379**	,037	,408**	,239**	,129	,458**	,326**	,281**	1,000	,337**	,316**
НRM-управління	,304**	,409**	,343**	,319**	,446**	,269**	,243**	,236**	,219**	,331**	,283**	,241**	,337**	1,000	,328**
Розвиток-управління	,212*	,338**	,236**	,316**	,381**	,202*	,200*	,153	,242**	,274**	,411**	,156	,316**	,328**	1,000

Примітка: \*\* -  $p \leq 0,01$ , \* -  $p \leq 0,05$ .

Таблиця 2

Витяг з кореляційної матриці (продовження)

tau-b Кендалла	Синергія-залучення	НRM-залучення	Розвиток-залучення	Синергія-клімат	НRM-клімат	Розвиток-клімат	Синергія-конфлікти	НRM-конфлікти	Розвиток-конфлікти	Синергія-імідж	НRM-імідж	Розвиток-імідж	Синергія-комунікація	НRM-комунікація	Розвиток-комунікація
Синергія-лідерство	,312**	,248**	,186*	,305**	,330**	,264**	,077	,258**	,178*	,319**	,294**	,163*	,264**	,285**	,339**
НRM-лідерство	,214**	,145	,118	,217**	,404**	,251**	,035	,220**	,199*	,232**	,238**	,203*	,216**	,136	,258**
Розвиток-лідерство	,174*	,206*	,192*	,318**	,167*	,335**	,202*	,09	,247**	,245**	,137	,169*	,227**	,042	,278**
Синергія-управління	,333**	,390**	,180*	,230**	,528**	,296**	,091	,443**	,177*	,193*	,209*	,069	,223**	,182*	,238**
НRM-управління	,507**	,441**	,299**	,264**	,419**	,372**	,221**	,224**	,309**	,262**	,220**	,274**	,247**	,231**	,275**
Розвиток-управління	,327**	,282**	,188*	,098	,312**	,287**	,011	,174*	,122	,123	,135	,351**	,063	,095	,238**

Примітка: \*\* -  $p \leq 0,01$ , \* -  $p \leq 0,05$ .

організацій в українському професійному середовищі.

**Висновки.**

1. Менеджмент та лідерство є компонентами організаційної системи, які мають бути достатньо якісно досліджені та спрямовані на служіння якісному функціонуванню організації. З цією метою впродовж понад 2-х років в межах системного емпіричного дослідження проводиться науковий пошук суті, змісту та інших організаційно-психологічних аспектів, що вже дало результати, які можуть бути корисними для практики. Тому, ідея визначити практичний стан лідерства та менеджменту в сучасних українських організаціях є реальним кроком переорієнтації науки на практику.

2. Застосування кореляційного аналізу за непараметричним парним критерієм Кендала до статистичних даних за вибіркою в 208 українських організацій з цілеспрямованим подальшим аналізом щодо менеджменту та лідерства виявив низку зафіксованих важливих результатів. Так, головними з них доцільно визначити те, що лідерство як синергетична властивість соціальної групи недостатньо реалізована в процесах управління людськими ресурсами

та розвитку організації насамперед за гуманітарною складовою. Однак, лідерський потенціал, за винятком участі в конфліктах, функціонує для досягнення ефекту синергії в цілому. За менеджментом чітко виокремлено проблему, що лежить в провалах використання в управлінні як фактора досягнення ефекту синергії через цінності, традиції та імідж. Але, ще більшою є проблема в менеджменті щодо розвитку організації. Оскільки, організація, а особливо її гуманітарна складова, є системним явищем, відсутність кореляцій свідчить про наявність системних проблем в її функціонуванні.

3. Розроблена методика з оцінки гуманітарної складової організації за 30 критеріями ще раз підтвердила можливість її застосування на практиці. Звісно, що її можна вдосконалювати чи доповнювати, але сам принцип застосування виявився корисним не лише для практичного використання, а й для переходу науки на практично орієнтовані рейки її розвитку.

4. Напрямок подальшого дослідження вбачається в тому, щоб збільшити кількість спроб використання розробленої методики на практиці й це має забезпечити отримання даних про різні показники її валідності.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Агаєв Н.А., Кокурн О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Герасименко М.В., Ткаченко В.В. Психологічне забезпечення розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів: Методичний посібник. К.: НДЦ ГП ЗСУ, 2014. 209 с.
2. Гуменюк О. Г. Теоретичний аналіз основних напрямів лідерства державних службовців. Актуальні проблеми психології. Том I. Випуск 50. 2018. С. 9–15.
3. Заболотна В.О. Взаємозв'язок компетенцій керівників із різними стилями управління в сучасному організаційному лідерстві. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Вип. 42. С. 48–53.
4. Куций О.А. Суть та фактори гуманітарної частини організації як середньої соціально-професійної групи (раціонально-експериментальне дослідження). Габітус. Науковий журнал з соціології та психології. 38. 2022. С. 146–151.
5. Куций О.А. Організаційно-психологічні аспекти функціонування освітніх організацій в Україні: механізми, експеримент, констатація та перспективи реформування. Edukacja i społeczeństwo VII. Zbiór artykułów naukowych / T. Nestorenko, R. Bernatova, W. Duczmal (red.). Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu. Opole: wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu, Polska. 2022. S. 472–479.
6. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ. 2018. 241 с.
7. Bratnicka K. Relationship Between Leadership Styles and Organizational Creativity. Management and Business Administration. Central Europe. Vol. 23, No. 1/2015: p. 69–78.
8. HR-ліга. Співтовариство кадровиків та спеціалістів з управління персоналом. URL: <https://hrliga.com/>
9. Reviewed by Gary B. Brumback, Palm Coast, FL. Personnel Psychology, Book Review Section, 429-431. S. Alexander Haslam, Stephen D. Reicher, and Michael J. Platow. The new psychology of leadership: Identity, influence and power. NY: Psychology Press, 2011, 267 p. URL: [https://www.researchgate.net/publication/263369005\\_The\\_New\\_Psychology\\_of\\_Leadership\\_Identity\\_Influence\\_and\\_Power\\_by\\_S\\_Alexander\\_Haslam\\_Stephen\\_D\\_Reicher\\_and\\_Michael\\_J\\_Platow](https://www.researchgate.net/publication/263369005_The_New_Psychology_of_Leadership_Identity_Influence_and_Power_by_S_Alexander_Haslam_Stephen_D_Reicher_and_Michael_J_Platow)
10. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint Market Street, San Francisco. 2004. 458 p.