

**Костюченко Олена Вікторівна**

Київський національний університет культури і мистецтв

## **ВИЗНАЧАЛЬНІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ**

*Уточнено сутність понять «ефективність управління командою», «корпоративна культура». Увагу зосереджено на визначальних соціально-психологічних суб'єктивних факторах успішного управління командою, зокрема на корпоративній культурі, корпоративності як потужному стратегічному інструменті максимізації ефективності, оптимізації функціонування команди та якісному вдосконаленні системи управління командою діяльністю в організації.*

**Ключові слова:** управління командою, корпоративна культура, корпоративність, ефективність управління командою, фактори ефективності управління.

**Проблема, її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Соціально-психологічні питання управління є універсальними для будь-якої сфери професійної діяльності, оскільки об'єктом управління є людина, індивідуальні психологічні особливості якої залишаються постійними. Динамічність процесів розвитку креативного менеджменту вимагає індивідуальних і колективних оригінальних нових рішень, що спрямовані на вибір найліпшого варіанта майбутніх дій для досягнення основної мети, конструювання моделі соціокультурної системи, визначає її соціальні характеристики. Ефективність управління персоналом в значній мірі залежить від багатьох факторів, а її підвищення є визначальним чинником успіху при обмежених ресурсах та резервах.

Виникнення психології управління нерозривно пов'язано зі створенням Школи «людських відносин» (Е. Мейо, М. Фоллет, А. Маслоу, Ф. Герцберг й інші). Серед багатьох передбачених за класичним підходом основних функцій менеджменту (Н. Fayol, Henri, 1949) є керівництво командою співробітників. Разом з тим, дослідники зазначають, що останнім часом у менеджменті все більше уваги приділяється командній діяльності персоналу організації. Причини зростання популярності команд пов'язані з глобальними економічними проблемами, передбачають зростання конкуренції, технологічні досягнення, необхідність вирішення складних проблем у максимально стислі терміни, плінність кадрів.

**Аналіз публікацій (виділення невіршених проблем).** У більшості сучасних праць теоретиків і практиків, присвячених питанням управління персоналом (Л. Балабанова, М. Виноградський, В. Воронкова, Є. Маслов, М. Мурашко, В. Лук'янихін та інші), вивченню командних систем, моделей колективної поведінки та моделей групового управління (М. Геллерт, Ю. Журавльов, Ч. Маргерисон, К. Новак, Л. Томпсон, Д. Фролов та інші), розглядаються методичні підходи до загальних проблем управління командами, однак недостатньо висвітлені питання, пов'язані з ефективною діяльністю менеджерів у сфері управління командами.

**Ціль статті** – визначити соціально-психологічні фактори успішного управління командою, обґрунтувати роль корпоративної культури у формуванні та реалізації ефективних управлінських механізмів узгодженої командної діяльності, результативної взаємодії керівної і керованої підсистеми.

**Виклад основного матеріалу, обґрунтування результатів дослідження.** Успішність управлінської діяльності командою залежить від різних суб'єктивних чинників (В. Зазикін, А. Чернишев), зокрема знань, навичок, вмінь, управлінських здібностей, якостей керівника [2]. Серед 10 найактуальніших професійних навичок (щорічний Всесвітній економічний форум в Давосі, Швейцарія, 2016), необхідних для забезпечення ефективності управління командою, суттєву роль відіграють такі: комплексне багаторівневе рішення проблем – здатність бачити суть проблем, засновуючись причиною, а не наслідком; володіння системним, цілісним підходом до вирішення будь-яких проблем; уміння управляти людьми, а саме приймати головні рішення, мотивувати та заохочувати до плідної роботи співробітників, розв'язувати конфлікти всередині команди; взаємодія як система зв'язків і взаємодій між індивідами, соціальними групами, сукупність усіх соціальних відносин безпосередніх чи опосередкованих, пасивних чи активних, постійних чи ситуативних; емоційний інтелект – здатність до розуміння та керування емоціями, намірами і мотивацією інших людей і власними; вміння проводити переговори є важливим для сучасної ділової людини, яка стикаючись з новими партнерами, колегами і знайомими, є посередником у досягненні визначеної мети, від чого залежить успіх компанії в цілому.

У своїй повсякденній діяльності сучасному ефективному керівнику слід спиратися на власні сильні сторони, найбільш розвинуті стильові компоненти, якості, при цьому постійно розвиваючи сильні. Слід зауважити, що ідеальним стилем управління командою є творчий стиль, для якого характерними є гнучкість керівника у вирішенні кожної нової управлінської задачі, неординарність застосування найбільш оптимальних і результативних прийомів, способів, засобів.

По суті творчий стиль керування колективом засновується на різноманітних стилях (адміністративний, лідерський, документальний, консервативний, авральний, плановий, колегіальний, авторитарний, а також такі, де найважливіша функція – регламент, перебудова, проектування тощо) в залежності від управлінської ситуації, що склалась, від цілей, умов, засобів її вирішення. Для творчого стилю керування найхарактернішим є варіювання стилів в залежності від новизни та самого характеру управлінської проблеми.

У контексті нашого дослідження, під ефективністю управління командою ми розуміємо співвідношення між вхідними ресурсами управлінсько-командної діяльності, необхідних для досягнення результатів першого рівня (фізичними, інтелектуальними, матеріальними ресурсами), та самими цими результатами; міра доступності ресурсів та адекватності їхнього застосування для реалізації управлінсько-командної діяльності організації.

Одним із найвпливовіших факторів успішного управління командою є корпоративна культура. Як відомо, одним із напрямів будь-якої організаційної системи є здійснення заходів, спрямованих на формування та розвиток корпоративної культури. Проблематика корпоративної культури багатогранна, перебуває на «перетині» менеджменту, психології, культурології, педагогіки, соціології, філософії та ін., є відносно новою для українського суспільства й недостатньо досліджена наукою. В межах теорії менеджменту корпоративна культура [3-7] розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінки. Істотний внесок у дослідження корпоративної культури, як однієї з ефективних сучасних форм управління, зробили І. Ансофф, М. Армстронг, О. Бетіна, П. Вейл, М. Грачов, Г. Даулінг, Д. Елдрідж, К. Камерон, Є. Капітонов, А. Кромбі, Ф. Котлер, Р. Кричевский, А. Маслоу, Б. Мільнер, І. Морган, Р. Рюттенгер, Т. Пітерс, А. Пригожин, Г. Саймон, В. Співак, Р. Уотермен, Є. Уткін, В. Шепель та інші. Умови формування та вдосконалення корпоративної культури компанії всебічно розглянули такі вчені і практики, як М. Альберт, Р. Блейк, Я. Джонс, В. Леонард, М. Мескон, М. Полліт, С. Сайлас, А. Стрікленд, А. Томпсон та інші.

Ми розглядаємо корпоративну культуру як систему формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, цінностей та інтересів, особливостей групової поведінки, що визначає шлях розвитку організації у сфері управління командою; а також як сукупність моделей поведінки, які надбані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що

виявили свою ефективність і поділяються більшістю командного складу організації.

Особливостями корпоративної культури є те, що вона: являє собою організаційно-психологічну середу життєдіяльності співробітників організації; виявляється на рівні окремої особистості, групи і організації в цілому в структурі мотивації і в стандартах поведінки, в стилі управління, організаційних управлінських процедурах; впливає на ефективність діяльності співробітників і організації в цілому, на переважаючі відносини співробітників до організації, результатами діяльності та колегам, а також на рівень розвитку групових відносин. На рівні особистості відбувається формування цінностей, норм, паттернів організаційної поведінки, єдиних або подібних для всіх співробітників організації; відбувається зміна структури мотивації співробітників організації.

До основних функцій корпоративної культури належать: охоронна, яка полягає в створенні захисного бар'єру організації від небажаних зовнішніх дій; інтегративна – формує почуття належності до організації, гордість за неї, прагнення інших особистостей бути включеними до неї; регулювальна – підтримує необхідні правила і норми поведінки членів організації, їх взаємовідносин, контактів із зовнішнім середовищем, що є гарантією її стабільності, зменшує можливість небажаних конфліктів; пізнавальна – є пізнанням і освоєнням корпоративної культури, що здійснюється на стадії адаптації робітника, сприяє його залученню до колективної діяльності, визначає його успішність; орієнтувальна – покращує взаємне пристосування людей один до одного й до організації, реалізується через загальні норми поведінки, ритуали, обряди, за допомогою яких здійснюється також виховання співробітників; мотивувальна – створює необхідні стимули для ефективної роботи організації; формувальна – формує образ організації в очах оточуючих.

Формування корпоративної культури, її вплив на кадровий потенціал всього колективу і окремих працівників, в даний час розглядається як одна з найбільш важливих складових системи управління персоналом. Так, І. Смирнова вважає, що управлінська діяльність з удосконалення стосунків в організації відповідає ідеології корпоративності, феномен якої в діяльності організації і управління ними має глибоку психологічну і акмеологічну основу [5, с. 254]. Корпоративність покликана забезпечити унікальність, саморозвиток та самозбереження організації через участь кожної особистості в житті організації. Вона важлива для будь-якої організації, оскільки впливає на: – мотивацію співробітників; – привабливість організації як роботодавця, що відбивається на плинності кадрів; – моральність кожного співробітника, його ділову репутацію; – продуктивність і

ефективність трудової діяльності; – якість роботи співробітників; – характер особистісних і виробничих відносин в організації; – творчий потенціал кожного члену колективу; – формування позитивного іміджу організації. Отже, формування корпоративної культури забезпечує підвищення якості управлінської діяльності за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва і схвалюваних ним рішень, виховання у працівників ставлення до організаційної системи як до власної справи, що приводить до максимізації ефективності, до якісного вдосконалення системи управління.

Слід зазначити, що головним фактором успішності управлінської діяльності є націленість усієї команди на кінцевий результат, ініціатива та творчий підхід до вирішення завдань. Із позицій організаційно-психологічного клімату, ефективною визнають таку команду, в якій: неформальна атмосфера; завдання і рішення зрозумілі, обговорюються, усвідомлюються і виконуються; враховуються думки її членів; конфлікти й розбіжності наявні, але виявляються і центруються навколо ідей та методів, а не особистостей тощо. Все це обумовлює визначальну роль менеджера в ефективному здійсненні управління командною.

Серед інших факторів успішного вирішення управлінських задач також слід виокремити такі: наявність значущої у творчому, дослідницькому плані проблеми; добір найбільш ефективних технологій постановки мети; уміння керівника ставити ключові та тематичні запитання; практична значущість очікуваних результатів; майстерність трансформаційного впливу: урахування впливу індивідуально-психологічних властивостей особистості (рівень самооцінки, тип темпераменту, індивідуальний стиль діяльності) на її зовнішні поведінкові прояви, найшвидша результативність при роботі з людьми, позитивний вплив на мислення та поведінку членів колективу, мотивація на досягнення результату; оптимізовані мотиваційні (зовнішні, внутрішні, інтроєктивні, ідентифікаційні) чинники: свобода, самостійність, відсутність контролю, що розвиває у працівників відповідальність і підвищує ефективність роботи; сприятлива атмосфера довіри, врахування таких групових феноменів, як сумісність, спрацьованість, згуртованість; значущість виконуваної роботи; нові навички; матеріальне та технічне забезпечення, обладнане робоче місце [3].

**Висновки, перспективи.** Отже, визначальними соціально-психологічними факторами успішності управління командою є: – сформованість і розвиток управлінських знань, навичок, вмінь і якостей менеджера; – обізнаність щодо соціально-психологічних факторів оптимального функціонування команди; – найбільш

розвинуті стильові компоненти управлінської діяльності; – неординарність застосування найбільш оптимальних і результативних прийомів, способів, засобів; – корпоративна культура та корпоративність як потужний стратегічний інструмент, що забезпечує підвищення якості управлінської діяльності за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами, зорієнтовує всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі, мобілізує ініціативу співробітників, поліпшує процес комунікації, поведінки, впливає на ефективність діяльності співробітників і організації в цілому; націленість усієї команди на кінцевий результат, ініціатива та творчий підхід до вирішення завдань.

Перспективним у цьому зв'язку є дослідження умов сприятливого середовища, в якому відбувається формування максимально адаптивних корпоративних культур, які сприяють максимізації ефективності, якісному вдосконаленню системи управління, стимулюють творчий підхід, інноваційну діяльність, підвищення зацікавленості працівників у втіленні нових ініціатив.

### Література

1. Зыскин В. Г. Менеджер: психологические секреты профессии / В. Г. Зыскин, А. П. Чернышев. – Москва : Просвещение, 1992. – 165 с.
2. Костюченко О. В. Складові ефективного управління проектною діяльністю в соціокультурних індустріях / О. В. Костюченко, Л. П. Дихнич // Креативні технології, підприємництво і менеджмент в організації соціокультурної сфери XXI століття: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. – Київ : КНУКіМ, 2017. – С. 48-52.
3. Козлов В. Д. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса / В. Д. Козлов, А. А. Козлова // Управление персоналом. – 2000. – № 1 (53). – С. 35-38.
4. Корпоративная культура: аспекты управления / Г. Л. Хаеt, А. Л. Еськов, Л. Г. Хаеt, С. В. Ковалевський. Под общ. ред. Г. Л. Хаеtа. – Донецк: Донбасс, 2003. – 400 с.
5. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник / Центр науково-технічної інформації та сприяння інноваційному розвитку України. – Київ : ДП «Укртехінформ», 2013. – 185 с.
6. Смирнова И. А. Корпоративная культура как акмеологический феномен / И. А. Смирнова // Мир психологии. – 2010. – № 4. – С. 252-265.
7. Kotter J. P. Corporate Culture and Performance / J. P. Kotler, J. L. Hessket. – New York, 1992. – 214 p.

**Елена Костюченко. Определяющие социально-психологические факторы эффективного управления командой.**

*Уточнена суцність понять «ефективність управління командой», «корпоративна культура». Внимане сфокусоване на головних соціально-психологічних суб'єктивних факторах успішного управління командой, в частині на корпоративній культурі, корпоративності як потужному стратегічному інструменті максимізації ефективності, оптимізації функціонування команди і якісному удосконаленні системи управління командою діяльністю в організації.*

**Ключевые слова:** *управление командой, корпоративная культура, корпоративность, эффективность управления командой, факторы эффективности управления.*

**Olena Kostyuchenko. The determinative socio-psychological factors of the effective team management.**

*The essence of concepts «efficiency of management of the team», «corporate culture» is specified. Attention is focused on the key socio-psychological subjective factors of successful team management, in particular on corporate culture, corporate identity as a powerful strategic tool for maximizing effectiveness, optimizing the team's operation, and qualitatively improving the management system of team activities in an organization.*

**Keywords:** *team management, corporate culture, corporate identity, team management efficiency, management efficiency factors.*

Стаття надійшла до редакційної колегії 21.04.2018

Прийнято до друку 07.05.2018

**Інформація про автора:**

**Костюченко Олена Вікторівна** – доктор психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології, Київський національний університет культури і мистецтв.