

Л. В. ПОМИТКІНА, психолог  
(Природничо-науковий ліцей №145, м. Київ)

## ГАРМОНІЗАЦІЯ КОЛЕКТИВУ ЯК УМОВА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 4, с. 142–144

Входження України у простір ринкової економіки ініціювало суттєві зміни людських стосунків у колективах як на виробництві, так і в освітній галузі. У багатьох колективах принципи взаємопідтримки, взаємодопомоги, спільного розв'язання виробничих проблем, притаманні соціалістичному устрою, поступилися принципам індивідуалізації, самостійності, конкуренції, а іноді конфронтації. Характер стосунків співробітників у колективі позначається на кінцевих результатах діяльності, впливає на психічне і фізичне здоров'я особистості. Тому одним з важливих факторів удосконалення управлінської діяльності є гармонізація психологічного мікроклімату, взаємин співробітників у колективі.

На жаль, термін "гармонізація" нерідко вживається без належного теоретичного, зокрема психологічного, обґрунтування, що на практиці ускладнює як діагностику рівня гармонійності, так і визначення конкретних методів і підходів до гармонізації колективу. Поняття гармонії (від грецьк. *harmonia* — зв'язок, співзвучність, стрункість, співрозмірність, рівновага, згода) у широкому сенсі вживається для відображення різноманітних аспектів організованості цілого на противагу хаосу і безпорядку як проявам дисгармонії [7].

У стародавньогрецькій філософії гармонія розглядалася як організованість Всесвіту, що протистоїть хаосу. Геракліт заглибив поняття гармонії, тлумачачи її як єдність протилежностей. У свою чергу Е. Кант розумів гармонію передусім як узгодженість між розумом і чуттєвістю. У його підході до розуміння гармонії можемо вбачати не тільки філософські, а й певні психологічні аспекти, адже і за сучасними уявленнями інте-

лект і почуття є важливими підструктурами особистості.

Розглядаючи психолого-педагогічні аспекти понять "гармонія" та "гармонійність", С. Гончаренко наділяє їх такими ознаками, як "внутрішня і зовнішня упорядкованість, узгодженість, цілісність явищ і процесів. Гармонія виробляється у процесі виховання особи й участі її в життєдіяльності певного колективу" [1, с. 63].

Протилежним до поняття гармонії є дисгармонія. Як відзначають С. Гончаренко та Н. Ничкало, "дисгармонія особистості — часткове або повне порушення принципу гармонійності в розвитку особистості. Часткова дисгармонія особистості спостерігається часто: наприклад, у період швидкої інформатизації і технократії суспільства, інтелектуалізації людини, дефіциту емоційності, що виникає на цій основі. Повна дисгармонізація може наставати внаслідок нервових і психічних захворювань" [1, с. 77].

У психологічному вимірі гармонія може розглядатися як в особистісному плані, так і в соціальному — як узгодження певних показників розвитку групи, колективу. Як зазначає Т. Зинкевич-Євстигнеєва, гармонійно розвинена особистість легко "вписується" в будь-які умови і ситуацію, легко знаходить контакт з самими різними людьми, комфортно відчуває себе навіть у незнайомому середовищі [6].

Філософсько-психологічні принципи гармонії можуть на практиці втілюватися у складний процес формування певного колективу. У філософській та психолого-педагогічній літературі є різні підходи до визначення сутності колективу, його домінуючих ознак і функцій. За визначенням А. Петровського та В. Шпалинського, "колек-



тив — це організована група, в якій члени об'єднані загальними цінностями, цілями і задачами діяльності, значущими для групи в цілому і для кожного її члена окремо, де міжособистісні відносини опосередковуються суспільно цінним і особистісно значущим змістом спільної діяльності” [2, с. 88].

Серед об'єктивно-психологічних ознак колективу дослідники виокремлюють такі:

- 1) територіальне і тимчасове об'єднання індивідуумів (присутність);
- 2) наявність єдиного, загального для всіх подразника, тобто об'єднання індивідуумів у рецепторному моменті їх поведінки;
- 3) наявність єдиної, загальної для всіх реакції, тобто об'єднання індивідуумів в рефлекторному моменті їх поведінки;
- 4) система взаємодії індивідів, яка зумовлена єдиним подразником і об'єднаною реакцією;
- 5) безпосередня соціальна стимуляція індивідів у процесі реагування [2, с. 100].

На думку О. Макаренка, організація колективу є можливою тільки за умови об'єднання людей навколо такої діяльності, яка є корисною для суспільства [2, с. 104]. Однак сучасна дійсність яскраво засвідчує, що мотиви діяльності колективу не завжди обумовлюються соціальними інтересами. На стан психологічного клімату в групі, колективі істотно впливають особистісно значущі, корпоративні та суспільно значущі мотиви.

Якщо в колективі істотно переважає особистісно значуща мотивація, розвиток колективу можна вважати дисгармонійним, оскільки багатомірність особистісно значущої мотивації, її висока вибірковість, різноспрямованість і “індивідуальність” (егоїстичні інтереси) призводять до непорозуміння, напруженості у відношеннях тощо. Управлінська діяльність за таких умов буде суттєво ускладненою.

Переважає корпоративної мотивації відбиває потреби та інтереси членів корпорації, тобто об'єднання людей на основі суто особистих цілей, які, як правило, протистоять цілям інших об'єднань — підприємств, фірм, організацій тощо. Розвиток корпоративної мотивації діяльності співробітників сприяє певній гармонізації міжособистісних стосунків, покращанню психологічного клімату завдяки формуванню у співробітників усвідомлення своєї причетності до спільної діяльності, кінцевий успіх якої відбиватиметься на успішності кар'єри та матеріальній зацікавленості працівників. Однак кожна

людина причетна до життя певного суспільства, тому відсутність орієнтації на суспільні інтереси може призводити до певних дисгармоній в особистісному розвитку працівника, до ускладнення взаємин з близькими, які не розділяють інтересів його корпорації.

Серед багатьох поєднань мотивів, які визначають різні типи ставлення до праці, оптимальним є той, в якому визначена висока інтенсивність трьох компонентів:

- 1) матеріальної зацікавленості в конкретній роботі;
- 2) безпосередньої зацікавленості у процесі праці;
- 3) переживання соціальної значущості його результатів.

Таким чином, розвиток соціально значущої мотивації посідає важливе місце в гармонізації колективу у процесі управлінської діяльності. Відзначимо, що цей розвиток значно ускладнюється за умов, коли суспільство стає байдужим до власних громадян, нехтує інтересами розвитку особистості.

У процесі психологічної діагностики обраних показників гармонійності у колективі увага приділяється насамперед емоційним оцінкам, які співробітники дають різним явищам, що відбуваються в колективі. На практиці, як правило, використовуються методики соціометричних оцінок, проводиться анкетування. Отримані діагностичні результати аналізуються, узагальнюються і складають основу для вироблення певних рекомендацій щодо подальшого розвитку колективу.

В умовах діяльності освітніх закладів завдання гармонізації колективу вчителів, викладачів, адміністративного персоналу значною мірою покладається на штатних психологів. Натомість у виробничих колективах, де необхідність психологічної діяльності тільки усвідомлюється, цю функцію частіше за все бере на себе керівник певного підрозділу. Зазначимо, що ставлення керівників комерційних підприємств до людського фактору з часом набуває позитивних змін. Зокрема, ще кілька років тому більшість керівників вирішували конфліктні ситуації, що виникали у колективі, шляхом звільнення конфліктуючих сторін. Нині все більше працівників усвідомлюють, що в кожного фахівця, який має досвід роботи у галузі, вкладено певні гроші, втрачати які через звільнення працівника недоцільно. Саме тому у світовій практиці користуються попитом психологічні послуги, які здійснюють кваліфіко-



вані спеціалісти відповідних психологічних центрів та установ.

Таким чином, потреба у гармонізації колективу набуває не тільки психологічного, а й суто економічного значення, вимагає не тільки теоретичного обґрунтування, а й практичного розв'язання через створення дійового психологічного інструментарію для діагностики та розвитку міжособистісних взаємин працівників у колективі.

Серед провідних психологічних передумов гармонійного розвитку колективу можна виокремити такі, як позитивна установка колективу на нововведення, сформовані та усвідомлені провідні мотиви спільної трудової діяльності працівників, позитивне ставлення до нововведень, активна участь працівників в управлінні закладом, установою чи організацією.



### Література

1. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. — К.: Либідь, 1997. — 376 с.
2. Донцов А. И. Психология коллектива (Методологические проблемы исследования): Учеб. пособие. — М.: Изд-во МГУ, 1984. — 208 с.
3. Зязюн І. А. Педагогічна майстерність як мистецька дія: Посіб. для вчителів // Рідна шк., 1995. — № 7–8. — С. 31–50.
4. Коломінський Н. Л. Психология педагогического менеджмента. — К.: МАУП, 1996.
5. Лосев А. Ф. Гармония // Филос. энцикл. словарь. — 2-е изд. — М., 1989.
6. Тренинг по сказкотерапии / Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. — СПб.: Речь, 2000. — 254 с.
7. Энциклопедический словарь / Под. ред. Б. А. Введенского. — М.: Большая сов. энцикл., 1953. — Т. 1. — С. 390.