**Лекція 7. Формування менеджером клімату в колективі та вибір *стилю керівництва***

Розглянувши поняття самоменеджменту, детальніше розглянемо клімат в організації та його впливові на розвиток менеджера.

Клімат в організації - це сукупність ключових чинників, які визначають стан робочого середовища організації. Це такі чинники:

* гнучкість (від неї залежить, наскільки вільно себе почувають співробітники-новатори );
* відповідальність співробітників щодо організації;
* рівень внутрішньокорпоративних стандартів;
* впевненість людей, що їхню робота справедливо оцінюють і винагороджують;
* розуміння співробітниками поставлених перед компанією задач і її цінностей;
* відданість загальним цілям організації.

Клімат організації умовно можна зобразити у вигляді трьох «кліматичних зон»:

1. «кліматична зона - соціальний клімат», який визначається степеню усвідомлення кожним працівником загальних цілей і задач організації, формується під впливом особистого прикладу управлінського персоналу в захопленні справою, строгого дотримання правових і моральних норм, розвинутості демократичних основ в управлінні виробництвом;
2. «кліматична зона - моральний клімат», визначається діючими в колективі моральними цінностями і за масштабами є локальним;
3. «кліматична зона - психологічний клімат». Його особливістю є те, що він викликає між працівниками, які безпосередньо контактують один з одним.

Всі види взаємовідносин можна згрупувати на підставі таких чинників:

1. суспільних відносин - через них розкривається соціальний зміст етичних, правових, економічних і політичних відносин конкретних людей у конкретних колективах;
2. міжособових відносин - через них розкриваються соціально- психологічні форми, які існують та реалізуються загальні відносини в процесі спілкування і спільної роботи людей;
3. особливості організаційної взаємодії, які в процесі розв’язку функціонально-технологічних задач реалізуються в статусно- рольовій системі відносин. Статусно-рольові відносини офіційно закріплюють в адміністративно-посадовій структурі організації нормативним регулюванням санкцій і форм контролю за їхніми діями та вчинками. Вони пов’язані з ієрархією адміністративних прав та обов’язків співробітників;
4. колективні взаємовідносини відтворюють соціально-психологічну спільність членів колективу, зіставляючи їхні погляди, соціальні цінності, психологічну близькість. Побудовані на підставі взаємодопомоги та співробітництва.

Кожний керівник створює особливий клімат або атмосферу, в якому належить працювати колективу. У зв’язку з цим можна говорити про три основні типи клімату.

1. Структурований (формальний) клімат. Керівники провадять жорстку політику. Діяльність підлеглих контролюють. Використовують обмеження, заборони. Від службовців вимагається дотримання трудового розпорядку. Керівник може дозволити собі розслабитися дуже рідко; 98 % часу приділяють роботі. Керівник, який створює подібний клімат, видається непривітним і неприступним. Він здається недосяжним. У підсумку це може призвести до того, що новий співробітник починає побоюватися його.
2. Ліберальний клімат абсолютно протилежний до структурованого. Керівник у такому випадку застосовує легкий, вільний стиль керівництва. Він рідко втручається в діяльність підлеглих, не йдеться про контроль та обмеження. Однак ліберальний клімат може стати небезпечним, особливо для початківців, для яких самодисципліна має велике значення. Якщо підлеглий відчуває відсутність керівництва, у нього виникає спокуса скористатися цим. Йому важко зацікавити себе працею.

Уявна легкість може призвести до поганих звичок. У підсумку виявляється, що ідеальна на перший погляд ситуація є пасткою.

1. Демократичний клімат. Багато хто з керівників прагне створити в колективі саме такий клімат. Демократичну атмосферу найважче створити, це, скоріше, мета, до якої потрібно прагнути, а не реальність. При демократичному стилі цілі підлеглого та керівника збігаються.

Багато хто, можливо, і не погодиться з тим, що структурований клімат більш придатний для досягнення мети і розкриття потенціалу співробітників. Ліберальний клімат особливо небезпечний для тих, хто не дисциплінований і не вміє самостійно формулювати і вирішувати завдання.

Вивчення груп виявило, що такий колектив відчуває задоволення від власної роботи, а віддача збільшується у багато разів. Якщо це так, то чому багато хто з керівників не можуть створити такий клімат у колективах? Може бути декілька пояснень.

По-перше, такий клімат важко створити, але ще важче підтримувати. Від керівника вимагається великий досвід, уміння та терпіння.

По-друге, не багато підлеглих відповідають такому клімату. Як це не дивно такий ідеальний клімат не всім до вподоби, є й такі, які надають перевагу авторитарному стилю. Деякі вважають, що керівник не бачить виразно визначеної мети, якщо звертається до підлеглих за порадою.

По-третє, керівник, спрямований на створення демократичного клімату, врешті-решт відкриває для себе, що він просто лавірує між структурованим і ліберальним варіантами керівництва. Іноді він уже майже досягнув ідеалу, але починає відчувати, що хтось використовує цю можливість, аби досягти своїх цілей.

Стилі керівництва та клімат в організації. Д. Голман виділив зв’язок між стилем керівництва компанією, складовими клімату і у підсумку, результативністю (див. табл. 3.6).

Працюючи з базою даних, яка охоплює близько 20 тисяч топ- менеджерів з різних країн, дослідник виявив шість стилів керівництва: примушувальний, авторитетний, батьківський,

демократичний, еталонний і наставницький.

Авторитетний стиль загалом впливає на клімат найпозитивніше, лише трохи поступаються йому три інших стиля - батьківський, демократичний і наставницький. Водночас ці дослідження

засвідчують, що жоден із стилів не варто застосовувати як єдиний інструмент, - кожен з них може стати в нагоді в якійсь ситуації хоч би на короткий час.

Таблиця 3.6

Шість стилів управління за Д. Голманом

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стиль | Приму-  шувальний | Автори­  тетний | Батьків­  ський | Демокра­  тичний | Ета­  лонний | Настав­  ницький |
| Особли­  вість | Лідер  вимагає  беззапе­  речної  покори | Лідер  мобілізує  підлеглих  на  досягнення  мети | Лідер створює атмосфе­ру миру та згоди | Залучає всіх до роботи і потребує консен­сусу | Лідер  вимагає від людей високих досягнень | Лідер  готує  підлеглих  до  майбутніх  звершень |
| Девіз | Роби  як я сказав! | Йди за мною! | Г оловне- люди! | Хочу  знати  вашу  думку! | Роби як я! | Спробуй  так! |
| Особ­  ливості  емоцій­  ного  інтелек­  ту | Орієнтація на досяг­нення, ініціатива, само­контроль | Упевне­ність у собі,  співпере­  живання,  інновацій-  ність | Співпере­  живання,  вибудову­  вання  зв’язків,  комуніка­  ція | Спів­  праця,  командна  робота,  комуні­  кація | Відповіда­  льність,  орієнтація  на  результат,  ініціатив­  ність | Допомога  іншим,  співпере­  живання,  само­  контроль |
| Відпо­  відні  ситуації | Криза, необхід­ність реоргані­зації, робота з важкими підлег­лими | Реформа,  яка  потребує  нового  підходу,  необхід­  ність  задати  чіткий  напрям | Залаго­джування тертя в команді, мотивація людей у моменти стресу | Залучення людей до участі в проекті, досягнен­ня кон­сенсусу, мотивація зірок | Необхід­ність швидко домогтися успіху за наявності кваліфіко­ваної команди | Необхід­  ність  допомогти  людям,  підвищити  продуктив­  ність  роботи |
| Загаль­  ний  вплив на клімат | Негативне | Сильне  позитивне | Позитив­  не | Позитив­  не | Негативне | Позитивне |

До найважливіших результатів дослідження варто зачислити зв’язок між кліматом і показниками результативності. Якнайкращі результати продемонстрували ті керівники, стиль яких добре позначався на кліматі в організації. Отже, чим більше стилів в

арсеналі керівника, тим ліпше. Найсприятливіший клімат і найвищі показники продуктивності зафіксовані в тих організаціях, керівники яких володіють чотирма і більше стилями, передусім авторитетним, демократичним, батьківським і наставницьким. Ефективні керівники легко і природно переходять з одного стилю на іншій залежно від ситуації. Такі менеджери тонко відчувають реакцію тих, що оточують і досягають якнайкращих результатів гнучко, інтуїтивно пристосувавши свій стиль до певних обставин.