

• принимая то или иное решение по ассортименту, соизмерять с возможностями хозяйствующего субъекта.

*Василевская Т.Г., Беяцкая Т.Н., канд.экон.наук, УО «БГЭУ» (г. Минск)*

## **ИССЛЕДОВАНИЕ СТИЛЕЙ ЛИДЕРСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ ООО «ЛАБОРАТОРИЯ ЛИМЕН»**

Осуществляемые в Республике Беларусь преобразования и сложности в экономике страны требуют новых методов эффективного управления на всех уровнях хозяйствования, при этом резко возрастает роль руководителя. Та форма, при которой менеджер будет выполнять стоящие перед ним задачи управления и является отражением его стиля лидерства.

Для апробации методов оценки стилей лидерства было выбрано ООО «Лаборатория Лимен». Это предприятие по производству и реализации продукции химического назначения, полимерных наливных полов и вертикальных поверхностей, полиуретановых лаков, огнезащитных материалов и термостойких эмалей.

ООО «Лаборатория Лимен» уже около 10 лет выпускает продукцию химического назначения и не имеет конкуренции на внутреннем рынке сбыта продукции.

В результате исследования практического материала, личных наблюдений, сравнения, опроса сотрудников предприятия и обобщения полученного материала был сделан ряд выводов и сделаны конкретные предложения по совершенствованию стиля и методов работы руководителя ООО «Лаборатория Лимен». Основой стиля руководства являются параметры взаимодействия управленцев с трудовым коллективом.

Проведенный опрос преследовал цель выяснить какой инструментарий по управлению персоналом использует директор ООО «Лаборатория Лимен» в своей деятельности; как тесно и насколько эффективно он взаимодействует со своими сотрудниками; за счет каких приемов в управлении персоналом организация достигает определенного уровня рыночной активности.

В результате проведенного исследования было выявлено, что генеральный директор в управлении коллективом применяет в основном авторитарный стиль, хотя и с элементами демократического. Директор предприятия оказался так называемым «Книжным менеджером», который создает результаты, он отличный администратор, предприниматель и интегратор. Он систематически выступает инициатором действий, объединяя для этого имеющийся персонал. Он делегирует, уделяет постоянное внимание развитию рынка, производственных мощностей, финансов и персонала, внимательно прислушивается к тому, что говорится и о чем не говорится, осознает необходимость изменений, умеет и анализировать, и работать на результат, быть чувствительным, но не слишком эмоциональным, стремится к результату, но не за счет самого процесса. Стремление к власти связано с потребностью влиять и контролировать. Данный управленец всегда замечает людей, способных на результат, за что их и хвалит. Руководитель такого типа никогда не остается в стороне от конфликтов, стараясь мудро их разрешить.

Респондентам было предложено отметить конкретные приемы и инструменты, которые они используют в своей управленческой деятельности, в рамках рассматриваемых методов (экономического, социально-психологического и организационно-рас-

порядительного). В результате было установлено, что экономические методы используют 2 респондентов, в то время, как социально-психологические методы 16% и организационно-распорядительные методы 59%.

Результаты проведенного анализа, позволяют сделать вывод о том, что при управлении коллективом используются в основном организационно-распорядительные и экономические методы. Посредством власти руководитель навязывает свою волю подчиненным, централизует полномочия и единовластно принимает решения. Распоряжения подчиненным отдаются в приказной форме. При этом определяется не только содержание заданий, но и конкретные способы их выполнения. Руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую они не имеют право нарушать.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование отдельных работников. Однако, следует отметить, что поощрение обычного среднего работника на предприятии оценивается не конкретно и не сразу. А как известно материальное поощрение является одним из основных в механизме стимулирования работника. И от того, каким образом, и как сразу будет поощрен каждый из сотрудников, зависит то, насколько эффективно он будет работать в дальнейшем, а следовательно и насколько конкурентоспособно будет функционировать вся организация в целом. Поэтому представляется важным осуществлять своевременное вознаграждение работника, основанное на оценке индивидуального труда.

Однако здесь нельзя не отметить тот факт, что использование в практике управления персоналом только экономических и административных методов управления не всегда отличается сильным воздействием и эффективностью. Иногда в своей деятельности управленцу более целесообразно использовать демократические приемы, что будет способствовать созданию атмосферы доверия между ним и сотрудниками, уменьшению степени формальной субординации и поощрению самостоятельного мышления у сотрудников, развивая тем самым их знания и креативный подход к своей работе.

Рассмотрев влияние стиля руководства на социально-психологический климат в коллективе можно сделать вывод о том, что из многообразия феноменов, наблюдаемых в коллективе, руководство, пожалуй, в наибольшей степени сказывается на отношениях и эмоциональном самочувствии (удовлетворенности) людей. Ведь при желании и соответствующих усилиях руководитель может создать в коллективе прекрасный психологический климат и вместе с тем ему ничего не стоит (также при соответствующих усилиях) сделать жизнь сотрудников невыносимой. Причем, способствуя созданию того или иного (по знаку) климата, руководитель выступает не столько исполнителем конкретной социальной роли, сколько носителем определенных человеческих (личностных) черт и пристрастий.

Авторитарный стиль управления порождает многие проблемы в будущем: снижает эффективность труда, производственную дисциплину, инициативу, ухудшает социально-психологический климат, повышает текучесть, не формирует внутренней заинтересованности исполнителей, так как излишние дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе.

Во многом противоположен авторитарному демократический стиль руководства, который апеллирует к высшим уровням потребностей. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства и обычно стараются сказать своему начальнику посильную помощь и поддержать его в необходимых случаях.

У руководителей с либеральным стилем руководства подчиненные избав-

лены от назойливого контроля, самостоятельно принимают решения на основе обсуждения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение, формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя полномочий и ответственности.

Однако, следует отметить, что создание желаемого психологического климата во многом зависит от рядовых членов коллектива, от их умения «строить» отношения.

Итак, в своей работе руководитель исследуемого предприятия применяет в основном авторитарный стиль. Однако, использование только авторитарного стиля руководства при управлении трудовым коллективом не всегда является эффективным. Стиль должен меняться в зависимости от различных ситуаций, т.е. быть адаптивным. Поэтому основным и самым существенным недостатком руководства ООО «Лаборатория Лимен» в управлении персоналом является отсутствие умения применять различные стили руководства, когда того требует сложившаяся ситуация.

Руководству ООО «Лаборатория Лимен» необходимо принять ряд мер по:

- социальной защите работников, а именно: увеличить удельный вес выплат дополнительного характера, а также выплат премиальных, производить необходимые расходы на обучение и повышение квалификации персонала;
- усилению ориентации на применение гибких форм удовлетворения кадровых потребностей (например, лизинг персонала, должностные совмещения и др.);
- более интенсивным исследованиям на рынке труда с целью оценки возможностей своего кадрового обеспечения;
- постоянному совершенствованию применяемых стилей и методов руководства с учетом фактора времени.

Важное значение при стремлении руководителей промышленных предприятий повысить эффективность руководства имеет постоянное совершенствование навыков и стиля управления.

Целесообразно выделить следующие направления обновления и совершенствования функций управленческих работников на перспективу:

- самообразование и образование, четкое управление знаниями;
- совершенствование приобретенных навыков и накопленного опыта;
- развитие персонала как важнейшего компонента управленческой эффективности и потенциала успеха предприятия;
- организация сотрудничества внутри персонала;
- внедрение современных информационных технологий в управленческий процесс.

## Литература:

1. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие / Беляцкий Н.П., Велеско С.Е., Ройш П. - Мн.: ИП «Экоперспектива», 2000. - 320 с.
2. Беляцкий Н.П. Менеджмент: Деловая карьера. - Мн.: Выш. школа, 2001. - 302 с.
3. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства: Учеб. пособие/ Н.П.Беляцкий. - Мн.: Новое знание, 2002. - 250с.
4. Беляцкая Т.Н. Антикризисное управление персоналом/ Т.Н. Беляцкая, Е.А. Идельчик, И.К. Рудак - Молодечно: УН «Тип, «Победа», 2003. -133с.
5. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 283 с.
6. Ицхак Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем с помощью «Базиса». - Минск: Белорусский государственный университет, 2002. - 128 с.

Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.

Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.

Belarus State Economic University. Library.

<http://www.bseu.by>