

Задание:

1. Изучить материал лекции
2. Дать письменно ответ на контрольные вопросы (обязательно!)
3. Выполнить тестовые задания (по желанию)

Тема 2.2: Методы и стили руководства

Лекция 1.

Рассматриваемые вопросы:

1. Система методов управления.
2. Экономические методы управления.
3. Административные методы управления.
4. Социально-психологические методы управления.
5. Стили руководства в управлении.

1. Система методов управления

Методы управления - способы, приемы воздействия субъекта на объект управления (не исключая обратного воздействия объекта на субъект), руководителя на коллектив и коллектива на руководителя.

Для того, чтобы достичь поставленной цели необходимо воздействовать на членов управляемого коллектива с помощью рычагов и стимулов.

Рычаг (стимул) управляющего воздействия - это средство, применение которого позволяет выполнить поставленную задачу.

Например, чтобы повысить производительность труда на производственном участке, нужно внедрить современное оборудование, создать благоприятные условия труда - это метод, т.е. прием, способствующий достижению высокой производительности труда. Но добиться этого можно только с помощью морального и материального стимулирования труда рабочих - в данном случае это рычаги, позволяющие осуществить намеченную цель.

Методы управления можно разделить на 3 группы:

1. Экономические методы управления;
2. Административно-правовые методы управления;
3. Социально-психологические (воспитательные) методы управления.

Рассмотрим подробнее каждый из методов управления.

2. Экономические методы управления

Экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «карать».

Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

Эффективность экономических методов управления определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования и т.п.

Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет и материальное стимулирование.

Хозяйственный расчет является методом, стимулирующим персонал в целом на: соизмерение затрат на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полное возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда. Основными инструментами хозяйственного расчета являются: самостоятельность подразделения, самоокупаемость, самофинансирование, экономические нормативы, фонды экономического стимулирования (оплаты труда).

Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот. Заработная плата является частью валового внутреннего продукта, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отдельными работниками исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложений на товарную продукцию.

3. Административно-правовые методы управления

Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Различают пять основных способов административно-правового воздействия:

- 1. организационное воздействие**
- 2. распорядительное воздействие,**
- 3. дисциплинарная ответственность и взыскания,**
- 4. материальная ответственность и взыскания,**
- 5. административная ответственность и взыскания.**

3.1 Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся:

- устав организации,
- организационная структура и штатное расписание,
- положения о подразделениях,
- коллективный договор,

- должностные инструкции,
- правила внутреннего распорядка.

Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

3.2 Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относят:

- ✓ приказы,
- ✓ распоряжения,
- ✓ указания,
- ✓ инструкции,
- ✓ нормирование труда,
- ✓ координацию работ
- ✓ контроль исполнения.

Приказ является наиболее категоричной формой распорядительного воздействия и обязывает подчиненных точно исполнять принятые решения в установленные сроки. Неисполнение приказа влечет за собой соответствующие санкции со стороны руководства. Приказы издаются от имени руководителя организации.

Распоряжение в отличие от приказа не охватывает все функции организации, обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжения издаются обычно от имени заместителей руководителя организации по направлениям.

Указания и инструкции являются локальным видом распорядительного воздействия, ставят целью оперативное регулирование управленческим процессом и направлены на ограниченное число сотрудников.

Инструкции и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на обучении подчиненных правилам выполнения трудовых операций.

3.3 Дисциплинарная ответственность и взыскания. Дисциплина — это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенными в соответствии с Трудовым кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором и локальными нормативными актами организации. Работодатель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда. Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие

дисциплинарные взыскания: *замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.*

Правомерность, обоснованность и целесообразность применения мер дисциплинарного воздействия обеспечиваются соблюдением следующих законодательных требований:

- дисциплинарная ответственность применяется только по факту совершения дисциплинарного проступка согласно перечню дисциплинарных взысканий, который является исчерпывающим и не подлежит расширенному толкованию;
- налагать дисциплинарные взыскания могут только должностные лица, наделенные дисциплинарной властью по закону;
- наложению взыскания должно предшествовать письменное объяснение провинившегося, а в случае отказа от письменного объяснения должен быть составлен соответствующий акт;
- дисциплинарное взыскание применяется непосредственно после обнаружения поступка, но не позднее одного месяца со дня обнаружения, не считая времени болезни или пребывания провинившегося в отпуске, а также не позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово- хозяйственной деятельности или аудиторской проверки — не позднее двух лет со дня его совершения;
- за каждое нарушение трудовой дисциплины может быть наложено только одно дисциплинарное взыскание;
- дисциплинарное взыскание объявляется в приказе, доводится до сведения сотрудника под расписку в трехдневный срок и в необходимых случаях доводится до сведения всего персонала организации;
- действие дисциплинарного взыскания прекращается по истечении года со дня его наложения, если работник, не был подвергнут за это время новому взысканию, а также, может быть снято досрочно при положительном поведении сотрудника.

Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем организации, а также должностными лицами организации, которым в установленном законом порядке делегированы соответствующие права.

3.4. Материальная ответственность и взыскания.

Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причинённый виновным действием или бездействием предприятию, на котором они работают. Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причинённый предприятию, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причинённого его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещён предприятием.

Материальная ответственность может быть полной и ограниченной, индивидуальной и коллективной.

Работодатель обязан возместить работнику не полученный им заработок во всех случаях незаконного лишения его возможности трудиться, в частности, если заработок не был получен в результате:

- незаконного отстранения работника от работы, его увольнения или перевода на другую работу;
- отказа работодателя от исполнения или несвоевременного исполнения решения органа по рассмотрению трудовых споров или государственного инспектора труда о восстановлении работника на прежней работе;
- задержки работодателем выдачи работнику трудовой книжки, внесения в трудовую книжку неправильной или не соответствующей законодательству формулировки причины увольнения сотрудника.

В случае причинения по вине работодателя ущерба имуществу работника, работодатель обязан возместить причиненный ущерб в полном объеме. Размер ущерба исчисляется по рыночным ценам, действующим в данной местности на момент возмещения ущерба. При согласии работника ущерб может быть возмещен в натуре.

При нарушении работодателем установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся работнику, работодатель обязан выплатить их с денежной компенсацией. Размер компенсации установлен не ниже 1/3 величины действующей в это время ставки рефинансирования Центрального банка России от невыплаченных в срок сумм за каждый день задержки начиная со следующего дня после установленного срока выплаты по день практического расчета включительно. Конкретный размер выплачиваемой работнику денежной компенсации определяется трудовым и коллективным договорами.

Причиненный работнику неправомерными действиями или бездействием работодателя моральный вред возмещается работнику в денежной форме в размерах, определяемых соглашением сторон трудового договора.

Работник обязан возместить работодателю причиненный ему прямой действительный ущерб, в понимание которого не входят недополученные доходы (упущенная выгода). Под прямым действительным ущербом понимается реальное уменьшение наличного имущества работодателя или ухудшение состояния указанного имущества. Работник несет материальную ответственность как за прямой действительный ущерб, нанесенный работодателю, так и за ущерб, возникающий у работодателя в результате возмещения им иным лицам ущерба, нанесенного по вине работника. За причиненный ущерб работник несет материальную ответственность в пределах своего месячного заработка.

Полная материальная ответственность работника состоит в его обязанности возместить причиненный ущерб в полном объеме и возникает в следующих случаях:

- когда на работника законодательно возложена материальная ответственность в полном объеме за ущерб, причиненный работодателю при исполнении работником трудовых обязанностей;
- недостачи ценностей, вверенных ему на основании специального письменного договора или полученных по разовому документу;
- умышленного причинения ущерба;
- причинения ущерба в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;

- причинения ущерба в результате преступных действий работника, установленных приговором суда;
- причинения ущерба в результате административного проступка, если ущерб установлен соответствующим государственным органом;
- разглашения сведений, составляющих охраняемую законом тайну (служебную, коммерческую или иную), в случаях предусмотренных федеральными законами;
- причинения ущерба не при исполнении работником трудовых обязанностей.

Материальная ответственность в полном размере причиненного работодателю ущерба может быть установлена трудовым договором, заключаемым с руководителем организации, заместителем руководителя, главным бухгалтером, а с иными работниками - отдельными письменными договорами. Письменные договоры о полной материальной ответственности (индивидуальной или коллективной) заключаются с работниками, достигшими возраста восемнадцати лет и непосредственно обслуживающими или использующими денежные, товарные ценности или иное имущество работодателя.

Работники в возрасте до восемнадцати лет несут полную материальную ответственность в без документальной форме лишь за умышленное причинение ущерба, за ущерб, причиненный в состоянии алкогольного, наркотического и токсического опьянения, а также за ущерб, причиненный в результате совершения преступления или административного проступка.

Письменный договор о коллективной материальной ответственности за причинение ущерба заключается в случае совместного выполнения работниками отдельных видов работ, связанных с хранением, обработкой, отпуском, перевозкой, применением или иными с пользованием переданных им ценностей, когда невозможно разграничить ответственность каждого работника за причинение ущерба.

Размер ущерба, причиненного работодателю при утрате и порче имущества, определяется по фактическим потерям, исчисляемым исходя из рыночных цен, действующих в данной местности на день причинения ущерба, но не ниже стоимости имущества по данным бухгалтерского учета с учетом степени износа этого имущества. До принятия решения о возмещении ущерба конкретными работниками работодатель обязан провести проверку размера причиненного ущерба и причин его возникновения. Для этого работодатель вправе создать комиссию с участием соответствующих специалистов. Работник обязан дать объяснение в письменной форме причин возникновения ущерба.

Взыскание с виновного работника суммы причиненного ущерба, не превышающей среднего месячного заработка, производится по распоряжению работодателя, которое должно быть сделано не позднее одного месяца со дня окончательного установления размера причиненного работником ущерба. Если месячный срок истек или работник не согласен добровольно возместить причиненный работодателю ущерб, а сумма взыскания превышает средний месячный заработок работника, то взыскание осуществляется в судебном порядке. При взыскании ущерба в судебном порядке степень вины каждого члена коллектива, виновного в нанесении ущерба и имеющего договор о коллективной

ответственности, определяется судом. С согласия работодателя работник может передать ему для возмещения ущерба равноценное имущество или исправить поврежденное. Возмещение ущерба производится независимо от привлечения работника к дисциплинарной, административной или уголовной ответственности за действия или бездействие, которыми причинен ущерб работодателю. Орган по рассмотрению трудовых споров может с учетом степени и формы вины, материального положения работника и других обстоятельств снизить размер ущерба, подлежащего взысканию с работника.

Работник обязан возместить работодателю затраты, понесенные при направлении на обучение за счет средств работодателя, в случае увольнения без уважительных причин до истечения срока, обусловленного трудовым договором или соглашением об обучении работника за счет средств работодателя.

3.5 Административная ответственность и взыскания.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений. Административной ответственности подлежит физическое лицо, достигшее к моменту совершения административного правонарушения возраста шестнадцати лет. Должностные лица подлежат административной ответственности в случае совершения ими административных правонарушений в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением своих служебных обязанностей. Руководители и другие работники организаций, совершившие административные правонарушения в связи с выполнением организационно-распорядительных и административно-хозяйственных функций, несут административную ответственность как должностные лица. Административное правонарушение признается совершенным умышленно, если лицо его совершившее, сознавало противоправный характер своего действия (бездействия), предвидело его вредные последствия и желало наступления таких последствий или сознательно их допускало, либо относилось к ним безразлично.

За совершение административных правонарушений могут устанавливаться и применяться следующие административные наказания:

- предупреждение – мера административного наказания, выраженная в официальном письменном порицании физического или юридического лица;
- административный штраф – денежное взыскание, которое может выражаться величиной, кратной минимальному размеру оплаты труда, стоимости предмета административного правонарушения на момент окончания или пресечения административного правонарушения, сумме неуплаченных налогов и сборов, подлежащих уплате;
- возмездное изъятие орудия совершения административного правонарушения;
- конфискация орудия совершения или предмета административного правонарушения;
- лишение специального права (например, управления транспортным средством);
- административный арест;

- дисквалификация – лишение физического лица права занимать руководящие должности в исполнительном органе управления юридического лица, входить в совет директоров, осуществлять деятельность по управлению юридическим лицом (дисквалификация устанавливается на срок от шести месяцев до трех лет).

Уголовная ответственность вступает в силу в случаях совершения преступлений, которые характеризуются как общественно-опасные деяния в виде активных противоправных действий. Уголовная ответственность применяется к физическим лицам, устанавливается только судом и только на законных основаниях. Меры уголовной ответственности соответствуют характеру преступления. Наиболее часто встречающиеся в практике служб управления персоналом факты из числа уголовных преступлений связаны с посягательствами на личность и на собственность. Сюда относятся:

- превышение власти и полномочий (мелкие хищения имущества, клевета, оскорбление, преследование за критику);
- самоуправство (злоупотребление служебным положением, халатность, получение или дача взятки, должностной подлог);
- нарушения законов о труде.

4. Социально-психологические методы управления

Психологические методы управления играют важную роль в работе с персоналом, направлены на конкретную личность и, как правило, индивидуальны. Главной особенностью этих методов является то, что они направлены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач.

Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности.

К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: **внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет** и т.д.

Внушение представляет собой целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду.

Убеждение основано на аргументированном и логическом воздействии на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

Подражание является способом воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других.

Вовлечение является психологическим приемом, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.).

Побуждение представляет собой позитивную форму морального воздействия на сотрудника, повышающую социальную значимость сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы.

Принуждение — это крайняя форма психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания.

Осуждение является приемом психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива.

Требование имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом. Во многих отношениях категорическое требование аналогично запрещению, выступающему в виде легкой формы принуждения.

Запрещение обеспечивает тормозящее воздействие на личность и по сути является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения (бездеятельность, попытки хищения и т.п.).

Порицание обладает убеждающей силой только в тех условиях, когда сотрудник считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем, иначе порицание воспринимается как менторское назидание.

Командование применяется тогда, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний.

Обман ожиданий эффективен в ситуации напряженного ожидания, когда предшествующие события сформировали у сотрудника строго направленный ход мыслей, обнаруживший свою несостоятельность и позволяющий без возражений воспринять новую идею.

Намек — это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии. По сути намек обращается не к сознанию и логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек представляет собой потенциальную

возможность оскорбления личности, применять его следует с учетом конкретного эмоционального состояния сотрудника.

Комплимент не следует смешивать с лестью, он должен не обижать, а возвышать сотрудника, наталкивать на размышления. Предметом комплимента должны быть вещи, дела, идеи и т.п., косвенно относящиеся к конкретному сотруднику.

Похвала является позитивным психологическим приемом воздействия на личность и оказывает более сильное воздействие, чем осуждение.

Просьба представляет собой весьма распространенную форму неформального общения и является эффективным методом руководства, так как воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважительное отношение к его личности.

Совет — это психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения. В оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов следует ограничить.

5. Стили руководства в управлении.

Стиль руководства — *манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.*

К ним относятся:

- авторитарный (директивный),
- демократический (разрешительный)
- либеральный (попустительский).

Авторитарный стиль лидерства — характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов;

Это централизация власти в руках руководителя, что влечет за собой отсутствие у персонала возможности выразить свое мнение.

Руководитель навязывает свои решения подчиненным, не считаясь с их мнением. Информации персонал получает мало, любая критика в адрес руководителя пресекается.

Работа сотрудников жестко контролируется, а любые ошибки влекут за собой штрафы или дисциплинарные высказывания.

При таком стиле управления вся производственная деятельность организуется руководителем без участия подчиненных. Этот стиль управления может применяться при решении текущих задач и предполагает большую дистанцию в образовании между руководителем и подчиненным, а также материальную мотивацию сотрудников.

Типичные признаки авторитарного стиля управления:

Руководитель в силу своей законной власти управляет подчиненными и ожидает от них послушания. Он принимает решения без обоснования их перед подчиненными, при этом исходит из того, что он в отличие от подчиненных обладает большим пониманием и знанием дела, чего, разумеется, быть не должно. Решения руководителя имеют характер распоряжений, которые должны безоговорочно выполняться подчиненными, в противном случае они могут ожидать санкций по отношению к себе.

Руководитель соблюдает дистанцию в отношениях с подчиненными, информирует их о фактах, которые они обязательно должны знать для выполнения своих задач. Он контролирует, следуют ли его распоряжениям и насколько. Знаки, подчеркивающие положение человека в глазах окружающих его людей (например, автомашина), поддерживают репутацию обладающего властью руководителя.

Тем не менее, такой стиль управления персоналом имеет свои преимущества.

Преимущества:

1. Оперативность, которая особенно необходима во время кризиса.
2. Руководитель принимает решения, за которые несет ответственность только он, эти решения должны быть быстрыми и, главное, правильными.
3. Дисциплина. Сотрудники, понимая, что за каждую провинность они будут наказаны, стараются не нарушать дисциплину.
4. Руководитель контролирует процессы деятельности персонала, что позволяет ему быть в курсе всех тонкостей осуществляемой в организации работы.

Недостатки:

1. Потеря инициативы среди сотрудников.
2. Быстрая текучесть кадров – подчиненные, недовольные методами начальника, начинают вскоре искать новую работу.
3. Руководитель сам на себя возлагает большую ответственность, так как принимает самостоятельно все решения. Да и ошибиться ему в этом случае проще.

Демократичный стиль руководства — опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения;

Характеризуется совместной работой. Руководитель интересуется мнением подчиненных, а они уважают своего начальника. При принятии того или иного решения каждый сотрудник имеет право голоса.

Преимущества:

1. Растет моральный дух коллектива, ведь каждый имеет право голоса.
2. Отсутствует постоянная текучесть кадров.
3. Начальник допускает гораздо меньше ошибок, учитывая мнение своих сотрудников.

Недостатки:

1. Принятие решений не отличается оперативностью.
2. Вследствие предоставления персоналу свободы управление может принять другой стиль – анархический.

Либеральный стиль лидерства — отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий.

Иначе называется анархическим. Этот стиль управления характерен для организаций, в которых начальник является лицом чисто формальным (к примеру, когда фирма готовится к продаже и руководящий состав нужен лишь «для галочки»).

Преимущества у данного стиля управления нет, Недостатки:

1. неуправляемость коллектива,
2. панибратство,
3. отсутствие иерархии – все это не является благоприятной обстановкой для развития компании.

Таблица 1. Характеристики стилей руководства

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный стиль управления	Демократический стиль управления	Либеральный стиль управления
Приемы принятия решений	Единолично решает все вопросы	Принимая решения, советуется с коллективом	Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных
Способ доведения решений до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных	Просит, упрощает
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Принципы Подбора кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к	Считает, что все сам	Постоянно учится	Пополняет свои

знаниям	знает	и требует того же от подчиненных	знания и поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Жестко формальный, необщительный, соблюдает дистанцию	Дружески настроен, любит общаться, положительно идет на контакты	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускаем фамильярное общение
Характер отношений с подчиненными	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Ровное, доброжелательное, требовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Мягкое, формальное
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Постоянно использует разные стимулы	Использует поощрение чаще, чем наказание

Вопросы для контроля знаний

№	Вопросы	Ответы
1	Что означает - Методы управления?	
2	Для чего необходимо применение методов управления?	
3	Какие 3 группы методов управления существует?	
4	Охарактеризуйте экономические методы управления.	
5	Какая система положена в качестве основного экономического метода управления?	
6	На чем основаны административно-правовые методы управления?	
7	Какие различают способы административно-правового воздействия?	
8	Назовите перечень нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала, на действия которых основано организационное воздействие.	
9	Какими распорядительными воздействиями осуществляется административное регулирование?	
10	Какие дисциплинарные взыскания работодатель имеет право применить за совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником возложенных на него трудовых обязанностей?	
11	В каких случаях возлагается на работников материальная ответственность?	
12	Какую материальную ответственность несет работодатель при нарушении установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся работнику?	
13	В каких случаях применяются административная ответственность и взыскания?	
14	С какого возраста наступает административная ответственность?	
15	В каком случае должностные лица подлежат административной ответственности?	
16	Какие административные наказания могут устанавливаться и применяться за совершение административных правонарушений?	
17	В чем заключается особенность социально-психологических методов управления?	
18	Какие способы психологического воздействия относятся к числу разрешенных?	
19	Что означает стиль руководства?	
20	Какие основные стили в управлении выделяют?	
21	Охарактеризуйте авторитарный стиль руководства.	
22	Охарактеризуйте демократический стиль руководства.	
23	Охарактеризуйте либеральный стиль руководства.	

Тест 1. Тема 2.2: Методы и стили руководства

1. Основными группами методов управления персоналом организации служат:

- a. социально-психологические
- b. универсальные
- c. экономические
- d. прикладные
- e. административные

2. К административным методам управления персоналом относятся:

- a. планирование
- b. участие работников в управлении
- c. экономические нормы и нормативы
- d. формирование структуры органов управления
- e. издание приказов и распоряжений

3. Административные методы управления персоналом базируются на:

- a. дисциплине и ответственности
- b. система взаимоотношений в коллективе
- c. установление моральных санкций поощрений
- d. правовом регулировании
- e. мотивации трудовой деятельности

4. Административные методы осуществляются в форме воздействия:

- a. психологического
- b. информационного
- c. организационного
- d. морального
- e. распорядительного

5. К актам организационно-методического инструктирования относятся:

- a. распоряжения
- b. должностные инструкции
- c. методические указания (рекомендации)
- d. приказы
- e. штатное расписание

6. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является:

- 1. технико-экономическое обоснование
- 2. экономическое стимулирование
- 3. технико-экономический анализ
- 4. технико-экономическое планирование
- 5. финансирование

7. Социально-психологические методы управления персоналом включают в себя:

- a. технико-экономический анализ
- b. социально-психологическое планирование
- c. инструктирование
- d. создание нормального психологического климата
- e. развитие у работников инициативы и ответственности

8. Социально-психологические методы управления персоналом методы позволяют:

- a. выявить лидеров
- b. связать мотивацию людей с конечным результатом производства
- c. оценить результаты деятельности структурного подразделения
- d. принимать решения о материальном стимулировании работников
- e. обеспечить эффективные коммуникации и решения конфликтов в коллективе

Тест 2. Тема 2.2: Методы и стили руководства

1. Форма поведения руководителя по отношению к подчиненным называется:

- А. стратегия управления;
- Б. цели управления;
- В. политика управления;
- Г. стиль управления.

2. Что характеризует стиль руководства?

- А. схему подчиненности и ответственности;
- Б. форму взаимоотношений руководителей и подчиненных;
- В. связь кооперации и координации.

3. Инструментом каких методов менеджмента является стиль руководства?

- А. экономических;
- Б. административных;
- В. социально-психологических;
- Г. правовых.

4. К какому стилю управления относится: «просит, спрашивает, ждет указаний сверху»?

- А. авторитарный;
- Б. либеральный;
- В. демократический.

5. К какому стилю относится: требует много времени для принятия решения, необходим грамотный лидер и обученные подчиненные?

- А. авторитарный;
- Б. либеральный;
- В. демократический.

6. К какому стилю относится: цели и средства определяет руководитель:

- А. авторитарный;
- Б. либеральный;
- В. демократический.

7. Стиль руководства – это:

- А. манера поведения руководителя по отношению к подчиненным;
- Б. способ и метод управления подчиненными;
- В. столкновение противоречивых или несовместимых сил.

8. Какой стиль предусматривает инструкции в форме предложений, не сухую речь, а товарищеский тон?

- А. авторитарный;
- Б. либеральный;
- В. демократический.

- 9. К какому стилю относится утверждение: ориентация в принятии решений на себя, единоличная власть и управление.**
- А. либеральный;
 - Б. авторитарный;
 - В. демократический.
- 10. К какому стилю относится утверждение: разделение власти, участие работников в управлении.**
- А. либеральный;
 - Б. авторитарный;
 - В. демократический.
- 11. К какому стилю относится утверждение: полная свобода группы, коллегиальность в управлении**
- А. либеральный;
 - Б. авторитарный;
 - В. демократический.
- 12. Какой стиль управления является наиболее эффективным?**
- А. автократический
 - Б. демократический
 - В. индивидуальный
 - Г. самоустранение
 - Д. в зависимости от ситуации
- 13. Стиль руководства, характеризующийся централизацией власти, единоначалием, чрезмерной требовательностью, методами принуждения называется**
- А. авторитарный;
 - Б. либеральный;
 - В. демократический.
- 14. Стиль руководства, характеризующийся невмешательством в работу подчиненных, низкой ответственностью, а зачастую и попустительством называется:**
- А. авторитарный;
 - Б. либеральный;
 - В. демократический.
- 15. Стиль руководства, характеризующийся партнерскими отношениями, коллегиальным обсуждением проблем, самостоятельностью и инициативностью, взаимным контролем называется**
- А. авторитарный;
 - Б. либеральный;
 - В. демократический.