***6.1 Социально-психологические методы руководства***

*Социально-психологические методы руководства делятся на две группы: прямые, или непосредственные, и косвенные, или опосредованные.*

*Прямые:*

*Убеждение – воздействие на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению.*

*Условия:*

1. *Дискуссионность.*
2. *Новизна информации*
3. *Внимание к личности партнера*
4. *Логичность и последовательность доводов*
5. *Эксплицитность выводов (к выводам убеждаемого нужно только подводить, но сделать их он должен сам)*
6. *Собственная убежденность*
7. *Убеждаемость работника*

*Метод внушения - воздействие, рассчитанное на принятие информации без критики и анализа, т.е. без сознательной ее оценки.*

*Условия:*

1. *Авторитет руководителя*
2. *Внушаемость сотрудника*
3. *Ситуативные факторы*
4. *Форма подачи информации*

*Метод прямого воздействия – требование поведения по образцу. Он осуществляется в виде прямого указания: «Делай, как...», и указывается работник, который должен послужить в качестве модели, образца деятельности.*

*Условия:*

1. *Признанное превосходство работника, избранного в качестве образца, в той деятельности, которая должна имитироваться.*
2. *Положительное отношение к личности модели.*
3. *В указании не должно*

*Косвенные:*

*Принуждение –метод волевого давления руководителя на работника. Принуждение считается самым неэффективным методом воздействия. Его применение неизбежно порождает психологические барьеры между руководителем и работником (работниками), снижает уровень трудовой активности персонала, негативно сказывается на авторитете руководителя.*

*Личный пример руководителя. Метод состоит в том, что руководитель, совершая какой-то поступок в присутствии своих подчиненных, порождает определенную ситуацию, в которую старается вовлечь и подчиненных. В основе метода лежит психологический механизм идентификации – подражания.*

*Метод «ориентирующей ситуации». Он предполагает такую организацию условий деятельности и поведения, которая вовлекала бы руководимых и побуждала их действовать согласно логике спроектированных обстоятельств. При этом человек самостоятельно выбирает способ поведения, но его выбор определяется заданными условиями.*

*Метод изменения или сохранения ролевых элементов. Метод основан на использовании роли и ролевых ожиданий для регуляции деятельности и поведения человека, исполняющего роль.*

*Методы организации стимулирования*

*Поощрительная система стимулирования*

1. *Четкий контроль деятельности работников с акцентом на заслуги*
2. *Заслуженность поощрения плюс некоторый аванс – в соответствии с правилом: относись к человеку лучше, чем он того заслуживает*
3. *Прогнозирование и формирование оценочной реакции коллектива*
4. *Соотнесенность поощрения с пиком переживания успеха*
5. *Дифференцированность поощрительных санкций.*

*«Штрафная» система стимулирования*

1. *Соотношение с поощрениями – 1:3*
2. *Отсроченность штрафных санкций*
3. *Смягчение штрафных санкций при осознании работником своей вины*
4. *Недопущение унижения работника*

***6.2 Стили руководства***

*Стиль руководства – это устойчивая совокупность методов и способов взаимодействия руководителя с работниками.*

*Авторитарный, демократический и либеральный*

*Эксплуататорско-авторитарный стиль характеризуется единоличным принятием всех управленческих решений руководителем единолично, а главным способом мотивирования деятельности работников является наказание.*

*Благосклонно-авторитарный стиль предполагает ограниченное участие работников в принятии решений; в мотивировании главная роль отводится поощрению и отчасти – наказанию.*

*Консультативно- демократический стиль основывается на значительном, но не полном доверии к работникам, принимающим многие конкретные решения, что становится и фактором мотивирования их трудовой активности.*

*Партисипативный (соучаствующий) стиль характеризуется полным доверием к работникам, предоставлением им самостоятельности, децентрализацией принятия решений.*

***6.3 Делегирование полномочий***

*Делегирование полномочий – это передача работникам части прав и ответственности.*

1. *Определять задачи и делегировать полномочия, исходя из общего целевого задания.*
2. *Подбирать исполнителей с учетом специфики поставленной задачи.*
3. *Обеспечить свободный обмен информацией между руководителем и подчиненными.*
4. *Установить систему своевременного и гибкого контроля за правильностью использования делегированных полномочий.*
5. *Вознаграждать эффективное делегирование полномочий и успешное использование делегированных полномочий. Делегирование полномочий требует определенной психологической готовности руководителя. Специалисты выделяют ряд факторов такой готовности.*
6. *Готовность учитывать мнения других, в том числе не совпадающие с мнением руководителя.*
7. *Готовность передавать другим, в том числе и подчиненным, право принимать решения.*
8. *Готовность мириться с ошибками других; тот, кому делегируются полномочия, должен иметь право на ошибку.*
9. *Готовность доверять подчиненным.*
10. *Готовность найти и использовать средства контроля над деятельностью подчиненных без мелочной опеки (используя, в основном, обратную связь).*

***6.4 Контроль результатов работы***

*Два вида: контроль результата и текущий контроль повседневного хода деятельности и должен быть регулярным.*

*Контроль не должен ограничиваться инцидентами. Нормальный контроль – постоянная задача. Он ни в коем случае не приурочивается к каким-то особым случаям.*

*Контроль не должен быть тотальным. Тотальный контроль раздражает и освобождает работников от собственной ответственности.*

*Контроль не должен быть скрытым. Контролировать тайно или через доносчиков – надежный способ испортить моральный климат.*

*Контроль не должен быть проформой. Руководители, не уверенные в критике и в ведении контрольных бесед, нередко избегают полноценного контроля, заменяя его поверхностным и выборочным. Фактически это превращается в отсутствие контроля.*

*Контроль не должен быть проявлением недоверия. Подозрительность – результат неуверенности в себе. Неуверенный в себе руководитель проецирует эту неуверенность на работников, и поэтому у него появляются постоянные сомнения в возможностях подчиненных. Кроме того, недоверие – знак неуважения.*

*Результаты контроля должны обсуждаться. Обсуждение результатов вносит дополнительную ясность, позволяет скорректировать ошибочные выводы руководителя; негативные результаты контроля вообще бесплодны, если не становятся результатом обсуждения.*