**Вопрос №12. Понятие воли, структура волевого акта, волевые качества личности менеджера.**

Воля — сложнейшее явление в человеческой психологии, но его можно определить через характеристику или описанием соответствующих явлении с разных сторон. Волю можно определить как некую внутреннюю силу психологического свойства, способную управлять психологическими явлениями и поведением человека. Это форма внутреннего контроля поведения, осуществляемого человеком и связанного с его сознанием, мышлением.

Воля — высший уровень регуляции поведения человека. Это то, благодаря чему возможно ставить перед собой сложные цели, достигать поставленные цели, преодолевая внутренние и внешние препятствия благодаря воле человек делает сознательный выбор, когда он сталкивается с необходимостью выбирать среди нескольких форм поведения. Воля предполагает самоограничение, сдерживание некоторых достаточно сильных влечений, сознательное подчинение их другим, более значимым, важным целям, умение подавлять непосредственно возникающие в данной ситуации желания и импульсы. На высших уровнях своего проявления воля предполагает опору на духовные цели и нравственные ценности, на убеждения и идеалы.

Волевой акт может иметь разную структуру, в зависимости от количества компонентов, и длительность этапов его осуществления. Волевые действия бывают простые и сложные.

К ***простым волевым действиям*** относятся те, при осуществлении которых человек без колебаний идет к намеченной цели, то есть побуждение к действию непосредственно переходит в само действие.

В **сложном волевом акте** можно выделить, по крайней мере, четыре фазы:

1. возникновение побуждения и предварительная постановка цели.
2. обсуждение и борьба мотивов.
3. принятие решения.
4. исполнение решения.

***Первая фаза*** характеризует начало волевого акта. Волевой акт начинается с возникновения побуждения, которое выражается в стремлении что-то сделать. По мере осознания цели это стремление переходит в желание, к которому добавляется установка на его реализацию. Если же установка на реализацию цели не сформировалась, то волевой акт может на этом завершиться, так и не начавшись. Таким образом, для возникновения волевого акта необходимо появление мотивов и их преобразование в цели.

***Вторая фаза*** волевого акта характеризуется активным включением в него познавательных и мыслительных процессов. На этом этапе происходит оформление мотивационной части действия или поступка. Дело в том, что мотивы, появившиеся на первой стадии в виде желаний, могут противоречить друг другу. И личность вынуждена проанализировать эти мотивы, снять существующие между ними противоречия, осуществить выбор.

***Третья фаза*** связана с принятием одной из возможностей в качестве решения. Однако не все люди принимают решения быстро, возможны продолжительные колебания с поиском дополнительных фактов, способствующих утверждению в своем решении.

***Четвертая фаза*** -- исполнение этого решения и достижение цели. Без исполнения решения волевой акт считается незавершенным. Исполнение решения предполагает преодоление внешних препятствий, объективных трудностей самого дела.

Особенность протекания волевого акта состоит в том, что механизмом его осуществления являются волевые усилия на всех фазах. Осуществление волевого акта всегда связано с ощущением нервно-психического напряжения.

Е.Е.Вендров рассматривает деятельность руководителя в зависимости от особенностей его **эмоционально-волевой** сферы и выделяет четыре типа руководителей:

1)                Руководители – командиры. Свои требования не мотивируют, строги и придирчивы;

2)                Руководители с сильной волей и добрым сердцем. Они не прочь мотивировать свой приказ. Строги и требовательны,  но при необходимости снисходительны и мягки;

3)                Руководители внешне как бы со слабой волей, мягкие, но умеют приказывать; их распоряжения скорее напоминают разъяснения, советы, пожелания. Но они требовательны и настойчивы;

4)                Слабовольные и бесхарактерные. Идут на поводу у коллектива и у лидеров.

Уманским Л.И. и Вендровым Е.Е. в результате исследований вычленены требования, предъявляемые к психике руководителя.

**Восприятие.**Руководителю важно обладать аналитико-синтетическим типом восприятия, при котором имеет место наблюдение, описание фактов и их объяснение. Наблюдательность должна выступать как планомерное, целенаправленное восприятие объектов.

**Внимание.** Должно быть произвольным, большой концентрации и устойчивости, особенно в пределах управленческой задачи. В то же время тебуется уметь быстро переключаться.

**Память.**Руководителю должно быть свойственно произвольное запоминание, главным образом осмысленное, важна память на лица и фамилии. Память должна быть быстрая, долго удерживать факты и события. Предъявляются требования к точности воспроизведения, оперативности и большому объему памяти управленца.

**Воображение.**Руководителю необходимо, главным образом, воссоздающее воображение. Но довольно часто возникает необходимость и в творческом воображении. Необходимо умение мечтать.

**Мышление.**Целесообразность и эффективность деятельности руководителя прямо пропорциональна тонкости и точности анализа и правильности и безошибочности синтеза. Большая ценность именно практического мышления, так как именно с ним связано быстрое преобразование реальности по ясным, практичным, хорошо продуманным планам.

Лебедев В.М. описал группу свойств личности, обеспечивающих эмоционально-волевую воздейственность:

1)                **Общественная энергичность.** Это способность заражать энергией других людей, используя разнообразные средства – от улыбки до приказа;

2)                **Требовательность.** Она характеризуется постоянством или гибкостью проявления в связи со сложившейся ситуацией;

3)                **Критичность.** Она выражается в виде способности анализировать деятельность и поведение других людей правильно, аргументированно и доброжелательно.

**Вопрос №23. Сущность харизматического лидерства. Что делает человека харизматическим лидером?**

Харизматические лидеры - они стоят особняком, их власть (скорее - авторитет) опираются не на внешнюю силу, а на некое необычное личное качество, которое М. Вебер называет "Харизмой" (в раннехристианской литературе этот термин обозначает "боговдохновленность"). Это качество не имеет четко выраженного содержания, но оно достаточно для того, чтобы у харизматического лидера были последователи, желающие вручить ему власть.

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущества эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных. Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Последнее легло в основу рассматриваемой ниже концепции харизматического лидерства, являющейся, по сути, продолжением концепции атрибутивного лидерства и строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами. Их вера в свою правоту деятельным передают людям чувство того, что он способен быть лидером. Эти качества развивают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей «фокуса простые и драматического характера цели», упор на большие ожидания, проявление доверительности и последователей импульса к действиям.

В целом харизматическому лидеру приписывают наличие уверенности в себе, высокой чувствительности к внешнему окружению, видения решения проблемы за пределами статус-кво, умения свести это видение до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям; неординарного поведения в реализации своего видения.

Харизма - это способность притягивать к себе людей. И ее, как и другие черты характера, можно в себе развить. А для этого важно:

1. Любить жить. Люди любят тех людей, которые любят жизнь. Если вы хотите привлекать к себе людей, то сами должны чувствовать яркий вкус жизни.
2. Ставить каждому человеку пятерку! Едва ли не самое лучшее из того, что вы можете сделать для людей, а заодно и привлечь их к себе,- это ожидать от них исключительно наилучшего. Если вы цените окружающих людей, поощряете их в разных начинаниях и помогаете им реализовывать свой потенциал, то они полюбят вас за это.
3. Дарить людям надежду. Самый большой наш капитал - это надежда. Если вы в состоянии стать человеком, который наделяет этим величайшим даром окружающих, они будут тянуться к вам и навсегда останутся благодарными.
4. Делиться собой и своими достоинствами. Шагая по жизни рядом с разными людьми, отдавайте им все, что у вас есть. Пусть ваша мудрость, ваши ресурсы и даже какие-то особые житейские события станут и их достоянием.

Когда речь заходит о харизме, то главное здесь - умение поставить себя на место другого человека. Подлинная харизм присуща тем людям, которые прежде, чем думать о себе, размышляют об окружающих и о том, что их заботит.  
**Вопрос №39. Методы выработки управленческих решений. Психология деятельности руководителя при принятии управленческих решений.**

Методы разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и пр.

Метод выработки управленческих решений – это приемы, мероприятия и технологии, которые включают в себя способы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений.  
Существует множество различных методов выработки управленческих решения: экономико-математические методы, экспертные методы, графические методы, матричные, аналитические, имитационные методы. Наиболее распространенными являются экономико-математический и балансовый методы.

*Экономико-математические* методы основаны на одновременном использовании математических и экономических методов при решении практических задач. К ним относятся экономико-статистические методы, методы экономический кибернетики, методы оптимизации и эконометрия. Сфера применения этих количественных методов для решения управленческих проблем ограниченна. Далеко не во всех случаях возможно построить адекватную математическую модель управленческой проблемы и получить ее чисто «машинное» решение. Для более или менее сложных систем такое решение скорее исключение, чем правило. Экономико-математические методы нашли применение главным образом в автоматизированных системах управления производственными процессами. Сдерживающим фактором в расширении сферы применения экономико-математических методов является то, что в управлении учитываются и социальные, и организационные, и психологические факторы, которые в большинстве случаев невозможно выразить количественными параметрами.

*балансовый метод* - метод, применяемый при разработке народно-хозяйственных планов, планов развития отдельных отраслей и производств, а также территориальных хозяйственных планов (республиканских, краевых, областных, экономических районов). С его помощью осуществляются увязка потребностей и ресурсов, соизмерение затрат и результатов, согласование и координация всех заданий и показателей плана, обеспечивается единство и сбалансированность всех частей и разделов плана. Балансовый метод служит важным инструментом выявления хозяйственных резервов, установления в плане и соблюдения в ходе его осуществления материально-вещественных, стоимостных и трудовых пропорций, соответствующих целям и задачам плана и обеспечивающих оптимальное и сбалансированное развитие экономики; тем самым балансовый метод используется для предупреждения и преодоления отдельных диспропорций в хозяйстве.

Психология принятия управленческих решений заключается в том, чтобы вооружить руководителей дополнительными знаниями: технологий принятия эффективных решений, организации их выполнения, психологии риска, стандартных и нестандартных решений, закономерности учета человеческого фактора в процессе управления и обеспечения взаимодействия всех должностных лиц в интересах дела.

Считается, что на принятие решений особенно влияют следующие психологические факторы:

1. Особенности мышления (творческие способности, логика, скорость мышления, пространственное мышление и пр.);

2. Мотивация ( степень заинтересованности в принятии тех или иных решений);

3. Личностные особенности (тревожность, уровень самооценки и пр.);

4. Деловые качества (ответственность, настойчивость, самостоятельность, коммуникабельность и пр.);

5. Ценности и установки, лежащие в основе приоритетов, и предрасположенность к конкретным действиям.

6. Этические принципы, которых придерживается руководитель (справедливость, честность, внимание к людям и пр.)

**Вопрс №47. Заполните таблицу «Навыки эффективного руководства», используя нижеперечисленные умозаключения:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Слабое умение руководить** | **Высокие навыки руководства** |
| Следует устаревшему стилю руководства. | Поощрает наилучшие примеры. |
| Не стремится к ясности. | Если это требуется, наводит порядок. |
| Мало делегирует полномочия. | Квалифицированно передает полномочия |
| Пренебрегает возможностью положительно отметить работу подчиненных. | Развивает добрые отношения с окружающими. |
| Терпит посредственность. | Приспосабливает стиль руководства к переменам в обществе. |
| Вызывает отрицательное отношение. | Создает позитивную обратную связь. |
| Не защищает свою группу. | Защищает свою группу если возникает угроза. |
| Избегает действий связанных с наказанием. |  |
| Недостаточно системно подходит к анализу работы. |  |

**Вопрос №57. Определите индивидуально-психологические качества, которые необходимы менеджеру по персоналу.**

Менеджер по персоналу — профессионально подготовленный специалист. Психологическая характеристика деятельности менеджера по персоналу предопределяется ее следующими специфическими особенностями:

1) большим разнообразием содержания профессиональной активности, взаимодействием с представителями различных специальностей, в то время как возможности овладеть различными видами деятельности у одного человека ограничены;

2) повышенной ответственностью за состояние человеческих ресурсов, кадрового потенциала организации и результаты деятельности, непосредственно связанные с другими людьми;

3) творческим характером работы, при обычном дефеците информации, времени и средств;

4) особой ролью коммуникативных функций, поскольку деятельность по управлению персоналом протекает посредством общения, работы с людьми;

5) высокой общей нервно-психической напряженностью.

В качестве важнейших факторов успеха в деятельности менеджера по персоналу выделяют;

* желание и интерес человека заниматься управлением персоналом;
* умение работать с людьми, умение общаться, взаимодействовать, убеждать, влиять на людей (коммуникативные качества);
* гибкость, нестандартность, оригинальностьмышления, способность находить нетривиальные решения;
* оптимальное сочетание раскованности и ответственности в характере;
* способность предвидеть будущее развитие событий, предвидеть последствия решений, интуиция;
* высокая профессиональная компетентность и специальная управленческая подготовка.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Машков В.Н. Психология управления: Учебное пособие. Издание 2-е. С-Пб.: Издательство Михайлова В.А., 2002.
2. Столяренко Л.Д. Основы психологии. Ростов-на-Дону: Феникс, 2002.
3. Аверченко Л.К., Залесов Г.М. Психология управления. М.: Инфра, 2000.