

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ИНСТИТУТ ТЕХНОЛОГИЙ (ФИЛИАЛ) ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**В Г. ВОЛГОДОНСКЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

**(Институт технологий (филиал) ДГТУ в г. Волгодонске)**

**Лидерство**

Методические указанияк самостоятельной работе студентов

**Составитель: д.э.н., проф. Пыряев В.В.**

УДК 65.01(075.8)

Волгодонск 2018

## **СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1 Перечень и основное содержание тем лекционного курса

2 Содержание тем, вопросы для самопроверки, практические задания и самоконтроль к ним

3. Учебно-методическое и программно-информационное обеспечение

**ВВЕДЕНИЕ**

В рамках новой парадигмы образования резко возрастает значение практической и самостоятельной работы. Наряду с аудиторными занятиями основным методом изучения дисциплины является самостоятельная работа студентов с рекомендуемой литературой, выполнение упражнений, анализ конкретных ситуаций. В методических рекомендациях приводится программа по дисциплине «Лидерство» с указанием тем учебного курса и их содержанием. К каждой теме предлагаются контрольные вопросы для самопроверки знаний, а также тесты и практические задания.

**1 ПЕРЕЧЕНЬ И ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ ЛЕКЦИОННОГО КУРСА**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Раздел  (название) | Номер и название темы, литература | Содержание |
| 1 | Р 1. Лидерство, менеджмент и власть | 1.1 Понятие лидерства  [4.1.1], [4.1.2] | Основные определения понятия «лидерство», элементы, структура, ситуационность лидерства |
| 1. 2 Лидерство и менеджмент [4.1.1], [6.2.1] | Общее и различия между лидером и менеджером, функции менеджера и действия лидера. |
| 1.3 Лидерство и власть  [4.1.1], [4.2.1]. | Понятие власти, условия лидерства, виды, источники власти, экономические, правовые, социальные и моральные основы власти, формальная и реальная власть, построение взаимоотношений власти и групп влияния. |
| 2 | Р 2. Индивидуальное лидерство и его формирование | 2.1. Лидерство как проявление индивидуальных черт  [4.1.1], [4.2.1] | Теории лидерства, характерные черты лидера, теории трансформационного и харизматичного лидерства. |
| 2.2 Индивидуальное лидерство как реализация поведенческих моделей [4.1.1], [4.2.1] | Поведенческие теории, уважительное и инициирующее поведение, стиль лидерства |
| 2.3 Лидерство через взаимодействие лидера с группой и с отдельными членами группы  [4.1.1], [4.2.1] | Ситуационные, ситуационно-личностные, групповые и иные теории лидерства. |
| 2.4 Процесс формирования и изменения лидерства в группе  [4.1.1], [4.2.1] | Теории, основанные на представлении о лидерстве как о функции группы, влияние уровня зрелости группы и соответствующего её состояния на потребность в определенном стиле лидерского поведения. |
| 2.5 Формы лидерства [4.1.1], [4.3.1] | Тенденции развития, формы лидерства, разделенное лидерство и теория лидерских ролей, типы лидеров. |

**2 СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ, ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**, **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И САМОКОНТРОЛЬ К НИМ**

**Тема 1. Понятие лидерства**

Основные определения понятия «лидерство», элементы, модель лидерства, структура, ситуационность лидерства.

Слово "лидер" в переводе с английского ("leader" - лидер) означает "руководитель", "глава", "командир", "вождь", "ведущий". Глагол лидировать означает «путешествовать». Таким образом, лидер — это тот, кто, идя впереди, показывает своим спутникам дорогу.

Лидерство – это способность вести за собой людей с помощью процесса влияния на них для достижения определенных целей. Этой способностью могут обладать, как отдельные люди, так и группы людей, а также целые организации. Тех, кто, оказывая влияние, ведет за собой, называют лидерами.

Лидерство строится не на одностороннем влиянии лидера на других людей, а это всегда взаимное влияние лидера и последователей. Поэтому верно и следующее определение. Лидерство – процесс межличностного влияния, обусловленный реализацией ценностей, присущих членам группы и направленный на решение поставленных групповых целей. В первой трактовке лидерства (способность вести за собой) мы его будем рассматривать в теме индивидуальное лидерство, а во второй (процесс взаимовлияния) – в теме групповое лидерство.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Что представляет собой понятие «лидерство»? Каковы его разновидности трактовок?
2. Модель лидерства.
3. Основные элементы лидерства.
4. Взаимосвязь основных элементов лидерства.
5. Лидер, как первый участник процесса лидерства.
6. Последователи лидера.
7. Цели и задачи лидерства.
8. Ситуации, среда и группа.

**Задание для самостоятельной работы**

В корпорации «Дженерал Моторс» предъявляют следующие пять основных требований к менеджерам:

1) компетентность;

2) достоинство и высшая ответственность во всех делах;

3) чувство нового и умение рисковать;

4) чувствительность и подвижность;

5) высокая работоспособность, постоянное стремление быть лучшим.

Сформулируйте перечень признаков слабого руководителя.

Перенос решения на завтра

Выполнение работы наполовину

Стремление сделать всё сразу

Стремление сделать всё самому

Убеждение, что вы знаете всё лучше всех

Неумение разграничить функции

Рис. 1. Типичные ошибки руководителя

**Тема 2. Лидерство и менеджмент**

Общее и различия между лидером и менеджером, функции менеджера и действия лидера.

Термин «менеджмент» употребляется лишь в управлении соци­ально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении непредпринимательских организаций.

Конечной *целью менеджмента* является обеспечение прибыль­ности или доходности в деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, включая управление про­изводством и развитие техники — технологической базой, а также эф­фективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каж­дого работника.

Менеджмент призван создавать условия для успешного функ­ционирования хозяйствующего субъекта исходя из того, что прибыль является не причиной существования предприятия, а результатом его деятельности, который в конечном счете определяет рынок. Прибыль создает дополнительные гарантии дальнейшему функционированию фирмы, поскольку только прибыль и ее накопления на предприятии в виде различных резервных фондов позволяют ограничить и преодо­леть риски, связанные с реализацией товаров на рынке. Ситуация на рынке постоянно меняется, происходят изменения на рынке конку­рентов, в условиях и формах финансирования, состояниях хозяйствен­ной конъюнктуры в отрасли или стране в целом, в обстоятельствах торговли на мировых товарных рынках. Отсюда постоянное наличие рынка.

**Руководитель** — это человек, наделенный полномочиями при­нимать управленческие решения и осуществлять их выполнение.

С помощью *средств убеждения* стимулируется должное поведе­ние участников управленческих отношений путем проведения воспи­тательных, разъяснительных, рекомендательных, Поощрительных мер в основном морального воздействия. *Принуждение* рассматривается как вспомогательный метод, используемый в случае нерезультативно­сти убеждения. Оно выражается в применении административной или дисциплинарной ответственности.

Методы руководства людьми как способ воздействия на них с целью получения необходимого результата. «Одномерные» стили управления: авторитарный (эксплуататорский, благожелательный), демократический (консультативный, партисипативный) и либерально-попустительский. «Управленческая решетка» Р. Блейка и М. Мутона. «Многомерные» стили управления. Ситуационная модель стиля управления Ф. Фидлера. Ситуационная модель стиля управления Т. Митчела и р. Хауса, основанная на зависимости стиля руководства от ситуации. Стили управления данной модели: «стиль поддержки», «инструментальный стиль», стиль, ориентированный на «достижение». Ситуационная теория П. Херсли и К. Бланшара о зависимости стиля руководства от степени зрелости персонала. Модель стилей руководства В. Врума и Ф. Йеттона. Атрибутивный подход.

Руководитель-лидер. Основные отличия лидеров от формальных руководителей (инноватор, вдохновляет, призывает, реализует собственные цели, действует на основе видения, ориентируется на людей, доверяет, дает импульс движению, реализует решения, пользуется любовью в коллективе). Поведенческая теория лидерства.

Характеристика неформальной организации. Влияние неформальных организаций на эффективность формальной организации: негативное, позитивное. Рекомендации по управлению неформальными организациями.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Дайте определения понятиям менеджмента.
2. Общее и различия между лидерством и менеджментом.
3. Формальное и неформальное лидерство.
4. Функции руководителя и лидера.

**Задание для самостоятельной работы**

Дайте анализ периодизации менеджмента, главных проблем и методов их решения.

Таблица 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период, годы | Главные проблемы предприятия | Ключевые решения менеджмента | Научные школы  и подходы |
| Нач. XX в. - 1935 | Эффективное функционирование крупной организации | Формирование  иерархических структур менеджмента | Рационалистическая школа |
| 1936-1955 | Максимизация выпуска продукции и рост эффективности | Рост производительности труда | Школа человеческих отношений и поведенческих наук |
| 1956-1970 | Управленческий контроль за всеми параметрами | Построение и взаимодействие систем | Системный подход |
| 1971-1980 | Обеспечение конкурентоспособности и завоевание рынков | Стратегическое планирование | Ситуационный подход |
| 1981-1985 | Эффективность реализации целей | Формирование культуры организации | Ситуационный подход |
| 1986-1990 | Адаптация к изменениям | Инновационный менеджмент | Ситуационный подход |
| Настоящее время | Максимальное использование всех возможностей менеджмента | Лидерство | Ситуационный и новые подходы |

Руководствуясь схемой, определите, какова объективная логика развития управленческих проблем предприятия и насколько адекватны способы их разрешения?

**Тема № 3. Лидерство и власть**

Понятие власти, условия лидерства, виды, источники власти, экономические, правовые, социальные и моральные основы власти, формальная и реальная власть, построение взаимоотношений власти и групп влияния.

Основные виды власти и соответствующие методы влияния. Власть, основанная на принуждении, – влияние с помощью страха. Власть, основанная на вознаграждении, – влияние с помощью позитивной поддержки. Власть, основанная на авторитете и знаниях, – влияние с помощью веры в успех. Власть, основанная на примере, – влияние с помощью личных качеств лидера. Власть, основанная на законных правах, – влияние с помощью традиций власти. Формальная власть. Реальная власть. Экономические, правовые, социальные и моральные основы власти. Власть и влияние, соотношение понятий. Способы реализации власти. Распоряжение как способ реализации власти. Требования, предъявляемые к распоряжениям. Классификация распоряжений. Делегирование полномочий. Основные виды делегируемых полномочий. Матрица Эйзенхауэра. Контроль делегируемой проблемы. Коллективное управление. Организационные формы коллективного управления.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое «власть»?
2. Какие существуют виды власти?
3. Какие условия характерны для лидерства, как процесса влияния?
4. Концепции власти.
5. Источники власти.
6. В чем заключается взаимосвязь власти и лидерства?
7. Что представляет собой власть?
8. В чём отличие формальной и реальной власти?
9. Какие существуют формы реализации власти?
10. На чём основано добровольное подчинение одних лиц другим?
11. Приведите примеры известных харизматических руководителей и попытайтесь объяснить, в чем причина, сильные и слабые стороны их власти.
12. Какие факторы могут влиять на ослабление власти?
13. При каких условиях задачи, содержащиеся в распоряжении, будут успешно решаться?

**Тема № 4. Лидерство как проявление индивидуальных черт**

Теории лидерства, характерные черты лидера, теории трансформационного и харизматичного лидерства.

Составляющие мотивации: цель, потребности, мотивы, стимулы. Основные формы стимулов: принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение. Первоначальные теории мотивации: метода «кнута и пряника»; теории X, Y, Z по отношению к процессу труда. Содержательные теории мотивации (анализ потребностей основного фактора, определяющего мотивацию): теория иерархии потребности А. Маслоу; теория существования, связи и роста К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда, теория мотивационно-гигиениче-ская (двух факторов) Ф. Герцберга.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Какое объяснение лидерства дают теории черт.
2. Назовите приоритетные черты хозяйственного лидера.
3. Качества, которые в значительной степени влияют на поведение человека как лидера.
4. Лидерские черты – это данное от рождение или развиваемое?
5. Как бы вы расшифровали такую черту лидера-руководителя, как внимательность к последователям?
6. Некоторые соотношения, обнаруженные между отдельными личностными характеристиками и лидерством.

**Задание для самостоятельной работы**

В одной из московских строительных компаний был объявлен прием рабочих различных специальностей. Желающих оказалось много. При приеме на работу с претендентами беседовал менеджер по кадрам, а также руководитель соответствующего участка работы. Будущим работникам предложили зарплату, которая по нынешним временам была не такой уж и плохой. Их заверили, что через три месяца зарплата им будет повышена. Они стали добросовестно работать. Прошло уже не три месяца, а гораздо больше, но зарплату рабочим никто повышать не собирался. Самые активные поинтересовались, почему им не прибавляют обещанную надбавку. Разговор руководителя с ними был не из приятных. С ними разговаривали отрывисто, недоброжелательно да еще и пригрозили, что, если они поднимут этот вопрос снова, их здесь больше не будет.

Ответьте на вопросы:

1. В чем была ошибка поступающего на работу?
2. Почему была нарушена социальная ответственность работодателя?
3. Понесет ли он ответственность за свои действия?
4. Как нужно было подойти к решению данной проблемы еще на стадии поступления на работу в эту фирму?
5. Можно ли исправить эту ситуацию? Каким образом?

**Тема 5. Индивидуальное лидерство как реализация поведенческих моделей**

Поведенческие теории, уважительное и инициирующее поведение, стиль лидерства

Процессуальные теории мотивации (учет поведенческих аспектов мотивационного процесса, определяемых конкретной ситуацией): теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Адамса, теория Портера-Лоулера. Использование мотивационных механизмов в практике менеджмента: материальное и моральное стимулирование.

**Вопросы для самопроверки:**

1. В чём сущность поведенческой теории лидерства?
2. какое поведение задает лидерство?
3. Какие стили лидерства известны в поведенческих теориях?
4. Перечислите основные отличия авторитарного, демократического и либерального стилей управления?
5. Какие вы знаете разновидности демократического стиля управления?
6. Где вероятнее появление лидера: в маленькой или большой организациях?
7. Что такое мотивация труда и каковы ее критерии?
8. Назовите основные положения теорий содержания и процесса мотивации?
9. Что лежит в основе теории Портера-Лоулера?
10. На чем основана теория ожиданий В. Врума и теория справедливости Адамса? Что такое валентность?
11. Какие процессуальные теории мотивации вы знаете? Каков их основной смысл?
12. В чем заслуги и ошибки содержательных теорий мотивации?
13. В чем суть иерархии человеческих потребностей по А. Маслоу? Сравните теорию мотивации Маслоу с теориями Альдерфера и МакКлеланда.
14. Какие теории относят к содержательным теориям мотивации? В чем их отличие от остальных и взаимосвязь друг с другом?

**Задание для самостоятельной работы**

1. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа «кнута и пряника».
2. Подумайте о том, какую работу вы хотели бы получить после окончания университета. Расскажите, используя «пирамиду потребностей», почему эта работа привлекает вас.
3. Какие способы мотивации лучше всего подходят для стимулирования?
   1. быстрого выполнения задания;
   2. риска;
   3. изобретения;
   4. самостоятельности в работе;
   5. точности и аккуратности;
   6. новых идей.

**Тема 6. Лидерство через взаимодействие лидера с группой и с отдельными членами группы**

Ситуационные, ситуационно-личностные, групповые и иные теории лидерства.

Общим недостатком рассмотренных теорий в рамках темы индивидуальное лидерство является то, что в них не учитывается ситуация проявления лидерства, в частности, особенности группы, содержание её деятельности.

Существуютситуационные, ситуационно-личностные, групповые и иные теории, объясняющие процесс формирования лидерства в среде, в группе.

**Теория Фидлера**, ставшая первой в этом блоке теорий, говорит о том, что групповая эффективность зависит от того, насколько стиль лидерства отвечает требованиям ситуации. Теория Фидлера дала объяснения по поводу разных ситуаций взаимодействия лидера и группы и выбора соответствующего стиля поведения лидера. Однако проверка теории на практике дает противоречивые результаты. Несмотря на это, теорию Фидлера используют в целях тренинга лидерского соответствия. Лидеров обучают идентифицировать ситуации и выбирать поведение в зависимости от факторов ситуации, это развивает ситуационное мышление лидеров. Другой вариант применения теории – не обучать лидеров, а назначать их в зависимости от складывающихся параметров ситуации (речь идет о руководителях-лидерах).

**Теория «путь-цель» Роберта Хауса.**

Эта теория относится к ситуационным и описывает, каким образом лидеры могут мотивировать последователей добиваться групповых и организационных целей и какие при этом типы лидерского поведения следует избирать. При этом стоит оговорить, что истинное уже реально существующее лидерство предполагает, что последователей не надо мотивировать на цели, они уже мотивированы, а лидером становится именно тот, кто поддерживает своих последователей в достижении актуальных для них целей. Поэтому данная теория направлена скорее на переход от лидерства, основанного на власти (формального), к лидерству, основанному на мотивации и добровольному следованию за лидером (неформальное, истинное лидерство). Теория помогает сформировать истинное лидерство и поддерживать его, чтобы оно не угасало.

Согласно теории эффективное лидерство в группе может быть достигнуто через следование трем рекомендациям:

1. При формулировке цели ориентируйтесь на потребности, интересы, ценности последователей.
2. Вознаграждайте последователей за достижение целей желательными для них результатами.
3. Удостоверьтесь, что последователи убеждены, что могут добиваться целей и действовать эффективно, для этого показывайте последователям способы или пути достижения целей, помогайте устранять препятствия на пути к цели, демонстрируйте уверенность в способностях последователей добиваться поставленных целей.

**Модель ситуационного лидерства Херши и Бланчарда (*Херси – Бланшера)*.**

Выбор лидерского поведения (ориентированного на задания или ориентированного на отношения) зависит от зрелости или готовности подчиненных. Готовность – это способность и желание выполнять то или иное конкретное задание.

четыре стиля лидерства, которые выбираются в зависимости от степени готовности последователей:

**Стиль «рассказывающий», «излагающий» (иногда называют стиль приказывания). Подходит для подчиненных с низким уровнем готовности.** Назначение ролей людям, которые не могут и не хотят взять на себя ответственность, стиль устраняет какие-либо сомнения относительно задания, которое должно быть выполнено. Иногда со стороны многим этот стиль может восприниматься, как образ «сильного лидера, знающего, что он делает». Это заблуждение. Это вариант не лидерства, а его подобия.

**«Продающий» стиль, стиль подсказывания.** Подходит для подчиненных с умеренным уровнем готовности. Сочетание указаний и поддержки людям, которые не могут, но хотят взять на себя ответственность. Включает в себя сочетание директивного подхода с объяснениями и подкреплением для поддержания энтузиазма.

**«Вовлекающий» стиль, стиль объединения.** Подходит для подчиненных с уровнем готовности от умеренного до высокого. Поддерживающее поведение сотрудников, которые могут, но не хотят взять на себя ответственность. Стиль направлен на вовлечение в принятие решений и усиление стремления выполнить порученное задание. Многие решения принимаются способом консенсуса.

**Стиль делегирования.** Подходит для подчиненных с высоким уровнем готовности. Незначительные указания и поддержку во время выполнения задания. Этот стиль начинающим менеджерам кажется наименее желательным. Его следует рассматривать как существенное делегирование ответственности. Подчиненные могут действовать с большей степенью свободы.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Недостатки поведенческих теорий лидерства.
2. Какие ситуационные, ситуационно-личностные, групповые и иные теории, объясняющие процесс формирования лидерства в среде, в группе известны?
3. Назовите наиболее важные положения **Теория Фидлера.**
4. Назовите наиболее важные положения **теории «путь-цель» Роберта Хауса.**
5. Модель ситуационного лидерства Херши и Бланчарда.
6. Стили лидерства в зависимости от степени готовности последователей.
7. Теория Грэна обмена между лидером и последователем.

**Задание для самостоятельной работы**

Составьте тактические приемы преодоления конфликтов, подходы к переговорам и методы их ведения, а также попробуйте найти элементы их соответствия друг другу.

**Тема 7 Процесс формирования и изменения лидерства в группе**

Теории, основанные на представлении о лидерстве как о функции группы, влияние уровня зрелости группы и соответствующего её состояния на потребность в определенном стиле лидерского поведения.

Отдельное направление исследований лидерства представляет собой совокупность теорий, основанных на представлении **о лидерстве как о функции группы**. В рамках этих теорий лидер понимается как человек в большей степени, чем все остальные члены группы, отвечающее ее ожиданиям и наиболее последовательно придерживающееся принятых в ней норм и ценностей. В отличие от сторонников теории "черт лидерства" приверженцы данной группы теорий полагают, что лидером может стать любой человек, занимающий соответствующее место в системе межличностных взаимодействий.

Рассмотрим две теоретические концепции. Одна объясняет механизм возникновения лидерства в процессе эволюции группы, её развития во времени. Вторая демонстрирует влияние уровня зрелости группы и соответствующего её состояния на потребность в определенном стиле лидерского поведения.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Теории, основанные на представлении о лидерстве как о функции группы.

2. Влияние уровня зрелости группы и соответствующего её состояния на потребность в определенном стиле лидерского поведения.

3. Авторитарный и демократичный стили лидерства.

4. Стиль лидерства в группах высокого уровня социально-психологического развития.

5. Стиль лидерства в корпоративных группировках.

6. Стиль лидерства в просоциальных ассоциациях.

7. Стиль лидерства в асоциальных ассоциациях.

8. Преобразующее лидерство

**Тема 8. Формы лидерства**

Тенденции развития, формы лидерства, разделенное лидерство и теория лидерских ролей, типы лидеров.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Основные тенденции развития лидерства на современном этапе.
2. Теория «путь-цель» и поведенческие теории (пересечение теорий и выделение в них общих форм лидерства).
3. Поведенческие теории.
4. Личностно-ситуационные теории (объединение теорий личностных черт и ситуационных теорий).
5. Разделенное лидерство и теория лидерских ролей.
6. Типы лидеров, исполняющих определенные роли.
7. Функции лидера в самоуправляемой команде.
8. Заменители и нейтрализаторы лидерства.
9. Харизматическое лидерство.
10. Преобразующее, трансформационное (трансформирующее) лидерство.
11. Негативное лидерство и негативные функции лидерства.
12. Эмоциональное лидерство.

**Задание для самостоятельной работы**

1. Сформулируйте лидерство какого-то известного вам руководителя и дайте обоснование своего подхода.
2. «Предвидение будущего – одна из величайших проблем, стоящих перед руководителями». Обсудите это утверждение в контексте современного общества.