

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**УНИВЕРСИТЕТ ИТМО**

**Ю.Н. Жужома**

**ЛИДЕРСТВО**  
**В МАЛОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ**

**Учебно-методическое пособие**

 **УНИВЕРСИТЕТ ИТМО**

**Санкт-Петербург**

**2015**

УДК 316.46

**Жужома Ю.Н.** **Лидерство в малом предпринимательстве: Учеб.-метод. пособие.** – СПб.: Университет ИТМО; ИХиБТ, 2015. – 67 с.

Приведены темы дисциплины, методические указания к практическим занятиям, темы рефератов и докладов, тесты и вопросы текущего и промежуточного контроля знаний студентов. В конце работы дан список литературы.

Предназначено для бакалавров направления 38.03.02 Менеджмент всех форм обучения.

**Рецензент: кандидат техн. наук, доц. М.В. Скоробогатов**

**Рекомендовано к печати редакционно-издательским советом  
Института холода и биотехнологий**



**Университет ИТМО** – ведущий вуз России в области информационных и фотонных технологий, один из немногих российских вузов, получивших в 2009 году статус национального исследовательского университета. С 2013 года Университет ИТМО – участник программы повышения конкурентоспособности российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров, известной как проект «5 – 100». Цель Университета ИТМО – становление исследовательского университета мирового уровня, предпринимательского по типу, ориентированного на интернационализацию всех направлений деятельности.

© Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, 2015

© Жужома Ю.Н., 2015

## **1. АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «ЛИДЕРСТВО В МАЛОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ»**

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Лидерство в малом предпринимательстве» составлено в соответствии с учебными планами программ специализированной подготовки бакалавров по профилю 080200.05.62 Управление малым бизнесом.

Освоение данной дисциплины позволит будущему специалисту принимать активное участие в решении разнообразных управленческих и производственных задач, стоящих перед малым бизнесом.

Цель рабочей программы дисциплины – сформировать у студентов базовые, профессиональные знания теории, принципов и основ лидерства, а также навыки формирования, развития и совершенствования лидерских качеств в менеджменте.

Данный курс разработан в связи с необходимостью решения актуальной задачи подготовки эффективных менеджеров. В связи с этим задачи изучения дисциплины таковы:

- дать представление о важнейших концепциях, принципах, требованиях и функциях лидерства в общем и особенностях в малом предпринимательстве;

- показать воздействие конкуренции на систему управления организацией малого и среднего бизнеса и специфику реализации лидерства в конкурентоспособной среде;

- выявлять специфические для стран национальные особенности практики менеджмента и лидерства и конвертировать их в конкурентные преимущества организации;

- содействовать формированию, развитию и совершенствованию профессиональных навыков менеджера (принятия решений, управления конфликтами и стрессами, формирования команд, эффективного осуществления коммуникаций и др.);

- стремиться к выработке и развитию у менеджеров способности к лидерству;

- развивать потребности самостоятельного изучения современной учебной и научной литературы и проведения учебно-исследовательской работы и совершенствования качеств лидера.

Предлагаемое учебно-методическое издание имеет явно выраженную практическую направленность и выступает как инструмент

освоения конкретных управленческих технологий и навыков. В нем рассматриваются:

- проблема лидерства в непосредственном процессе управления, выработки и развития профессиональных навыков;
- деловые коммуникации, различные их виды, а также современные модели ведения переговоров и выработки навыков эффективного осуществления переговорного процесса.

Современный руководитель должен владеть как навыками лидерства, так и умениями, позволяющими осуществлять регулярный менеджмент. Владение профессиональными навыками менеджмента, наряду с общетеоретической и специальной подготовкой в различных областях бизнеса, характеризует как общую управленческую культуру менеджера, так и реальную способность к руководству людьми и организациями.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

- **знать** основные теории лидерства, их достоинства и ограничения, особенности различных стилей лидерства, национальную специфику практики лидерства, взаимосвязь между личными и организационными целями и задачами, иметь представление о системе ценностей личности менеджера, деловых коммуникациях как процессе с обратной связью, о позитивных и негативных проявлениях конфликта и его источниках, о преимуществах и ограничениях групповых и индивидуальных методов принятия решений и командных форм деятельности, о происхождении стрессовых ситуаций и их последствиях;

- **уметь** выявлять, систематизировать и интерпретировать сходные черты и различия в практике лидерства и управленческих процессах стран мира; вычленять особенности различных стилей лидерства и его национальную специфику; вырабатывать конкретные рекомендации по совершенствованию практики управления и профессиональных навыков менеджеров малого бизнеса; анализировать коммуникационные процессы, процессы принятия решений, командообразования, управления конфликтами и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; выбирать эффективные формы, методы и технологии реализации функций управления и стиль лидерства, соответствующий ситуации в организации малого бизнеса;

- **владеть** навыками эффективной вербальной и невербальной коммуникации, принятия решений, командообразования, управления конфликтами и стрессами, формирования, развития и совершенствования лидерских качеств, необходимых для управления малым бизнесом.

Дисциплина «Лидерство в малом предпринимательстве» базируется на следующих дисциплинах, изученных студентами: «Менеджмент», «Психология», «Социология», «Правоведение», «Коммерческое право» и т.д.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**Тема 1.** Основные понятия лидерства и малого предпринимательства.

Понятие и концепция лидерства, функция лидера в современном обществе. Понятие малого предпринимательства. Правовое положение лидера и малого предпринимательства в Российской Федерации и за рубежом. Лидерство как фактор развития и становления менеджера и движущая сила социального и предпринимательского развития малого и среднего бизнеса. Междисциплинарная функция лидерства и ее роль в системе наук о менеджменте и деловом администрировании. Проблемы лидерства, выбор нового лидера и поведение работников в организации малого и среднего бизнеса.

Что представляет собой малый бизнес и предпринимательство в целом? Существует немало подходов к определению сущности понятия «малый бизнес», а общепринятая трактовка варьируется в зависимости от субъективного восприятия автора терминологической трактовки, государственной и отраслевой принадлежности малого предпринимателя и многих других факторов.

В широком смысле понятие малого бизнеса включает в себя мобильную совокупность юридических и физических лиц – малых предпринимателей, не являющихся составной частью монополистических структур и играющих по сравнению с ними второстепенную роль в экономике государства. В более узком смысле малый бизнес представляет собой коммерческое частное предприятие, отвечающее индивидуальным для каждого государства и отрасли критериям, прописанным в соответствующих регламентирующих документах государственной важности.

Также существует более широкое понятие – «предпринимательство», которое подразумевает целенаправленную рисковую деятельность физического или юридического лица, основной целью которой является максимизация прибыли за счёт производства и продажи товаров, выполнения разного рода работ и оказания услуг.

По каким критериям предприятие относят к сфере малого бизнеса? В соответствии с Федеральным законом 209-ФЗ 24 июля 2007 года "О поддержке малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации", в России основными критериями отнесения к малому бизнесу служат численность персонала предприятия и выручка. Так, фир-

ма, на которой занято менее 15 человек, считается микропредприятием, от 16 до 100 человек – малым предприятием, а фирмы с персоналом более 100 человек переходят в разряд среднего бизнеса. Согласно определённым законом финансовым критериям, фирма с годовым оборотом менее 60 млн рублей относится к микропредприятиям, от 60 до 400 млн рублей – к малым, и более 400 млн рублей – к средним предприятиям. Более того, согласно закону РФ № 209-ФЗ, данные критерии должны пересматриваться каждые 5 лет. В декабре 2014 года Минэкономразвития подготовило предложения о повышении порога выручки для малого и среднего бизнеса: для микробизнеса – до 90 млн руб., для малого – до 600 млн.

Какую роль играет малый бизнес в рыночной экономике? Степень развития малого бизнеса и активности предпринимателей во многом определяет уровень демократизации государства и открытости его экономики. За счёт поддержки сегмента малого предпринимательства государство решает общие проблемы повышения уровня благосостояния населения и увеличения в процентном соотношении граждан со средним уровнем дохода, а также налоговые поступления от малого бизнеса в значительной степени способствуют пополнению бюджета. Кроме того, малый бизнес позволяет повысить средний уровень социальной ответственности, экономической инициативы и осведомлённости граждан отдельно взятого государства. Также конкуренция, являющаяся основным условием работы малых предприятий в системе с рыночной экономикой, позволяет сдерживать рост цен на товары и услуги и побуждает предпринимателей постоянно повышать качество продукции и внедрять новые технологии. Малый бизнес частично решает в государстве проблемы с безработицей, а в странах с развитой рыночной экономикой от 50 до 90% граждан заняты именно в этой сфере. Стоит отметить, что роль малого предприятия в рыночной экономической системе трудно переоценить, так как, по сути, именно предпринимательство является конструктивной единицей и гарантией существования развитой рыночной экономики.

Спектр видов деятельности, которыми в праве заниматься малый предприниматель, весьма широк и охватывает многие отраслевые экономические сегменты. Исключение составляют лишь сферы деятельности, по тем или иным причинам запрещённые законами Российской Федерации, а также относящиеся к стратегическим отраслям экономики.

В процессе регистрации субъекта малого предпринимательства вид деятельности определяется в соответствии с общероссийским классификатором видов экономической деятельности (ОКВЭД), насчитывающим 99 наименований от сельского хозяйства и строительства до лизинговых услуг и научно-исследовательской деятельности. Но также следует помнить, что в соответствии с федеральным законом от 04.05.2011 N 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности», ряд видов деятельности, легализованных на территории РФ, подлежит обязательному лицензированию, за нарушение данных норм законодательством РФ предусмотрены различные формы административного и уголовного наказания.

Кто возглавляет предприятия малого бизнеса? Учитывая сложную борьбу конкурентоспособных предприятий малого предпринимательства, во главе этих предприятий должны стоять более чем просто образованные руководители-бизнесмены. За последние 50 лет в теории и практике менеджмента проблема соотношения эффективности управления и лидерства является одной из самых ключевых. Любой менеджер, обеспокоенный эффективностью своей работы, должен стремиться стать лидером. Зачем? Почему? Что значит – быть лидером? Ответы на эти вопросы даёт ряд наук: социальная психология, философия, педагогика, экономика.

Каково понятие лидерства и его отличия от менеджмента? Менеджмент и лидерство одинаково важны для организаций всех типов. Лидерство – это способности, качества и поведение, связанные с ролью группового лидера. Менеджмент – это достижение организационных целей эффективным и экономичным способом посредством планирования, организации, лидерства (мотивации) и контроля над организационными ресурсами.

Современное представление о лидерстве предполагает, что лидер в организации – индивид, гармонично сочетающий в себе лидерские и менеджерские качества. Как менеджер лидер организации реализует свои законные полномочия и статусную власть для эффективного решения организационных задач, а как лидер – использует силу личностного влияния на подчиненных. Таким образом, лидер организации имеет больше возможностей эффективно управлять организацией, чем просто менеджер или просто неформальный лидер, не имеющий статусной власти. Лидер в организации – это единство менеджера, реализующего законные полномочия и обладающего ком-



петенциями определять, структурировать, контролировать, принуждать, поощрять, наказывать, и лидера, реализующего личный авторитет и обладающего компетенциями побуждать, увлекать, убеждать, одобрять, мотивировать, объединять.

В идеале руководителем должен быть тот, кто умело сочетает лидерство и менеджмент в одном лице. Всюду, где собираются вместе более двух человек, возникает проблема лидерства. В процессе формирования группы некоторые ее участники начинают играть более активную роль, чем другие, им оказывают предпочтение, к их словам прислушиваются с большим уважением, они приобретают доминирующее положение. Таким образом, происходит разделение участников группы на ведущих и ведомых, т. е. на лидеров и последователей.

Новый лидер, скорее всего, может появиться в тот период, когда старый лидер не соответствует своему руководящему положению как стратег, эксперт, планировщик и администратор. Доказано также, что если лидер не справляется с функцией представительства группы во внешней среде, не умеет «говорить от имени всех», то группа выдвигает нового лидера.

Лидеры и их потребности. Как и все члены группы, потенциальный лидер стремится к достижению общегрупповых целей и в то же время имеет какие-то собственные, дополнительные потребности. Будущего лидера отличает то, что эти дополнительные потребности могут быть наилучшим образом удовлетворены путем принятия роли руководителя (или неформального лидера). В зависимости от степени осознанности своих потребностей, ценностных ориентаций будущий лидер может целеустремленно добиваться ведущей роли или этот процесс может происходить стихийно, вернее, его выдвижением занимаются последователи, убедившись в том, что он обладает суммой необходимых качеств.

В том случае, когда он сам стремится к руководящей деятельности, механизм социальной самоорганизации уступает место целенаправленной деятельности, складывающейся из различных элементов.

Среди этих потребностей могут быть стремление к власти, повышение своего социального статуса и другие составляющие ценностных ориентаций личности.

Только в том случае, если среди членов группы есть люди с такими потребностями, можно ожидать, что в данной группе по-

явится лидер. В том случае, когда группа располагает высоким потенциалом лидеров, то возможным решением может стать распределение лидерства между несколькими участниками. Если лидерский потенциал группы невысок, можно ожидать высокую концентрацию власти в одних руках. Если в группе полностью отсутствуют лица с потребностью к лидерству, то естественно, лидера в ней не возникнет, и группа может легко распасться.

Итак, чтобы понять сущность возникновения лидерства, мы должны учесть не только внутригрупповые факторы, представления и потребности участников группы, но также психологию потенциальных лидеров. Не бывает лидеров без последователей и не бывает лидеров без людей, желающих ими стать. Другими словами, если в группе нет людей, ориентированных на лидерство, то члены группы, оказавшись без фактического лидера, становятся формальными участниками группы, но не последователями. Практически в этой группе может быть формальный руководитель, но он регулирует деятельность участников только административно-правовыми средствами.

## **Тема 2. История зарождения и развития психологии лидерства**

Теории лидерства (лидерство как неформальный феномен и как руководство), исследование стилей лидерства (достоинства и недостатки каждого из стилей), принципы изучения «жизненного пространства» личности, ситуационный подход, теория перцептивной активности последователей, теория личностного аспекта лидерства, харизма лидера, вероятностная модель эффективности лидерства: трансформационная парадигма, транзакционистская парадигма. Стиль управления в малом бизнесе.

Теории лидерства (восемь наиболее распространенных):

1. Теории «великого человека» предполагают, что способность к лидерству является врожденной – что великими лидерами рождаются, а не становятся. Эти теории часто изображают великих лидеров как нечто героическое и мифическое, предназначение которых стать вождями, когда в этом возникнет необходимость. Термин «великий человек» был использован, потому что в то время о лидерстве думали, прежде всего, как о мужском качестве, особенно с точки зрения военного лидерства.

2. Теории «характерных черт» предполагают, что люди наследуют определенные качества и черты, которые делают их более под-

ходящими для лидерства. Теории черт часто определяют особенности личности или поведенческие характеристики, общие для руководителей. Но если специфические черты – главные особенности лидеров, как объяснить тот факт, что некоторые люди, которые обладают этими качествами, не всегда являются лидерами? Этот вопрос – главная трудность в объяснении проблемы лидерства через эту теорию.

3. Теории «обстоятельств» сосредоточивают свое внимание на конкретных ситуациях, и контексте в котором они происходят, это позволяет определить, какой стиль руководства лучше всего подходит для каждой конкретной ситуации. Согласно этой теории, нет универсального стиля поведения для лидера, который бы одинаково хорошо работал во всех ситуациях. Успех зависит от целого ряда факторов, включая стиль руководителя, особенностей последователей, а также различных аспектов ситуаций.

4. Ситуационные теории рассматривают лидерство как характерную черту ситуации, а не конкретного типа личности. В ее основе лежит привлекательная идея, что различные обстоятельства требуют различных форм лидерства.

5. Бихевиористские теории лидерства основаны на убеждении, что великими лидерами, не рождаются, а становятся. Уходя своими корнями в бихевиоризм, в этой теории лидерства основное внимание уделяется действиям лидеров, а не их психическим качествам или внутренним состояниям. Согласно этой теории, люди могут учиться и становиться лидерами через обучение и наблюдение.

6. Теории силы и влияния концентрируют основное внимание на сетях власти и влиянии, которые создает лидер. В основе этой теории лежит предположение, что все дороги ведут к лидеру, и отрицается значение последователей и силы культуры организации.

7. Трансакционные теории «Теории Управления» уделяют основное внимание отношениям между лидерами и последователями. В ней анализируется взаимная выгода от отношений на основе обмена, когда лидер предлагает определенные вещи, такие, как ресурсы или вознаграждение, в обмен на признание последователями его власти.

8. Трансформационные теории лидерства базируются на внешних, неглубинных мотивациях при отношениях обмена, в основе трансформационного лидерства лежит внутренняя мотивация. Таким образом, здесь акцент делается не на лести и преданности последователей, а на их действительной приверженности идеям лидера. В связи

с этим лидер трансформационного типа является активным и творческим человеком, умеющим думать широко и образно.

Лидерство как неформальный феномен. Лидер – специалист по заданию и регулированию отношений в группе. В большинстве формальных групп руководитель должен сочетать эти две функции для успешного руководства. Неспособность руководителя к осуществлению хотя бы одной из них неизбежно подготавливает почву для возникновения неформального лидера, который принимает на себя одну из этих функций.

В группах без официального руководителя указанные функции распределяются между двумя лицами, которых можно условно назвать «специалистом по заданию» и «специалистом по сохранению группы, регулирующим социально-эмоциональные отношения».

Неформальный лидер – тот, кто в силу разнообразных причин имеет большое влияние в группе (организации) вне зависимости от своей должности. Три основных стиля лидерства: Силовик, Тактик, Мотиватор.

Как правило, это тот человек, с которым окружающие хотят быть рядом. Хотят быть рядом не в силу договоренностей, служебной иерархии и тому подобных обстоятельств, а благодаря его качествам, привлекательности. Неформальному лидерству можно научиться, но к этому навыку стоит относиться так же, как к навыку вождения спортивным автомобилем: можно умело на большой скорости рассекать дороги и ставить рекорды, а можно в пылу азарта и докататься до неприятностей. Часто социальная адекватность и неформальное лидерство – вещи не совместимые. С одной стороны, навык неформального лидерства тяжело выключается. С другой стороны, неформальный лидер может быть отвергнут социумом, если не примет специальных мер. Один из элементов адекватного лидерства – это самоконтроль.

Обаяние – одна из важнейших черт неформального лидера. Неформальный лидер должен уметь нравиться. Но уметь нравиться – это не означает, что он ставит перед собой цель – понравиться. Уметь нравиться – это инструмент, который может использовать неформальный лидер – средство, но никак не цель.

Неформальное лидерство прочно связано с позитивом. Очень важно уметь выдавать позитив свободно – не заискивая и не доминируя. Людям нравятся сильные и позитивные личности.

Сценарии проявления неформального лидерства:

1. Оно возникает ситуативно: каждый человек может стать лидером, причем разного типа, при благоприятных обстоятельствах.

2. Неформальные лидеры могут естественным путем сменяться при появлении новых людей в коллективе. Или при смене основного лидера – то есть начальника.

3. В принципе, в коллективе могут быть несколько таких лидеров, которые неплохо сосуществуют друг с другом. Бывают случаи, когда все члены команды выполняют роль того или иного типа лидерства и работают весьма и весьма эффективно.

4. Есть неформальные лидеры, которые страстно желают стать формальными. Такому человеку нельзя предлагать вторую роль, это его никак не устроит. Он предпочтет остаться «серым кардиналом», если ему все-таки нравится манипулировать людьми исподтишка, либо может превратиться в антилидера, что чревато кризисом. Если неформальный лидер уходит из группы, то в ней всегда начинаются брожения, которые длятся не день и не два, и нужно длительное время, чтобы в коллективе снова появился такой человек. Поэтому хороший руководитель всегда должен уметь вычленять неформальных лидеров, общаться с ними, делегировать им свои полномочия и, самое главное, уметь их поощрять и мотивировать.

Все зависит от того, нужно ли человеку быть главным. Часто лидером быть небезопасно: это значит быть в эпицентре внимания, рисковать, отказываться от определенных потребностей. Но сейчас лидерство – один из самых ярких признаков социальной значимости. Поэтому многие проходят тренинги лидерства, не подозревая, что там их ожидает стресс, если они не рождены быть главными. Другое дело, бывает, что у некоторых лидерские способности проявляются ярче. И в этом случае возникает тот самый феномен неформального лидерства в рабочем коллективе. Неформальные лидеры, как и формальные, бывают разных типов.

Дело в том, что каждому человеку хочется влиять на ситуацию. И он делает это с помощью тех средств, которыми владеет лучше всего. Иногда люди осознают, каким потенциалом они владеют, иногда – нет. Но картина в группе от этого не меняется.

Типы неформальных лидеров: Светлая личность, Дельный человек, Глава оппозиции, Серый кардинал...

Каковы стили управления в малом бизнесе? Стиль управления – это то, как руководитель выполняет свои функции, т.е. не то, что он делает, а как он это делает.

Различают три стиля управления: авторитарный, демократичный, либеральный.

Авторитарный стиль характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы ему докладывали обо всех делах, большинство вопросов решает сам.

Демократический стиль характеризуется распределением полномочий между руководителем и коллективом. Руководитель решает дела, советуясь с подчиненными, стремится, чтобы подчиненные работали самостоятельно.

Либеральный стиль характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. К делу иногда подходит формально.

Однако на практике каждый руководитель имеет свой стиль управления, так или иначе сочетающий элементы трех основных стилей. Тем не менее, все разнообразие стилей укладывается в «силовом поле» между вектором «внимание к производству» (нацеленность на создание товара) и вектором «внимание к человеку» (нацеленность на гуманное отношение к людям). В результате образуется «решетка» менеджмента, которая дает возможность выделить пять основных характерных типов управленческого управления: а) диктатора; б) демократа; в) пессимиста; г) манипулятора; д) организатора.

Каковы характеристики этих типов менеджеров?

Менеджер-диктатор – в основном ориентирован на производство и уделяет минимум внимания конкретным людям. Это жесткий курс администратора, для которого результат – все, а человек – исполнитель. Работа в таких условиях никому не приносит удовлетворения. Диктатор – плохой управляющий.

Менеджер-демократ – прямо противоположный диктатору. Здесь в основу ставится принцип «быть всегда самим собой». Дела у такого менеджера идут как бы сами собой. Обычно здесь преобладают действия с демократическим перекосом. Польза от этого небольшая.

Менеджер-пессимист руководствуется девизом «Не вмешивайся в естественный ход событий». Пользы от таких людей очень мало.

Менеджера-манипулятора удовлетворяют средние достижения. Его девиз: «Не хватать звезд с неба». Главная тактическая линия – компромисс. Здесь проявляется склонность к манипулированию людьми.

Менеджер-организатор – самый продуктивный тип менеджера, учитывающий нужды производства, а также потребности и интересы людей. Важнейшей характеристикой данного типа является устремленность к инновациям и нацеленность на постоянное развитие организации. Предприятия, где действуют менеджеры-организаторы, обычно процветают. Ведущие фирмы развитых стран прилагают большие усилия, чтобы найти таких менеджеров. Можно сказать, что менеджер данного типа, в сущности, представляет собой эталон современного управляющего.

Менеджер-организатор ценит себя и персонал. Он и его подчиненные гордятся успехами и не скрывают их. С другой стороны, неудачи также не замалчивают, они служат уроком на будущее.

Таким образом, в малом бизнесе предпочтительнее тот стиль управления, который осуществляется преимущественно на неформальной основе, нацелен на создание творческой атмосферы в коллективе, ориентированной на достижение результатов.

**Тема 3.** Личностные характеристики лидера и механизмы его выдвижения в малом бизнесе.

Базовые компоненты фигуры лидера: социально-экономическая личностная структура. Вектор ведущей направленности бизнесмена-лидера. Лидерские качества бизнесмена и требования к личности менеджера малого бизнеса. Фундаментальные принципы этики лидера. Психическая структура человека. Концепции направленности и интенциональности. Эго-маркетинг, как процесс, направленный на самореализацию и самовыражение личности с учетом потребностей внешней среды. Основные элементы эго-маркетинга: мотивационный, социально-экономический, целевой, нравственный, культурологический. Основные функции эго-маркетинга и критерии его эффективности. Понятие креативности и ее личностные предпосылки.

Каковы принципы этики лидера малого бизнеса? Для организаций малого и среднего бизнеса особенно важно следовать принципам деловой этики, поскольку на сегодняшний день только компа-

нии, готовые нести ответственность перед внешней средой, способны достичь успеха и сделать собственный бизнес высоко rentable. Для предприятий малого бизнеса социальная ответственность является конкурентным преимуществом, способным сформировать благоприятный инвестиционный климат и лояльность со стороны потребителей и персонала.

Каждый актив компании должен генерировать прибыль, однако если рассматривать деятельность организации в долгосрочной перспективе, можно понять, что компания не способна успешно функционировать без какой-либо отдачи внешней среде. Таким образом, вопрос о необходимости соблюдения деловой этики внутри организации является наиболее актуальным.

Крупнейшие компании плавно осуществляют переход к институционализации форм социальной ответственности, придавая особое значение корпоративной благотворительности, формам поддержки персонала или способам защиты окружающей среды. Для предприятий меньшего размера переход к формам социально ответственной практики осложнен отсутствием достаточного количества свободных средств, менее развитой корпоративной культурой, неотъемлемым элементом которой и является этика бизнеса.

Принципы социальной ответственности			
Этический	Правовой	Экономический	Добровольности
Действия компании должны соответствовать преобладающей в обществе системе ценностей	Компания должна соблюдать действующее законодательство	Компания должна получать приемлемую величину прибыли, позволяющую ей осуществлять социальные программы	Компанию нельзя заставить быть социально ответственной. Это должно быть ее собственное решение

Каковы требования к личности менеджера малого бизнеса?

Менеджер – это высококвалифицированный специалист организации в области управления производством, обеспечивающий организацию и руководство действиями управленческого персонала по достижению поставленных целей.

Особенностью менеджмента в малом бизнесе обусловлены преимущественно неформальным исполнением власти. Сам менеджер постоянно на виду, как и равно принимаемые им решения. Взаимоотношения менеджера и подчиненных носят довольно непосредственный



ный и открытый характер. Все это определяет требования к личности менеджера малого бизнеса:

- менеджер все время на виду, его авторитет зависит от его профессиональных и личностных качеств;

- менеджер должен обладать большой гибкостью в работе, уметь предвидеть события и приспособлять деятельность фирмы к меняющимся условиям;

- менеджер должен воспринимать своих подчиненных как группу, а не как отдельных личностей;

- задача менеджера – не формализовать отношения с коллективом, а учитывать их в своей работе, поддерживать атмосферу творческого взаимодействия;

- менеджер должен обладать высокой способностью влиять на окружающих;

- менеджер должен уметь обучать и развивать подчиненных;

- менеджер несет ответственность за результаты работы и атмосферу в коллективе.

Перечисленные требования характеризуют хорошего профессионального менеджера, знающего особенности управления коллективом в малом бизнесе и учитывающего их в своей работе.

Что такое эго-маркетинг? Наряду с маркетингом услуг имеет право на существование и маркетинг личности (отдельных лиц). Маркетинг личности в литературе известен чаще всего с другими именами: Self marketing или маркетинг самого себя, эго-маркетинг, маркетинг рабочей силы и т.д. Маркетинг личности – это способ самореализации человека в социуме, когда личность, при наличии конкуренции, определяет своё положение на рынке труда и в обществе для максимальной мобилизации энергии и инициативы, своих природных дарований, приобретённых знаний и умений, личной предприимчивости и активной жизненной позиции.

Маркетинг личности – это деятельность, направленная на выявление совокупности правил, предпринимаемых человеком для создания, поддержания или изменения мнения и/или поведения конкретного лица, чтобы обеспечить, наиболее рациональное удовлетворение его потребностей и анализа его возможностей.

Маркетинг личности – это система, включающая в себя:

- процессные явления: временное управление карьерой – реализация своей предпрешенности;

- морфологию и топологию личности – ее предрасположенность к тому или иному виду деятельности;
- информативность личности – ее образование, уровень культуры – предназначение;
- энергичность – предназначение личности в социуме.

Что такое креативность? Креативность – творческие способности человека, характеризующиеся готовностью к созданию принципиально новых идей. По мнению П. Торренса, креативность включает в себя повышенную чувствительность к проблемам, дефициту или противоречивости знаний, действия по определению этих проблем, поиску их решений на основе выдвижения гипотез, проверке и изменению гипотез, формулированию результата решения. Для развития творческого мышления используются обучающие ситуации, которые характеризуются незавершенностью или открытостью для включения новых элементов, поощряется формулировка множества вопросов.

Быть креативным человеком значит обладать определенными предпочтениями и преимуществами в этом мире, например, выгодно отличаться от коллег по работе, быть более интересным собеседником (нудность и банальность – качества неприсущие креативным личностям), уметь находить неожиданные решения из трудных жизненных ситуаций. Креативные люди более уравновешены и терпимы к окружающим, ведь они знают, что каждый человек видит мир по-своему. Предпринимателям креативность позволяет увидеть перспективу там, где казалось бы ее уже давно нет. Если определенная ниша заполнена конкурентами, они могут придумать что-нибудь новое.

Использовать свои креативные способности можно не только для создания новых интересных идей (для улучшения жизни или ее отдельных аспектов), но и для самосовершенствования и развития личности в целом. Любое творческое занятие помогает нам обретать личностный смысл и постигать собственные ценности. А это самая важная духовная потребность человека, которая отличает его от других живых существ.

#### **Тема 4. Искусство переговоров.**

Техника принятия управленческих решений в контексте лидерства. Система ценностей личности. Отношение к изменениям. Стилль мышления. Обучение лидерству, коучинг: понятие, виды, со-

держание. Развитие навыков деловых коммуникаций и навыков ведения переговоров в малом предпринимательстве: деловая переписка, деловые переговоры, споры. Документальное закрепление принятых управленческих решений.

Большинству менеджеров понятие "управленческое решение" представляется вполне очевидным. Лишь немногие российские респонденты отметили принятие управленческих решений как особый навык, которому необходимо учиться. Между тем, практика показывает, что именно в неумении принимать важные управленческие решения кроется множество неприятностей, с которыми сталкиваются российские организации.

Принимать решения менеджерам приходится так часто, что если не отработать определенную последовательность шагов в этом виде деятельности и каждый раз заниматься "творчеством", то управленческая деятельность может превратиться в муку. Для принятия решений особое значение имеет искусство задавать правильные, разнообразные и тщательно сформулированные вопросы. Без этого трудно избежать множества психологических ловушек и ошибок.

Управленческое решение – это выбор из некоторого числа альтернатив. Однако часто ли мы отдаем себе отчет в том, сколько альтернатив рассмотрели, принимая то или иное решение? А если решение принимается относительно какой-либо проблемы, то насколько точно эта проблема сформулирована? Четкая формулировка проблемы – обязательное условие ее эффективного решения. Если нет ясной формулировки, то может рассматриваться не та проблема, которую необходимо решить, а та, которую известно как решать.

Что такое система ценностей личности? Ценностная ориентация личности определяет практически все ее действия, в том числе профессиональное поведение. Однако далеко не все задумываются о собственных ценностях. Зачастую это приводит к тому, что человек не понимает самого себя или испытывает фрустрацию, которой не находит объяснения.

Ценности личности можно разделить на абсолютные и операционные. Абсолютные ценности определяют устремления личности, в частности те цели, которые человек ставит в жизни и к которым он в конечном счете стремится. Операциональные ценности регулируют способ достижения целей. Среди ценностей личности устанавливается определенная иерархия. Например, честность входит в набор

ценностей многих людей, однако место, которое она занимает в общем списке, может быть разным. Некоторые ставят ее на первое место и считают недопустимым отклонения от абсолютной честности. Другие, у которых приоритетными являются другие ценности, например: достижение успеха, иногда могут поступиться строгими правилами и соврать "для пользы дела"; при этом, однако, их трудно назвать нечестными людьми.

Что такое коучинг? Коучингом называется консультирование одного или нескольких человек по профессиональным или частным проблемам. Оно ориентировано на принятие решения и процесс и относительно независимо от содержания. Коучинг – это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг помогает разрешить многие задачи в самых различных областях жизни и деятельности очень разным людям и разными способами.

В самом общем виде коучинг подразделяется на два вида:

- в профессиональной деятельности, где могут рассматриваться вопросы, касающиеся практически любой профессии и вида деятельности;

- непрофессиональной сфере, где рассматриваются вопросы семьи, брака, межличностных отношений и т.д.

По количеству клиентов коучинг подразделяется:

- на индивидуальный (персональный, личный);

- групповой (командный, корпоративный).

По уровню значимости решаемых проблем коучинг можно подразделить на следующие виды:

- стратегический, который решает наиболее значимые для индивидуального или корпоративного клиента проблемы, включающие постановку стратегической цели, формулирование миссии, разработку стратегии и задач по достижению цели;

- тактический, помогающий в разрешении задач локального характера;

- оперативный, предметом которого являются текущие вопросы и проблемы в жизнедеятельности клиента.

Классификация коучинга возможна также по следующим основаниям:

- по времени – долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный, текущий;

- по временному режиму – в реальном режиме времени (онлайн) и с временным разрывом;
- по способу проведения – очный (живое общение) и заочный (дистанционный);
- по использованию технических средств – с помощью интернета, телефона или других электронных средств и т.д.

Один из основных принципов коучинга основывается на том, что человек изначально наделен огромным потенциалом, который в полной мере не реализуется. Поэтому задача коучинга состоит не в том, чтобы изменить человека или подсказать правильное решение его проблемы. Его цель – помочь сформулировать проблему (focus problem), определить цели, пути и средства ее разрешения. Основа методологии и инструментария коучинга – интерактивное общение, дискуссия: вопрос–ответ (Q&A), которое проводится в форме коуч-сессий. Продолжительность коучинга зависит от цели, которую ставит перед собой клиент. Она может быть достигнута за одну сессию, если это несложная единичная задача, но может длиться несколько месяцев. Коучинг проходит четыре базовых этапа: постановка цели, проверка реальности, выстраивание путей достижения и достижение (он ещё называется этапом воли).

Развитие навыков деловой коммуникации. Умение общаться, правильно строить стратегию переговоров – это одно из обязательных условий успешного развития бизнеса. Тренинг ведения переговоров важная составляющая развития руководителей и менеджеров, стремящихся освоить принципы успешных переговоров и улучшить свои коммуникативные навыки.

Деловая переписка – довольно часто коммуникации в деловой сфере осуществляются в письменной форме: заявления, служебные записки, письма, отчеты, предложения и т. д. Какие-либо гарантии в отношении предлагаемых услуг партнеру или клиенту предоставляются также в письменной форме. Формы написания деловых писем практически одинаковы для всех стран.

Деловые переговоры – это деловое взаимное общение с целью достижения совместного решения. Переговоры протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, и служат налаживанию связей. Переговоры существенно различаются по своим целям: заключение договора о поставках, на проведение научно-исследовательских или проектных работ, соглашение о сотрудничестве и координации деятельности и т. д.

Документальное закрепление принятых управленческих решений. Документ, в широком смысле слова (от лат. *dokumentum* – доказательство, свидетельство), – есть любой материальный объект с информацией, закрепленной определенным образом для передачи ее во времени и пространстве. В качестве способов фиксации информации в документе могут использоваться рисунки, графики, схемы, аудио- и видеозаписи, фотографии, записи с помощью соответствующих знаковых систем на магнитных лентах и дисках в ЭВМ и др. Практически все они используются и в организации управления. Но основным является письменный документ, закрепляющий речевую информацию средствами письменного языкового общения в соответствии с действующими нормами и правилами. Основными требованиями к составлению документов, используемых в организации управления, являются: своевременность разработки документа, краткость изложения информации, ее достоверность и наглядность (понятность) для объекта управления.

Форма документа зависит от уровня принятия управленческого решения. На основе изучения и оценки обстановки управленческие решения принимают форму приказов, указаний, инструкций, перспективных планов по отдельным проблемам и линиям работы.

Принятие решений должно выражаться в форме письменного документа. Это позволяет четко и юридически обоснованно, в соответствии с действующими законами, сформулировать цели и задачи, порядок действий, а также полномочия и ответственность исполнителей и т. д.

Чем меньше иерархическое положение работника, тем меньше диапазон проблем, по которым ему приходится принимать управленческие решения. Однако важность этих решений, ответственность за возможные негативные последствия не менее значимы, чем на других уровнях управления. При этом следует помнить, что основные навыки руководителей в принятии управленческих решений формируются именно на уровне рядового сотрудника. Руководитель, не освоивший в свое время практики принятия и исполнения управленческих решений, с трудом справляется с процессом принятия решений на более высоких уровнях, чаще совершает ошибки.

**Тема 5.** Понятие команды, типы, социально-психологическая структура команды.

Определение команды, типология команд. Операционные или инновационные цели команды. Два вида команд – функциональные команды: команды советников, производственные команды; инновационные команды: проектные команды и команды действия.

Тип мышления: методы психодиагностики типов мышления человека, типологический опросник Майерс-Бригс, диагностика по методу Дж. Брунера, тест КОТ (Краткий ориентировочный, отборочный тест, В.Н. Бузин, Э.Ф. Вандерлик). Четыре пары основных характеристик типов личности: экстраверсия–интроверсия, сенсорика–интуиция, мышление–чувствование, решение–восприятие.

### **Тема 6. Формирование эффективных команд.**

Параметры образования команды. Принципы проектирования эффективных организаций. Влияние внешних факторов на проектирование эффективной организации. Внутренние элементы структуры организации. Проектирование основной структуры организации: организация групп, распределение властных полномочий, три типа взаимозависимости. Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный. Стадии развития коллектива (притирка, конфликт, эксперимент, решение проблем, формирование прочных связей). Метод психологических доминант Неда Херрманна: однородный рабочий коллектив, неоднородный рабочий коллектив. Координация работы групп как механизма интеграции: системы оценки деятельности организации и ее сотрудников, системы стимулирования, системы подбора и обучения персонала. Документальное оформление кадровых вопросов.

### **Тема 7. Управление деятельностью команды.**

Лидерство в коллективе. Природа. Мотивация и типы лидерства (концепции харизматического лидерства, психоаналитическая теория З. Фрейда). Типология лидерства. Лидерство и руководство. Качества и функции руководителя. Базовые критерии эффективной работы лидера. Стили управления (демократический, либерально-анархический, непоследовательный, ситуативный). Парсипативный стиль руководства. Особенности личного стиля взаимодействия руководителя или лидера с членами команды. Четыре формы внутрикомандного культурного контекста управленческих групп:

«комбинат», «клика», «кружок», «команда». Социально-психологические методы руководства коллективом. Прямые способы руководства: убеждение, принуждение, внушение, указание на образец поведения. Косвенные методы: метод ориентирующей ситуации, метод символической регуляции, метод изменения элементов исполнительской роли, метод формирующего стимулирования.

### **Тема 8.** Проблемы управления коллективом.

Три типа установки на восприятие другого человека: позитивная, негативная и адекватная. Межличностная коммуникация: сновидения, семантическое поле, принципы их эффективного использования. Критерий проверки точности принимаемого решения. Интересы общие, частные и корыстные. Манипулирование как реализация корыстных интересов. Виды манипулирования – экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое. Понятие и природа конфликтных ситуаций в организации. Типология конфликтов. Основы управления конфликтом. Этапы разрешения конфликта. Основные параметры конфликтного поведения в структурной модели конфликта. Стрессы и управление эмоциональным состоянием. Эффективность работы группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.



### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

**Практическое занятие 1.** Функции лидера в современном обществе.

Тип практического занятия: Дискуссия в форме «мозгового штурма». В процессе дискуссии рассматриваются следующие вопросы:

1. Понятия лидерства и менеджмента: сравнение на современном этапе.
2. Особенности правового статуса малого предпринимательства.
3. Функции лидера.
4. Проблемы успешного управления пищевым производством в современных условиях.

Студенты должны знать, что такое лидерство и менеджмент, основные функции лидерства, суметь охарактеризовать предприятие малого бизнеса, рассказать о правовом регулировании малого предпринимательства, а также о государственной поддержке и государственном регулировании предпринимательской деятельности малых предприятий, знать специфику деятельности организации пищевого производства в малом бизнесе.

Цель занятия: систематизировать теоретические знания об основных функциях лидера. В процессе обсуждения студенты заполняют таблицу, изложив в ней различные характеристики и функции лидера и менеджера.

#### Функции и характеристики лидера и менеджера

Функции и характеристики	Лидер	Менеджер
Функции		
Характеристики		

Занятие начинается с налаживания коммуникативной связи посредством проведения анонимного психологического тестирования с использованием методики «Лидер», которая предназначена для того, чтобы оценить способность человека быть лидером. Каждый студент отвечает на 50 вопросов (из двух предложенных вариантов ответа на каждый вопрос необходимо выбрать и отметить только один). При помощи ключа делается вывод о том, обладает ли опрашиваемый персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру.

## Текст опросника

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?  
а) да, б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?  
а) да, б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?  
а) да, б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?  
а) да, б) нет.
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то?  
а) да, б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?  
а) да, б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?  
а) да, б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советнике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?  
а) да, б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?  
а) да, б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?  
а) да, б) нет.
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?  
а) да, б) нет.
12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?  
а) да, б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

а) да, б) нет.

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

а) да, б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?

а) да, б) нет.

16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:

а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;

б) возьмете на себя ответственность, и сами доведете дело до конца.

17. Какое из этих двух мнений вам ближе:

а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать?

а) с покорными людьми;

б) с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?

а) да, б) нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властью вашего отца?

а) да, б) нет.

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

а) да, б) нет.

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?

а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;

б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?

а) да, б) нет.

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?

а) да, б) нет.

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?

а) да, б) нет.

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

а) самый компетентный человек;

б) тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?

а) да, б) нет.

28. Уважаете ли вы дисциплину?

а) да, б) нет.

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?

а) коллегиальный, б) авторитарный.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

а) да, б) нет.

32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?

а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?

а) промолчу, б) буду отстаивать свое мнение.

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?

а) да, б) нет.

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?

а) да, б) нет.

36. Что бы вы предпочли?

а) работать под руководством хорошего человека;

б) работать самостоятельно, без руководителя.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?

а) согласен, б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?

а) да, б) нет.

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

а) да, б) нет.

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) у меня опускаются руки;

б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.

41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают?

а) да, б) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдерживать жизненные нагрузки?

а) да, б) нет.

43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?

а) введу нужные изменения немедленно;

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?

а) да, б) нет.

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да, б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

а) да, б) нет.

47. Кем бы вы предпочли стать?

- а) художником, поэтом, композитором, ученым;
- б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

- а) могучую и торжественную,
- б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

- а) да, б) нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

- а) да, б) нет.

### Оценка результатов и выводы

В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым.

**Ключ:** 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл, в другом случае – 0 баллов.

Если сумма баллов оказалась **до 25 баллов**, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах **от 26 до 35**, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась равной **от 36 до 40**, то лидерские качества выражены сильно.

И, наконец, если сумма баллов **больше, чем 40**, то данный человек как лидер склонен к диктату.

Все результаты сводятся в общую таблицу группы, на основании которой составляется общий портрет способностей испытуемых. Анализируется общая частота тех или иных ответов.

### Практическое занятие 2. Стили управления в малом бизнесе.

Тип практического занятия – заслушивание и обсуждение докладов студентов.

Занятие начинается с налаживания коммуникативной связи, посредством проведения анонимного психологического тестирования.

### **Тест «Способны ли вы быть лидером»**

Каждый из вас стремится к достижению наивысшего результата в избранной области, желает получить признание окружающих, занять лидерскую позицию.

Ваши общие возможности стать лидером позволяет выявить тест на лидерские качества.

1. Что для вас важнее в игре?  
а) победа; б) развлечение.
2. Что вы предпочитаете в общем разговоре?  
а) проявлять инициативу, предлагать что-либо; б) слушать и критиковать то, что предлагают другие.
3. Способны ли вы выдерживать критику, не вступая в частные споры, не оправдываясь?  
а) да; б) нет.
4. Нравится ли вам, когда вас хвалят прилюдно?  
а) да; б) нет.
5. Отстаиваете ли вы своё мнение, если обстоятельства (мнение большинства) против вас?  
а) да; б) нет.
6. В компании, в общем деле вы всегда выступаете заводилой, придумываете что-либо такое, что интересно другим?  
а) да; б) нет.
7. Умеете ли вы скрывать своё настроение от окружающих?  
а) да; б) нет.
8. Всегда ли вы немедленно и безропотно делаете то, что вам говорят старшие?  
а) да; б) нет.
9. Удаётся ли вам в разговоре, дискуссии убедить, привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?  
а) да; б) нет.
10. Нравится ли вам учить (поучать, воспитывать, давать советы) других?  
а) да; б) нет.

**Выводы.** Если на все вопросы вы отмечаете пункт «а», то вы – действующий лидер. Ответы «б» свидетельствуют о наличии качеств, препятствующих лидерской позиции; их необходимо корректировать.

**Практическое занятие 3.** Личностные характеристики лидера и механизмы его выдвижения в малом бизнесе.

Тип практического занятия – заслушивание и обсуждение докладов студентов.

Занятие начинается с налаживания коммуникативной связи, посредством проведения анонимного психологического тестирования по методике «Эффективность лидерства». Данный опросник оценивает не лидерские качества человека, а его возможную практическую деятельность в роли лидера с точки зрения ее потенциальной эффективности. В нем также на вопросы необходимо отвечать однозначно: «да» или «нет».

### Текст опросника

1. Стремитесь ли вы к использованию в своей работе новейших достижений?  
а) да, б) нет.
2. Стремитесь ли вы к сотрудничеству с другими людьми?  
а) да, б) нет.
3. Какой язык в общении с коллегами вы предпочитаете?  
а) краткий, ясный, точный;  
б) эмоциональный, образный, с намеками и подтекстом.
4. Разъясняете ли вы другим причины и основания принимаемых вами решений?  
а) да, б) нет.
5. Доверяют ли вам люди, которые постоянно или временно находятся в вашем подчинении?  
а) да, б) нет.
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей совместного дела в обсуждение связанных с ним вопросов, если на вас возложена обязанность ими руководить?  
а) да, б) нет.
7. Поощряете ли вы у подчиненных вам людей проявление самостоятельности, независимости в работе и инициативы?  
а) да, б) нет.



8. Помните ли вы имена тех людей, с которыми общаетесь?  
а) да, б) нет.
9. Предоставляете ли вы свободу действий своим подчиненным в достижении тех целей, которые ставите перед ними?  
а) да, б) нет.
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания вашими подчиненными?  
а) да, б) нет.
11. Помогаете ли вы своим подчиненным, если они в этом нуждаются?  
а) да, б) нет.
12. Выражаете ли вы благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?  
а) да, б) нет.
13. Стремитесь ли вы искать в людях лучшие их качества и ориентироваться на них в совместной работе?  
а) да, б) нет.
14. Знаете ли вы о том, как наилучшим образом использовать положительные качества, имеющиеся у ваших подчиненных, в работе?  
а) да, б) нет.
15. Знаете ли вы интересы и потребности ваших подчиненных?  
а) да, б) нет.
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?  
а) да, б) нет.
17. Благодарите ли вы сотрудников за работу в присутствии других?  
а) да, б) нет.
18. Делаете ли вы замечания своим подчиненным? Если да, то в какой обстановке?  
а) наедине, б) в присутствии других.
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своих подчиненных, докладывая об итогах вышестоящему руководителю?  
а) да, б) нет.
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?  
а) да, б) нет.
21. Стремитесь ли вы доводить до подчиненных всю основную информацию, получаемую от вышестоящих руководителей и организаций?  
а) да, б) нет.

22. Раскрываете ли вы значение работы, выполняемой каждым из ваших подчиненных, для общего дела?

а) да, б) нет.

23. Оставляете ли вы себе и подчиненным время для планирования работы?

а) да, б) нет.

24. Есть ли у вас план повышения своей квалификации?

а) да, б) нет.

25. Имеется ли у ваших подчиненных план повышения их квалификации (или индивидуальные планы подобного рода)?

а) да, б) нет.

26. Регулярно ли вы читаете специальную литературу?

а) да, б) нет.

27. Имеете ли вы библиотеку новейшей литературы по вашей специальности?

а) да, б) нет.

28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья, сохранении и повышении работоспособности? а) да, б) нет.

29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу? а) да, б) нет.

30. Проводите ли вы лично обучение своих подчиненных с целью улучшения качества и повышения эффективности их работы?

а) да, б) нет.

31. Знаете ли вы о том, на какие качества работника необходимо ориентироваться при его приеме на работу?

а) да, б) нет.

32. С желанием ли вы занимаетесь разбором жалоб и удовлетворением персональных просьб, исходящих от подчиненных?

а) да, б) нет.

33. Сохраняете ли вы психологическую дистанцию в общении с подчиненными?

а) да, б) нет.

34. Относитесь ли вы к своим подчиненным со вниманием и с уважением?

а) да, б) нет.

35. Уверены ли вы в себе?

а) да, б) нет.

36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?

а) да, б) нет.

37. Часто ли вы проявляете творчество в работе?

а) да, б) нет.

38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах и т.п.?

а) да, б) нет.

39. Достаточно ли гибко вы себя ведете при принятии решений и в общении с людьми?

а) да, б) нет.

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства, если потребуется?

а) да, б) нет.

**Ключ:** Если эта методика используется для самооценки руководителя, то возникает опасность искажения результатов вследствие субъективной установки показать себя в лучшем свете или просто недостаточного осознания человеком своих особенностей. Поэтому данный опросник рекомендуется вместе с руководителем предлагать его подчиненным, а затем обобщать полученные результаты.

За каждый утвердительный ответ на предложенные вопросы («да») испытуемый получает 1 балл, а за каждый отрицательный («нет») – 0 баллов.

Если испытуемый получит **от 30 до 40 баллов**, то стиль его руководства (с учетом высказанного выше замечания) считается высокоэффективным.

Если сумма баллов оказалась в пределах **от 11 до 29**, то стиль руководства рассматривается как среднеэффективный.

Если общая сумма баллов оказалась **10 и меньше**, то стиль руководства данного человека рассматривается как малоэффективный и ему не рекомендуется быть руководителем детского коллектива или группы.

**Практическое занятие 4.** Развитие навыков деловых переговоров.

Тип практического занятия: деловая игра, направленная на развитие коммуникационных способностей. В основе деловой игры заложены следующие сценарии.

**«Аукцион идей».** Каждая группа «продает» свою идею, показывая значимость ее для ребят и окружающего их мира. В конце игры оценить причины успеха и неуспеха всех участников.

**«Хочу все знать».** Участникам дается список фактов, которые они должны выяснить в группе. Например: – сколько пуговиц всего на одежде членов группы, – общий рост в сантиметрах всех членов группы, – общий возраст в группе, – список хобби членов группы и т.д.

**«Интервью».** Двое участников садятся в центр круга и начинают диалог, в ходе которого должны постараться узнать как можно больше информации о партнере по определенной теме.

1. Сначала для участия в демонстрации приглашаются двое добровольцев. Им на руки даются карточки с тремя темами, на которые они должны «вывести» своего партнера. Темы у участников разные, для демонстрации – шуточные, например:

1-й участник		2-й участник
Слоник Вертолет Пальто		Цветы Дождь Ползунки

2. Далее участники разбиваются по парам, где отрабатывают умение захватывать инициативу в разговоре, переводя партнеров в нужное русло коммуникации. Задача – делать это аккуратно, не вызывая подозрений в преднамеренности выхода на ту или иную тему...

1-й участник		2-й участник
Узнайте семейное положение Хобби Какую кухню предпочитает		Уровень дохода Кто его начальник Распорядок деловой жизни

В ходе группового анализа фиксируются:

- закономерности создания эмпатийного фона общения;
- необходимость обмена равнозначной информацией (и у меня тоже...);
- необходимость фиксации реальных жизненных и деловых интересов собеседника, вокруг которых он готов общаться...

Практическое занятие начинается с проведения психологического тестирования по методике **«КОС»**. Авторы данной методики – В.В. Синявский и В.А. Федорошин. В основе разработки – известные проективные методики анкетного типа. Опросник позволяет выявить устойчивые показатели коммуникативных и организаторских склонностей. Анкетная часть методики «КОС» предлагает испытуемому вопросы, ответы на которые могут быть только положительными или отрицательными, т. е. «да» или «нет».

Ответы испытуемого строятся на основе самоанализа опыта своего поведения в той или иной ситуации.

## Вопросы

1. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли Вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими Вашего мнения?
3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненное Вам кем-то из Ваших товарищей?
4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у Вас стремление к установлению новых знакомств с разными людьми?
6. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами или за какими-либо другими занятиями, чем с людьми?
8. Если возникли какие-либо помехи в осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вы отступаете от них?
9. Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?
10. Любите ли Вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли Вы включаетесь в новую для Вас компанию?
12. Часто ли Вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?
13. Легко ли Вам удается устанавливать контакты с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли Вы добиваться, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?
15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обязанностей, обязательств?
17. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?
18. Часто ли в решении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли Вас окружающие люди и хочется ли Вам побыть одному?
20. Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?

21. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удастся закончить начатое дело?
23. Испытываете ли Вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?
26. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?
27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых Вам людей?
28. Верно ли, что Вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?
29. Полагаете ли Вы, что Вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую Вам компанию?
30. Принимаете ли Вы участие в общественной работе в школе?
31. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?
32. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято Вашими товарищами?
33. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомую Вам компанию?
34. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
36. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у Вас много друзей?
38. Часто ли Вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?
39. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

## Обработка данных

Ответы на вопросы испытуемый заносит в специальный «Лист ответов», в котором фиксируются также анкетные данные испытуемого и результаты его работы. Для количественной обработки данных консультант использует «Дешифраторы», в которых поставлены «идеальные ответы», в максимальной степени отражающие коммуникативные и организаторские склонности. Обработка материалов испытания крайне проста и проводится следующим образом. С помощью дешифраторов, которые накладываются поочередно на «Лист ответов», подсчитывается количество совпадающих с дешифратором ответов по каждому разделу методики. Оценочный коэффициент (К) коммуникативных и организаторских склонностей выражается отношением количества совпадающих ответов по каждому разделу к максимально возможному числу совпадений (20). При этом удобно использовать простую формулу:

$$K = n/20,$$

где К – величина оценочного коэффициента;  $n$  – количество совпадающих с дешифратором ответов.

Показатели, полученные по этой методике, могут варьировать от 0 до 1.

Показатели, близкие к 1, свидетельствуют о высоком уровне проявления коммуникативных и организаторских склонностей, близкие же к 0 – о низком уровне.

Оценочный коэффициент (К) – это первичная количественная характеристика материалов испытания. Для качественной стандартизации результатов испытания используются шкалы оценок, в которых тому или иному диапазону количественных показателей «К» соответствует определенная оценка.

Испытуемые, получившие оценку «1» (= 1), характеризуются крайне низким уровнем проявления склонностей к коммуникативно-организаторской деятельности.

У испытуемых, получивших оценку «2» (= 2), развитие коммуникативных и организаторских склонностей находится на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, чувствуют себя скованно в новой компании, коллективе, предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства, испытывают трудности в установлении контактов с людьми и в выступлении перед

аудиторией, плохо ориентируются перед аудиторией, плохо ориентируются в незнакомой ситуации, не отстаивают свое мнение, тяжело переживают обиды. Проявление инициативы в общественной деятельности крайне занижено, во многих делах они предпочитают избегать принятия самостоятельных решений.

Для испытуемых, получивших оценку «3» (= 3), характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Обладают в целом средними показателями, они стремятся к контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомых, отстаивают свое мнение, планируют свою работу. Однако «потенциал» этих склонностей не отличается высокой устойчивостью. Эта группа испытуемых нуждается в дальнейшей серьезной и планомерной воспитательной работе с ними по формированию и развитию их коммуникативных и организаторских способностей.

Испытуемые, получившие оценку «4» (= 4), отнесены к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью, помогают близким, друзьям, проявляют инициативу в общении, с удовольствием принимают участие в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельное решение в трудной ситуации. Все это они делают не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

И, наконец, та группа испытуемых, которая получила оценку «5» (= 5), обладает очень высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они испытывают потребность в коммуникативной и организаторской деятельности и активно стремятся к ней. Для них характерны быстрая ориентация в трудных ситуациях, непринужденность поведения в новом коллективе. Испытуемые этой группы инициативны, предпочитают в важном деле или создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивать свое мнение и добиваются, чтобы оно было принято товарищами. Они могут внести оживление в незнакомую компанию, любят организовывать различные игры, мероприятия, настойчивы в деятельности, которая их привлекает. Они сами ищут такие дела, которые бы удовлетворяли их потребность в коммуникативной и организаторской деятельности.

При интерпретации полученных данных следует помнить, что методика констатирует лишь наличный уровень развития коммуни-



кативных и организаторских склонностей в данный период развития личности. Если при обследовании учащегося обнаруживается не очень высокий уровень развития коммуникативных и организаторских склонностей, то это вовсе не означает, что они останутся неизменными в процессе дальнейшего развития личности. При наличии положительной мотивации, целеустремленности и надлежащих условий деятельности данные склонности могут развиваться.

На занятии студентам предлагается разделить на подгруппы и оценить представленные сценарии деловых переговоров. Рассмотрение сценариев происходит следующим образом:

- 1) определить вид переговоров;
- 2) охарактеризовать преимущества и недостатки данного вида;
- 3) исправить ошибки;
- 4) продемонстрировать сценарий;
- 5) дать оценку каждому участнику.

**Практическое занятие 5.** Основные характеристики коллектива, формальные и неформальные коллективы, их особенности в малом бизнесе.

Тип практического занятия: Дискуссия в форме «мозгового штурма». В процессе дискуссии рассматриваются следующие вопросы:

1. Социальная структура группы: статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав.

2. Особенности женской и мужской психологии. Женские, мужские и смешанные команды. Социометрия и психологический климат коллектива.

**Практическое занятие 6.** Развитие организационных способностей.

Тип практического занятия – заслушивание и обсуждение докладов студентов. Занятие начинается с налаживания коммуникативной связи посредством проведения командных тренингов и диагностических игр, направленных на развитие организационных и лидерских способностей.

**«Составь организм».** Группа делится на подгруппы по 5–10 человек. Каждой группе предлагается построить какой-либо организм или механизм с работающими частями из всех членов группы.

После 8–10 минут подготовки группы сходятся и демонстрируют свои механизмы. Другие группы пытаются отгадать, что это.

**«Семейная фотография».** Группа делится на подгруппы по 8–10 человек. Каждой подгруппе предлагается представить, что они все – большая семья, им необходимо сфотографироваться для семейного альбома. Сначала необходимо выбрать "фотографа", который будет всех рассаживать, и "дедушка", которому поручено помогать фотографу. Далее студенты каждой группы сами должны решить: кому кем быть и где стоять. В процессе выполнения задания студенты из соперничающих групп наблюдают за распределением ролей, активностью и пассивностью членов группы в выборе месторасположения, определяют лидеров, дают оценку происходящему и участникам. Лидеры будут наиболее активны.

**«Геометрические фигуры».** Для проведения игры нужна веревка, концы которой завязываются, образуя кольцо. Длина веревки зависит от количества участников игры. Участники встают в круг и берутся двумя руками за веревку. Задание для группы: как можно быстрее с закрытыми глазами, не выпуская из рук веревки, построить геометрические фигуры: треугольник, квадрат, звезду, шестиугольник и т.д. В процессе выполнения оцениваются время и качество решения поставленной задачи.

**«Калейдоскоп».** Группа делится на подгруппы по 7–10 человек. Ведущий предлагает на время и качество выполнить несколько заданий (задание предьявляется непосредственно для выполнения):

- придумать и сказать одновременно хором какое-нибудь слово;
- по сигналу ведущего должно встать половина команды;
- игроки должны представить, что они являются экипажем космического межпланетного корабля, но для полета им необходимо очень быстро выбрать "капитана", "штурмана", "пассажиров" и "зайца";
- космический корабль прибыл на Марс, теперь экипажу необходимо поселиться в гостинице, а в ней только (для группы из 8 человек) один трехместный номер, два двухместных номера и один одноместный, необходимо распределиться, кто в каком номере будет жить.

**«Лидер».** Группа делится на подгруппы по 3–5 человек, каждой из них необходимо найти 10 определений, характеризующих, на их взгляд, лидера (можно заменять определения ассоциациями к этому слову). Далее каждая группа знакомит остальных со своим мнени-

ем. В ходе организованного общего обсуждения группа составляет портрет-характеристику лидера.

**Практическое занятие 7.** Управление деятельностью команды.

Тип практического занятия – заслушивание и обсуждение докладов студентов.

Занятие начинается с налаживания коммуникативной связи посредством проведения командных тренингов и диагностических игр, направленных на развитие творческих способностей.

**«10 коротких советов».** В любом модном журнале есть страничка, где даются короткие советы, что делать в тех или иных ситуациях. Участникам игры предлагается придумать и записать советы, способные помочь людям в нестандартных ситуациях:

- ребёнок ест суп вилкой;
- директор каждый день на совещании поправляет галстуки подчиненным;
- президент компании плачет над мыльными сериалами и т.д.

**«Эврика!».** Участникам игры предлагается попробовать открыть новый закон или вывести формулу, которая будет несколько необычной, но очень пригодится в жизни. Правила можно придумывать самые различные, например:

- как определить возраст соседской собаки;
- как измерить вес грозовой тучи;
- как рассчитать количество пчёл в улье.

**«Это хорошо, это плохо».** Участники, сидящие в круге, по очереди должны предлагать фразы, составляющие единый рассказ, но чередуя «это хорошо», «это плохо». Например:

- Сегодня ясная погода.
- Сегодня ясная погода, и это хорошо, потому что можно погулять.
- Можно погулять, и это плохо, потому что останутся недоделанными дела.

**Практическое занятие 8.** Проблемы управления коллективом.

Тип практического занятия: деловая игра, направленная на развитие навыков управления коллективом. В основе деловой игры заложен следующий сценарий:

1. Группа делится на подгруппы по 4–5 человек. Каждая подгруппа представляет компанию работодателя – роли директора, начальника отдела по работе с персоналом, юрисконсульта, главного бухгалтера и одного или двух бухгалтеров (роли распределяются самостоятельно).

2. Каждая из команд получает специальное задание. Время подготовки задания 10 минут. После чего каждая из команд представляет свое решение на объективный суд других подгрупп. В процессе выполнения задания оцениваются все составляющие: грамотная устная и письменная речь, соблюдение деловых этики и этикета, выбор методов решения поставленной задачи, документационное оформление и т.д.

Занятие начинается с налаживания коммуникативной связи посредством проведения теста на лидерские способности: **«Способны ли вы стать руководителем?»**

Прочитав вопрос, на отдельном листе бумаги запишите его номер и рядом буквенное обозначение того варианта ответа, который соответствует вашим привычкам и характеру. Далее, пользуясь таблицей-ключом, подсчитайте сумму баллов, набранную вами в результате самооценки. В зависимости от полученного результата вы сможете ответить себе на вопрос, способны ли вы стать руководителем и насколько ярко эта способность выражена. Более или менее объективный результат (с учетом недостатков, присущих всем личностным опросникам) вы получите лишь в том случае, если на поставленные вопросы будете отвечать с предельной откровенностью.

### **Текст опросника**

1. Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые несколько старше вас по возрасту. Чего больше всего вы опасались бы в этом случае?

а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;

б) что вас будут игнорировать и оспаривать принимаемые вами решения;

в) что не удастся выполнить работу на том уровне, как вам бы хотелось.

2. Если вас в каком-либо деле постигнет крупная неудача, то вы:

а) постараетесь утешиться, пренебрегая ею, считая случившееся несущественным («Подумаешь, бывает и хуже!») и направитесь развеяться, например, на концерт;

б) начнете лихорадочно раздумывать: а нельзя ли свалить вину на кого-нибудь другого или, в крайнем случае, на объективные обстоятельства;

в) проанализируете причины неудачи, оценивая, в чем был ваш собственный промах и как исправить дело;

г) опустите руки от случившегося, испытаете отчаяние, впадете в депрессию.

3. Какое из нижеперечисленных сочетаний качеств и черт наиболее подходит вам:

а) скромный, общительный, снисходительный, впечатлительный, добродушный, медлительный, послушный;

б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;

в) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный.

4. Считаете ли вы, что большинство людей:

а) любят работать хорошо и старательно;

б) добросовестно относятся к работе только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;

в) считают работу необходимостью, не более?

5. Руководитель должен быть ответствен за:

а) поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);

б) отличное и своевременное выполнение заданий (будут довольны и начальники и подчиненные).

6. Представьте себе, что вы являетесь руководителем какого-либо коллектива и должны в течение недели предложить вышестоящему начальству план определенных работ.

Как вы поступите?

а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что не так;

б) выслушаете мнение подчиненных специалистов, после чего составите план, принимая только те из высказанных предложений, которые согласуются с вашей точкой зрения;

в) поручите составить проект плана подчиненным и не станете вносить в него никаких существенных поправок, послав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;

г) проект плана разработаете совместно со специалистами, после чего доложите о плане руководству, обосновывая и отстаивая его положения.

7. На ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:

а) бдительно следит, чтобы все его подчиненные точно выполняли свои функции и задания;

б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом «доверяй, но проверяй»;

в) заботится о работе, но за суматохой дел не забывает и о тех, кто ее выполняет.

8. Работая в каком-либо коллективе, считаете ли вы ответственность за свою собственную работу равнозначной вашей ответственности за итоги работы всего коллектива в целом?

а) да;

б) нет.

9. Ваше мнение или поступок встречен критически другими. Как вы будете вести себя?

а) не поддадитесь мгновенной защитной реакции и не поспешите с возражениями, а сумеете трезво взвесить все «за» и «против»;

б) не спасуете, а постараетесь доказать преимущества своего воззрения;

в) в силу вспыльчивого характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;

г) промолчите, но взгляда своего не измените и поступать будете по-прежнему.

10. Что лучше решает воспитательную задачу и приносит наибольший успех?

а) поощрение;

б) наказание.

11. Хотели бы вы:

а) чтобы другие видели в вас хорошего друга;

б) чтобы никто не усомнился в вашей честности и решимости оказать помощь в нужный момент;

в) вызвать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями?

12. Любите ли вы принимать самостоятельные решения?

а) да;

б) нет.

13. Если вы должны принять важное решение или дать заключение по тому или иному ответственному вопросу, то вы:

а) стараетесь сделать это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь снова и снова к этому делу;

б) делаете это быстро, но потом долго терзаетесь сомнениями, а не лучше ли было бы сделать иначе;

в) стараетесь не делать никаких шагов как можно дольше?

Теперь по таблице определите набранное количество очков.

#### Ключ для подсчета очков

Вопрос №	а	б	в	г
1	0	2	4	–
2	2	0	6	0
3	0	3	2	–
4	6	2	0	–
5	3	5	–	–
6	3	0	1	6
7	2	6	4	–
8	6	0	–	–
9	2	6	4	–
10	3	0	–	–
11	3	5	0	–
12	3	0	–	–
13	6	3	0	–

#### Интерпретация результатов

**Если вы набрали больше 40 очков.** Значит, у вас много задатков стать хорошим руководителем с современным стилем поведения. Вы верите в людей, их знания и добрые качества, требовательны к себе и своим коллегам. Не станете терпеть в своем коллективе лодырей и не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных подчиненных будете не только начальником, но и хорошим товарищем, который в трудных ситуациях сделает все возможное для оказания им помощи и поддержки словом и делом.

**Если вы набрали от 10 до 40 очков.** Могли бы руководить определенными объектами и работами, но нередко сталкивались бы с трудностями (и тем чаще, чем меньше очков вы набрали). Старались бы быть для своих подчиненных опекуном, но иногда могли бы выместить на них свое дурное настроение и гнев; оказывали бы им помощь и давали бы разного рода советы, невзирая на то, есть ли в них необходимость.

**Если вы набрали менее 10 очков.** Скажем откровенно, что у вас мало шансов достичь успехов в качестве руководителя. Разве только если у вас хватит силы воли пересмотреть многие взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего, надо обрести веру в людей и самого себя.



#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ РЕФЕРАТОВ**

Рефераты по дисциплине «Лидерство в малом предпринимательстве» подготавливаются и оформляются студентами в рамках текущей формы контроля по дисциплине в обязательном порядке, либо добровольно в инициативном порядке по согласованию с преподавателем. Тема реферата выбирается ими самостоятельно либо по согласованию с преподавателем из предложенного списка. Работа должна быть выполнена студентом самостоятельно и в сроки, которые предусмотрены учебным планом. При выполнении реферата необходимо использовать действующие редакции нормативно-правовых актов и новую литературу (срок издания учебной и научно-практической литературы не должен превышать 5 лет до момента написания реферата). При написании рефератов на темы, связанные с историко-правовыми и общетеоретическими научными аспектами дисциплины, допускается использование литературы с более ранним сроком издания.

При написании рефератов должны быть соблюдены следующие требования к набору текста: шрифт: Times New Roman, кегль – 14, выравнивание по ширине, междустрочный интервал – полуторный. Объем реферата составляет 10–15 страниц печатного текста, максимальный объем всего реферата с оформлением – не более 20 страниц печатного текста. При написании реферата должно быть не менее 5 источников, включая литературу, нормативно-правовые акты и Интернет-ресурсы.

Структура реферата включает в себя введение, основную часть и заключение. Во введении обосновываются актуальность и новизна рассматриваемой темы, ставятся цели и задачи исследования. Основная часть включает в себя анализ основных положений темы. В заключении приводятся краткие выводы по результатам работы. Несомненным достоинством заключения станет приведение в нем конкретных рекомендаций по совершенствованию управления малым бизнесом и выработке эффективных навыков у менеджера, связанных с темой исследования. Введение и заключение реферата должны составлять 10–15 % от общего текста.

Сноски на использованные правовые акты и литературу должны быть постраничными с использованием сквозной нумерации. Они печатаются внизу листа (шрифт кегль 10) по следующему образцу:

<sup>1</sup> Боссиди Л. Искусство результативного управления/ Лари Боссиди, Рэм Чаран; Пер. с англ. – М.: Альпина Пабlishерз, 2010. – 224 с. – С. 112.

Список литературы оформляется в соответствии требованиями ГОСТов, при этом монографии и иные печатные издания располагаются в алфавитном порядке, нормативно-правовые акты – по дате принятия или юридической силе.

Пример оформления списка литературы:

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

### **I. Нормативно-правовые акты:**

1. Трудовой кодекс РФ// "Собрание законодательства РФ", 07.01.2002, № 1 (ч. 1), ст. 3.
2. Федеральный закон от 04.05.2011 № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»// "Собрание законодательства РФ", 09.05.2011, № 19, ст. 2716,

### **II. Литература:**

1. Селезнева Е.В. Лидерство: Учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 430 с. – Серия: Бакалавр. Базовый курс.

### **III. Периодические издания:**

- Титов С. Правительство хочет пересмотреть критерии малого и среднего бизнеса // Газета «Ведомости» от 15.12.2014, № 233 (3737).  
URL: <http://www.vedomosti.ru/politics/news/37310601/malye-goskompanii#sel=6:6,7:3>

### **IV. Интернет-ресурсы:**

1. [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) – официальный сайт справочно-информационной системы «Консультант Плюс».

Выбирая тему реферата, студентам необходимо точно понимать содержание выбранной темы и ориентироваться на фактическую возможность самостоятельного написания работы по избранной теме. При

возникновении сложности с выбором темы реферата следует проконсультироваться с преподавателем по возможной теме, плану и содержанию работы. Выполненный реферат сдается в установленные учебным планом и преподавателем сроки на кафедру преподавателю.

Реферат признается отвечающим предъявляемым к нему требованиям в случае, если его содержание соответствует заявленной теме и раскрывает ее, соответствует представленным выше требованиям по оформлению, а также если при его написании использована новая литература. В противных случаях работа считается незачтенной. Студент может по согласованию с преподавателем исправить незачтенный реферат и привести его в соответствие с предъявляемыми для данного типа научных работ требованиями или написать реферат на новую тему. Сроки для исправления незачтенной работы устанавливаются преподавателем.

## Темы рефератов

1. Лидерство и поведение работников в малом предпринимательстве.
2. Поведение индивида в малом бизнесе.
3. Мотивация в малом предпринимательстве.
4. Модели принятия решений в малом бизнесе.
5. Группы и команды в малом предпринимательстве.
6. Проблемы лидерства в малом бизнесе.
7. Развитие профессиональных навыков менеджера в малом бизнесе.
8. Стресс в жизни лидера. Управление стрессом.
9. Эффективность коммуникаций и навыки лидера.
10. Характеристики национальных стилей лидерства.
11. Западный и восточный варианты организации власти и специфика лидерства.
12. Различия в представлениях о статусе и лидерстве.
13. Факторы, воздействующие на эффективность лидерства в различных культурах.
14. Специфика лидерства в зарубежных странах (страна на выбор студента).
15. Специфика лидерства в российских компаниях малого и среднего бизнеса.
16. Лидерство и стратегия: формулирование, разработка, реализация.
17. Лидерство на различных стадиях жизненного цикла организации малого бизнеса.
18. Лидерство на стадии создания организации малого бизнеса.
19. Лидерство на стадии среднего возраста организации малого бизнеса.
20. Лидерство в зрелых и потенциально распадающихся организациях малого бизнеса.
21. Лидерство и культура в процессе слияния и приобретения организаций малого бизнеса.
22. Роль лидерства и культуры в совместных предприятиях и стратегических альянсах.
23. Обучающиеся лидеры.
24. Лидерство руководителей и лидерство компаний малого бизнеса.

25. Основные критерии лидерства компаний и типы компаний-лидеров.
26. Лидерство и проблемы преемственности.
27. Лидерство в глобальном мире.
28. Заменители лидерства и их развитие в организации малого бизнеса.
29. Трансформационное преобразующее лидерство.
30. Самосознание менеджера и путь к лидерству в малом предпринимательстве.
31. Ситуационное лидерство.
32. Разделенное лидерство.
33. Латентное лидерство.
34. Многообразие стилей лидерства.
35. Эффективное лидерство в малом предпринимательстве.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДОВ**

Доклады по дисциплине «Лидерство в малом предпринимательстве» подготавливаются студентами самостоятельно по собственной инициативе или по заданию преподавателя. Тема доклада выбирается по согласованию с преподавателем из предложенного списка, либо формулируется самостоятельно на основе предложенных тем, либо тем, связанных с содержанием учебной дисциплины. Тема доклада должна, как правило, быть проблемной, актуальной и иметь определенное теоретическое и практическое значение для изучения и закрепления изученного материала по дисциплине.

Продолжительность доклада не должна превышать пятнадцать минут, оптимальная продолжительность составляет около десяти минут. Студенту во время выступления с докладом необходимо поддерживать зрительный контакт с аудиторией, излагать доклад четко, с акцентированием на наиболее важных аспектах своего выступления.

По окончании доклада студенту задаются вопросы по теме доклада. Время ответов на вопросы – до трех минут.

### **Темы докладов**

1. Междисциплинарная функция психологии лидерства и ее роль в системе наук о менеджменте и деловом администрировании.
2. История зарождения и развития психологии лидерства.
3. Виды подходов к явлению лидерства в психологии.
4. Основные сходства и различия типов лидерства.
5. Концепция лидерства в онтопсихологии.
6. Функция лидера в современном обществе.
7. Лидерство как фактор личностного роста и движущая сила социального и предпринимательского развития.
8. Роль лидера в условиях глобализации рынка.
9. Принципы эффективного взаимодействия человека и системы: самореализация и взаимная функциональность.
10. Четыре базовых компонента фигуры лидера: социально-экономическая личностная структура.
11. Вектор ведущей направленности бизнесмена-лидера.
12. Этапы становления лидера.

13. Лидерские качества бизнесмена.
14. Принципы этики лидера.
15. Концепция диады в бизнесе.
16. Психическая структура человека.
17. Концепции направленности и интенциональности.
18. Понятие креативности. Личностные предпосылки креативности.
19. Природное значение креативности.
20. Концепция метанойи.
21. Критерий пропорциональности.
22. Креативность в бизнесе.
23. Понятие peak experience (наполненного режима).
24. Три правила peak experience.
25. Межличностная коммуникация.
26. Критерий проверки точности принимаемого решения.
27. Лидерство – новая мода или революция в управлении?
28. Что делают и не делают лидеры?
29. Что делают менеджеры и что делают лидеры?
30. Когда эффективно харизматическое лидерство?
31. Лидеры и компетенции?
32. Был ли Остап Бендер эффективным лидером?
33. Лидеры и лидерские стили: в многообразии сила?
34. Что должны знать и чему научиться будущие российские лидеры?
35. Занимается ли среда предпринимательства воспитанием лидеров в малом бизнесе?
36. Лидером не рождаются, лидером становятся...
37. Как разработать программу самостоятельного развития лидерства?
38. Как определить стиль лидерства для развивающегося лидера?
39. Как соотносятся лидерство и степень зрелости коллектива?
40. Какие стратегии влияния использует лидер? Их преимущества и ограничения.
41. Что позволяет состоявшимся лидерам-бизнесменам эффективно воспитывать новых лидеров в предпринимательской среде?

## 6. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

1. Значимость проблемы лидерства.
2. Менеджер и лидер: базовые отличия.
3. Глобализация и лидерство. Выбор нового лидера.
4. Лидерство и поведение работников в международной компании.
5. Определение лидерства и его роль в современном менеджменте.
6. Теории характерных особенностей лидерства.
7. Теории личностного поведения.
8. Ситуационные теории лидерства.
9. Современные теории лидерства.
10. Эффективное лидерство.
11. Национальные модели лидерства.
12. Факторы, воздействующие на эффективность лидерства в различных культурах.
13. Обучение лидерству.
14. Развитие навыков межличностных коммуникаций и навыков ведения переговоров в менеджменте.
15. Техника принятия управленческих решений в контексте лидерства.
16. Лидерство руководителя и лидерство компаний.
17. Роль лидерства и культуры в формулировании стратегии.
18. Лидерство и культура в процессе слияния и приобретения организаций.
19. Роль лидерства и культуры в совместных предприятиях и стратегических альянсах.
20. Концепция лидерства в психологии.
21. Функция лидера в современном обществе.
22. Лидерство как фактор личностного роста и движущая сила социального и предпринимательского развития.
23. Роль лидера в условиях глобализации рынка.
24. Междисциплинарная функция психологии лидерства и ее роль в системе наук о менеджменте и деловом администрировании.
25. Социальная группа, ее структура. Малая группа.
26. Основные характеристики коллектива.



27. Формальные и неформальные коллективы.
28. Внутренняя социально-психологическая структура.
29. Социальная структура группы: статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав.
30. Схема ролевого поведения человека американского психолога Олпорта.
31. Особенности женской и мужской психологии.
32. Современные приемы формирования команд. Национальные особенности построения команд.
33. Женские, мужские и смешанные команды.
34. Социометрия и психологический климат коллектива.
35. Предвоенные годы: теория черт лидерства (лидерство как неформальный феномен и как руководство), исследование стилей лидерства, принципы изучения «жизненного пространства» личности.
36. Послевоенные теории: ситуационный подход, теория перцептивной активности последователей, теория личностного аспекта лидерства, харизма лидера, вероятностная модель эффективности лидерства: трансформационная парадигма, трансакционистская парадигма.
37. Четыре базовых компонента фигуры лидера: социально-экономическая личностная структура.
38. Вектор ведущей направленности бизнесмена-лидера.
39. Лидерские качества бизнесмена.
40. Фундаментальные принципы этики лидера.
41. Психическая структура человека.
42. Концепции направленности и интенциональности.
43. Эго-маркетинг как процесс, направленный на самореализацию и самовыражение личности с учетом потребностей внешней среды.
44. Основные элементы эго-маркетинга: мотивационный, социально-экономический, целевой, нравственный, культурологический.
45. Основные функции эго-маркетинга и их содержание.
46. Критерии эффективности эго-маркетинга.
47. Понятие креативности.
48. Личностные предпосылки креативности.
49. Параметры образования команды.

50. Принципы проектирования эффективных организаций.
51. Влияние внешних факторов на проектирование эффективной организации.
52. Внутренние элементы структуры организации.
53. Проектирование основной структуры организации: организация групп, распределение властных полномочий, три типа взаимозависимости.
54. Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный.
55. Стадии развития коллектива (притирка, конфликт, эксперимент, решение проблем, формирование прочных связей).
56. Метод психологических доминант Неда Херрманна: однородный рабочий коллектив, неоднородный рабочий коллектив.
57. Координация работы групп как механизма интеграции: системы оценки деятельности организации и ее сотрудников, системы стимулирования, системы подбора и обучения персонала.
58. Три типа установки на восприятие другого человека: позитивная, негативная и адекватная.
59. Межличностная коммуникация: сновидения, семантическое поле, принципы их эффективного использования.
60. Критерий проверки точности принимаемого решения.
61. Интересы общие, частные и корыстные.
62. Манипулирование как реализация корыстных интересов.
63. Виды манипулирования – экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое.
64. Понятие и природа конфликтных ситуаций в организации.
65. Типология конфликтов.
66. Основы управления конфликтом.
67. Этапы разрешения конфликта.
68. Структура, уровни конфликта и формы поведения в конфликтной ситуации.
69. Управление конфликтами и стрессами.

## 7. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ЛИДЕРСТВО В МАЛОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ»

1. Назовите теорию лидерства, в основе которой лежит идея, что лидер рождается с врожденными необъяснимыми, а для простых людей и непостижимыми навыками и умениями.

- a) Теория влияния.
- b) Теория личностных качеств.
- c) Теория великого человека.
- d) Поведенческая теория.

2. Какое из качеств, сформулированных Бассом и Стогдиллом, не относится к личностной характеристике лидера?

- a) Высокий интеллект.
- b) Мотивация власти.
- c) Самосознание.
- d) Нет верного ответа.

3. Назовите главное различие между авторитарным, демократическим и нейтральным стилями руководства по типологии Курта Левина.

- a) Методы управления.
- b) Способ контроля.
- c) Характер принятия решения.
- d) Стиль поведения лидера.

4. Перечислите составляющие эмоционального интеллекта в сфере трудовой жизни в соответствии с теорией эмоционального лидерства.

- a) Самосознание, самоконтроль, мотивация, эмпатия, социальные навыки.
- b) Самосознание, харизма, мотивация, чувственность, социальные навыки.
- c) Психологическая ловкость и творчество, самоконтроль, познание, социальные навыки.
- d) Эмоциональная устойчивость, мотивация, эмпатия, самосознание, социальные навыки.

5. В соответствии с управленческой решеткой Р. Блейка и Дж. Мотона стиль «Менеджмент команды» характеризуется:

а) Достижение результатов обеспечивается путем установления баланса между необходимостью выполнять корпоративные задания и сохранить атмосферу, устраивающую сотрудников.

б) Забота о нуждах людей и хорошие взаимоотношения создают комфортную, дружескую атмосферу и благоприятные условия работы.

в) Выполнение заданий обеспечивается за счет лояльности сотрудников, а взаимосвязь и общность целей создают атмосферу доверия и уважения.

г) Высокие результаты корпоративной деятельности достигаются путем создания условий работы, в которых человеческий фактор служит незначительным препятствием.

6. Назовите теорию, основывающуюся на том убеждении, что лидер налаживает с каждым из подчиненных или членов группы уникальные отношения, определяющие стиль поведения лидера с отдельным человеком и реакцию этого человека на лидера.

а) Демократическое лидерство.

б) Индивидуализированное лидерство.

в) Авторитарное лидерство.

г) Ситуационное лидерство.

7. Перечислите навыки ситуационного лидера.

а) Диагностика, гибкость и партнерство.

б) Делегирование, поддержка и указание.

в) Наставничество, диагностика и поддержка.

г) Партнерство, делегирование и гибкость.

8. Процесс, действие или вмешательство, создающие стимул для члена команды к тому, чтобы предпринять необходимые действия для достижения общей цели – это:

а) Признание.

б) Делегирование.

в) Мотивация.

г) Вмешательство.

9. Из-за человеческой неприязни к работе большинство людей необходимо контролировать, принуждать, направлять, подвергать наказаниям для того, чтобы цели организации были достигнуты – предположение о человеческой мотивации по ...

- a) Теории Y.
- b) Эволюционной теории.
- c) Биологической теории.
- d) Теории X.

10. Уровень 4 иерархии потребностей, предложенной Маслоу, включает:

- a) Потребность в безопасности.
- b) Когнитивные потребности.
- c) Потребность в признании.
- d) Эстетические потребности.

11. Какой уровень потребностей по теории Flannes и Buell включает самоактуализацию?

- a) Уровень 4.
- b) Уровень 6.
- c) Уровень 5.
- d) Уровень 7.

12. Согласно рационально-экономической модели, основным фактором мотивации для людей является ...

- a) Личный экономический интерес.
- b) Производительность труда.
- c) Неденежное вознаграждение.
- d) Благоприятные условия труда.

13. Взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты – это

- a) Рабочая группа.
- b) Общество.
- c) Команда.
- d) Коллектив.

14. Перечислите этапы жизненного цикла команды.

- a) Формирование, шторм, нормирование, работа, расформирование.
- b) Формирование, шторм, нормирование, работа.
- c) Становление, работа, контроль, расформирование.
- d) Становление, работа, контроль, упадок, расформирование.

15. Развивать потенциал членов команды; поддерживать инициативу в пределах, необходимых материнской компании; проводить политику открытости – задачи руководителя на этапе ... жизненного цикла команды.

- a) Нормирование.
- b) Контроль.
- c) Расформирование.
- d) Работа.

16. В соответствии с классификацией ролей Мередита Белбина, динамичный человек, стимулирующий других и не теряющий самообладания в напряженной обстановке, это

- a) Вдохновитель команды.
- b) Мотиватор.
- c) Генератор идей.
- d) Исполнитель.

17. По мнению Адизеса, менеджмент должен исполнять четыре основных роли:

- a) Вдохновитель, контролер, специалист, генератор.
- b) Производитель результатов, администратор, предприниматель и интегратор.
- c) Генератор, исследователь, исполнитель, контролер.
- d) Аналитик, мотиватор, администратор, интегратор.

18. Какой подход к разрешению конфликтов необходимо использовать в тех случаях, когда необходимы незамедлительные действия?

- a) Сговорчивость.
- b) Сотрудничество.
- c) Уклонение.
- d) Компромисс.

19. Назовите феномен, определяющийся как «парадокс Абилина».

- a) Чрезмерное согласие.
- b) Чрезмерная агрессия.
- c) Чрезмерная пассивность.
- d) Чрезмерная неуверенность.

20. Поведение члена команды, которое мешает ему или ей выполнять свою работу либо мешает другим членам команды выполнять их работу.

- a) Сложность квалификации.
- b) Трудность организации.
- c) Проблема исполнения.
- d) Нет верного ответа.

21. Перечислите конкретные типы проблем личного характера.

- a) Проблема выбора цели, самовосприятия, адаптации.
- b) Проблема адаптации, депрессии, токсикомании.
- c) Проблема самоощущения, самовосприятия, личной идентичности.
- d) Проблема индукции, идентичности, адаптации.

22. Назовите основные шаги разрешения конфликта.

- a) Определение источника конфликта, выбор стратегии, организация коммуникации.
- b) Выявление целей конфликтующих, определение методики разрешения, контроль исполнения.
- c) Сбор информации, принятие решения, коммуникационное обеспечение.
- d) Нет верного ответа.

23. Член команды с низким уровнем уверенности в себе, полагающийся на суждение других, – ...

- a) «Хороший парень».
- b) Агрессивный.
- c) Пассивный.
- d) Подвергавшийся насилию.

24. Член команды, который способен слушать других и стремится прояснить спорные вопросы, определить общие взгляды, проанализировать конфликтующие ценности, – ...

- a) Интегратор.
- b) Предприниматель.
- c) Администратор.
- d) Исполнитель.

25. Один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид или часть социальной группы объединяет, направляет действия всей группы, которая ожидает, принимает и поддерживает его действия, – это ...

- a) Менеджмент.
- b) Власть.
- c) Партнерство.
- d) Лидерство.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### *Основная*

1. **Селезнева Е.В.** Лидерство: Учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 430 с. – Серия: Бакалавр. Базовый курс.
2. **Спивак В.А.** Лидерство: Учебник для академического бакалавриата / В.А. Спивак. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 393с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.
3. **Спивак В. А.** Лидерство. Практикум: Учеб. пособие для академического бакалавриата / В. А. Спивак. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 361 с. – Серия : Бакалавр. Академический курс.
4. **Богач А.** Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций/ А. Богач, Г. Новикова. – СПб.: БХВ-Петербург, 2015. – 224 с.: ил. – (Фактор роста).
5. **Ивин А.А.** Теория и практика аргументации: Учебник для бакалавров. – Изд. 2-е. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 300 с. – Серия: Бакалавр. Базовый курс. Гриф МО.
6. **Ратников В.П.** Деловые коммуникации: Учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 527 с. – Серия: Бакалавр. Базовый курс.
7. **Коробейникова Л.С., Купрюшина О.М.** Документационное обеспечение делового общения: Учеб. пособие / Под ред. проф. Д.А. Ендовицкого. – М.: Магистр, 2011. – 302 с.
8. **Вос Е.** Деловой этикет. Правила поведения, общения, дресс-кода / Елена Вос. – М.: Эксмо, 2014. – 288 с.; ил.
9. **Соловьев Э.Я.** Современный этикет. Деловой и международный протокол. – 9-е изд., изм. – М.: Ось-89, 2013. – 320 с.
10. **Шейнов В.П.** Управление конфликтами. – СПб.: Питер, 2014. – 576 с.; ил.
11. **Качалова Ю.Н.** Мужские и женские типы. Эволюция. Пол. Личность. – М.: Черная белка, 2014. – 192 с.

### *Дополнительная*

12. **Адизес И.** Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 262 с. – (Библиотека X5 Retail Group).
13. **Адизес И.** Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 259 с. – (Библиотека X5 Retail Group).

14. **Босиди Л.** Искусство результативного управления / Лари Босиди, Рэм Чаран; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 224 с. – (Библиотека X5 Retail Group).
15. **Кови С.** Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / Стивен Кови; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 369 с. – (Библиотека X5 Retail Group).
16. **Льюис Д.** Управление стрессом: Как найти дополнительные 10 часов в неделю / Дэвид Льюис; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 198 с. – (Библиотека X5 Retail Group).
17. **Ленсиони П.** Бункеры, интриги и борьба за влияние в организации: Как преодолеть барьеры, мешающие эффективной работе / Патрик Ленсиони; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 106 с. – (Библиотека X5 Retail Group).
18. **Шипунов С.** Харизматичный оратор: руководство к курсу «Словесная импровизация» / Сергей Шипунов. – 5-е изд. – М.: Издатель Шипунов С.А. (Университет риторики и ораторского мастерства), 2013. – 288 с.; цв. ил.
19. **Маслоу А.** Мотивация и личность. 3-е изд./ Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2014. – 400 с. – Серия: Мастера психологии.
20. **Чалдини Р.** Психология влияния. 5-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 338 с.; ил. – Серия: Мастера психологии.
21. **Пиз А.** Новый язык телодвижений / Алан Пиз, Барбара Пиз; [пер. с англ. Т.О. Новиковой]. – М.: Эксмо, 2014. – 448 с. – Психология. Плюс 1 победа.
22. **Хилл Н.** Ключи к богатству. Самая полная современная версия / Наполенон Хилл. – М.: АСТ, 2012. – 256 с.
23. **Шарма Р.** Книга успеха от монаха, который продал свой «ФЕРРАРИ». – М.: АСТ, 2014. – 224 с.
24. **Шарма Р.** Лидер без титула. Современная притча о настоящем успехе в жизни и в бизнесе/ Робин Шарма. – М.: АСТ, 2014. – 282 с.
25. **Колотилов Е.** Быстрые результаты в переговорах. Беспроигрышная стратегия убеждения без поражения / Е. Колотилов, А. Парабеллум, Н. Мрочковский. – М.: АСТ: Кладезь, 2014. – 288 с. – Деньги под ногами.
26. **Эмих О., Рыбкин А.** 111 баек для переговорщиков и посредников. – СПб.: Питер, 2014. – 224 с.; ил. – Серия: «Практическая психология».

## СОДЕРЖАНИЕ

1. АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «ЛИДЕРСТВО В МАЛОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ» .....	3
2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	6
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ.....	25
Текст опросника .....	26
Оценка результатов и выводы.....	30
Тест «Способны ли вы быть лидером» .....	31
Текст опросника .....	32
Вопросы .....	37
Обработка данных .....	39
Текст опросника .....	44
4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ РЕФЕРАТОВ .....	49
Темы рефератов .....	52
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДОВ .....	54
Темы докладов .....	54
6. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ .....	56
7. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ЛИДЕРСТВО В МАЛОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ» .....	59
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	65

**Миссия университета** – генерация передовых знаний, внедрение инновационных разработок и подготовка элитных кадров, способных действовать в условиях быстро меняющегося мира и обеспечивать опережающее развитие науки, технологий и других областей для содействия решению актуальных задач.

---

## ИНСТИТУТ ХОЛОДА И БИОТЕХНОЛОГИЙ



Институт холода и биотехнологий является преемником Санкт-Петербургского государственного университета низкотемпературных и пищевых технологий (СПбГУНиПТ), который в ходе реорганизации (приказ Министерства образования и науки Российской Федерации № 2209 от 17 августа 2011г.) в январе 2012 года был присоединен к Санкт-Петербургскому национальному исследовательскому университету информационных технологий, механики и оптики.

Созданный 31 мая 1931года институт стал крупнейшим образовательным и научным центром, одним из ведущих вузов страны в области холодильной, криогенной техники, технологий и в экономике пищевых производств.

За годы существования вуза сформировались известные во всем мире научные и педагогические школы. В настоящее время фундаментальные и прикладные исследования проводятся по 20 основным научным направлениям: научные основы холодильных машин и термотрансформаторов; повышение эффективности холодильных установок; газодинамика и компрессоростроение; совершенствование процессов, машин и аппаратов криогенной техники; теплофизика; теплофизическое приборостроение;

машины, аппараты и системы кондиционирования; хладостойкие стали; проблемы прочности при низких температурах; твердотельные преобразователи энергии; холодильная обработка и хранение пищевых продуктов; тепломассоперенос в пищевой промышленности; технология молока и молочных продуктов; физико-химические, биохимические и микробиологические основы переработки пищевого сырья; пищевая технология продуктов из растительного сырья; физико-химическая механика и тепло-и массообмен; методы управления технологическими процессами; техника пищевых производств и торговли; промышленная экология; от экологической теории к практике инновационного управления предприятием.

На предприятиях холодильной, пищевых отраслей реализовано около тысячи крупных проектов, разработанных учеными и преподавателями института.

Ежегодно проводятся международные научные конференции, семинары, конференции научно-технического творчества молодежи.

Издаются научно-теоретический журнал «Вестник Международной академии холода» и Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Холодильная техника и кондиционирование», Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Процессы и аппараты пищевых производств», Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент».

В вузе ведется подготовка кадров высшей квалификации в аспирантуре и докторантуре.

Действуют два диссертационных совета, которые принимают к защите докторские и кандидатские диссертации.

Вуз является активным участником мирового рынка образовательных и научных услуг.

**[www.ifmo.ru](http://www.ifmo.ru)**

**[ihbt.ifmo.ru](http://ihbt.ifmo.ru)**

Жужома Юлия Николаевна

# **ЛИДЕРСТВО В МАЛОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ**

**Учебно-методическое пособие**

*Ответственный редактор*  
Т.Г. Смирнова

*Компьютерная верстка*  
Д.Е. Мышковский

*Дизайн обложки*  
Н.А. Потехина

---

Подписано в печать 20.04.2015. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 4,19. Печ. л. 4,5. Уч.-изд. л. 4,25  
Тираж 50 экз. Заказ № С 32

---

Университет ИТМО. 197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49

Издательско-информационный комплекс  
191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9