**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 3-4 |
| 1. Понятие и сущность лидерства | 5-7 |
| 2. Отличие лидера от менеджера | 8-9 |
| 3. Исследование личностных особенностей | 10 |
| 3.1. Социометрия | 10-11 |
| 3.2. Изучение личностных особенностей лидеров | 11-16 |
| Выводы | 17 |
| Заключение | 18 |
| Список литературы | 19 |

**Введение**

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой, лидерство - это процесс преимущественно не силового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Интерес к лидерству возник еще в глубокой древности. Феномен лидерства на протяжении веков волновал сознание многих исследователей. В начале двадцатого столетия началось изучение управления. Руководство и лидерство стали объектом исследования. В 30 - 50 годах был предпринят ряд крупномасштабных исследований на системной основе.

До недавнего времени в нашей стране не было условий для формирования лидеров и спроса на них, а следовательно, не было исследования проблем, связанных с лидерством. В связи с этим большинство работ в области исследования лидерства принадлежит западным ученым.

Изучение проблемы лидерства необходимо для выработки методов эффективного руководства, отбора и формирования лидеров.

Руководитель должен уметь ставить задачи, определять средства достижения цели и методы контроля. Успешное руководство в значительной мере зависит от умения руководителя управлять мнением коллектива.

Из вышесказанного ясно, что проблемы руководства и лидерства в организации на данный момент стоят довольно остро, и поэтому большое значение имеет изучение феноменов руководства и лидерства.

Задача моей курсовой работы является:

* дать более широкое определение термину «лидерство»;
* на примере конкретного случая рассмотреть лидера в организации, и дать ему краткую характеристику;
* найти соотношение понятий «лидер» и «менеджер»;
* по проведенной работе, сделать свои выводу по данной теме;

Методы:

* Изучение аналитического материала на данную тему. А именно книг, энциклопедий, словарей
* Анализ периодических материалов, журналов, сайтов
* Практическая работа с людьми;

**1. Понятие и сущность лидерства**

Лидерство-это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей.

Руководство, лидерство стало объектом исследования, когда в начале двадцатого столетия между 1930 и 1950 гг. было впервые предпринято изучение лидерства в крупных масштабах и на систематической основе. Эти ранние исследования ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики эффективных руководителей. Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личностных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт-это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

Лидером обычно считают человека, высокая степень значимости которого признается большинством членов группы при решении их общей задачи. Феномен лидерства возникает в проблемных ситуациях, с которыми сталкиваются группа в своей деятельности.

Основные функции, которые выполняют лидеры в процессе регулирования поведения группы: установка и поддержание норм её поведения и мотивирование последнего в соответствии с установленным нормами. Кроме этого, осуществляет еще ряд основных функций:

1. координатора группового поведения (распределение роли, обязанности, задания);
2. контролера поведения каждого члена группы (наблюдает за исполнением полученных ролей, обязанностей, заданий);
3. планировщика действий и средств, при помощи которых группа достигает своих целей (эта функция может включать в себя определения как краткосрочных, так и долгосрочных планов групповой деятельности)
4. политика (устанавливает дополнительные цели и основные линии группового поведения, помимо формально-организациооных целей, которые и определяют границы первичного трудового коллектива; лидер-политик может предложить и такие цели, как соревнования коллективов, освоение новой техники, овладение смежными профессиями);
5. эксперта (почти во всех случаях, когда члены группы зависят от человека, технические знания и квалификация которого необходимы для осуществления группового целей, вокруг этого лица происходит поляризация власти, которую он может использовать для укрепления своей роли лидера);
6. представителя группы (представляет всех членов группы, их коллективный разум, интересы, волю, желания и т.д.);
7. арбитра (выступает как судья , прокурор, защитник и утешитель, мотивируя поведения членов группы, использует, неформальные социальные санкции, т.е. приёмы, при помощи которых люди, знающие близко друг друга, выражают уважение тем, чье поведение соответствует их ожиданиям, и проявляют недовольство теми, кто не оправдывает их надежды);

Выделяют формальное и неформальное лидерство. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства.

Считается, что идеальным для лидерства является сочетание двух основ власти: личностной и организационной.

Решение проблем, возникающих перед группами людей при достижении ими общей цели, решалось путем сплочения вокруг одного лидера. В предпринимательстве этот тип лидерства является основным. Это позволяет за счет концентрации власти в одних руках решать сложные задачи выживания. Однако, такой способ взаимодействия в рамках организации имеет и слабые стороны:

* проведение организационных изменений зависит только от мнения всего одного человека;
* достигнув цели, лидер стремиться сохранить свою власть, что не всегда соответствует интересам остальных членов организации;
* уход лидера резко снижает качество управления на неопределенное время.

В целом лидерство руководителя признается последователями тогда, когда он уже доказал свою компетентность и ценность для отдельных сотрудников, групп и организации в целом. Наиболее характерными чертами эффективного лидера являются:

\* видение ситуации в целом;

\* способность к коммуникациям;

\* доверие сотрудников;

\* гибкость при принятии решений.

Таким образом, следует сделать вывод, что лидер является доминирующим лицом любого общества, организованной группы, организации. Лидера отличают ряд качеств, характеризующих этот тип людей .

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой, лидерство - это процесс преимущественно не силового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношении типа "лидер - последователь", чем "начальник - подчиненный". Не любой менеджер использует лидерство в своем поведении. Продуктивный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства.

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных, привлекающих внимание исследователей по сей день: лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

Ранние традиционные концепции предлагали определять эффективное лидерство на основе либо качеств лидера, либо образцов его поведения. Ситуационность в этих случаях во внимание не принималась. Эти концепции, в конечном счете, утонули в бесконечном множестве выявленных качеств и образцов поведения, так и не создав завершенной теории.

Подходы, основанные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через различные ситуационные переменные, т.е. через влияние внешних факторов, не принимая при этом во внимание лидера как личность. Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационных подходов. В своих выводах эти концепции основываются на анализе лидерского характера и его взаимосвязи с имеющейся ситуации.

**2. Соотношение понятий «лидер» и «менеджер»**

Природа лидерства может быть понята лучше, если его сравнивать с собственно управлением. Быть менеджером и быть лидером в организации-это не одно и тоже. Менеджер в своём влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними, прежде всего использует и полагается на должностную основу власти и питающие её источники. ***Лидерство*** как специфический тип отношений управления основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее, взаимодействия в организации. В отличии от собственного управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных,. Соответственно отношения ***«начальника-подчиненного»***, свойственные взгляду на управление, заменяются отношениями ***«лидер-последователь»***.

Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером, в организации, так как лидерство в значительной степени свойственна неформальная основа. Можно занимать первую должность в организации, но не быть в ней лидером.

Лидер и менеджер отличаются по многим позициям. Эффективный менеджер не обязательно является лидером и наоборот. Их основные характеристики находятся как бы в разных измерениях.

***Отличие менеджера от лидера***

|  |  |
| --- | --- |
| ***Менеджер*** | ***Лидер*** |
| Администратор | Инноватор |
| Поручает | Вдохновляет |
| Работает по целям других | Работает по своим целям |
| План-основа действия | Видение-основа действий |
| Полагается на систему | Полагается на людей |
| Использует доводы | Использует эмоции |
| Контролирует | Доверяет |
| Поддерживает движение | Дает импульс движению |
| Профессионален | Энтузиаст |
| Принимает решения | Превращает решения в реальность |
| Делает дело правильно | Делает правильное решение |
| Уважаем | Обожаем |

Руководитель коллектива назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия, имеет право на применение санкций (как позитивных, так и негативных). Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, в сущности, равных (или, по крайней мере, близких) ему по статусу (служебному положению), он как бы «один из нас». Вместе с тем лидер также может прибегать к санкциям в отношении кого-то из партнеров, но эти санкции носят неформальный характер (вроде тех, что в свое время обнаружил Э. Мэйо в хоторнском эксперименте), право на их применение нигде официально не зафиксировано.

Здесь следует обратить внимание еще и на такой любопытный момент. Как бы человек ни стремился стать лидером (а это, что скрывать, мечта многих из людей), он никогда им станете, если окружающие не воспримут его как. А вот в руководстве дело обстоит совсем иначе. Менеджер нередко назначается на свой пост независимо от того, воспринимают его подчиненные соответствующим этой роли или нет.

Говоря покороче, руководство, менеджмент есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство — психологический. И в этом — основное различие между ними, хотя в то же время имеется и немало общего.

Во-первых, и руководство, и лидерство являются средством координации, организации отношений членов социальной группы, средством управления ими. Только один из этих феноменов «работает», как уже говорилось, в системе формальных, официальных отношений, а другой — в системе отношений неформальных, неофициальных.

Во-вторых, оба феномена реализуют процессы социального влияния в группе (коллективе). Но в одном случае (руководство) это влияние идет главным образом по официальным каналам, тогда как в другом (лидерство) — по неофициальным.

В-третьих, обоим феноменам присущ момент известной субординации

отношений. Причем в руководстве он выступает достаточно отчетливо и

закреплен должностными инструкциями, а в лидерстве его присутствие гораздо менее заметно и уж заранее никак не очерчено

И вовсе не случайно поэтому, что нередко лидерство способно переходить

в руководство, а руководитель становится лидером и т.д. Примеров такого

рода трансформаций в прошлом и настоящем великое множество. В наше же время хороший руководитель организации - это человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Таким образом, необходимо еще раз сказать что отличие понятие лидера от менеджера достаточно велико. Менеджер, как правило, всегда лидер. Лидер же не обязан быть менеджером. Лидерство встречается как в формальных отношениях, так и не в формальных… чего нельзя сказать о менеджменте.

**3. Исследование личностных особенностей педагогического коллектива**

**МОУ СОШ №10**

**города Дзержинска**

В своей повседневной жизни я работаю в школе, поэтому решила на примере одного из классов школы исследовать характеры сегодняшних школьников , и найти среди них непосредственного лидера в классе.

Чтобы проанализировать личностные особенности, я использовала такую методику как «Социометрия» и тест К. Леонгарда .

**3.1. Выявление лидеров**

С целью выявления лидеров в коллективе проведена социометрия.

Социометрия (от лат. societas - общество и ...метрия), отраслью социальной психологии, изучающая межличностные отношения, уделяя преимущественное внимание их количественному измерению.

Термин "Социометрия." появился в 19 в. в связи с попытками применить математические методы к изучению социальных фактов. В 20 в. возникает микросоциология, сторонники которой (Г. Гурвич и др. ) пытались объяснить социальные явления, исследуя межличностные отношения индивидов. Я. Морено придал новое значение термину "Социометрия.", сведя его к изучению взаимоотношений индивидов. наряду с экспериментальными методами реакционно-утопические рассуждения. С развитием социальной психологии термин "Социометрия." более строго используется лишь для обозначения определённого набора методов исследования межличностных отношений. Социометрический тест фиксирует факт предпочтения, или установку, выраженную индивидом относительно взаимодействия с др. индивидами в определённых ситуациях. Он позволяет описать положение индивида в группе так, как оно представляется самому субъекту, сопоставить это с реакциями других членов группы, с помощью формальных методов (математических, графических и других) выразить взаимоотношения внутри сравниваемых групп. Психодрама и социодрама воспроизводят межличностные отношения исследуемых индивидов в театрализованной ситуации и используются как в диагностических, так и в терапевтических целях. Методы Социометрии. широко используются при изучении малых групп в целях улучшения руководства.

Целью социометрии является выявление лидеров в трудового коллектива школы. В процессе исследования было опрошено 33 человека. В ходе которой каждому испытуемому был задан вопрос: «Кого вы считаете лидером в вашем коллективе?» И предлагалось написать последовательно трех человек в зависимости от величины интереса к нему. На основании полученных ответов была составлена социометрическая таблица (приложение 1). Группа выделила следующих лидеров: Васюкова Дениса и Кидыко Машу.

**3.2. Изучение личностных особенностей лидеров**

С целью изучения личностных особенностей лидеров был проведен тест Карла Леонгарда по выявлению акцентуаций характера. Для чего испытуемым были предложен ряд вопросов.

Термин Карла Леонгарда, немецкого психиатра и психолога, профессора неврологической клиники Берлинского университета (1968) – "акцентуированная личность". Однако правильнее говорить об "акцентуациях характера" Личность – понятие гораздо более сложное, чем характер. Она включает интеллект, способности, наклонности, мировоззрение и т. д. В описаниях К. Леонгарда речь идет именно о типах характера...

В работах К. Леонгарда используется как сочетание "акцентуированная личность", так и "акцентуированные черты характера". К. Леонгард заменил термин "психопат" на термин "акцентуированная личность". Акцентуация характера, по Леонгарду, это нечто промежуточное между психопатией и нормой. По его мнению акцентуированные личности – это не больные люди, это здоровые индивиды со своими индивидуальными особенностями. На вопрос, где же границы, отделяющие акцентуантов, с одной стороны, от психопатов, а с другой – от неакцентуантов, К. Леонгард не дает четкого ответа.

Акцентуированные характеры зависят не от природно-биологических свойств, а от факторов внешней среды, которые накладывают отпечаток на образ жизни данного человека.

Акцентуация всегда в общем предполагает усиление степени определенной черты. Эта черта личности, таким образом, становится акцентуированной. Акцентуированные черты далеко не так многочисленны, как варьирующие индивидуальные. Акцентуация – это, в сущности, те же индивидуальные черты, но обладающие тенденцией к переходу в патологическое состояние. При большей выраженности они накладывают отпечаток на личность как таковую и, наконец, могут приобретать патологический характер, разрушая структуру личности.

По исследованиям А. Е. Личко пато-характерологические реакции, выступающие на фоне акцентуаций, как правило, почти 80% из них с возрастом сглаживаются, смягчаются и можно наблюдать удовлетворительную социальную адаптацию. Будет прогноз хороший или плохой зависит от степени и вида акцентуаций – скрытая она или явная, а также от социальных условий.

Явная акцентуация – эта степень относится к крайним вариантам нормы. Однако выраженность черт определенного типа обычно не препятствует социальной адаптации. Занимаемое положение, как правило, соответствует способностям и возможностям. С возрастом особенности характера либо остаются достаточно выраженными, но компенсируются и не мешают адаптации, либо настолько сглаживаются, что явная акцентуация переходит в скрытую.

Скрытая акцентуация – эта степень относится не к крайним, а к обычным вариантам нормы. В обыденных, привычных условиях черты какого-либо типа характера выражены слабо или не проявляются совсем. Даже при продолжительном наблюдении, при разносторонних контактах и детальном знакомстве трудно бывает составить представление об определенном типе. Однако, черты этого типа могут неожиданно и ярко проявиться под влиянием тех ситуаций и психических травм, которые адресованы к месту наименьшего сопротивления.

Наиболее благоприятный прогноз наблюдается при гипертимической акцентуации, наихудший прогноз – при явной неустойчивой акцентуации.

В исследовании мы используем особенности общения и поведения в зависимости от типа акцентуации (по Леонгарду).

**Гипертимный:** Особенности общения и поведения: чрезмерно приподнятое настроение, всегда весел, разговорчив, энергичен, самостоятелен, стремится к лидерству, риску, авантюрам, не реагирует на замечания, игнорирует наказания, теряет грань недозволенного, отсутствует самокритичность. Необходимо сдержанно относится к его необоснованному оптимизму, к переоценке своих возможностей.

**Возбудимый:** Особенности общения и поведения: Повышенная раздражительность, несдержанность, агрессивность, угрюмость, «занудливость», но возможны льстивость, услужливость (как маскировка).Склонность к хамству и нецензурной брани или молчаливости, замедленности в беседе. Активно и часто конфликтуют, не избегают ссоры с начальством, неуживчивы в коллективе, в семье деспотичны и жестоки. . Черты, привлекательные для собеседника: Вне приступов гнева – добросовестность, аккуратность, любовь к детям

**Педантичный:** Особенности общения и поведения Выраженная занудливость в виде «переживания» подробностей, на службе способны замучить посетителей формальными требованиями, изнуряют домашних чрезмерной аккуратностью.

**Тревожный:** Особенности общения и поведения.. Пониженный фон настроения, опасения за себя близких,; робость, неуверенность в себе, крайняя нерешительность, долго переживают неудачу, сомневаются в своих действиях. Редко вступают в конфликты (или в пассивной роли).

**Дистимичный:** Особенности общения и поведения постоянно пониженное настроение, грусть, замкнутость, немногословность, пессимистичность, тяготится шумным обществом, с сослуживцами близко не сходится. В конфликты вступают редко, часто являются в них пассивной стороной. Ценят тех, кто дружит с ними и склонны им подчиняться. **Циклоидный:** Особенности общения и поведения Общительность циклически меняется (высокая в период повышенного настроения и, наоборот, в период подавленности). В период подъема настроения проявляет себя как люди с гипертимной акцентуацией, в период спада – с дистимической. Бывают случаи маниакально – депрессивного психоза.

**Эмотивный:** Особенности общения и поведения чрезмерная чувствительность, ранимость, глубоко переживают малейшие неприятности, излишне чувствительны к замечаниям, неудачам, поэтому у них чаще печальное настроение. Предпочитают узкий круг друзей, близких, которые понимают с полуслова. В конфликты вступают редко, часто являются в них пассивной стороной. Обиды не выплескивают наруж

**Демонстративный**: Особенности общения и поведения выражено стремление быть в центре внимания, добиваться своих целей любой ценой: слезы, обморок, скандалы, болезни, хвастовство, наряды, необычное увлечение, ложь. легко забывают о своих неблаговидных поступках. Поведение зависит от человека, с которым имеют дело, высокая приспособляемость к людям.

**Застревающий:** Особенности общения и поведения Застревает на своих чувствах, мыслях, не может забыть обид, сводит «счеты», служебная и бытовая несговорчивость, склонностям к затяженным склокам, в конфликтах чаще бывают активной стороной, четко определены круг врагов и друзей. проявляется властолюбие – «занудливость», нравоучения.

**Экзальтированный:** Особенности общения и поведения Очень изменчивое настроение, эмоции ярко выражены. Повышенная отвлекаемость на внешние события, словоохотливость, влюбчивость.

В ходе исследования были получены следующие данные:



Исходя из вышеизложенного следует, что у Васюковой М. ярко выражены гипертимная, эмотивная и демонстративная акцентуации.

Данному индивиду присущи такие черты характера какобходительность, упорство, целенаправленность, актерское дарование, способность увлечь других это объясняется наличием такой акцентуации как демонстративность. Также ярко выражена гипертимность, которая влечет за собой энергичность, жажду деятельности, инициативность. Эмотивность свидетельствует о том, что Васюкова М. очень эмоциональная личность.



Исходя из этой диаграммы видно, что у Кидыко Д. ярко выражены гипертимно-циклоидный тип акцентуации. Из этого следует, что данный человек очень активный, энергичный, радикальный, не боится нового. А неожиданная смена настроения, активности объясняется тем что у него наряду с гипертимностью присутствует такой вид акцентуации как циклотимность, которая заключается в следующем: Общительность циклически меняется (высокая в период повышенного настроения и, наоборот, в период подавленности). В период подъема настроения проявляет себя как люди с уравновешенные, добрые, в период спада проявляется агрессия.

**Выводы**

Так почему же выбрал в качестве своих лидеров таких людей как Васюкову М. и Кидыко Д.?

Эти люди почти всегда отличаются энергичностью, жаждой деятельности, инициативностью, чувством нового, оптимизмом, альтруизмом, состраданием, умеют радоваться чужим удачам, что как мне кажется немаловажно для данного времени. Исполнительны, с высоким чувством долга.

Они стремяться быть в центре внимания, умеют добиваться своих целей любой ценой. Их поведение зависит от человека, с которым они имеют дело, отмечается высокая приспособляемость к людям.

Также можно добавить что у обоих лидеров есть актерское дарование, они обходительны, способны увлечь других, всегда имеется нестандартный подход к тому или иному делу.

Результаты работы позволяют кое-что сказать об этом классе.

Не только то, кто является лидером в этом классе, но и рассмотрев черты лидеров, судить о тех качествах, которые ценятся в этом классе. Это высокий интеллект, умение понимать окружающих, а так же уверенность себе, независимость, воля.

То есть я смогла установить черты личности которые способны влиять на становление статуса лидера.

**Заключение**

Итак, в курсовой работе сделан обзор одной из теорий лидерства, где сформировано представление о личности лидера в социальной группе, а также определено как лидеры влияют друг на друга.

В практической части выявлены черты личности, которыми должен обладать лидер с точки зрения целого коллектива взрослых людей, а затем проанализированы качества личности лидеров в организации. Это показало, что лидеру этого коллектива присущи такие черты характера как: мягкость, сочувствие, понимание, интеллект, высокий творческий потенциал., интеллектуальные интересы, независимость,. Но в жизни имеются сколько угодно случаев, когда люди отмеченные силой воли и интеллектом так и не стали лидерами.

Надо сказать, что выявленные качества характерны для лидеров только для данного коллектива, и негде больше они не будут являться гарантом того, что статус того или иного человека повысится.

Лидерство в организации эта тема очень спорна и не дается однозначного ответа, каким должен быть лидер в серьезной, коммерческой организации. Но после проведенного мной исследования можно судить не только о тех, кто является лидером, но и какие черты в действительности ценятся.

**Список используемой литературы.**

1.Общая психология: Учебное пособие для студентов пед. институтов. Богословский В.В., Стеканов А.Д., Виноградова и др. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Просвещение 1981 – 383с.

2.Гримак Л.П. Резервы человеческой психики: Введение в психологию активности. – М.: Политиздат, 1989. – 319с.

Кижаев-Смык Л.А. Психология стресса: Издат. «Наука». Москва 1983

3. Лэнд П.Э. Менеджмент - искусство управлять. М., 1995.

4. Егоршин А.П.. Управление персоналом. Нижний Новгород. 1999 г.

5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент / Учебник для вузов. — М.: Гардарика, 1998.

6. Р.М. Грановская, Элементы практической психологии, Изд-во «Свет», СПб., 1997

7. Адаир Д, Психология лидерства, Изд-во «Эксмо», М.-2005.

8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М.: Дело, 2004. – 720 с.

9. <http://www.library.by/shpargalka/belarus/psychology/002/psy-074.htm>

10. <http://www.links.proocenka.ru/3kurs/disk/umm/dopmat/tlider.pdf>

11. <http://www.master-x.com/article/article/30/page/1/>