

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Командная работа и эффективные коммуникации»
для студентов направления подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь, 2026

Методические указания к самостоятельной работе разработаны для направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

В методических указаниях даны вопросы для подготовки к самостоятельной работе и список рекомендуемой литературы.

СОДЕРЖАНИЕ

Самостоятельное изучение темы 1 Основы командообразования

Самостоятельное изучение темы 2 Виды ролей в команде

Самостоятельное изучение темы 3 Особенности командообразования в разных странах

Самостоятельное изучение темы 4 Организация и координация эффективной работы в команде

Самостоятельное изучение темы 5 Планирование деятельности команды

Самостоятельное изучение темы 6 Коммуникации в команде

Самостоятельное изучение темы 7 Конфликты в команде

Самостоятельное изучение темы 8 Лидерство и власть

Вопросы для самоподготовки

Список рекомендуемой литературы

Самостоятельное изучение темы 1

Основы командообразования

Теоретическая часть

В современных условиях главным ресурсом эффективного хозяйствования является корпус специалистов. Резко возрастает роль личностей, осуществляющих процесс управления. От их квалификации, деловой активности, умения взаимодействовать между собой и достигать социально значимого результата зависят судьбы людей и перспективы развития фирмы, учреждения, экономического района.

Одним из наиболее востребованных личных качеств, наряду с профессионализмом, является способность специалиста действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена «работать на результат». Однако на практике психологический акцент нередко смещается с результатов деятельности на межличностную конкуренцию, что часто приводит к скрытой и явной конфронтации. А это, в свою очередь, ведет к деловому и экономическому спаду, формирует напряжение внутри коллектива, разрушительно воздействует на личность.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. В чем необходимость создания команды?
2. Раскройте содержание понятия «команда проекта».
3. Назовите основных членов команды проекта. В чем заключаются их функции

Самостоятельное изучение темы 2

Виды ролей в команде

Теоретическая часть

Один из основных барьеров на пути образования эффективной команды — отсутствие взаимопонимания между ее членами. Помимо обладания профессиональными навыками, необходимыми для выполнения задачи, члены команды несут на себе и другие обязанности — в зависимости от роли в составе команды, которая им поручена. Это весьма важно для обеспечения эффективной работы команды в целом. Существует несколько моделей построения команд по ролям.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Рассмотрите модель Белбина.
2. Рассмотрите модель Марджерисона и Мак-Канна

Самостоятельное изучение темы 3

Особенности командообразования в разных странах

Теоретическая часть

Говоря о команде, важно понимать ее специфику в нашей стране. Как известно, отличительная особенность русского человека — неосознанная потребность поставить во главу угла качество человеческих взаимоотношений. «Западные» (американские, европейские) команды ставят в качестве основы «закон» или «правила игры», с которыми согласны все члены коллектива. В «восточных» командах базу составляют традиция и глубоко переживаемый и осознаваемый всеми членами закон иерархии. Русский менталитет занимает промежуточное положение. Поэтому, как ни пытаются многие руководители установить четкие правила игры (должностные инструкции, модели взаимодействия), что-то нередко выходит из строя. Проблема заключается в том, что игра по правилам хоть и дает ощущение стабильности, для русского менталитета в определенный момент становится скучной, и возникает сначала неосознанная, а потом и осознанная потребность обойти или изменить эти правила.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Рассмотрите национальные особенности построения команды.
2. Назовите необходимые принципы формирования команды, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли.
3. Рассмотрите систему командообразования в Германии, Канаде, Японии.
4. Каким образом национальные особенности людей влияют на формирование и развитие команды?

Самостоятельное изучение темы 4

Организация и координация эффективной работы в команде.

Теоретическая часть

Создавая команду, организатор должен знать о всех «плюсах» и «минусах» «эффекта команды». Важно помнить, что команда - самостоятельный сплоченный коллектив, который можно и «перекупить», предложив большие деньги и возможности... В этом случае сохранить команду могут только высокие нравственные качества членов команды, а также их личная преданность организаторам

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Какова роль морального фактора в процессе командообразования?
2. По каким критериям оценивается уровень эффективности команды

Самостоятельное изучение темы 5

Планирование деятельности команды.

Теоретическая часть

В современном мире способность действовать в команде является одним из наиболее востребованных личных качеств наряду с надежностью, готовностью помочь, чуткостью, широтой взглядов, терпением и самоуважением. Эти качества необходимы всем, кто хочет строить отношения с другими на основе взаимного уважения, коммуникации и сотрудничества. В экономике конкуренция является двигателем прогресса и гарантией существования бизнеса. В школе учащихся часто сравнивают между собой, проводят разнообразные конкурсы и состязания, предполагающие обязательное наличие победителей и проигравших.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Какие факторы определяют успех работы команды?
2. Какова оптимальная численность команды проекта?

Самостоятельное изучение темы 6

Коммуникации в команде

Теоретическая часть

Один из основных барьеров на пути образования эффективной команды — отсутствие взаимопонимания между ее членами. Помимо обладания профессиональными навыками, необходимыми для выполнения задачи, члены команды несут на себе и другие обязанности — в зависимости от роли в составе команды, которая им поручена. Это весьма важно для обеспечения эффективной работы команды в целом. Существует несколько моделей построения команд по ролям.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Рассмотрите модель Белбина.
2. Рассмотрите модель Марджерисона и Мак-Канна
3. Рассмотрите барьеры коммуникации

Самостоятельное изучение темы 8

Конфликты в команде

Теоретическая часть

Сутью работы в команде является совместный труд ради общей цели группы людей, члены которой уважают достоинства и с пониманием относятся к недостаткам друг друга и помимо выполнения собственно задачи заинтересованы также в том, чтобы их коллектив стал единой командой. Следовательно, совершенствование команды идет по трем направлениям —

это прогресс команды как целого, выполнение задачи и развитие каждого члена команды. При этом каждый член команды играет одну или несколько ролей.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Назовите этапы создания ролей в команде
2. Определите на какой стадии возникают конфликты

Самостоятельное изучение темы 8

Лидерство и власть

Теоретическая часть

Процесс жизнедеятельности команды длительный и сложный процесс. Его оценка проводится методом наблюдения, анкетирования и собеседования. Одним из видов изучения жизнедеятельности команды является использование деловых игр и песочной терапии.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Виды власти. Природа власти
2. Харизма лидера.
3. Определение лидерских качеств.
4. Тип темперамента и лидерство.

Самостоятельное изучение темы 9

Функция лидера в современном обществе

Теоретическая часть

В современных условиях развития экономики одним из наиболее востребованных личных качеств является способность менеджера действовать в команде. Главным фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена достигать поставленную цель. Однако на практике это приводит к скрытой и явной конфронтации. А это, может повлечь за собой деловой и экономический спад.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Определите перспективы развития командного менеджмента в 21 веке.
2. Оцените возможность работы в транснациональных компаниях.
3. Выявите роль лидера команды.
4. Оцените качества, необходимые лидеру команды

Вопросы для самоподготовки

1. Понятие команды проекта.
2. Актуальность командной работы.
3. Состав команды проекта.
4. В чем заключается необходимость создания команды?
5. Достоинства и недостатки командной работы.
6. Подбор членов команды проекта.
7. Численность команды проекта.
8. Какие факторы определяют успех работы команды?
9. Какова оптимальная численность команды проекта?
10. Социально-психологические факторы создания эффективной управленческой команды.
11. Определите основные критерии формирования команды проекта?
12. Командные принципы работы.
13. Стадии жизненного цикла команды проекта.
14. Формирование эффективной команды как фактора конкурентоспособности организации
15. Каким образом национальные особенности людей влияют на формирование и развитие команды?
16. Эффективность командного труда.
17. Пути повышения эффективности труда команды.
18. Организация коллективной работы.
19. Отечественный и зарубежный опыт в области командообразования.
20. Мотивация команды

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины:

Текущий контроль осуществляется на семинарских занятиях на основе оценки активности работы обучающихся, результатов тестирования, выполнения самостоятельных (внеаудиторных) работ, качества подготовленных докладов, презентаций. Итоговой формой контроля по дисциплине является зачет.

Самостоятельная работа предполагает написание реферата.

Реферат выполняется в письменной форме (объём 10-15 листов) по следующим темам:

1. Актуальность командной работы
2. Достоинства и недостатки командной работы
3. Эффективность командного труда
4. Пути повышения эффективности труда команды
5. Формирование эффективной команды как фактора конкурентоспособности

организации

6. Организация коллективной работы
7. Командные принципы работы
8. Система командной деятельности в организации и управление командами
9. Социально-психологические факторы создания эффективной управленческой

команды

10. Отечественный и зарубежный опыт в области командообразования.

Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

1. Камнева, Е. В. Тренинг командообразования и групповой работы: учебник для магистратуры : [16+] / Е. В. Камнева, Н. С. Пряжников, М. В. Полевая ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2019. – 219 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576048> – Библиогр.: с. 123 - 131. – ISBN 978-5-907166-93-6. – Текст : электронный.
2. Семенов, А. К. Организационное поведение : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 272 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621937> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04466-3. – Текст : электронный.
3. Кови С. Р. Семь навыков высоко эффективных людей: мощные инструменты развития личности Электронный ресурс / Стивен Кови Р. ; пер. О. Кириченко ; ред. Е. Харитоновой. - Семь навыков высоко эффективных людей: мощные инструменты развития личности, 2020-08-26. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 373 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-1029-7
4. Управление персоналом : учебное пособие : [12+] / авт.-сост. А. И. Коломиец. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 176 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683095> – ISBN 978-5-4499-2877-1. – Текст : электронный.
5. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 280 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03596-8. – Текст : электронный.

Дополнительная литература:

1. Управление персоналом : учебник / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.] ; ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана,

2017. – 568 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682209> – ISBN 5-238-00290-4. – Текст : электронный.

2. Селюк, А. В. Управление проектной командой : учебное пособие : [16+] / А. В. Селюк, С. С. Денисова ; Тюменский государственный университет. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2013. – 216 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573835> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-400-00859-7. – Текст : электронный.

3. Сидоренков, А. В. Управление эффективностью групп и команд в организации : учебное пособие / А. В. Сидоренков, Н. Ю. Ульянова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону : Южный федеральный университет, 2016. – 325 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493314> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-1989-7. – Текст : электронный.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Командная работа и эффективные коммуникации»
для студентов направления подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь, 2026

Методические указания разработаны для направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Методические указания содержат общие методологические подходы, которые способствуют развитию профессиональных навыков в области командообразования и служат для систематизации, расширения, закрепления теоретических знаний в области управления командой с учетом этических и социально-психологических аспектов.

СОДЕРЖАНИЕ

Практическое занятие 1. Основы командообразования

Практическое занятие 2. Виды ролей в команде

Практическое занятие 3. Особенности командообразования в разных странах

Практическое занятие 4. Организация и координация эффективной работы в команде

Практическое занятие 5. Планирование деятельности команды

Практическое занятие 6. Коммуникации в команде

Практическое занятие 7. Конфликты в команде

Практическое занятие 8. Лидерство и власть

Список рекомендуемой литературы

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Основы командообразования.

Задание. Объясните, почему защитники идеи конкуренции оперируют четырьмя «мифами»:

Миф 1. Конкуренция — неизбежный спутник жизни, она свойственна природе человека.

Миф 2. Конкуренция будит в людях лучшие качества и раскрывает их скрытые возможности. Мы не могли бы чего-либо достичь, не будь конкуренции.

Миф 3. Конкуренция доставляет удовольствие. Наиболее зрелищные игры и шоу всегда построены на этом принципе.

Миф 4. Конкуренция усиливает характер и придает уверенность в своих силах.

Вопросы к практическому занятию:

4. В чем необходимость создания команды?
5. Раскройте содержание понятия «команда проекта».
6. Назовите основных членов команды проекта. В чем заключаются их функции?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Виды ролей в команде

Задание. Деловая игра «Кораблекрушение».

Игра используется для более глубокого усвоения вопроса об эффективности индивидуальной и групповой деятельности применительно к комплексным, многосоставным решениям.

Цели:

1. Сравнить результаты решений, принимаемых индивидуально и группой.
2. Определить уровень развития группы, перед которой ставится задача.
3. Выработать некоторые навыки группового взаимодействия при принятии решений.

Размер группы: от шести до двенадцати участников, несколько групп могут выполнять упражнение одновременно.

Необходимое время: около одного часа.

Материалы для участников упражнения:

1. Карандаши.
2. Листы для индивидуальной работы.
3. Листы для групповой работы — один для каждой группы.
4. Листы с ответами и обоснованием решений.
5. Контрольные листы для подсчета баллов.

Как рассадить участников: они должны сидеть за квадратным или круглым столом. В случае прямоугольного стола люди, сидящие на концах, занимают контролирующую позицию.

Организация игры:

1. Каждому участнику дается лист индивидуальной работы и 15 минут на выполнение упражнения.

2. Каждой группе дается один лист групповой работы. Причем

а) участникам не разрешается менять что-либо в листах индивидуальной работы в результате группового решения;

б) каждый член группы должен записать результаты группового решения, принятого методом консенсуса, в свой лист;

в) участникам дается 30 минут на заполнение листа групповой работы.

3. Каждому участнику раздается контрольный лист для подсчета баллов. На эту операцию отводится от 7 до 10 минут. Участники

а) подсчитывают индивидуальные баллы;

б) передают свои листы с вычисленными баллами человеку, ведущему групповой протокол, для подсчета среднего индивидуального балла. Причем

в) этот же человек подсчитывает групповой балл.

4. Группа сравнивает средний индивидуальный балл с групповым и обсуждает смысл упражнения. На этот шаг отводится от 7 до 10 минут.

5. Результаты выписываются на плакате или доске по образцу, приведенному ниже, и ведущий направляет дискуссию на обсуждение вопроса о значении и путях нахождения в ходе переговоров консенсуса, способного обеспечить при принятии решения учет наиболее убедительной аргументации со стороны любых членов группы.

Лист для индивидуальной работы участника упражнения «Полет на Луну»

Инструкция: вы — член экипажа космического корабля, который, согласно первоначальному плану, должен был встретиться с ранее посланным кораблем на светлой стороне Луны. Однако в результате механических затруднений вашему кораблю пришлось прилуниться в 200 милях (примерно 370 км) от места назначения. Во время посадки многое оборудование на борту пострадало и, поскольку ваша жизнь зависит от того, попадете вы или нет на корабль, который вас ждет, необходимо выбрать принципиально важные вещи для похода на 200 миль. Ниже приведены 15 предметов, которые не были повреждены после посадки. Ваша задача состоит в том, чтобы проранжировать их в порядке важности для того, чтобы ваш экипаж смог добраться до места встречи. (1 — приписывается наиболее значимому предмету, 2 — второму по степени важности и т.д., до 15 для наименее важного предмета). У вас есть 15 минут для этого этапа упражнения.

Список предметов:

Коробок спичек

Пищевой концентрат

50 футов (1 фут — 0,3 м) капроновой веревки

Парашютный шелк

Портативный нагреватель

2 револьвера 45-го калибра

Одна упаковка сухого молока

Два 100-литровых баллона с кислородом

Звездная карта

Надувной плот

Компас магнитный

5 галлонов (примерно 19 л) воды

Сигнальные ракеты

Аптечка первой помощи с иглами для инъекций

Радиоприемник-передатчик на солнечных батареях

Лист для групповой работы участников упражнения «Полет на Луну»

Инструкция: это упражнение на групповое принятие решений. Ваша группа должна принять решение методом консенсуса. Это означает, что со степенью

предполагаемой важности каждого из 15 предметов, необходимых для выживания, должны согласиться все члены группы перед тем, как это станет частью группового решения. Консенсуса достичь нелегко. Следовательно, не любой вариант ранжирования вызовет всеобщее одобрение. Постарайтесь, работая как единая группа, определять и принимать каждый номер лишь при условии, что все члены группы хотя бы частично с ним согласны. Ниже приводится некоторое руководство по достижению консенсуса.

1. Избегайте споров, в которых стараетесь доказать правоту собственных суждений. Подходите к задаче с позиций логики.

2. Избегайте изменения своего мнения только для того, чтобы прийти к соглашению и не допустить конфликта. Поддерживайте только те решения, с которыми вы можете согласиться, хотя бы отчасти. Избегайте таких конфликтов методом разрешения спорных вопросов, как-то: голосование, усреднение или торг при принятии коллективного решения.

3. Принимайте разницу в мнениях как нечто полезное, а не как помеху для принятия решения.

Лист инструкций для подсчета баллов в упражнении «Полет на Луну»

Человек, ведущий групповой протокол, отвечает за правильный подсчет баллов, контролирует этот процесс. Участники должны:

1. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между своими ответами и правильными ответами.

2. Просуммировать все разницы в индивидуальном задании.

3. Вычислить средний балл, для чего сложить все индивидуальные баллы и разделить на число человек в группе.

4. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между групповыми ответами и правильными ответами.

5. Просуммировать все разницы в групповом задании.

6. Сравнить индивидуальный и групповой счет и попытаться объяснить, почему некоторые из наиболее правильных индивидуальных ответов не были учтены в групповых ответах (если это имело место).

7. Выявить трех победителей в индивидуальном соревновании.

Оцените результаты по рейтингу:

0—20 баллов — отлично;

21—30 баллов — хорошо;

31—40 баллов — посредственно;

41—50 баллов — удовлетворительно;

51 и более баллов — плохо.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Особенности командообразования в разных странах

Задание. Составление классификации типологии команд. Игра «Имена».

Множество мягких игрушек.

1. Группа встает в круг.

2. Объявите, что приглашаете группу к участию в ритуале, который совершают при приветствии жители тропических островов.

3. Игру начинаете Вы. Поднимите выбранный для игры предмет (игрушку или носки) над головой и громко назовите свое имя. Затем передайте предмет своему соседу

справа. Он также должен представиться и передать предмет своему соседу, и так далее: каждый, кто получает игрушку, называет свое имя и передает ее своему соседу справа. Когда игровой предмет, пройдя полный круг, снова окажется у Вас в руках, игра начинается по второму кругу, но в противоположном направлении. Снова громко произнесите свое имя и передайте предмет соседу слева. После завершения этого круга группа переходит к следующей, более динамичной части тренинга.

4. Теперь предмет может передаваться во всех направлениях. Начните первым: установив визуальный контакт с одним из участников, громко назовите его по имени и бросьте ему игрушку. Поймавший продолжает игру, также называя по имени другого участника и передавая предмет ему. Не останавливайте игру до тех пор, пока предмет не побывает в руках каждого участника хотя бы по два раза. Если группа велика по объему, обязательно убедитесь в том, что никого не забыли.

5. Теперь Вы приглашаете группу к следующей фазе упражнения. Попросите каждого члена группы сказать несколько слов благодарности тому, кто передает ему игрушку, обращаясь при этом к нему по имени. Например: «Большое спасибо, Мария». Но при этом может произойти так, что участнику передает игрушку человек, чье имя он еще не запомнил. В этом случае игрок говорит: «Большое спасибо...» и ждет, что «неизвестный» ему представится. Через некоторое время темп игры можно ускорить.

6. На этом этапе можно ввести в действие вторую и третью игрушки (в зависимости от величины группы) и продолжить процедуру знакомства. Обратите внимание на то, чтобы правила игры соблюдались. Единственное отличие от предыдущего этапа состоит в том, что все участники должны быть еще внимательнее, поскольку в помещении станет шумно. Игроки должны по-прежнему передавать друг другу предметы и благодарить того, кто передал им игрушку. На этом этапе создается атмосфера живого экзотического ритуала, который помогает группе сделать первые шаги на пути к становлению ее как команды.

7. Остановите игру через 2 минуты и попросите любого желающего назвать имена всех членов группы. В группе из восемнадцати человек почти всегда находятся трое или четверо, у которых это не вызывает сложностей. По желанию группы можно усложнить правила: предложите участникам поменяться местами и спросите, может ли кто-нибудь теперь назвать все имена.

8. После этого Вы можете пригласить группу на «коктейль». Возьмите в левую руку воображаемый стакан, а правую протяните соседу для рукопожатия и скажите следующее: «Паулина, я очень рад, что ты здесь». Затем перейдите к следующему участнику. Пригласите группу принять участие в этой воображаемой вечеринке, приветствуя других гостей рукопожатием или объятиями. Через несколько минут между участниками должна завязаться самостоятельная беседа, которая будет свидетельствовать о том, что группу удалось расшевелить.

Вопросы к практическому занятию:

1. Какие факторы определяют успех запоминания имен большой команды?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Организация и координация эффективной работы в команде.

Задание. Ситуация «Шанхайцы»

Это упражнение подходит для использования в группе, участники которой еще не знакомы друг с другом. Оно помогает группе определить эффективность команды,

решив общую проблему и ощутить что у нее есть определенная цель. При этом участники могут познакомиться без смущения, рассказать о себе и запомнить друг друга по именам.

Возможно, участникам покажется интересной история о том, как это упражнение получило свое название. В XIX веке капитаны кораблей пополняли свою команду матросами при помощи разных уловок, в том числе и путем обмана. Последним особенно славился шанхайский порт, поэтому матросов, которых завербовали против их воли, стали называть «шанхайцами». Проверьте, есть ли в Вашей группе люди, которые пришли сюда не добровольно, а под чьим-то давлением. Для них символика этого упражнения будет особенно важной.

Процедура упражнения.

Вам потребуется веревка такой длины, чтобы можно было несколько раз обмотать всех участников, плотно прижавшихся друг к другу. Обычно это несколько метров.

1. Сначала попросите группу принять нужную позу. Для этого все встают в шеренгу и берут друг друга за руки, затем первый начинает закручиваться вокруг своей оси и тянет за собой остальных, пока не получится «спираль», которую Вы плотно обматываете веревкой. Лучше всего это сделать на уровне бедер, чтобы звенья «спирали» почувствовали, что весьма крепко друг к другу привязаны.

2. Теперь объясните группе задание: в этом положении участники должны пройти некоторое расстояние. По пути каждый должен представиться и рассказать о себе что-нибудь необычное.

3. Постарайтесь сделать так, чтобы, выполняя Ваше задание, участники были застрахованы от опасностей. На их пути не должно быть лестниц, дверей, острых углов. Поясните группе, какой именно путь ей предстоит. Когда цель будет достигнута, развяжите веревку.

Вопросы к практическому занятию:

1. Объясните, что характеризует эффективную команду.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Планирование деятельности команды

Задание. Это упражнение особенно подходит для больших групп, насчитывающих более двадцати человек. В игровой форме участники осваивают навыки работы в команде, задействуют свою творческую энергию, проявляют свою компетентность.

Материалы

Вам потребуется стопка карточек — столько, чтобы каждый участник получил по одной и плюс еще несколько дополнительных. Вы легко можете изготовить такие карточки самостоятельно, если отпечатаете на компьютере буквы алфавита и наклеите их, например, на картонную основу. Буквы должны быть прописными, высотой не менее трех сантиметров, чтобы их можно было легко прочитать со сравнительно большого расстояния. Кроме того, сделайте еще четыре карты, на которых нарисуйте звездочки, — это будут ваши джокеры, то есть карточки, способные заменить любую букву. Сделайте также дополнительные карточки для гласных и для особенно часто встречающихся букв. Все эти приготовления с лихвой себя окупят, ведь эти карточки пригодятся Вам и для других игр.

1. Перемешайте карточки и раздайте игрокам по одной. Если Вы проводите игру в маленькой группе, то после каждого круга игры перемешивайте карточки и раздавайте заново. Таким образом, игра будет интересной даже в маленьких группах.

2. Когда каждый игрок получит по карточке, объясните правила: Вы даёте сигнал к старту, и у каждого есть минута, чтобы найти трех других игроков, чьи карточки вместе с его собственной образуют какое-нибудь любое слово из четырех букв (слова ведущим не задаются). Обязательно напомните игрокам, что джокер — звездочка — заменяет любую букву.

3. Как только все четверо игроков нашли друг друга, они должны выстроиться в ряд и поднять над головой свои карточки, так чтобы можно было прочесть получившееся слово.

4. По истечении минуты Вы говорите «Стоп!». В этот момент все стоят там, где застал их Ваш сигнал (если Вы работаете с очень большой или слишком темпераментной группой, тогда лучше подавать сигнал при помощи гонга, свистка или чего-то подобного).

5. Дайте тем участникам, которые сумели составить слово, две минуты для того, чтобы представиться и рассказать о том, как они оказались в подгруппе.

6. Тем участникам, которые не составили слов, тоже предложите объединиться в подгруппу и познакомиться.

7. Когда все участники таким образом оказались в группах, подойдите к каждой и посмотрите на продукты их творчества. Прокомментируйте это с юмором.

Вопросы к практическому занятию:

1. В чем различие между «компетенцией» и «компетентностью»?
2. Перечислите современные подходы к поиску и оценке персонала.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Коммуникации в команде

Задание. Деловая игра «Переговоры».

Цель: Научиться анализировать сложившиеся в коллективе ситуации, разрешать конфликты применяя тактику разрешения конфликтов.

Методические указания. Переговоры представляют собой широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности людей. Как метод решения конфликтов, переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений

для конфликтующих сторон.

Правильно организованные переговоры последовательно проходят несколько этапов:

- подготовка к началу переговоров (до начала переговоров);
- предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);
- поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);
- завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

Первый этап — подготовка к началу переговоров. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто (будет вести переговоры и интересы

каких групп они представляют. Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою цель участия в переговорах.

- в чем состоит основная цель проведения переговоров (см. табл.);
- какие имеются альтернативы. Реально переговоры проводятся для, достижения участниками определенных результатов: наиболее желательных или допустимых;
- если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон;
- в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне.

Также прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры, какая атмосфера ожидается; важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом.

- Опытные переговорщики считают, что от правильной организации данной стадии зависит 50% успеха переговоров.

Таблица 1 - Возможные цели и результаты участия в переговорах

Формулировка целей	Возможные результаты
отражают в максимальной степени наши интересы	наиболее желательные для нас результаты
учитывают наши интересы	допустимые результаты
практически не учитывают наши интересы	неприемлемые результаты
ущемляют наши интересы	совершенно неприемлемые

Второй этап переговоров - первоначальный выбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса:

- показать оппонентам, что их интересы Вам известны и они учитываются;
- определить поле для маневра и попытаться оставить на нем как можно больше для себя места.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, "задачи компании", "общий интерес") стороны пытаются укрепить свои позиции. Существуют различные тактики начала переговоров:

- оказание давления на оппонента с использованием тактики агрессивности, наступательной позиции — фирма "Три толстяка" может заявить, что она вообще не помнит, о чем идет речь, что сроки не оговорены, контракта нет и т. д.; фирма "Грань" может потребовать немедленного возврата всей суммы, иначе она по своим каналам информации пустит антирекламу фирме "Три толстяка", что приведет к ее разорению;
- достижение взаимовыгодного компромисса, для чего используются: различные варианты достижения взаимоприемлемого решения; маленькие уступки; установление предельных сроков нахождения решения;
- достижение небольшого доминирования через предоставление новых фактов, различных манипуляций;
- создание позитивных личных отношений, чему способствуют непринужденная дружеская атмосфера; содействие неформальным обсуждениям; проявление заинтересованности в успешном завершении переговоров; демонстрация

взаимозависимости; стремление не потерять "своего лица";

- достижение процедурной легкости: поиск новой информации; совместный поиск альтернативных решений.

Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, переговорника), то он должен дать каждой стороне возможность высказаться и сделать все возможное, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания и управляет ими: допустимое время на обсуждение вопросов, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений:

простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

Третий этап переговоров состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе, развитии тех тактик, которые были избраны ранее. На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, реальность требований каждой из сторон и как их выполнение отразится на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив.

Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на противоположную сторону, попытки оказать давление на ведущего, захват инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников — соблюсти равновесие или добиться небольшого доминирования.

Задача посредника на данном этапе — увидеть и привести в действие возможные комбинации из интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В случае, если переговоры начинают носить резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения.

Четвертый этап — завершение переговоров или выход из тупика. К моменту завершения переговоров уже существует значительное количество различных предложений и вариантов, но соглашение по ним еще не

достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь для конфликтующих сторон важно четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Описание хода деловой игры

Деловая игра предполагает наработку студентами практических навыков по использованию различных тактик проведения успешных переговоров.

Игра проводится в несколько этапов.

На первом этапе преподаватель ставит перед студентами задачу, объясняет цели участников сторон.

На втором этапе группа делится на шесть подгрупп (на четное количество, в зависимости от общей численности студентов), каждой из которых выдается описание ситуации. В ходе работы по обсуждению ситуации преподаватель вместе со студентами определяет, за какую фирму будут в дальнейшем выступать представители данной подгруппы.

В результате формируются три подгруппы, выступающие за фирму "Три толстяка", и три - за фирму "Грань". Каждая подгруппа заполняет для себя таблицу наиболее желательных и допустимых целей своего участия в переговорах (см. табл.), определяет способы давления на оппонентов, тактику своего поведения на переговорах, возможные

последствия для представляемых фирм в случае поражения на переговорах.

На третьем этапе методом ролевого поведения представители подгрупп проводят переговоры. Для этого из состава каждой подгруппы выбираются представители (Один-два человека), которые предлагают и, отстаивают свои позиции, пытаясь отстоять интересы своей фирмы. Так происходит несколько раз (три раза, если группа разделена на шесть подгрупп).

На четвертом этапе студенты под руководством преподавателя производят разбор достигнутых результатов: какая из фирм смогла реализовать свои интересы и за счет чего, каких приемов.

Предлагаемая конфликтная ситуация взята из практики функционирования организаций малого бизнеса. Однозначного решения этой ситуации в современных условиях не существует. Однако решение возможно путем грамотно построенных переговоров, но при определенных условиях:

- рассматриваемые фирмы собираются и в дальнейшем сотрудничать и вести совместные дела;
- руководители фирм хотят сохранить между собой дружеские отношения;
- возможно применение таких методов оказания давления на соперника, как: настаивание на составлении письменных документов о дальнейшей деятельности; угроза разорения фирмы вследствие того, что другие фирмы не захотят иметь дело с необязательным партнером.

Задание 1. Прочсть ситуацию. Подготовить и провести переговоры между фирмами "Грань" и "Три толстяка" для разрешения конфликтной ситуации.

Исходные данные. Две фирмы — "Грань" и "Три толстяка" — осуществляют совместную деятельность, которая в значительной степени основана на дружеских отношениях между руководителями. Существуют только устные договоренности о взаимных обязательствах.

Три месяца назад фирма "Грань" предоставила партнеру свой товар на реализацию с отсрочкой платежа. По договоренности оплата предполагалась хотя и с отсрочкой, но за весь товар одновременно.

Фирма "Три толстяка" сама не стала заниматься реализацией товара, а уступила его фирме "Альтернатива" и тоже с отсрочкой платежа.

Через некоторое время выяснилось, что у "Альтернативы" появились финансовые трудности. Фирма "Грань", узнав об этом, проявила беспокойство и потребовала у «Трех толстяков» возврата своего товара либо денег, тем более что уже подошел срок платежа. Одновременно с этим у фирмы "Грань" также появились финансовые трудности.

Фирма "Три толстяка" проявила настойчивость и заставила "Альтернативу" начать выплачивать деньги по мере реализации товара, но не стала переводить их на счет фирмы "Грань".

На требования руководителя фирмы "Грань" перевести на ее счет причитающиеся ей средства руководитель фирмы "Три толстяка" стал дружески успокаивать партнера — все будет нормально, пусть тот не беспокоится. Но у фирмы "Грань" существуют свои обязательства перед другими организациями, срок оплаты которых уже наступил.

Задание 2. Тест «КОММУНИКАБЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ?» (разработчик теста В. Д. Ряховский)

Тест оценивает степень общительности. Инструкция. Ответьте на следующие вопросы, используя три варианта ответов: «да», «нет» или «иногда».

Опросник

1. Вам предстоит ordinaria или деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?

2. Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?

3. Вызывает ли у вас смущение и неудовольствие поручение выступать с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании или тому подобном мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?

7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть 100 рублей, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не станете вступать с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, в библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения купить (получить) что-либо или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?

12. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений на этот счет вы не приемлете? Так ли это?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Подведите итоги

Подсчитайте общее количество баллов, которое вы набрали, используя ключ. Варианты ответов оцениваются: «да» — 2 балла, «иногда» — 1 балл, «нет» — 0. Оцените свой результат.

30—32 балла. Вы явно не коммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

25—29 баллов. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество и поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергает вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством. В вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19-24 балла. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

14—10 баллов. У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время вы не любите шумных кампаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

9—13 баллов. Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что нередко вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете заставить себя не отступить.

4—8 баллов. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнением. Задумайтесь над этими фактами!

3 и менее баллов. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям — и на работе, и дома, и вообще повсюду трудно с вами. Да, вам надо поработать над собой и своим характером. Прежде всего воспитывайте в себе терпение и сдержанность, уважительнее относитесь к людям; наконец, подумайте и о своем здоровье — такой стиль жизни не проходит бесследно.

Вопросы к практическому занятию:

1. Объясни те суть вербальной и невербальной коммуникации.
2. Как вы считаете, какой вид коммуникации эффективней в команде. Почему?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

Конфликты в команде

Задание. Определите способы регулирования конфликта по методике К. Томаса. Тест призван выявить склонность сотрудника к использованию пяти основных стилей конфликтного поведения и степень выраженности этой склонности.

Инструкция. Выберите из 30 приведенных ниже суждений то, которое более типично для вашего поведения в конфликтной ситуации.

Опросник

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

- Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
Б. Я стараюсь найти лучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
Б. Я отстаиваю свои желания.
23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.
Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Подведите итоги. Определите по ключу количество ответов, которое соответствует каждому из пяти типов поведения в конфликтной ситуации. Каждый ответ оценивается в 1 балл. По количеству набранных баллов можно судить о предпочитаемом типе (типах) разрешения конфликта.

Краткая характеристика типов разрешения конфликта

Человек, использующий стиль конкуренции, активен и предпочитает идти к разрешению конфликта собственным путем. Он не заинтересован в сотрудничестве с другими и достигает цели, используя свои волевые качества. Он старается в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая их принимать нужное ему решение проблемы.

Стиль избегания означает, что индивид не отстаивает свои права, ни с кем не сотрудничает для выработки решения или уклоняется от решения конфликта. Для этого используются уход от проблем (выход из комнаты, смена темы и т.п.), игнорирование ее, перекладывание ответственности за решение на другого, отсрочка решения и т.п.

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		

27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Приспособление — это действия совместно с другим человеком без попытки отстаивать собственные интересы. В отличие от уклонения, при этом стиле имеет место участие в ситуации и согласие делать то, чего хочет другой. Это стиль уступок, согласия и принесения в жертву собственных интересов.

Тот, кто следует стилю сотрудничества, активно участвует в разрешении конфликта и отстаивает свои интересы, но старается при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительных затрат времени, чем другие, так как сначала выдвигаются нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем идет их обсуждение. Это хороший способ удовлетворения интересов обеих сторон, который требует понимания причин конфликта и совместного поиска новых альтернатив его решения. Среди других стилей сотрудничество — самый трудный, но наиболее эффективный стиль в сложных и важных конфликтных ситуациях.

При использовании стиля компромисса обе стороны немного уступают в своих интересах, чтобы удовлетворить их в остальном, часто главном. Это делается путем торга и обмена, уступок. В отличие от сотрудничества, компромисс достигается на более поверхностном уровне — один уступает в чем-то, другой тоже, в результате появляется возможность прийти к общему решению. При компромиссе отсутствует поиск скрытых интересов, рассматривается только то, что каждый говорит о своих желаниях. При этом причины конфликта не затрагиваются. Идет не поиск их устранения, а нахождение решения, удовлетворяющего сиюминутные интересы обеих сторон.

Оптимальной стратегией поведения в конфликте считается такая, когда применяются все пять тактик поведения, и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов. Если ваш результат отличен от оптимального, то одни тактики выражены слабо — имеют значения ниже 5 баллов, другие — сильно — выше 7 баллов (общая сумма баллов равна 30).

Для оптимизации своего поведения в конфликте рекомендуется привести значения всех пяти тактик в интервал от 5 до 7 баллов, т.е. реже прибегать к тактике, имеющей завышенные значения, и чаще использовать тактики, имеющие заниженные значения по результатам тестирования.

Специалисты утверждают, что необходимо применение всех пяти тактик — противостояния, сотрудничества, компромисса, избегания и уступки — в зависимости от конкретных условий конфликтной ситуации. Согласно ряду исследований, в целом в практике современного американского менеджмента преобладают стили компромисса и уклонения от конфликта.

Упражнение

Укажите, пожалуйста, какие тактики следует применять в следующих ситуациях:

- истинные интересы скрываются, но доводы одинаково убедительны;
- одинаково значимы цели и важны подходы обеих сторон;
- принятие решения должно быть быстрым, и вы убеждены в своей правоте;
- конфликтная ситуация разрешится сама собой через определенное время;
- решение проблемы важнее для партнера, чем для вас.

Задание 2. Тест «КАК ВЫ ДЕЙСТВУЕТЕ В УСЛОВИЯХ КОНФЛИКТА?»

Инструкция. Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте все утверждения и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта.

I	II	III	IV	V
совсем нетипично 1 балл	редко 2 балла	иногда 3 балла	часто 4 балла	весьма типично 5 баллов

Опросник

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спать.
4. Рука руку моет (Почеши мне спину, а я тебе почешу).
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь — не поедешь.
9. С паршивой овцы — хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты — мне, я — тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит — ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое — ни одной.
24. Кто дарит — друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты — избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.

32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.
 33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.
 34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
 35. Копай и копай без усталости — и докопаешься до истины.

Подведите итоги

Используя ключ, оцените свое поведение в конфликте.

Типология поведенческих стратегий									
I		II		III		IV		V	
Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
21		22		23		24		25	
26		27		28		29		30	
Итого		Итого:		Итого:		Итого:		Итого:	

У каждого человека есть две жизненные заботы: достижение личных целей (которые могут субъективно переживаться как очень важные либо маловажные) и сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми (что также может переживаться как важное или маловажное условие). Соотношение этих двух главных забот и составляет основу типологии поведенческих стратегий.

Тип I. «Черепаша» (избегание) — стратегия ухода под панцирь, т.е. отказа как от достижений личных целей, так и от участия во взаимоотношениях с окружающими.

Тип II. «Акула» (конкуренция) — силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения — нет. Таким людям не важно, любят ли их, они считают, что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

Тип III. «Медвежонок» (приспособление) — стратегия сдерживания острых углов: взаимоотношения важны, цели — нет. Такие люди хотят, чтобы их принимали и любили, ради чего жертвуют целями.

Тип IV. «Лиса» — стратегия компромисса: умеренное отношение и к целям, и к взаимоотношениям. Такие люди готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

Тип V. «Сова» — стратегия открытой и честной конфронтации и сотрудничества. Представители этого типа ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используются две стратегии.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

Лидерство и власть

Задание 1. Выполните тест «ЛИДЕР»

Тесты на лидерство применяются для выявления лидерских качеств и степени их выраженности. Испытуемым, имеющим довольно низкие оценки тестирования, целесообразно подумать над своими индивидуальными качествами, определить пути развития лидерских способностей и использовать соответствующие упражнения и тренинги. Даже если вы не стремитесь стать руководителем, систематическая работа по развитию лидерских способностей не будет напрасной, так как повысит ваше влияние на окружающих.

Инструкция

Вам предлагается 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов. Выберите, пожалуйста, один из вариантов и пометьте его.

Опросник

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 в обществе, пользуются большим уважением, чем вы?
а) да;
б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по общественному 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 руководить играми ваших маленьких друзей?
а) да;
б) нет.
5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?
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 творение небольшого числа выдающихся личностей»?
а) да;
б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советнике, который бы мог направлять вашу профессиональную активность?
а) да;
б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?
а) да;
б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?

- а) да;
- б) нет.

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?

- а) да;
- б) нет.

12. Считаете ли вы обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление среди сверстников?

- а) да;
- б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

- а) да;
- б) нет.

14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают не согласны с вашим мнением?

- а) да;
- б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?

- а) да;
- б) нет.

16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:

- а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;
- б) вы умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?

- а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;
- б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем вы предпочитаете работать, сотрудничать?

- а) с людьми покорными;
- б) с людьми строптивыми;

19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий, споров?

- а) да;
- б) нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца или матери?

- а) да;
- б) нет.

21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону (уговорить) тех, кто раньше с вами был не согласен?

- а) да;
- б) нет.

22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:

а) вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;

б) вы просто полагаетесь на решение других.

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:

а) быть первым в деревне;

б) быть вторым в городе.

24. Считаете ли вы себя человеком, сильно влияющим на других людей?

а) да;

б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт в определенном вопросе заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы в данном деле?

а) да;

б) нет.

26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:

а) самый компетентный;

б) у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понимать, входить в положение людей?

а) да;

б) нет.

28. Соблюдаете ли вы дисциплину?

а) да;

б) нет.

29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который постоянно советуется.

30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?

а) коллегиальный тип;

б) авторитарный тип.

31. Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами зло употребляют?

а) да;

б) нет.

32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?

а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;

б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.

33. На собрании или совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?

а) будете молчать;

б) будете отстаивать свою точку зрения.

34. Хотя бы иногда называли ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?

а) да;

б) нет.

35. Если на вас возлагается очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?

а) да;

б) нет.

36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?

а) работать под руководством хорошего руководителя;

б) работать независимо.

37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?

а) это верно;

б) это неверно.

38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?

а) да;

б) нет.

39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?

а) да;

б) нет.

40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?

а) трудности обескураживают, подавляют вас;

б) трудности заставляют вас действовать активнее.

41. Часто ли вы делаете резкие упреки своим знакомым, когда они их заслуживают?

а) да;

б) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?

а) да;

б) нет.

43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?

а) ввожу изменения немедленно;

б) осуществляю медленные, эволюционные изменения.

44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника?

а) да;

б) нет.

45. Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да;

б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?

а) да;

б) нет.

47. Кем (из предложенных профессий) вам в ранней юности хотелось стать?

а) известным художником, композитором, поэтом, космонавтом и т.д.;

б) руководителем коллектива (уважаемым, солидным человеком).

48. Какую музыку вам приятней слушать?

а) торжественную, могучую;

б) тихую, лирическую.

49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?

а) да;

б) нет.

50. Часто ли вы встречаете человека с более сильной волей, чем у вас?

а) да;

б) нет.

Подведите итоги

Подсчитайте количество набранных баллов, используя ключ. Найдите сумму баллов и оцените свой результат.

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы												
	Номер вопроса												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	1	1	—	1	1	—	1	—	—	1	1	1	—
б	—	—	1	—	—	1	—	1	1	—	—	—	1

Варианты	Оценка ответов, баллы												
	Номер вопроса												
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
а	—	1	—	—	—	—	1	1	1	1	1	—	1
б	1	—	1	1	1	1						1	—

Варианты	Оценка ответов, баллы												
	Номер вопроса												
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
а	—	1	—	—	1	1	1	1	—	—	1	—	1
б	1	—	1	1	—	—	—	—	1	1	—	1	—

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы										
	Номер вопроса										
	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
а	—	1	1	1	1	—	1	—	1	—	—
б	1	—	—	—	—	1	—	1	—	1	1

Степень выраженности лидерства:

До 25 баллов — лидерство выражено слабо.

26—35 баллов — средняя выраженность лидерства.

36—40 баллов — лидерство выражено в сильной степени.

Свыше 40 баллов — склонность к диктату.

Вопросы к практическому занятию:

1. Обоснуйте свою точку зрения на вопрос о наиболее подходящем стиле управления.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

Функция лидера в современном обществе

Задание. Пройдите тест «ВЕДУЩИЙ ИЛИ ВЕДОМЫЙ?»

Каждый из нас подвержен влиянию других людей и, в свою очередь, сам влияет на них с той или иной целью. Руководители, политики, педагоги, врачи, журналисты делают это в силу специфики своей профессии. Если вы хотите знать, обладаете ли вы способностью влиять на окружающих, испытайте себя с помощью теста, разработанного польскими психологами.

Инструкция

Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы, используя варианты «да» или «нет».

Опросник

1. Как по-вашему, подошла бы вам профессия актера или политика?
2. Раздражают ли вас люди, которые стремятся одеваться и вести себя экстравагантно?
3. Можете ли вы разговаривать с другим человеком о ваших интимных проблемах?
4. Сразу ли вы реагируете на малейшие проявления неверной трактовки ваших слов и поступков?
5. Чувствуете ли вы дискомфорт, когда другие добились успеха в той сфере, где вы сами хотели его добиться?
6. Любите ли вы заниматься каким-нибудь трудным делом, чтобы показать, что вы способны на это?
7. Могли бы вы посвятить всего себя достижению чего-нибудь выдающегося?
8. Устраивает ли вас один и тот же круг друзей?
9. Предпочитаете ли вы вести жизнь размеренную, расписанную по часам?
10. Любите ли вы менять мебель в квартире?
11. Нравится ли вам делать что-нибудь всякий раз по-новому?
12. Любите ли вы осаживать того, кто, по-вашему, слишком самоуверен?
13. Нравится ли вам демонстрировать в своей компании, что ваш начальник или лицо, почитаемое за авторитет, оказывается неправым?

Подведите итоги. Подсчитайте сумму баллов, используя ключ. Вы получаете 5 баллов за ответ «да» на вопросы: 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13 и за ответ «нет» на вопросы: 2, 8, 9. Оцените свой результат.

Если вы набрали от 65 до 50 баллов, то вы — человек, обладающий хорошими задатками, чтобы эффективно влиять на окружающих, изменять их мнения, советовать им, управлять ими. Во взаимоотношениях с людьми вы чувствуете себя вполне уверенно. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться в стороне и думать только о себе. Вы чувствуете в себе потребность что-то делать для окружающих, руководить ими, указывать им на ошибки, учить их, чтобы пробуждать в них интерес к внешнему миру. Тех, кто не разделяет ваши принципы, вы способны убеждать без особых церемоний. Вы это умеете. Однако вам надо следить за тем, чтобы ваше отношение к людям не принимало крайних проявлений. Иначе вы превратитесь в фанатика или тирана.

Если вы набрали от 49 до 35 баллов, то вы обладаете некоторым влиянием на других, способность влияния выражена умеренно.

Если вы набрали от 34 до 0 баллов, то, увы, вы бываете малоубедительны даже тогда, когда абсолютно правы. Вы считаете, что ваша (и окружающих) жизнь должна быть построена на принципах дисциплины, здравого смысла и хороших привычек, а ее течение должно быть хорошо прогнозируемым. Вы не любите ничего делать через силу. Иногда вы бываете чрезмерно не уверены в себе и из-за этого не можете достичь намеченного, в результате оказываетесь несправедливо обделенным.

Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

6. Камнева, Е. В. Тренинг командообразования и групповой работы: учебник для магистратуры : [16+] / Е. В. Камнева, Н. С. Пряжников, М. В. Полевая ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2019. – 219 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576048> – Библиогр.: с. 123 - 131. – ISBN 978-5-907166-93-6. – Текст : электронный.
7. Семенов, А. К. Организационное поведение : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 272 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621937> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04466-3. – Текст : электронный.
8. Кови С. Р. Семь навыков высоко эффективных людей: мощные инструменты развития личности Электронный ресурс / Стивен Кови Р. ; пер. О. Кириченко ; ред. Е. Харитоновой. – Семь навыков высоко эффективных людей: мощные инструменты развития личности, 2020-08-26. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 373 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9614-1029-7
9. Управление персоналом : учебное пособие : [12+] / авт.-сост. А. И. Коломиец. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 176 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683095> – ISBN 978-5-4499-2877-1. – Текст : электронный.
10. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 280 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03596-8. – Текст : электронный.

Дополнительная литература:

4. Управление персоналом : учебник / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.] ; ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 568 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682209> – ISBN 5-238-00290-4. – Текст : электронный.
5. Селюк, А. В. Управление проектной командой : учебное пособие : [16+] / А. В. Селюк, С. С. Денисова ; Тюменский государственный университет. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2013. – 216 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573835> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-400-00859-7. – Текст : электронный.
6. Сидоренков, А. В. Управление эффективностью групп и команд в организации : учебное пособие / А. В. Сидоренков, Н. Ю. Ульянова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-

Дону : Южный федеральный университет, 2016. – 325 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493314> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-1989-7. – Текст : электронный.