УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра финансов и кредита

Утверждаю
зав. кафедрой
_____ Дорошина О.П.
Протокол заседания
кафедры № ____
от «__» _____ 2025 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины Командообразование и лидерство

По направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством

Профиль подготовки: Управление качеством в бизнес-системах

Год набора 2025

Составитель:
канд. экон. наук, доц.
С.М. Сюркова

Казань

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи учебной дисциплины

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

3. Требования к результатам освоения дисциплины

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

4.3. Планы практических и семинарских занятий

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

8. Оценка сформированности компетенций по изучаемой дисциплине

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1. Цели и задачи учебной дисциплины

Программа дисциплины «Командообразование и лидерство» рассчитана на студентов, обучающихся по программе подготовки 27.03.02 Управление качеством. Дисциплина посвящена особенностям технологий, повышающих слаженность группового взаимодействия и командной работы, имеет явно выраженную практическую направленность и выступает как инструмент освоения конкретных управленческих технологий и навыков. В ней раскрываются проблемы лидерства и командообразования в непосредственном процессе управления. Рассматриваются базовые модели и практические навыки проведения групповой работы, а также даются навыки анализа групповой работы.

Практические занятия имеют целью сформировать прочные умения и навыки работы с группой. В процессе освоения дисциплины студенты получают возможность увидеть, как наладить коммуникацию и взаимодействие в группе – эффективно и с максимальной выгодой, а также попрактиковаться в ходе проведения групповых упражнений. Дисциплина ориентирована на результативность деловых коммуникаций в группе и команде.

Цель изучения дисциплины - сформировать у будущего бакалавра по направлению 27.03.02 Управление качеством комплекс знаний, умений и навыков (компетенций), которые позволят ему раскрыть лидерский потенциал, освоить активный стиль общения, сформировать умение убеждать, а также эффективно взаимодействовать в группе и организовывать командную работу для осуществления профессиональной деятельности с учетом требований рынка труда.

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать: современные подходы к типологии лидерства, концепции, принципы, требования и функции лидерства, способы эффективной коммуникации в группе или команде, содержательные и процессуальные теории мотивации, признаки эффективной команды, технологии ее создания, этапы развития команды, правила командного взаимодействия, алгоритм принятия командных решений и способы преодоления негативных факторов при принятии решений в группе и методы урегулирования конфликтов.

Уметь: использовать инструменты командообразования, управления конфликтами и стрессами в команде, налаживать отношения и делегировать полномочия в команде, устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе, анализировать возможные последствия личных действий в процессе работы по достижению поставленной цели, определять свою роль в команде с учетом собственных личностных ресурсов и ресурсов участников команды, использовать эффективные способы социального взаимодействия в процессе принятия группового или командного решения.

Владеть: навыками управления гармонизацией целей и развитием команды, межличностного взаимодействия и разрешения конфликтных

ситуаций. инструментами формирования командного духа и структуры команды.

Основными задачами изучения дисциплины являются:

- изучение концепций, принципов, требований и функций лидерства;
- изучение современных подходов к типологии лидерства;
- изучение содержательных и процессуальных теорий мотивации,
- изучение инструментов формирования командного духа и структуры команды, этапов развития команды и групповой динамики;
- формирование, развитие и совершенствование профессиональных навыков лидера (принятия решений, управления конфликтами и стрессами, формирования команд, эффективного осуществления коммуникаций и др.);
- формирование, развитие и совершенствование навыков управления гармонизацией целей и развитием команды;
- выработка лидерских качеств и навыков и их совершенствование;
- выработка навыков использования инструментов командообразования, управления конфликтами и стрессами в команде
- стимулирование к самостоятельному изучению современной учебной и научной литературы, посвященной вопросам лидерства и командообразования;
- получение обучающимися теоретических знаний о добровольчестве как общественном явлении;
- формирование представлений о многообразии форм и направлений волонтерской деятельности, а также о государственной поддержке волонтерской деятельности;
- приобретение практических навыков в сфере организации труда добровольцев, взаимодействия с социально ориентированными некоммерческими организациями, органами власти и подведомственными им организациям.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана подготовки бакалавра по направлению 27.03.02 Управление качеством и находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

<u>Обеспечивающие учебные дисциплины</u>

↓ **Основы саморазвития, самообразования и самоорганизации**

Командообразование и лидерство

До начала прохождения дисциплины «Командообразование и лидерство» студенты должны знать об особенностях поведения личности в социальной группе, о межличностных отношениях в коллективе; уметь определять психологические свойства человека как члена социума, коммуницировать со сверстниками, выполнять задания в малых группах.

3.Требования к результатам освоения дисциплины

В соответствии с ФГОС ВО процесс изучения дисциплины направлен на формирование компонентов следующей универсальной компетенции:

УК-3 – «Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде».

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты:

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	Результаты обучения по дисциплине
Компетенция УК-3	
УК-3.1. Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	УК-3.1.З.1 Знает современные подходы к типологии лидерства, концепции, принципы, требования и функции лидерства, способы эффективной коммуникации в группе или команде. УК-3.1.У.1 Умеет использовать инструменты командообразования, управления конфликтами и стрессами в команде, устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе. УК-3.1.В.1 Владеет навыками управления гармонизацией целей и развитием команды
УК-3.2. Взаимодействует с субъектами профессиональной деятельности, соблюдая установленные нормы и правила командной работы, при этом анализирует возможные последствия личных действий и несёт ответственность за общий результат	УК-3.2.З.2 Знает содержательные и процессуальные теории мотивации, признаки эффективной команды, технологии ее создания, этапы развития команды, правила командного взаимодействия УК-3.2.У.2 Умеет анализировать возможные последствия личных действий в процессе работы по достижению поставленной цели, определять свою роль в команде с учетом собственных личностных ресурсов и ресурсов участников команды. УК-3.2.В.2 Владеет инструментами формирования командного духа и структуры команды

УК-3.3. При социальном взаимодействии и реализации своей роли в команде учитывает особенности поведения и интересы других участников на основе принципов бесконфликтного поведения	УК-3.3.З.3 Знает алгоритм принятия командных решений и способы преодоления негативных факторов при принятии решений в группе и методы урегулирования конфликтов. УК-3.3.У.3 Умеет использовать эффективные способы социального взаимодействия в процессе принятия группового или командного решения. УК-3.3.В.3 Владеет навыками межличностного взаимодействия и разрешения конфликтных ситуаций.

Этапы формирования компонент выбранных компетенций, в части знаний, умений и навыков, можно проследить по Пояснительной записке и модульно-тематическому плану дисциплины.

4. Структура и содержание дисциплины.

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы (72 часа).

Модульная разбивка учебной дисциплины					
Направление 27.03.02 Управление качеством Дисциплина: «Командообразование и лидерство»					
Наименование модулей	Количество ауд. часов		Само-стоя-тельная работа очная/ заочная	Всего часов очная/ заочная	Формируемые индикаторы компетенции
	Лекции очная/ заочная	Семин. занятия очная/ заочная			
Модуль 1: «Формирование лидерских качеств»					
Тема 1: Общее представление о лидерстве. Научные концепции лидерства*	0/0	2/0	4/6	6	УК-3.1. З.1 У. 1 В. 1
Тема 2: Личностные качества, поведение и взаимоотношения*	0/0	2/1	4/5	6	УК-3.2. З.2 У. 2 В .2
Тема 3: Типология лидерства. Четыре группы лидерских качеств*	0/0	2/1	4/5	6	УК-3.3. З.3 У. 3 В. 3
Тема 4: Лидерство и видение. Создание образа будущего и определение стратегии*	0/0	2/0	4/6	6	
Тема 5: Принципы эффективного командообразования*	0/0	2/1	4/5	6	

Тема 6: Формирование структуры команды*	0/0	2/1	4/5	6	
Тема 7: Этапы развития команды*	0/0	2/1	4/4	6	
Тема 8: Управление конфликтами и стрессами*	0/0/0	2/1/1	4/5/5	6	
Модуль 2: «Организация добровольческой (волонтерской) деятельности и взаимодействие с социально ориентированными НКО»					
Тема 9: Волонтерство как общественное явление*	0/0	2/1	4/5	6	УК-3.1. З.1 У. 1 В. 1 УК-3.2. З.2 У. 2 В .2 УК-3.3. З У. 3 В. 3
Тема 10: Взаимодействие с социально ориентированными НКО, инициативными группами, органами власти и иными организациями*	0/0	2/1	4/5	6	
Подготовка к зачету			12	12	
ВСЕГО	0	20/8	52/64	72	

*Аудиторные занятия с применением интерактивных методов

Пояснительная записка
с этапами формирования компетенций

Данный модульный курс состоит из 3 модулей, порядок освоения которого выстраивает образовательную траекторию и этапы формирования составляющих заявленной компетенции.

Модуль 1 «**Формирование лидерских качеств»**» включает в себя восемь учебных тем.

В результате освоения модуля студент:

УК-3.1.З.1 Знает современные подходы к типологии лидерства, концепции, принципы, требования и функции лидерства, способы эффективной коммуникации в группе или команде.

УК-3.1.У.1 Умеет использовать инструменты командообразования, управления конфликтами и стрессами в команде, устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе.

УК-3.1.В.1 Владеет навыками управления гармонизацией целей и развитием команды

УК-3.3.З.3 Знает алгоритм принятия командных решений и способы преодоления негативных факторов при принятии решений в группе и методы урегулирования конфликтов.

УК-3.3.У.3 Умеет использовать эффективные способы социального взаимодействия в процессе принятия группового или командного решения.

УК-3.3.В.3 Владеет навыками межличностного взаимодействия и разрешения конфликтных ситуаций.

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется в процессе текущего контроля. Фонды оценочных средств по этапам формирования компетенции, включая методическое оснащение процедуры оценивания представлены в Приложении 2

Модуль 2: «Организация добровольческой (волонтерской) деятельности и взаимодействие с социально ориентированными НКО» включает в себя две учебные темы.

В результате освоения модуля студент:
УК-3.1.З.1 Знает современные подходы к типологии лидерства, концепции, принципы, требования и функции лидерства, способы эффективной коммуникации в группе или команде.
УК-3.1.У.1 Умеет использовать инструменты командообразования, управления конфликтами и стрессами в команде, устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе.
УК-3.1.В.1 Владеет навыками управления гармонизацией целей и развитием команды.
УК-3.2.З.2 Знает содержательные и процессуальные теории мотивации, признаки эффективной команды, технологии ее создания, этапы развития команды, правила командного взаимодействия
УК-3.2.У.2 Умеет анализировать возможные последствия личных действий в процессе работы по достижению поставленной цели, определять свою роль в команде с учетом собственных личностных ресурсов и ресурсов участников команды.
УК-3.2.В.2 Владеет инструментами формирования командного духа и структуры команды
УК-3.3.З.3 Знает алгоритм принятия командных решений и способы преодоления негативных факторов при принятии решений в группе и методы урегулирования конфликтов.
УК-3.3.У.3 Умеет использовать эффективные способы социального взаимодействия в процессе принятия группового или командного решения.
УК-3.3.В.3 Владеет навыками межличностного взаимодействия и разрешения конфликтных ситуаций.

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется в процессе текущего контроля. Фонды оценочных средств по этапам формирования компетенции, включая методическое оснащение процедуры оценивания представлены в Приложении 2

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

Тема 1. Общие представления о лидерстве Научные концепции лидерства

Природа лидерства. Новая реальность, окружающая современные организации. Эволюция теорий лидерства. Искусство и наука лидерства.

Тема 2. Личностные качества, поведение и взаимоотношения

Теории личностных качеств. Поведенческие теории. Личность и лидерство. Ценности и установки. Когнитивные различия.

Тема 3. Типология лидерства. Четыре группы лидерских качеств

Личность и стиль лидерства: роль харизмы. Трансакционное и трансформационное лидерство. Потенциал и компетентность лидера. Ментальные модели. Эмоциональный интеллект. Лидеры, вызывающие любовь и лидеры, вызывающие страх.

Тема 4. Лидерство и видение. Создание образа будущего и определение стратегии

Мораль современного лидера. Становление морального лидера. Смелость лидера. Образ будущего. Миссия. Формулировка стратегии. Стратегическое лидерство. Влияние лидера. Проведение крупных изменений. Стратегии повседневных изменений. Преодоление сопротивления. Негативные последствия изменений.

Тема 5. Принципы эффективного командообразования

Гармонизация целей. Принятие ответственности за результат команды. Ситуационное лидерство (лидерство под задачу). Конструктивное взаимодействие и самоуправление. Принятие единого командного решения

Тема 6. Формирование структуры команды

Функционально-ролевое распределение в команде. Подбор персонала и оптимизация структуры. Слияния, поглощения, реструктуризации команд. Формирование проектных групп и команд, горизонтальные связи внутри коллектива.

Тема 7. Этапы развития команды

Групповая динамика. Формирование команды и начало совместной работы. Конфликты и противостояния в команде. Нормализация отношений в команде. Работа в полную силу.

Тема 8. Управление конфликтами и стрессами

Конфликты и стрессы в команде. Конфликтология и конфликтологическая культура. Организация управления конфликтами и стрессами. Методы управления конфликтами Методы управления стрессами.

Тема 9. Волонтерство как общественное явление

Основные понятия: добровольчество, доброволец, добровольческая организация, организатор добровольческой деятельности, благополучатель и др. Цели и принципы добровольческой деятельности. Права и обязанности участников добровольческой деятельности. Многообразие форм и направлений волонтерской деятельности. Крупнейшие добровольческие организации России. Нормативно-правовое регулирование добровольческой деятельности. Пути включения в добровольческую деятельность и развития в ней.

Тема 10. Взаимодействие с социально ориентированными НКО, инициативными группами, органами власти и иными организациями

Некоммерческие организации, организационно-правовые формы НКО. Социально ориентированные некоммерческие организации. Преимущества сотрудничества с СОНКО. Организация работы с волонтерами: разовое, эпизодическое и системное волонтерство, привлечение, мотивация волонтеров. Инструменты взаимодействия и технологии выстраивания партнерских отношений с СОНКО в вопросах реализации добровольческой деятельности. Государственная политика в области поддержки добровольчества и СОНКО. Формы, механизмы и порядки взаимодействия с федеральными органами власти, органами власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, подведомственными им государственными и муниципальными учреждениями, иными организациями (по направлениям волонтерской деятельности).

4.3. Планы семинарских и практических занятий

Тема 1. Общие представления о лидерстве Научные концепции лидерства

Вопросы для обсуждения

1. Значимость проблемы лидерства.
2. Определение лидерства и его роль в современном менеджменте.
3. Теории характерных особенностей лидерства.
4. Ситуационные теории лидерства.
5. Современные теории лидерства.
6. Эффективное лидерство.

Тема 2. Личностные качества, поведение и взаимоотношения

1. Дискуссия «Правильные и неправильные формы поведения». Дискуссия акцентирует внимание на то, насколько велико влияние лидера на поведение окружающих, анализу ситуаций, правильного и неправильного поведения лидеров, определению качеств лидера, повышающих активность.

2.Мини-конференция «Качества идеального лидера». Во время практического занятия студенты представляют минидоклады с видео

презентацией о знаменитых, с их точки зрения, лидерах с указанием трех качеств, которыми они восхищаются. Затем о лидерах, с которыми они лично знакомы, с указанием тех качеств, которыми они также восхищаются. В чем сходства и различия двух лидеров?

Задание:

1. Подготовьте минидоклад с видео презентацией о знаменитом, лидере с указанием трех качеств, которые вызывают у Вас восхищение.
2. Подготовьте минидоклад с видео презентацией о лидере, с которыми Вы лично знакомы, с указанием тех качеств, которыми Вы также восхищаетесь.

Тема 3. Типология лидерства. Четыре группы лидерских качеств

Вопросы для обсуждения

1. Личность и стиль лидерства: роль харизмы.
2. Трансакционное и трансформационное лидерство.
3. Потенциал и компетентность лидера.
4. Ментальные модели.
5. Эмоциональный интеллект.
6. Лидеры, вызывающие любовь и лидеры, вызывающие страх.

Задание:

1. Студентам предлагается решить кейс как пример для критического анализа, в котором они должны описать различные ментальные модели, представленные в отрывке, представить новую ментальную модель. В процессе решения студенты определяют концепт мотивации, основанные на любви либо основанные на страхе, определяют уровень эмоционального интеллекта руководителя.
2. Ролевая игра: ориентация на задания или людей. Студентам предлагается кейс (определенная игровая ситуация). Затем им предстоит принять решение сточки зрения лидера, ориентированного на задания и с точки зрения, ориентированного на взаимоотношения. В конце занятия студентам предлагается оценить эффективность каждого из лидеров, их стили поведения и обосновать свою позицию.

Тема 4. Лидерство и видение. Создание образа будущего и определение стратегии

1. Деловая игра «Прошлое и будущее» Игра нацелена на определение индивидуальных различий, влияющих на эффективность лидеров.
2. Игра «Юноша, девушка, капитан парома и отшельники» Целью игры является определение личностных и организационных факторов, влияющих

на принятие решения. Рассматриваются моральные аспекты лидерства и особенности проявления лидерами смелости.

Задание:

1. Заполните анкету на определение своей моральной смелости.

Тема 5. Принципы эффективного командообразования

Вопросы для обсуждения

1. Базовые умения члена команды по О*Нилу, Альфреду и Бейкеру.
2. Психологическая совместимость и сплоченность команды.
3. Эффекты давления среды на членов команды.
4. Принципы компетентности и предпочтений в подборе членов команды.
5. Классификации групповой работы: по целям работы, по процессу работы, по феноменологии, по продуктам работы.

Тема 6. Формирование структуры команды

Вопросы для обсуждения

1. Функционально-ролевое распределение в команде.
2. Подбор членов команды и оптимизация структуры.
3. Слияния, поглощения, реструктуризации команд.
4. Формирование проектных групп и команд.
5. Горизонтальные связи внутри коллектива.

Тема 7. Этапы развития команды

Вопросы для обсуждения

1. Формирование команды и начало совместной работы.
2. Групповая динамика.
3. Конфликты и противостояния в команде.
4. Нормализация отношений в команде.
5. Групповая динамика. Работа в полную силу.

Тема 8. Управление конфликтами и стрессами

Вопросы для обсуждения

1. Организация управления конфликтами и стрессами в команде.
2. Методы управления конфликтами.
3. Методы управления стрессами

Тема 9. Волонтерство как общественное явление

Студенты смотрят фильм #ЯВолонтер. Истории неравнодушных (сайт проекта http://ivolunteer.ru/) и составляют рецензии на киноленту.
Требования к составлению рецензии:
1. Рецензия формулируется устно и излагается в формате свободного диалога. 2. Оценивается знание фактического материала, выражение собственного мнения, аргументация.

Вопросы для обсуждения

1. Какое общее впечатление от фильма?
2. Какие чувства и мысли возникают?
3. Какие цели преследуют авторы фильма?
4. На какую аудиторию направлен фильм?
5. Что объединяет героев данного фильма?
6. Какие направления волонтерской деятельности представлены в фильме?
7. С какими трудностями сталкиваются в своей деятельности герои?
8. Что мотивирует героев заниматься добровольческой деятельностью?
9. Какая история из представленных в фильме вызвала у вас наибольший отклик и почему?

Тема 10. Взаимодействие с социально ориентированными НКО, инициативными группами, органами власти и иными организациями

Вопросы для обсуждения

1. Как государство сейчас в целом относится к НКО и гражданским инициативам?
2. Можно ли назвать значительным вклад негосударственных некоммерческих организаций в решение социальных проблем в России?
3. Чем могут быть полезны друг другу вузы и НКО?
4. Нужны ли НКО на рынке поставщиков социальных услуг?
5. Что нужно знать, чтобы деятельность некоммерческой организации была успешной?
6. Как волонтеру найти свою НКО?
7. Какие барьеры мешают эффективному сотрудничеству НКО, государства и бизнеса?
8. Нужно ли регламентировать взаимодействие государства и волонтерского сообщества?
9. Как мотивировать волонтеров к долгосрочному сотрудничеству с НКО?
10. Каковы перспективы развития третьего сектора в России?

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Методические рекомендации преподавателю по организации самостоятельной работы студентов

Целью самостоятельной работы студентов является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками, опытом творческой, исследовательской деятельности.

Самостоятельная работа (далее - СРС) выступает формой, методом, средством и условием развития познавательной активности будущего выпускника. Ее содержательная сторона осуществляется через планируемую учебную, учебно-исследовательскую, научно-исследовательскую деятельность студентов, выполняемую во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, однако без его непосредственного участия.

Содержание и объем самостоятельной работы студента определяется требованиями Федерального Государственного образовательного стандарта, учебными планами направления подготовки и программами конкретных дисциплин.

Методологическими принципами самостоятельной работы являются: целенаправленность, системность; систематичность; логичность; эффективность; полезность и безопасность.

Логика процесса обучения определяет задачи самостоятельной работы студента.

Основными задачами самостоятельной работы студента, являются:

- усвоение новых знаний, углубление и повторение ранее приобретенных знаний с целью их обобщения и систематизации;
- формирование необходимых компетенций, профессиональных умений и навыков по направлению подготовки.
- применение полученных компетенций, знаний, умений, навыков на практике.

Формы самостоятельной работы представлены в заданиях для самостоятельной работы студентов. Для усвоения новых знаний, углубления и повторения, ранее приобретенных знаний их обобщения и систематизации предусмотрены следующие формы:

1. *Текущая самостоятельная работа (СРС)*

Текущая самостоятельная работа по дисциплине «Командообразование и лидерство», направлена на углубление и закрепление знаний студента, на развитие практических умений, включает в себя следующие виды работ:

- изучение тем, вынесенных на самостоятельную проработку;
- подготовка к практическим занятиям;
- выполнение домашних индивидуальных заданий;
- подготовка к зачету.

2. Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа (ТСР)

Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа по дисциплине «Командообразование и лидерство», направленная на развитие творческого мышления у студентов, включает в себя следующие виды работ по основным проблемам курса:

- поиск, анализ, структурирование информации;
- участие в тренингах;
- анализ научных публикаций по определенной преподавателем теме.

В процессе самостоятельного изучения студент обязан проработать перечисленные ниже вопросы и темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков, на основании методических рекомендаций по самостоятельной работе.

Вопросы для самостоятельной работы студентов

1. Роль лидера в развитии организации и персонала.
2. Лидерство в стиле коучинга.
3. Коучинг как инструмент лидера.
4. Лидерство в бизнесе.
5. Навыки и технологии принятия управленческих решений.
6. Командное лидерство и управление групповой динамикой.
7. Современные модели лидерства.
8. Лидерство: стиль, ситуация, эффективность.
9. Лидерство в группах.
10. Мужчины и женщины как лидеры: общие черты и различия.
11. Роль лидера в управлении проектами (на примере предприятия).
12. Основы влияния личностных качеств менеджера на эффективность деятельности предприятия.
13. Лидерство и стиль руководства как основа стратегического развития предприятия.
14. Женское лидерство в бизнесе.
15. Политическое лидерство.
16. Роль лидера в студенческом самоуправлении.
17. Психологические аспекты лидерства.
18. Феномен государственного лидерства.
    Преимущества и недостатки командной и групповой работы.
19. Семь принципов организации командной формы работы по (Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т.).
20. Феномен коллективного интеллекта (А.И. Пригожин).
21. Основные признаки команды.
22. Женский коллектив, его специфические черты.
23. Подходы к формированию и укреплению команд.
24. Самоуправляющиеся команды.
25. Управленческая сетка «ГРИД».
26. Коммуникации в команде.
27. Когнитивные умения лидера.

28. Доверие и делегирование полномочий.
29. Определение этапов и методов развития организации.
30. Методы группового взаимодействия.
31. Волонтерство как практика гражданского общества: понятие и явление.
32. Масштабы участия россиян в волонтерской деятельности.
33. Права и обязанности участников добровольческой деятельности.
34. Нормативно-правовая база добровольчества (волонтерства) в России.
35. Современные формы и направления волонтерской деятельности.
36. Классификация направлений добровольческой деятельности.
37. Добровольчество в системе здравоохранения и социального обслуживания.
38. Добровольчество в образовании и культуре.
39. Добровольчество в сфере физической культуры и спорта.
40. Добровольчество в сфере охраны природы и защиты животных.
41. Волонтерство в сфере общественной безопасности, предупреждения и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций.
42. Медиаволонтерство, событийное волонтерство и другие универсальные формы добровольческой деятельности.
43. Специфика организации корпоративного волонтерства.
44. Систематизация видов добровольческой деятельности по степени вовлеченности волонтеров.
45. Поиск волонтерских вакансий и проектов.
46. Основные направления государственной политики в области содействия развитию институтов гражданского общества, в том числе добровольчества (волонтерства) и СОНКО.
47. Формы государственной поддержки добровольчества (волонтерства).
48. Инфраструктура развития волонтерской деятельности.
49. Крупнейшие грантовые конкурсы по поддержке добровольческих инициатив.
50. Роль Ассоциации волонтерских центров в развитии добровольческого движения в России.
51. Организация работы с волонтерами: основные процессы волонтерского менеджмента.
52. Подходы к решению проблемы эмоционального и психологического выгорания.
53. Управление рисками в работе с СОНКО и волонтерами.
54. Разработка и принятие управленческих решений в сфере взаимодействия с СОНКО и волонтерами.
55. Понятие НКО, СОНКО, НКО – поставщики услуг в социальной сфере, НКО – исполнители общественно полезных услуг, примеры.
56. Организационно-правовые формы НКО.
57. Нормативно-правовое регулирование деятельности НКО, включая социально ориентированные организации.
58. Особенности функционирования СОНКО, отличия от государственных организаций и коммерческих компаний.

59. Инициативный порядок взаимодействия с органами государственной власти и местного самоуправления: проблемы регулирования.
60. Задачи и технологии взаимодействия с СОНКО, включая содействие укреплению их роли как поставщиков услуг в социальной сфере, организаторов волонтерской деятельности, внедрению инноваций.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

***Основная литература*:**

1. Спивак, В. А. Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17456-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536169

2. Селезнева, Е. В. Лидерство : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08397-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535903

Дополнительная литература:

1. Ильин, В. А. Психология лидерства : учебник для вузов / В. А. Ильин. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01559-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469050

2. Савинова, С. Ю. Лидерство в бизнесе : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11445-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/476054

3. Спивак, В. А. Лидерство. Практикум : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00898-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468918

4. Психология лидерства: лидерство в социальных организациях : учебное пособие для вузов / А. С. Чернышев [и др.] ; под общей редакцией А. С. Чернышева. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 159 с. —

(Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08262-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/455651

Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы и интернет-ресурсы

1. Цифровой образовательный ресурс IPR SMART (http://www.iprbookshop. ru)
2. Образовательная платформа «Юрайт» (https://urait.ru)
3. http://www.psychologos.ru – официальный сайт Психологос. Энциклопедия практической психологии.
4. http://www.cecsi.ru/coach/bec_best_leadership.html- сайт по лидерству
5. Открытое образование URL: https://openedu.ru/
6. Онлайн-университет социальных наук «Добро.Университет» URL: https://edu.dobro.ru/
7. Крупнейшая платформа для добрых дел ДОБРО.РФ URL: https://dobro.ru/
8. Материалы Ассоциации «Юристы за гражданское общество» http://lawcs.ru/
9. Организация добровольческой (волонтерской) деятельности и взаимодействие с социально ориентированными НКО: учебник / А.П. Метелев, Ю.С. Белановский, Н.И. Горлова и др.; отв. ред. И. В. Мерсиянова; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2022. Гл. 1- 3, 6-7, 11-14. С. 55-103, 155-195, 267-357 https://grans.hse.ru/mirror/pubs/share/559818327.pdf

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебная аудитория, кабинет для самостоятельной работы студентов, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления "ТИСБИ".

8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки результатов обучения рекомендуется использовать модульно-рейтинговую систему оценивания знаний, умений и навыков студентов по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесса. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на зачете.

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6,$$

где М – количество баллов по модулю;

n – количество модулей

$З = К \times 0{,}4$, где К - количество баллов на зачете;

$И = С + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень освоения компетенций	Количество баллов
компетенции не сформированы	до 59 баллов
компетенции сформированы	от 60 до 100 баллов

Уровень сформированности компетенции и их основные признаки оцениваются по следующей таблице:

Оценка сформированности компетенции УК-3 «Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде» в части дисциплины «Командообразование и лидерство»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня

УК-3.1. Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели			
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	Имеет неполное представление о современных подходах к типологии лидерства, концепциях, принципах, требованиях и функциях лидерства, способах эффективной коммуникации в группе или команде. Имеет фрагментарное, но не систематическое умение использовать инструменты командообразования, управления конфликтами и стрессами в команде, устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе. Демонстрирует фрагментарное, но в целом успешное, но не систематическое применение навыков управления гармонизацией целей и развитием команды	Выступление на семинаре Решение практических, компетентностно-ориентированных задач; Зачет
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	Имеет сформированные, но содержащие отдельные пробелы представление о современных подходах к типологии лидерства, концепциях, принципах, требованиях и функциях лидерства, способах эффективной коммуникации в группе или команде. Имеет в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение использовать инструменты командообразования, управления конфликтами и стрессами в команде устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе. Демонстрирует в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы, применение навыков управления гармонизацией целей и развитием команды	Решение практических, компетентностно-ориентированных задач; Зачет
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100	Имеет сформированные систематические представления о современных подходах к типологии лидерства, концепциях, принципах, требованиях и функциях лидерства способах эффективной коммуникации в группе или команде..	Решение практических, компетентностно-ориентированных задач; Деловая игра Зачет

	баллов)	Имеет сформированные систематические умения использовать инструменты командообразования, управления конфликтами и стрессами в команде устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе. Демонстрирует успешное систематическое применение навыков управления гармонизацией целей и развитием команды	
УК-3.2. Взаимодействует с субъектами профессиональной деятельности, соблюдая установленные нормы и правила командной работы, при этом анализирует возможные последствия личных действий и несёт ответственность за общий результат			
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	Имеет неполное представление о содержательных и процессуальных теориях мотивации, этапах развития команды и правила командного взаимодействия Имеет фрагментарное, но не систематическое умение анализировать возможные последствия личных действий в процессе работы по достижению поставленной цели, определять свою роль в команде с учетом собственных личностных ресурсов и ресурсов участников команды. Демонстрирует фрагментарное, но в целом успешное, но не систематическое применение навыков владения инструментами формирования командного духа и структуры команды	Выступление на семинаре Решение практических, компетентностно-ориентированных задач; Зачет
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	Имеет сформированные, но содержащие отдельные пробелы представление о содержательных и процессуальных теориях мотивации, этапах развития команды и правила командного взаимодействия Имеет в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение анализировать возможные последствия личных действий в процессе работы по достижению поставленной цели, определять свою роль в команде с учетом собственных личностных ресурсов и ресурсов участников	Решение практических, компетентностно-ориентированных задач; Зачет

		команды Демонстрирует в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы, применение навыков владения формирования командного духа и структуры команды	
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	Имеет сформированные систематические представления о содержательных и процессуальных теориях мотивации, этапах развития команды и правила командного взаимодействия. Имеет сформированные систематические умение анализировать возможные последствия личных действий в процессе работы по достижению поставленной цели, определять свою роль в команде с учетом собственных личностных ресурсов и ресурсов участников команды. Демонстрирует успешное систематическое применение навыков владения формирования командного духа и структуры команды.	Решение практических, компетентностно-ориентированных задач; Деловая игра Зачет
УК-3.3. При социальном взаимодействии и реализации своей роли в команде учитывает особенности поведения и интересы других участников на основе принципов бесконфликтного поведения			
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	Имеет неполное представление об алгоритме принятия командных решений и способах преодоления негативных факторов при принятии решений в группе и методы урегулирования конфликтов. Имеет фрагментарное, но не систематическое умение использовать эффективные способы социального взаимодействия в процессе принятия группового или командного решения. Демонстрирует фрагментарное, но в целом успешное, но не систематическое применение навыков межличностного взаимодействия и разрешения конфликтных ситуаций.	Выступление на семинаре Решение практических, компетентностно-ориентированных задач; Зачет
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85	Имеет сформированные, но содержащие отдельные пробелы представление об алгоритме принятия командных решений и способах преодоления негативных факторов при принятии решений в группе и методы	Выступление на семинаре Разноуровневые задачи и задания Тестирование по модулю

	баллов**)**	урегулирования конфликтов. Имеет в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение использовать эффективные способы социального взаимодействия в процессе принятия группового или командного решения. Демонстрирует в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы, применение навыков межличностного взаимодействия и разрешения конфликтных ситуаций.	Зачет
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	Имеет сформированные систематические представления об алгоритме принятия командных решений и способах преодоления негативных факторов при принятии решений в группе и методы урегулирования конфликтов. Имеет сформированные систематические умения использовать эффективные способы социального взаимодействия в процессе принятия группового или командного решения. Демонстрирует успешное систематическое применение навыков межличностного взаимодействия и разрешения конфликтных ситуаций.	Выступление на семинаре Разноуровневые задачи и задания Деловая игра Тестирование по модулю Зачет

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость

дисциплины. Перед началом изучения дисциплины необходимо ознакомиться с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования компонентов компетенций **УК-3.**

Затем ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При изучении данного курса преподавателем используются интерактивные методы обучения, что помогает эффективнее сформировать заявленные индикаторы компетенции. При проведении занятий с помощью интерактивных технологий академическая группа разбивается на несколько малых групп (МГ). Каждая МГ обеспечивается необходимой документацией и заданиями. Занятие проводится в постоянном сравнении результатов деятельности участников МГ.

Каждая из команд выносит на всеобщее обсуждение свои результаты и может быть оценена как со стороны преподавателя, так и со стороны студентов другой команды.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Промежуточный контроль знаний и умений студентов осуществляется по основным разделам учебной программы в рамках модульно – рейтинговой системы оценки знаний студентов в форме аудиторных практических занятий.

Формы контроля самостоятельной работы студентов очного обучения: реферат, решение кейсов и ситуаций, работа на семинарах, учитывается также посещение занятий. Эта работа осуществляется в рамках модульно-рейтинговой оценки знаний студентов.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра финансов и кредита

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации
по дисциплине
Командообразование и лидерство
направление подготовки: 27.03.02 Управление качеством
профиль подготовки: Управление качеством в бизнес-системах

Казань

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля.
   2.1.1 Выступление на семинаре
   2.1.2 Разноуровневые задачи и задания
   2.1.3 Деловая игра
   2.1.4 Тестирование по модулю
   2.2Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.
   2.2.1Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)
   2.2.2Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (кейс-задания к зачету)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / Формируемые компетенции и их индикаторы	УК-3		
	УК-3.1	**УК-3.2**	**УК-3.3**
Формы текущего контроля			
выступление на семинаре	З.1.	З.2.	З.3.
разноуровневые задачи и задания	У.1. В.1.	У.2. В.2.	У.3. В.3.
деловая игра	З.1.,У.1., В.1.	З.2.,У.2., В.2.	З.3.,У.3., В.3.
тестирование по модулю	З.1.	З.2.	З.3.
Формы промежуточного контроля			
зачет	З.1.,У.1., В.1.	З.2.,У.2., В.2.	З.3.,У.3., В.3.

З- знания, У- умения, В- навыки

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля

2.1. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. *Выступление на семинаре*

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, эссе, выполненных индивидуальных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

1. Значимость проблемы лидерства.
2. Определение лидерства и его роль в современном менеджменте.

3. Теории характерных особенностей лидерства.
4. Ситуационные теории лидерства.
5. Современные теории лидерства.
6. Эффективное лидерство.
7. Личность и стиль лидерства: роль харизмы.
8. Трансакционное и трансформационное лидерство.
9. Потенциал и компетентность лидера.
10. Ментальные модели.
11. Эмоциональный интеллект.
12. Лидеры, вызывающие любовь и лидеры, вызывающие страх.
13. Мотивация и стимулирование деятельности.
14. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
15. Этика деловых отношений.
16. Организационная культура.
17. Формальное и неформальное лидерство в команде.
18. Команда как единица управления.
19. Повышение эффективности работы команды.
20. Тимбилдинг.
21. Гармонизация целей.
22. Принятие ответственности за результат команды.
23. Ситуационное лидерство (лидерство под задачу).
24. Конструктивное взаимодействие и самоуправление.
25. Принятие единого командного решения.
26. Волонтерство как практика гражданского общества: понятие и явление.
27. Нормативно-правовая база добровольчества (волонтерства) в России.
28. Современные формы и направления волонтерской деятельности.
29. Классификация направлений добровольческой деятельности.
30. Систематизация видов добровольческой деятельности по степени вовлеченности волонтеров.
31. Основные направления государственной политики в области содействия развитию институтов гражданского общества, в том числе добровольчества (волонтерства) и СОНКО.
32. Формы государственной поддержки добровольчества (волонтерства).
33. Разработка и принятие управленческих решений в сфере взаимодействия с СОНКО и волонтерами.
34. Понятие НКО, СОНКО, НКО – поставщики услуг в социальной сфере, НКО – исполнители общественно полезных услуг, примеры.
35. Организационно-правовые формы НКО.
36. Нормативно-правовое регулирование деятельности НКО, включая социально ориентированные организации.
37. Особенности функционирования СОНКО, отличия от государственных организаций и коммерческих компаний.
38. Управление рисками в работе с СОНКО и волонтерами.

Критерии оценивания выступления на семинаре

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть финансового явления.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.2. Разноуровневые задачи и задания

Средство проверки умений применять полученные знания. Различают задачи и задания:

а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины;

б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;

в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.

Типовые варианты разноуровневых заданий и задач

Задание 1. Фасилитация «Качества лидера».

Участникам тренинга предлагается подойти и встать у плаката с понравившимся утверждением. Затем, в зависимости от своего выбора, каждая группа объясняет свою точку зрения.

Варианты плакатов:

ДА	Лидер должен быть жестким
НЕТ	
НЕ ЗНАЮ	
ДА	Лидер должен быть самым умным
НЕТ	

НЕ ЗНАЮ	
ДА	Внешний вид для лидера не имеет значения
НЕТ	
НЕ ЗНАЮ	
ДА	Лидер это тот, кто обычно много говорит…
НЕТ	
НЕ ЗНАЮ	

Задание 2. Выразить свое мнение по поводу высказывания, что«Лидерству невозможно научиться, лидером нужно родиться» поставив свою отметку на шкале от «невозможно» до «легко».

Тренер выборочно спрашивает у участников кто как «проголосовал» и почему.Разбивка качеств лидера по группам.

Задание 3.Тренер раздает каждому участнику по фломастеру и по 3 листочка бумаги, предлагая написать 3 качества, которые должны быть у лидера.Фиксация ответов. Тренер вызывает одного помощника из числа участников, который собирает у остальных участников листочки с качествами лидера и просит помощника их озвучить. Озвученное помощником качество тренер размещает на доске, распределяя их на 2 столбика (но не объясняя по какому принципу осуществляет деление). В первый столбик пишут качества личные (относящиеся только к нему), а во второй межличностные (особенности его общения с людьми)

Анализ ответов. Тренер спрашивает ребят, по какому принципу разделены ответы? Какие выводы они могут сделать, исходя из записей (их количества в каждой колонке и содержания).

Задание 4. Каждой группе из ее участников «слепить» скульптуру идеального лидера и представить ее группе экспертов.

Правила:

У группы есть 7 минут на обсуждение тактики выполнения задания, во время обсуждения нельзя начинать «лепить» скульптуру.

По истечении времени обсуждения, группа приступает к выполнению задания по команде ведущего: «Время», при этом задание выполняется МОЛЧА. За произнесенное слово – штраф - уменьшение на лепку во времени 1 минуту.

При «лепке» скульптуры можно использовать только предметы, находящиеся на участниках. В скульптуре может быть использовано любое количество участников группы.На выполнение задания у группы есть 10 минут. После завершения скульптуры, группе дается время на определение

того, кто будет представлять скульптуру. Представитель каждой группы выступает перед экспертами, презентуя своей скульптуры. Каждый эксперт лично решает, какая скульптура идеальная, и дает обратную связь о том, что ему понравилось, а что не понравилось в каждом выступлении.

Задание 5. Упражнение «Паровозик-вагончик». Группа делиться на 1-й и 2-й. Первые уходят из аудитории. Вторые создают лабиринт из стульев в аудитории. Затем вторые становятся Паровозиками, а первые закрываю глаза и встают сзади как вагончики. Цель паровозиков – безаварийное движение по лабиринту. Задание всем участникам прислушиваться к своим ощущениям. Через 3-5 минут смена ролей.

Задание 6. Упражнение «Коллективный счет»

Цели: показать участникам возможности группы при условии ориентации на командный результат каждого из участников.

Инструкция: Ваша задача досчитать до 33. При условии, что после данной инструкции Вы не сможете общаться между собой, подавать друг другу сигналы и каким-либо образом осуществлять коммуникацию.

Задача досчитать до 33 при соблюдении следующих условий:

- разговаривать и договариваться нельзя;
- использовать какие-либо закономерности (считать по очереди, через одного ит.д.);
- поучаствовать должны все;
- одно число называет только один человек, если число называют одновременно 2 и более лиц, счет начинается заново.

Задание 7. Упражнение «Красное и черное»

Цель: дать команде опыт повышения эффективности и производительности при командном взаимодействии, опыт доверия и иллюстрация принципа «выиграл –выиграл»

Инструкция: Вы должны выбрать, играть на Красное или на Черное. В зависимости от выбора команды получают очки по следующей системе:

Ход	Выбор		Баллы	
	Красное	Красное	-3	-3
	Красное	Черное	+5	-5
	Черное	Красное	-5	+5
	Черное	Черное	+3	+3

То есть, если Вы ставите на красное, и вторая команда так же поставит на красное, то обе команды получат по -3 очка и т.д.

Игра в десять ходов, очки каждого третьего хода удваиваются.

Ваша задача - набрать максимальное количество баллов.

Решение принимается простым большинством голосов. Спорщиков следует удалять. За каждого воздержавшегося – минус 1 очко, за каждого голосующего против – минус 2 очка, за каждого удаленного – минус 3.

Задание 8 .Фасилитация **«**Признаки командной работы»

Работа в мини-группах.

Инструкция: напишите в рабочих тетрадях признаки командной работы – объединитесь в группы по 3человека, выработайте общегрупповой список, озвучьте его всей команде (записываем на флип-чарт) – слайд – сравниваем общегрупповые характеристики командной работы и характеристики на слайде) выберите в группе из общего списка 4 необходимые характеристики командной работы (сравниваем результаты группы и слайда –обсуждение); выберите из списка достаточные характеристики командной работы (2 характеристики) – (сравнение группового определение и слайда)

Групповое обсуждение – обратная связь.

Задание 9. Фасилитация «Эффективная команда»

Работа в мини-группах в формате мозгового штурма.

Инструкция: Напишите в рабочей тетради признаки эффективной команды – объединитесь мини-группы (6 человек) сгенерируйте общее понимание эффективности командной работы. Один из членов «защищает» командное решение по данному вопросу (выступление 2-ух команд) – сравнение командных решений и записи на слайде.

Задание 10. Упражнение «Вместе мы сильнее»

Цели: упражнение позволяет осознать, что возможности команды больше, чем сумма возможностей ее отдельных участников.

Инструкция: в течении 5 минут в рабочей тетради вы составляете список своих сильных и слабых сторон в своей деятельности, далее в группе, Вам необходимо составить совместный список сильных и слабых сторон всей команды. При этом, если чей-то недостаток компенсируется сильной стороной другого человека, то этот недостаток можно вычеркнуть (Например

прямолинейность одного может компенсироваться тактичностью другого). Если Вы видите командные недостатки и достоинства их следует дописать.

Выводы: важен вклад каждого в команду. Слабые стороны каждого в эффективной команде компенсируются сильными сторонами других. Важно внимательно относиться к возможностям других людей и ценить из особенности, а не видеть только свои «сильные» стороны и считать их достаточными и эталонными для общих результатов.

Критерии оценивания выполнения разноуровневых заданий и задач

Результат	Балл
Задания решены полностью и ответ верный по 9 заданиям из 10	100-90
Задания решены правильно по 8 заданиям из 10	80-89
Задания решены правильно и ответ верный по 7 заданиям из 10	70-79
Задания решены правильно и ответ верный по 6 заданиям из 10	60-69
Задания решены правильно и ответ верный по 5 заданиям из 10	Менее 60

2.1.3. Деловая игра

Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи, а также задания, в которых обучающимся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения проблемы.

Примеры игр в тренинге

1) *Ролевая игра:* ориентация на задания или людей. Студентам предлагается кейс (определенная игровая ситуация). Затем им предстоит принять решение сточки зрения лидера, ориентированного на задания и с точки зрения, ориентированного на взаимоотношения. В конце занятия студентам предлагается оценить эффективность каждого из лидеров, их стили поведения и обосновать свою позицию.

2) *Деловая игра «Прошлое и будущее»* Игра нацелена на определение индивидуальных различий, влияющих на эффективность лидеров.

3) *Игра «Юноша, девушка, капитан парома и отшельники»* Целью игры является определение личностных и организационных факторов, влияющих на принятие решения. Рассматриваются моральные аспекты лидерства и особенности проявления лидерами смелости.

4) *Игра «Дорогой длинною...»* Целью игры является способствование мобилизации внимания участников и включенности их в решение групповой задачи; развитие лидерских качеств членов команды, проверка их готовности взять на себя ответственности за решение задачи, способности эффективно работать и общаться с партнерами по команде.

5) *Ролевая игра «Шесть шляп мышления»* Студентам предлагается кейс (определенная игровая ситуация). Затем им предстоит принять решение в зависимости от их распределения по ролям:

Лидер — белая. Только факты, информация, без эмоций.

Генератор — зелёная. Нетрадиционные, креативные подходы.

Охранник — чёрная. Критика, минусы, опасности.

Сборщик — жёлтая. Плюсы, оптимистический взгляд.

Пиар-менеджер — красная. Эмоции и чувства без логических обоснования.

Тьютор —синяя. Практичный подход.

В конце занятия студентам предлагается оценить эффективность каждую шляпу, их стили поведения и обосновать свою позицию.

6) *Деловая игра «Рекламная мастерская»* Игра нацелена на определение индивидуальных различий, влияющих на эффективность работы команды. Задача для команд: представить образец рекламного слогана и товарного знака.

7) *Деловая игра «Модель эффективной команды»* Целью игры является определение личностных и организационных факторов, влияющих на эффективность работы команды. Задача: проведите диагностику сильных и слабых сторон своей команды, поставьте задачи по развитию сильных сторон и по устранению слабостей команды. В ходе мозгового штурма определите состав персонала с учетом перечня функций по реализации бизнес-идеи (по материалам домашнего задания), подберите членов команды по их индивидуальным способностям на рабочие места. Подготовьте креативную презентацию своей команды, используя любой формат — скрайбинг, музыкальный номер, сценка по мотивам сказок, мультфильмов (Например, «Каникулы в Простоквашино») и др.

Проводим диагностику сильных и слабых сторон своей команды. Для этого каждый участник в течение 5 минут составляет список своих сильных и слабых сторон в своей сфере деятельности. Затем работа происходит в команде: все участники составляют общий список сильных и слабых сторон всей команды. При этом если чей-то недостаток компенсируется сильной стороной другого участника, то этот недостаток можно вычеркнуть и не учитывать. Также, если команда формирует какие-либо новые общие недостатки или достоинства их следует дописать в список. Время

на командную работу 5 мин. Каждый член команды должен ответить на листочке на три вопроса (3 мин.).
1. Каким должен быть руководитель моей команды?
2. Чем я готов заниматься в команде?
3. Что я должен изменить в себе?
Составляем модель эффективной команды (15 мин.)

МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ

<table>
<tr><td colspan="4">Цель команды:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Требования к лидеру:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Сильные стороны команды:</td><td colspan="2">Задачи по развитию:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Слабые стороны команды:</td><td colspan="2">Задачи по устранению:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Кадровый состав</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Наименование должности:</td><td colspan="2">Сотрудники на должности (Ф.И.О. из числа команды)</td><td rowspan="2">Задачи по развитию сотрудников (для занятых вакансий)</td></tr>
<tr><td>Сильные стороны</td><td>Слабые стороны</td></tr>
<tr><td>1.</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>2.</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>3.</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>4.</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>5. и т.д.</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">Требования к персоналу:</td></tr>
</table>

Капитан команды передает модель эффективной команды преподавателю.
Команда представляет свою модель команды в формате креативной презентации (3 мин. на 1 команду).

Критерии оценивания участия в деловой игре

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание предлагаемого задания, логично и последовательно отвечает на вопросы. Дает развернутое пояснение при представлении выполненного задания	100-90
Предлагает логически правильное выполнение задания, но не всегда верно отвечает на вопросы	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути предлагаемого задания, Дает не полное пояснение при представлении выполненного задания	70-79
Демонстрирует частичное понимание сути предлагаемого задания, Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69

Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.4. Тестирование по Модулю 2

Требования к проведению тестирования: 1. Тестирование может проводиться как очно, так и дистанционно. 2. Ответы студентов могут приниматься на листе бумаги, специальных бланках, с использованием онлайн-форм или интерактивных систем голосования (например, Mentimeter). 3. Тест считается пройденным, если получено не менее 90% правильных ответов.

1. В волонтерскую деятельность во всем мире вовлечено:
а) 350 миллионов человек
б) 4 миллиарда человек
в) 800 миллионов человек
г) 1 миллиард человек

2. Укажите основные признаки волонтерской деятельности (выберите все верные варианты ответа:
а) добровольность
б) регулярность
в) безвозмездность
г) социально значимый характер деятельности
д) командный характер

3. Перечислите ключевых участников добровольческой деятельности:
а) добровольцы (волонтеры)
б) организаторы волонтерской деятельности
в) добровольческие организации
г) благополучатели
д) заказчики волонтерских услуг
е) все ответы верны

4. Каким принципом НЕ руководствуются участники добровольческой деятельности:
а) принцип безвозмездности, добровольности, равноправия и законности деятельности добровольцев
б) принцип приоритета меркантильных интересов
в) принцип свободы в определении целей, форм, видов и методов в выборе волонтерской деятельности
г) принцип гласности и общедоступности информации о добровольческой деятельности

5. Какого направления волонтерской деятельности в настоящее время не существует?
а) семейное волонтерство
б) социальное волонтерство
в) медицинское волонтерство
г) политическое волонтерство
6. К какому направлению волонтерства относится участие людей с ОВЗ в добровольческой деятельности?
а) инклюзивное волонтерство
б) социальное волонтерство
в) культурное волонтерство
г) медицинское волонтерство

7. Общественное движение волонтеров, на профильной основе реализующих творческие инициативы, называется:
а) Волонтеры культуры
б) Волонтеры-медики
в) Волонтеры мира
г) Волонтеры Победы

8. В каком международном документе зафиксированы основные принципы волонтерского движения:
а) Всемирная декларация волонтеров
б) Всеобщая декларация прав человека
в) Декларация ООН о правах инвалидов
г) Всемирная декларация об образовании для всех

9. Назовите основополагающий законодательный акт в области волонтерства в России:
а) Концепция развития добровольчества (волонтерства) в Российской Федерации до 2025 года
б) Федеральный закон от 11.08.1995 N 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)»
в) Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 N 474 «О Национальных целях развития Российской Федерации до 2030 года»
г) Федеральный закон от 17.07.1999 N 178-ФЗ «О государственной социальной помощи»

10. В России Годом добровольца (волонтера) был объявлен:
а) 2014
б) 2017
в) 2018
г) 2020

2.2. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1. Фонд оценочных средств для проверки знаний/умений

Примерные вопросы к зачету

1. Перечислите существующие теории лидерства и дайте краткое описание.
2. Что такое команда? Основные составляющие эффективной команды?
3. Перечислите основные стили лидерства и дайте характеристику каждому стилю.
4. Основные принципы Западного и Восточного подходов в лидерстве
5. Основные различия между менеджментом и лидерством?
6. Перечислите основоположников и теоретиков теорий лидерства.
7. 4 правила лидерства по Джеку Уэлчу.
8. Сущностные характеристики политического лидерства
9. Нормативная модель командообразования.
10. Концепция командных ролей по Р.М.Бельбину.
11. Модель психотипов по Майерс-Бриггс.
12. Внешние и внутренние факторы, определяющие специфику деятельности группы и команды в организации и вне её.
13. Понятие обратной связи в деловом общении. Виды обратных связей.
14. Основные признаки малой группы (подразделения).
15. Сходства и различия малой группы и команды.
16. Понятие и составные части доверия как основы социального взаимодействия.
17. Доверие и делегирование полномочий в организации и команде.
18. Этика деловых отношений.
19. Формальное и неформальное лидерство в команде.
20. Команда как единица управления.
21. Повышение эффективности работы команды.
22. Принятие ответственности за результат команды.
23. Ситуационное лидерство (лидерство под задачу).
24. Конструктивное взаимодействие и самоуправление.
25. Неформальные отношения сотрудников. Неформальный авторитет.
26. Доверие, понимание и принятие индивидуальных особенностей.
27. Мотивация на совместную деятельность. Создание опыта высокоэффективных совместных действий.
28. Функционально-ролевое распределение в команде.
29. Волонтерство как практика гражданского общества: понятие и явление.
30. Нормативно-правовая база добровольчества (волонтерства) в России.
31. Современные формы и направления волонтерской деятельности.
32. Классификация направлений добровольческой деятельности.
33. Систематизация видов добровольческой деятельности по степени вовлеченности волонтеров.

34. Основные направления государственной политики в области содействия развитию институтов гражданского общества, в том числе добровольчества (волонтерства) и СОНКО.
35. Формы государственной поддержки добровольчества (волонтерства).
36. Разработка и принятие управленческих решений в сфере взаимодействия с СОНКО и волонтерами.
37. Понятие НКО, СОНКО, НКО – поставщики услуг в социальной сфере, НКО – исполнители общественно полезных услуг, примеры.
38. Организационно-правовые формы НКО.
39. Нормативно-правовое регулирование деятельности НКО, включая социально ориентированные организации.
40. Особенности функционирования СОНКО, отличия от государственных организаций и коммерческих компаний.

2.2.2. Фонд оценочных средств для проверки умений/навыки

Примеры кейс-заданий для проверки умений и навыков

Ответьте на вопросы и обоснуйте свою позицию:

1. Лидерство – новая мода или революция в управлении?
2. Что делают и не делают лидеры?
3. Что делают менеджеры и что делают лидеры?
4. Когда эффективно харизматическое лидерство?
5. Лидеры и компетенции?
6. Был ли Остап Бендер эффективным лидером?
7. Лидеры и лидерские стили: в многообразии сила?
8. Что должны знать и чему научиться будущие российские лидеры?
9. Занимается ли ваша организация воспитанием лидеров?
10. Какой должна быть программа самостоятельного развития лидерства?
11. Чем главным образом определяется выбор стиля лидерства?
12. Как соотносятся лидерство и степень зрелости коллектива?
13. Какие стратегии влияния использует лидер? Их преимущества и ограничения.
14. Что позволяет сложившимся лидерам эффективно воспитывать новых лидеров?
15. Какие изменения следует внести после изучения этого курса в ваши представления о лидерстве, на которые вы раньше опирались?
16. Как государство сейчас в целом относится к НКО и гражданским инициативам?
17. Можно ли назвать значительным вклад негосударственных некоммерческих организаций в решение социальных проблем в России?
18. Чем могут быть полезны друг другу вузы и НКО?
19. Нужны ли НКО на рынке поставщиков социальных услуг?
20. Что нужно знать, чтобы деятельность некоммерческой организации была успешной?

21. Как волонтеру найти свою НКО?
22. Какие барьеры мешают эффективному сотрудничеству НКО, государства и бизнеса?
23. Нужно ли регламентировать взаимодействие государства и волонтерского сообщества?
24. Как мотивировать волонтеров к долгосрочному сотрудничеству с НКО?
25. Каковы перспективы развития третьего сектора в России?

Приведите примеры и прокомментируйте:

1. Коммуникации в команде.
2. Сходства и различия тренинга, наставничества и коучинга как методов повышения эффективности командной деятельности.
3. Доверие и делегирование полномочий.
4. Определение этапов и методов развития команды.
5. Психологические особенности урегулирования конфликтов в команде.
6. Обсуждение проблем, стоящих перед группой наиболее остро.
7. Психологические проблемы межличностного и межгруппового взаимодействия.
8. Опасности командного взаимодействия.
9. Кризисы и конфликты в групповом взаимодействии.
10. Коммуникативные умения специалиста и руководителя и их развитие.
11. Принятие единого командного решения.
12.Чувство сплоченности. Формирование устойчивого чувства «мы».
13. Суть волонтерства как общественного явления.
14. Современное состояние и тенденции развития волонтерского движения в России.
16. Крупнейшие отечественные добровольческие организации.
17. Государственная поддержка добровольчества и СОНКО в РФ.
18. Способы построения конструктивного взаимодействия с представителями органов власти и различных социальных групп.

Критерии оценивания освоения компетенций при решении кейс - заданий

Результат	Балл
Студент выполнил разбор ситуации полностью правильно, разобрался в сути проблемы, предложил несколько возможных решений, выбрал лучшее из них.	100-90
Студент выполнил разбор ситуации правильно, разобрался в сути проблемы, предложил несколько возможных решений.	80-89

Студент выполнил разбор ситуации правильно, разобрался в сути проблемы, предложил несколько возможных решений, ни одно из которых не оказалось правильным.	70-79
Студент выполнил разбор ситуации не совсем верно, разобрался в сути проблемы, не предложил возможного решения	60-69
Студент выполнил разбор ситуации не верно, не разобрался в сути проблемы, не предложил возможного решения	Менее 60

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Зачет/незачет	Уровень сформированности компетенций
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос зачетного билета, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе на зачетный билет студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение кейс-задания на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических заданий.	**А**	**100-96**	**зачет**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Кейс-задание выполнено правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	**А**	**95-91**	**зачет**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос,	**А**	**90-86**	**зачет**	

доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Кейс-задание выполнено верно, правильно. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**зачет**	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических кейс-заданий. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**зачет**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или выполнении кейс-задания, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**зачет**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практических кейс-заданий и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**зачет**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических кейс-заданий. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**зачет**	

Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Испытывает затруднения при выполнении практических кейс-заданий. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя	**E**	**60**	**зачет**	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на зачетные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Кейс-задания не выполнены.	**F**	**Менее 60**	**незачет**	**Компетенции не сформированы**