


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ

Декан экономического факультета

_____  _____ Д.Ю. Брюханов
(подпись)

«18» мая 2022 г.

Рабочая программа дисциплины
«Формирование и управление командами в региональных органах власти»

Направление подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Магистерская программа
«Региональное государственное и муниципальное управление»

Форма обучения
Очная, заочная

Программа одобрена
на заседании кафедры
от «11» мая 2022 г., протокол № 8

Программа одобрена НМК
экономического факультета
протокол № 5 от «11» мая 2022 г.

Ярославль 2022

1. Цели освоения дисциплины.

Целью освоения дисциплины «Формирование и управление командами в региональных органах власти» является развитие профессиональных знаний о методах и моделях регионального управления, формирование представлений о сложившейся практике управления региональным развитием.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Формирование и управление командами в региональных органах власти» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Курс базируется на знаниях, полученных обучающимися при прохождении таких дисциплин как «Нормы служебной этики и механизмы противодействия коррупции», «Основы управления проектами и процессами в органах власти», «Методы исследования современных социально-политических процессов». Знания и навыки, полученные студентами при изучении дисциплины «Формирование и управление командами в региональных органах власти» используются в дальнейшем при изучении различных дисциплин, таких как «Стратегическое управление в органах власти», «Коммуникации в государственном и муниципальном управлении» и др.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
Общепрофессиональные компетенции		
ОПК-6. Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	ОПК – 6.2 Понимает специфику моделирования административных процессов и процедур в органах власти и демонстрирует способность реализовывать это моделирование	Знать: - принципы формирования команды; - процессы групповой динамики; - особенности командообразования в органах власти регионального уровня. Уметь: работать в коллективе, эффективно взаимодействовать с коллегами в совместной работе; Владеть: - разрешения конфликтных ситуаций в команде; - оценки результативности деятельности как отдельных членов команды, так и команды в целом.

4. Объем, структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72. акад. часа

Очная форма

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации (по семестрам) Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа						
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания	самостоятельная работа	
1	Общие принципы организации системы государственной власти в субъектах РФ.	2		1		1		3	Устный опрос, работа в малых группах
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация;
2	Стратегические и текущие задачи в управлении регионом	2		2		1		3	Деловая игра
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация;
3	Взаимоотношения местных органов власти и органов государственной власти субъектов федерации	2	2	1				3	Дискуссия
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация;
4	Кадровая политика региональной администрации: традиции, нынешнее состояние, проблемы и тенденции	2	2	2				3	Деловая игра
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация;

									- Тест для самоподготовки
5	Проектный подход в деятельности региональных органах власти.	2		2		1		3	Кейс
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация;
6	Эволюция типичной команды в региональном управлении (на примерах предыдущих администраций Ярославской области). Соотношение лояльности и эффективности.	2	2	2				3	Деловая игра
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация;
7	Коррупционный фактор в командообразовании.	2		1		1		3	Деловая игра
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация;
8	Оптимизация командной работы в органах государственной власти.	2	2	1		1		3	Деловая игра
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация;
							0,3	22,7	Зачет
	ИТОГО	72	8	12		5	0,3	46,7	
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							16	

Заочная форма

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)	Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации (по семестрам) Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа	

			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания	самостоятельная работа	
1	Общие принципы организации системы государственной власти в субъектах РФ.	2		1		1		3	Устный опрос, работа в малых группах
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация;
2	Стратегические и текущие задачи в управлении регионом	2				1		3	Деловая игра
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация;
3	Взаимоотношения местных органов власти и органов государственной власти субъектов федерации	2	2	1				3	Дискуссия
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация;
4	Кадровая политика региональной администрации: традиции, нынешнее состояние, проблемы и тенденции	2	2					3	Деловая игра
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - Тест для самоподготовки
5	Проектный подход в деятельности региональных органах власти.	2		6		1		3	Кейс
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация;
6	Эволюция типичной команды в региональном управлении (на примерах предыдущих администраций Ярославской области). Соотношение лояльности и эффективности.	2	2					3	Деловая игра

	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация;
7	Коррупционный фактор в командообразовании.	2		1		1		3	Деловая игра
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация;
8	Оптимизация командной работы в органах государственной власти.	2		1		1		3	Деловая игра
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация;
							0,3	22,7	Зачет
	ИТОГО	72	4	12		4	0,3	51,7	
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							16	

Содержание разделов дисциплины:

Тема 1. Общие принципы организации системы государственной власти в субъектах РФ

Как конституционные положения работают на территории Ярославской области. Роль отдельных муниципалитетов в экономической, политической, демографической и инфраструктурной системе региона. Социальное самочувствие сельской глубинки. Направления внутриобластных миграционных потоков.

Тема 2. Стратегические и текущие задачи в управлении регионом

Долгосрочные и среднесрочные факторы социально-экономического развития Ярославской области. На что могут, а на что не могут повлиять региональные власти. Соотношение стратегических и текущих задач деятельности различных органов власти. Анализ внешней и внутренней среды региона. Приоритеты нынешнего состава регионального Правительства.

Тема 3. Взаимоотношения местных органов власти и органов государственной власти субъектов федерации

Конституционные основы местного самоуправления. Финансовая база местного самоуправления. Несоответствие полномочий и источников бюджетного покрытия на региональном и местном уровнях. Объективные и субъективные причины конфликтов между уровнями власти. Роль федерального центра в отношениях между регионом и муниципалитетами.

Тема 4. Кадровая политика региональной администрации: традиции, нынешнее состояние, проблемы и тенденции

Управленческие традиции Ярославского региона от Федора Черного до Федора Лощенкова – есть ли специфика? Эволюция областных властей при постсоветских губернаторах: Лисицын, Вахруков, Ястребов, Миронов, Евраев. Мэрия Ярославля при Волончунасе, Урлашове, Малютине, Слепцове, Волкове, - тенденции и перспективы.

Тема 5. Проектный подход в деятельности региональных органах власти

Принципы создания команды проекта. Методы формирования команды проекта. Состав команды проекта. Анализ привлечения, отбора и оценки персонала проекта. Источники привлечения персонала. Требования к менеджерам проекта. Основные типы распределения функций в команде. Нормирование деятельности. Основные принципы управления персоналом команды. Система управления персоналом проекта, ее параметры. Анализ проектной команды как специфического человеческого ресурса. Специфика кадрового планирования команды. Методики оценки персонала. Обучение и развитие персонала проекта.

Тема 6. Эволюция типичной команды в региональном управлении (на примерах предыдущих администраций Ярославской области). Соотношение лояльности и эффективности

Группа и команда: сравнительный анализ понятий. Понятие малой социальной группы. Основные признаки малой социальной группы. Классификация групп: формальные – неформальные, референтные – группы членства. Размер малой группы: психологические критерии для определения нижней и верхней границы. Групповые роли. Статус. Виды ролевых конфликтов. Структурные характеристики малой группы: формально-статусная, социометрическая, коммуникативная, структура социальной власти.

Тема 7. Коррупционный фактор в командообразовании

Сравнительные преимущества и недостатки группового и индивидуального типов решений. Феномен «сдвига к риску». Информационное и нормативное влияние как механизмы групповой поляризации. Огруппление мышления: причины и способы преодоления. Методы профилактики и преодоления конфликтных ситуаций в команде.

Тема 8. Оптимизация командной работы в органах государственной власти

Этапы и стадии образования команды. Формы, методы и методические приемы командообразования. Организация и координация работы в команде, взаимодействие с другими командами. Показатели эффективности команды. Принципы подбора и работы команды. Подходы к комплектованию команд: типологический, ролевой. Понятие социальной роли. Виды классификации социальных ролей. Связь ролевой структуры группы и эффективности ее деятельности.

5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии: Изучение студентами учебного курса «Лидер-тренинг» предполагает не только освоение некоторого набора информации, но и приобретение конкретных умений и навыков организационно-управленческой деятельности. Данная специфика курса диктует необходимость широкого применения активных методов обучения, позволяющих вовлечь студентов в заинтересованное обсуждение, разбудить их активность и готовность поменять имеющиеся у них моральные установки.

Поэтому в качестве базовой образовательной технологии выбрана деловая игра. Все деловые игры предусматривают групповую форму работы и нацелены на диагностику и развитие лидерских качеств, а также на отработку механизмов взаимодействия лидера с группой. Лекционная часть включает в себя показ презентаций (в программе «Power Point») на мультимедийной установке.

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

Академическая лекция – последовательное изложение материала преподавателем, рассмотрение теоретических и методологических вопросов дисциплины в логически выдержанной форме. В процессе лекции преподаватель стимулирует студентов к участию в обсуждении вопросов и высказыванию собственной точки зрения обсуждаемой проблематики. Цели и требования к академической лекции: современный научный уровень, информативность, системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, дача методических рекомендаций студентам для дальнейшего изучения курса.

Практическое (семинарское) занятие – занятие, посвященное практической отработке у студентов конкретных умений и навыков при изучении дисциплины, закреплению полученных на лекции знаний и оценке результатов обучения в процессе текущего контроля.

На первом практическом занятии в вводной части дается первое целостное представление о дисциплине. Студенты знакомятся с назначением и задачами дисциплины, её ролью и местом в образовательной программе. При этом озвучиваются методические и организационные особенности работы в рамках данной дисциплины, а также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы. Продолжительность вводной части составляет не более 10-15 минут.

При проведении практических занятий используются такие инновационные методы обучения, как деловые игры, кейс-стади, просмотр и обсуждение учебных фильмов, разбор методических аспектов по темам дисциплины. Обсуждение и оценка правильности выполненных различного типа заданий, указанных в фонде оценочных средств рабочей программы, производится коллективно студентами под руководством преподавателя.

Консультации – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

Электронный университет Moodle ЯрГУ, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- средства текущего контроля успеваемости студентов (тестирование);
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по

дисциплине (при необходимости)

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:
Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»
http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины

а) основная литература

1. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: Учебник и практикум для вузов / Пугачев В. П. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2020. - 402 с. - (Высшее образование) - ISBN 978-5-534-08905-9 - URL: <https://urait.ru/bcode/455029>
2. Льюис, Джеймс Управление командой: Как заставить других делать то, что вам нужно / Д.Льюис; Под общ. ред. О.А. Страховой - СПб.: Питер, 2004. - 160с. - ISBN 5-272-00214-8

б) дополнительная литература

1. Диунова Е.В., Прохоров А.П. Инструкция по выживанию. Ярославль. Изд-во «Александр Рутман», 2000 - 200 с. – ISBN 5-900962-19-9
2. Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так и как это исправить? М.: Добрая книга, 2005 - 304 с.
3. Лидер и его команда. Практика работы тренеров и консультантов в организациях. / под ред. Н.В. Ключевой. – СПб, изд-во «Речь», 2008 - 208 с.

в) ресурсы сети «Интернет»:

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ (https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php).
2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).
3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)
5. Сайт по вопросам бухгалтерского учета www.audit-it.ru
6. Сайт по вопросам бухгалтерского учета [Сайт www.klerk.ru](http://www.klerk.ru)

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной

техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Доцент кафедры управления
и предпринимательства, канд. экон. наук _____ А.П. Прохоров

**Приложение №1 к рабочей программе дисциплины
«Формирование и управление командами в региональных органах власти»**

**Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности,
характеризующих этапы формирования компетенций**

**1.1 Контрольные задания и иные материалы,
используемые в процессе текущей аттестации**

Тема 1. Общие принципы организации системы государственной власти в субъектах РФ

Деловая игра «Аренда офиса».

В ходе игры участникам приходится вырабатывать компромиссное решение в процессе пятисторонних переговоров, требуются также несложные расчеты и учет большого числа критериев.

Участники разбиваются на 5 команд (или на число, кратное пяти). Каждая из пяти команд-фирм должна арендовать помещение под офис. До команд доводятся параметры требуемого каждой фирме офиса (количество рабочих мест, желательное местоположение, требования к уровню шума, особенности рабочего процесса, влияющие на выбор помещения) и предельный размер арендной платы.

На рынке недвижимости есть два свободных помещения большой площади (описание этих помещений и стоимость аренды прилагается). Команды должны договориться и совместно снять одно из этих помещений, разделив комнаты и расходы по аренде. Все фирмы-команды являются конкурентами, но ни одна из команд не может достичь цели поодиночке; требуется совместное решение четырех или пяти команд.

Побеждает та команда, которой в ходе переговоров удастся выторговать себе наилучшие условия. Параметры сдаваемых в аренду помещений определены таким образом, что наиболее вероятен вариант, при котором о совместной аренде договорятся какие-то четыре команды (по условиям игры, у них достаточно для этого средств). В этом случае одна из команд, не сумевшая заинтересовать партнеров по переговорам и войти в коалицию, остается без офиса и объявляется проигравшей.

По окончании игры проводится «разбор полетов» с анализом командных стратегий, ошибок в расчетах, сильных и слабых сторон каждой команды.

Тема 2. Стратегические и текущие задачи в управлении регионом

Деловая игра «Коллективный договор»

Раздаточный материал: таблички с названиями должностей и подразделений предприятия, два экземпляра действующего Трудового кодекса.

Предмет игры – трудовые отношения на промышленном предприятии, моделируемые в процессе разработки и согласования текста коллективного договора между администрацией и

профсоюзом. Участники разбиваются на две большие команды – «Администрацию» и «Профсоюз». До команд доводятся основные сведения о предприятии, его структуре, финансовом положении, ситуации в городе; перечисляются разделы и пункты типичного «Коллективного договора».

Роли внутри команд распределяются в соответствии с организационной структурой предприятия: в команде «Администрация» заседают генеральный директор, его заместители, начальники цехов и отделов. Каждый из них старается изменить текст «Коллективного договора» наиболее удобным для своего подразделения образом. Окончательные решения принимает генеральный директор; голос остальных членов «Администрации» – совещательный.

В «профсоюзной» команде каждый член профкома также является представителем того или иного подразделения, чьи интересы он выражает. Решения принимаются голосованием. Председатель профсоюзного комитета (избирается членами профкома в начале игры, может быть переизбран в любое время) организует работу профкома. На заседаниях профкома он имеет право принимать решения по процедурным вопросам: давать и лишать слова, ставить вопросы на голосование, организовать ведение протокола, и т.п.

На первом этапе игры команды работают отдельно. «Администрация» разрабатывает свой вариант «Коллективного договора», «Профсоюз» – свой. На втором этапе игры стороны проводят переговоры. Практика проведения данной игры показала, что обычно командам удается выработать компромиссный вариант. Но иногда переговоры заходят в тупик (особенно в вопросах изменения системы организации и оплаты труда, а также по поводу затрат на социальную сферу), и дело доходит до забастовки.

В ходе переговоров по согласованию двух проектов ведущий играет роль официального представителя областной Инспекции по труду, имеет право задавать вопросы и давать разъяснения по трудовому законодательству и имеющейся практике. По окончании ведущий зачитывает согласованный сторонами текст «Коллективного договора» и высказывает свое мнение о работе команд. Если же компромисса достичь не удалось, преподаватель информирует участников о наиболее вероятных (исходя из имеющейся на начало игры информации о финансовом положении предприятия) последствиях забастовки.

Тема 3. Взаимоотношения местных органов власти и органов государственной власти субъектов федерации

Деловая игра «Конкуренция и сотрудничество»

Раздаточный материал – по листку на команду; требуется учебная аудитория с доской и мелом.

Участники разбиваются на четное количество команд (4, 6 или 8). Первая команда играет против второй, третья – против четвертой, пятая – против шестой, седьмая – против восьмой. Побеждает та из команд, которая наберет баллов больше, чем любая другая, поэтому все команды являются конкурентами. Необходимо предусмотреть «приз» для команды победителя.

В каждом игровом туре команды делают по одному ходу, выбирая один из двух вариантов (аналогично детской игре в «чет-нечет» или «веришь-не веришь»). В зависимости от того, каким образом сделали свой ход команды внутри пары, каждой из этих команд баллы добавляются или снимаются, либо же счет не изменяется. Команда может нанести партнерам-соперникам ущерб, но в этом случае она должна быть готова к ответным действиям с их стороны.

Часть игровых туров является «открытыми», когда сделанный ход сразу же становится известен всем участникам игры (записывается на доске), часть – «закрытыми», когда команды узнают о том, какой ход сделали другие, с задержкой на один тур. В середине игры предусмотрен раунд переговоров, в процессе которых пары команд могут разработать совместную стратегию и о чем-либо договориться.

Логика игры вынуждает каждую из команд, во-первых, играть против команды-партнера (то есть команды, находящейся с ней в одной паре), во-вторых, сотрудничать с командой-

партнером, предпринимая согласованные действия для того, чтобы набрать баллов больше, чем у команд в других парах. Побеждает та из команд, которой удастся оптимальным образом балансировать на грани конкуренции и сотрудничества; суметь завоевать доверие партнеров, и при этом их «перехитрить».

По окончании игры целесообразно проанализировать как стратегию (или отсутствие таковой) команд в целом, так и игровое поведение отдельных участников внутри команд.

Тема 4. Кадровая политика региональной администрации: традиции, нынешнее состояние, проблемы и перспективы

Деловая игра «Сerpентарий»

Участники жеребьевкой распределяют должности в фирме и получают описание проблемных ситуаций в ее деятельности. Взаимодействуя друг с другом, они должны решить указанные проблемы. С помощью специальной процедуры участники могут влиять на должностное повышение или увольнение друг друга. Цель каждого участника – добиться наибольшего карьерного продвижения как за счет успешной служебной деятельности, так и благодаря налаживанию отношений с коллегами и начальством. По окончании игры надо обсудить причины карьерных успехов и неудач тех или иных участников игры.

Тема 5. Проектный подход в деятельности региональных органов власти

Деловая игра «Цыпленок жареный»

Игроки должны найти решение (по легенде – определить причину вчерашнего происшествия) на основании предельно фрагментированной информации. Для этого им нужно организовать информационный обмен и оптимизировать процесс принятия решения в условиях избытка информации.

Участники делятся на команды по 6-9 человек. Каждый игрок получает несколько листов бумаги; на листках – по одному предложению с информацией, могущей иметь отношение ко вчерашнему происшествию. Всего у всех членов команды имеется несколько десятков «кусочков» информации, что вполне достаточно для решения задачи. Но каждый участник знает лишь те сведения, которые были выданы непосредственно ему. Для усложнения работы можно запретить участникам показывать друг другу листки с информацией, вынудив их тем самым передавать сведения только в устной форме. Команде предстоит наладить обмен информацией между членами команды, отфильтровать ненужные сведения, и найти правильное решение. Если команд несколько, то победителем объявляется команда, нашедшая решение раньше других.

Тема 6. Эволюция типичной команды в региональном управлении (на примерах предыдущих администраций Ярославской области). Соотношение лояльности и эффективности

Деловая игра «Экипаж»

Раздаточный материал: по одному листу на каждого участника игры. Требуется свободное от столов пространство и по одному стулу на человека.

В игре имитируется функционирование организации в условиях неопределенности, диагностируется «слаженность команды», поведение отдельных участников игры, соответствие руководителя и его заместителя своим ролям, вероятность и возможный сценарий потенциального конфликта в данной команде.

Участники рассаживаются «кругами» (по 5 человек в команде). Каждый получает письменную инструкцию с описанием своих игровых прав и полномочий, которые неодинаковы

у разных членов команды. В ходе игры запрещены разговоры, обмен информацией идет через передачу записок.

Никто из участников не знает ни о правах и полномочиях других членов команды, ни об информации, которой они располагают. Один членов команды («руководитель») знает о задаче, поставленной перед командой, но он не вправе напрямую общаться с командой. Другой участник («заместитель») вправе общаться со всеми, но не знает задачи (и даже не знает о ее существовании). Если каждый из членов команды поймет, что от него требуется, и выполнит указания начальства (переданные записками), то команда в целом решит задачу. Если же хотя бы один игрок что-либо напутает в своей роли, то команда «провалится».

Команда, нашедшая решение первой, должна получить «приз»; команды, не решившие задачу, следует как-то «наказать». По окончании игры нужно провести «разбор полетов» в каждой из команд, отметив сильные и слабые стороны, а также перспективы их дальнейшей совместной работы в таком составе.

Тема 7. Коррупционный фактор в командообразовании

Деловая игра «Бригадный подряд»

Согласно легенде игры, члены бригады строителей-заклученных, находящихся в колонии-поселении, должны договориться об участии в постройке дома и о распределении дохода от этой работы. Цель каждого – выторговать себе максимально возможную долю заработка. Процедура многосторонних переговоров осложняется не только наличием в бригаде полутора десятков неравнозначных специальностей, но и несимметричными правами в ходе обсуждения (в соответствии с «понятиями»). Перед началом игры участники жеребьевкой выбирают себе роли, соответствующие определенной строительной специальности и неформальному статусу в местах лишения свободы.

До коллектива доводится общая смета и примерная доля в ней каждого из этапов работ. Каждому участнику сообщаются его персональные права при обсуждении («по понятиям»). Членам бригады предстоит, в условиях несимметричного информационного обмена, найти устраивающий всех вариант распределения денег. Победителями объявляются те участники, которые смогли «выжать» максимум из возможностей своей роли (с учетом профессии и неформального статуса).

По окончании многосторонних переговоров следует провести анализ игрового поведения как отдельных участников, так и складывавшихся постоянных и временных коалиций.

Тема 8. Оптимизация командной работы в органах государственной власти

Деловая игра «Доставка»

От участников требуются сочетание несложных расчетов (то есть экономических функций), переговорных умений и навыков командной работы (то есть менеджерских функций).

Участники разбиваются на четное число команд (две, четыре, шесть, и так далее). Каждая команда играет с одной командой-партнером, которая одновременно является и конкурентом. Оптимальная численность команды - по два-три человека в каждой; в более крупных командах возникает опасность неравномерной нагрузки, а то и отлынивания от работы. В паре команд и первая (по легенде – транспортная фирма «Альфа»), и вторая (по легенде – транспортная фирма «Бета») должны с наименьшими издержками перевезти определенный объем груза.

В распоряжении каждой из фирм-команд есть своя железная дорога, плюс у них еще одна дорога в совместном пользовании данной пары команд. Затраты на перевозку по каждой из дорог существенно различаются. Кроме того, груз, который везут фирмы-команды, скоропортящийся, и каждый день его цена снижается, причем с разной скоростью у двух транспортных компаний. Каждая команда не знает ни о требуемом объеме грузоперевозок своей фирмы-партнера, ни об их себестоимости. Работа в условиях несимметричной информации затрудняет переговорный

процесс, но позволяет, при умелом ведении переговоров, использовать ресурсы фирмы-партнера в своих интересах.

Задача команд: спланировать перевозку таким образом, чтобы понести наименьшие издержки на транспортировку и наименьшие потери от порчи груза. Для этого командам предстоит, во-первых, рассчитать оптимальный транспортный план, во-вторых, в ходе переговоров с фирмой-партнером «выторговать» себе наилучшие условия использования совместной железной дороги (ветки С). Несмотря на простоту первоначальных условий, структура деловой игры допускает большое количество различных стратегий и набор возможных взаимных уступок.

По окончании игры ведущий проводит «разбор полетов»: выявляет победителя (по минимальной сумме транспортных затрат и потерь от порчи груза) и проигравшего. (Если в игре участвовало несколько пар команд, то целесообразно определять двух победителей: лучшую из команд «Альфа» и лучшую из команд «Бета»). Анализируются примененные игровые и переговорные стратегии, акцентируется внимание на причинах успехов и неудач тех или иных команд.

Критерии оценки форм текущего контроля

Критерии оценки теста

Тест – инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента на более чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 56-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 55 % тестовых заданий и менее.

Критерии оценки устного опроса (диалога-собеседования)

Опрос – метод контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

Критерии оценки решения практических (ситуационных) заданий

При решении практических заданий разрешено пользоваться табличными, нормативными, специализированными управленческими, вероятностно-статистическими, экономико-финансовыми справочными материалами.

Оценка «отлично» - студент ясно изложил условие решения задания с обоснованием точной ссылкой на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «хорошо» - студент изложил условие решения задания, но с отдельными несущественными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «удовлетворительно» - студент в целом изложил условие решения задания, но с отдельными существенными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «неудовлетворительно» - студент не уяснил условие решения задания или решение не обосновал ссылками на формулы / правила / закономерности / явления.

2. Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации

Список вопросов к зачету

1. Общие принципы организации системы государственной власти в субъектах РФ.
2. Взаимоотношения местных органов власти и органов государственной власти субъектов федерации.
3. Долгосрочные и среднесрочные факторы социально-экономического развития Ярославской области.
4. Соотношение стратегических и текущих задач деятельности различных органов власти.
5. Несоответствие полномочий и источников бюджетного покрытия на региональном и местном уровнях. Объективные и субъективные причины конфликтов между уровнями власти.
6. Роль федерального центра в отношениях между регионом и муниципалитетами.
7. Анализ внешней и внутренней среды региона. Приоритеты нынешнего состава регионального Правительства.
8. Принцип разделения властей и командная работа.
9. Кадровая политика региональной администрации: традиции, нынешнее состояние, проблемы и тенденции.
10. Проектный подход в деятельности региональных органах власти.
11. Определение понятий «команда» и «командообразование».
12. Отличие команды от группы людей.
13. Командный менеджмент и его отличия от иерархической системы управления.
14. Основные функции команды.
15. Признаки команды.
16. Критерии успешной команды.
17. Влияние командного подхода на организацию.
18. Функциональные и психологические роли в команде.
19. Личностные особенности, влияющие на работу в команде.
20. Что такое «команда руководителей»?
21. Принципы и технология командообразования.
22. Управление командными взаимоотношениями.
23. Формальные инструменты управления командой (процедуры, правила, регламенты, договоры).
24. Неформальные инструменты управления командой (Традиции, ритуалы, корпоративная культура).
25. Индивидуальные карьерные стратегии и командная работа.
26. Ротация в командах: опыт и проблемы.
27. Общественное мнение как фактор командообразования.
28. Конфликты в команде и работа с ними.
29. Факторы, провоцирующие раскол в команде.

30. Групповые защитные механизмы, поддерживающие целостность команды.
31. Этапы развития команд в организации.
32. Жизненный цикл команды.
33. Примеры эффективных команд.
34. Примеры неэффективных команд.
35. Эволюция типичной команды в региональном управлении (на примерах предыдущих администраций Ярославской области).
36. Соотношение лояльности и эффективности.
37. Коррупционный фактор в командообразовании.
38. Оптимизация командной работы в органах государственной власти.
39. Различия командной работы в региональных и муниципальных органах власти.
40. Примеры деятельности управленческих команд в муниципальных органах власти Ярославской области.

Пример тестового задания

Данный тест подойдет для диагностики на способность работать в коллективе, для оценки его командного духа и способности эффективно и бесконфликтно работать в сплоченной группе. Инструкция к тесту: Внимательно прочитайте предложенные утверждения и выберите наиболее подходящий для вас вариант: а или б. При выборе ответа не размышляйте долго, отвечайте не раздумывая.

Вопросы к тесту:

1. Когда вы рассказываете дома о своей работе, вы обычно употребляете...
 - а) безличные формы;
 - б) местоимения "я" или "мы"
2. В работе больше дорожите...
 - а) своей самостоятельностью;
 - б) возможностью диалога с коллегами и руководством.
3. Если в неудачах обвиняют лично вас, вы отвечаете:
 - а) "меня подвели..."
 - б) "да, это моя ошибка..."
4. Конфликты на работе:
 - а) их лучше избегать;
 - б) иногда они полезны для дела.
6. Если надо принять решение, вы...
 - а) рассчитываете на свою интуицию;
 - б) принимаете во внимание мнение окружающих.
7. Когда ваша любимая команда проигрывает...
 - а) это может вывести из себя;
 - б) воспринимается это спокойно.
8. На совещаниях вы...
 - а) сразу и твердо отстаиваете свое мнение;
 - б) сначала слушаете других.
9. Окончательное решение...
 - а) может принадлежать коллективу;
 - б) всегда дело одного человека.
10. Ваши коллеги...
 - а) должны разделять ваши методы работы;
 - б) естественно, работают каждый по-своему.
11. Как вы воспринимаете тот факт, что другие живут и думают по-иному?
 - а) с трудом;

- б) легко.
12. Когда кто-нибудь из коллег не разделяет ваше мнение, вы стараетесь его переубедить...
- а) лично;
- б) с помощью коллектива.
13. Если группа не согласна с вами, вы...
- а) присоединяетесь к большинству;
- б) чаще остаетесь на своих позициях.
14. Благоприятные климат в коллективе:
- а) определяющий фактор эффективной работы;
- б) фактор важный, но второстепенный.
15. На общих собраниях вы...
- а) стараетесь вникнуть во все обсуждаемые проблемы;
- б) интересуетесь только тем, что касается вашей группы.
16. Если решение, принятое группой, не было согласовано с вами, вы...
- а) чувствуете себя отвергнутым;
- б) испытываете раздражение.
17. Спорите ли с коллегами или с начальством, если уверены, что правы именно вы?
- а) часто;
- б) в отдельных случаях.
18. В групповой работе вы...
- а) всегда лидер;
- б) только иногда, в зависимости от решаемой проблемы.
19. Коллектив способен решить любую задачу
- а) всегда;
- б) во многих случаях.
20. Что вам больше нравится?
- а) симфония;
- б) сольный концерт.
21. Для вас лучше, когда рабочая группа состоит из ваших друзей?
- а) да;
- б) нет.
22. На совещаниях вы более склонны:
- а) стремиться сблизить различные позиции;
- б) знакомиться с новыми подходами к проблемам.
23. Вы были бы рады, если бы ваша жена родила пять близнецов?
- а) да;
- б) нет.
24. Тот факт, что коллегам нет необходимости обсуждать между собой стоящие задачи (каждый знает и хорошо делает свое дело), – лучший признак хорошей группы:
- а) да;
- б) нет.
25. Работа в группе – это
- а) экономия личных усилий;
- б) их увеличение.

Обработка результатов. Подсчитайте, сколько ответов "б" у вас получилось.

Ключ и интерпретация к тесту. Чем больше сумма "б", тем более подходит кандидат для работы в команде. Если сумма "б" менее 8: фанатичный индивидуалист, однако, в сущности, очень зависим. Больше подходит научная работа или свободная профессия без тесного взаимодействия с коллективом. От 8 до 12: в кандидате есть "командный дух", но он зависит от других несколько больше, чем это необходимо. От 12 до 20: способен плодотворно работать в коллективе. Более 20 ответов "б": коллективизм отлично сочетается с личной независимостью.

Кандидат способен принести много пользы коллективу, не обезличиваясь при этом. Работать с ним в группе – и польза, и удовольствие.

Приложение №2 к рабочей программе дисциплины «Формирование и управление командами в региональных органах власти»

Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Поэтому необходимо постоянно осуществлять контроль над систематической работой студентов. В начале изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием разделов дисциплины, с целями и задачами курса, связями с другими дисциплинами, списком основной и дополнительной литературы, графиком консультаций преподавателя.

Чтение лекций предполагает изложение структуры темы и краткого содержания ее основных вопросов, в основном, сложных для усвоения и (или) имеющих дискуссионный характер. Лекционный курс, в основном, строится на основных положениях в области управления командами, представленных в научных трудах российских и зарубежных ученых, имеющихся в наличии в библиотеке Университета, ЭБС и упомянутых в списке основной и дополнительной литературы программы. После лекции студенты обращаются к данным источникам для закрепления знаний по рассмотренным на лекции вопросам. В случае затруднения необходимо обратиться за консультацией к преподавателю в соответствии с утвержденным графиком консультаций.

До очередного практического занятия по рекомендованным источникам студентам необходимо проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия. При подготовке к практическим занятиям следует использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты и комментарии к ним (доступ возможен через сайты справочно-информационных систем Консультант Плюс, Гарант). На практическом занятии студенты должны принимать активное участие в обсуждении поставленных вопросов, с которыми необходимо ознакомиться заранее, а также в деловых играх и решении тестовых заданий.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Формирование и управление командами в региональных органах власти» состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях на основе выложенных в системе Moodle презентаций и дополнительных источников, указанных в списке литературы.

Вопросы для самостоятельного изучения формулируются на лекциях и практических занятиях. В качестве них дома студентам предлагаются вопросы, аналогичные разобранным на практических занятиях. Впоследствии изучение этих вопросов при наличии неясностей со стороны студентов разбирается на последующих занятиях и/или обсуждается в чате.

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, итогов деловых игр и промежуточных контрольных мероприятий.