

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

модуля(курса)

«Эффективное делегирование полномочий и ответственности»

### 1. АННОТАЦИЯ

Дисциплина «Эффективное делегирование полномочий и ответственности» является специальной дисциплиной программы и включает учебный материал, способствующий формированию у слушателей теоретических знаний и практических навыков, исходя из запросов внешних и внутренних пользователей в современных условиях хозяйствования.

Цель. Подготовка профессиональных управляющих на основе углубления полученных ранее и приобретения на продвинутом уровне новых знаний об организациях, действующих в современной деловой среде; выработки компетенций по их применению в различных, в том числе, не типичных, деловых ситуациях; формирования способности к управлению в условиях перманентных изменений и неопределенности.

### 2. СОДЕРЖАНИЕ

Учебная программа курса

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы с указанием кол-ва часов, используемых образовательных технологий и рекомендуемой литературы
1.	2.	3.
1.	Тема 1. Эффективное делегирование как инструмент руководителя	Понятие делегирования полномочий. Цели, задачи, возможности и риски делегирования. (0,25 часа)
2.	Тема 2. Делегирование и личная эффективность руководителя	Преимущество делегирования полномочий как метода руководство для руководителя Причины нежелания руководителей делегировать полномочия. (0,25 часа)
3.	Тема 3. Технология делегирования полномочий	Разница между делегированием полномочий и постановкой задач сотрудникам Определение целей, сроков, задач делегирования полномочий (0,25 часа)
4.	Тема 4. Делегирование полномочий как метод управления и ответственности	Типология и личная классификация сотрудников Учет компетенции и степени формализации при делегировании (0,25 часа)
5.	Тема 5. Закрепление ответственности как необходимое условие успешного делегирования	Делегирование ответственности. Управленческая и исполнительская ответственность (0,25 часа)
6.	Тема 6. Особенности контроля подчиненных в рамках делегирования полномочий	Компетенция "Контроль" - особенности применения Ошибки в применении контроля. (0,25 часа)
7.	Тема 7. Компетенция. Координирование особенности	Технология эффективного сопровождения действий подчиненных Роль компетенции в технологии execution, принципы совмещения с другими управленческими

	применения при делегировании полномочий	компетенциями. (0,25 часа)
8.	Тема 8. Контроль и обратная связь	Виды, техники обратной связи. Отслеживание ситуации и корректирующее воздействие на этапе текущего контроля. Правила эффективной подачи обратной связи (0,25 часа)
9.	Практические занятия (семинары)	<p>Вопросы для изучения на семинарских занятиях</p> <p>По теме №1:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виды полномочий; правила эффективной передачи полномочий.</li> <li>2. Принципы и средства делегирования</li> <li>3. Условия делегирования полномочий.</li> <li>4. Минимизация рисков</li> </ol> <p>(1,5 часа)</p> <p>По теме №2:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Делегирование как мотивирующий фактор подчиненных</li> <li>2. Делегирование как освобождение своего рабочего времени и сил</li> <li>3. Матрица Эйзенхауэра и ранжирование задач</li> <li>4. Стили руководства и делегирование полномочий</li> <li>5. Ситуационное руководство при делегировании</li> <li>6. Правила эффективного замещения.</li> <li>7. Система заместителей: заместитель, равный по статусу, заместитель подчиненный, заместитель консультант, универсальный заместитель</li> </ol> <p>(2 часа)</p> <p>По теме №3:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как правильно подготовить задание для делегирования. Обеспечение понимания сотрудниками задачи</li> <li>2. Коммуникация при постановке задачи.</li> <li>3. Делегирование с максимальной точностью</li> <li>4. Описание ресурсов (полномочий) при делегировании</li> <li>5. Выбор средств воздействия на подчиненного при постановке задач</li> <li>6. Способы выполнения задач, приводящие к результату</li> </ol> <p>(2 часа)</p> <p>По теме №4:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использование делегирования для мотивации персонала</li> <li>2. Техники распознавания особенностей мотивации и профессиональной готовности сотрудника к принятию управленческих полномочий</li> <li>3. Методы оказания помощи и поддержки сотруднику</li> <li>4. Делегирование как возможность обучения сотрудников</li> <li>5. "Обратное делегирование": как сформировать правильную культуру отношения к работе</li> </ol> <p>(1,5 часа)</p> <p>По теме №5:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наиболее распространенные ошибки руководителя при работе с ответственностью сотрудника</li> </ol>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Основные причины ухода от ответственности со стороны подчиненных</li> <li>3. Способы повышения ответственности у сотрудников</li> <li>4. Стимулирование самостоятельности сотрудников.</li> <li>5. Технологии усиления ответственности и включенности персонала</li> <li>6. Выработка стандартов работы</li> </ol> <p>(2 часа)</p> <p>По теме №6:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Техника распознавания особенностей мотивации и профессиональной готовности сотрудника к принятию управленческих полномочий</li> <li>2. Классический "цикл контроля"</li> <li>3. Контроль и/или доверие</li> <li>4. Психология контроля: как обеспечить понимание и нейтрализовать ложь</li> <li>5. Практические рекомендации по конструктивной критике</li> <li>6. Особенности контроля различных типов сотрудников в условиях делегирования</li> </ol> <p>(1,5 часа)</p> <p>По теме №7:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 12 ключевых информационных "векторов"</li> <li>2. Типичные сложности процесса выполнения делегированных работ</li> <li>3. Негативные стороны корпоративных культур</li> <li>4. Ошибки руководителя и последствия для результатов</li> <li>5. Как и что можно делегировать на собраниях и совещаниях</li> <li>6. Неверные управленческие шаблоны как "естественные" источники ошибок</li> </ol> <p>(1,5 часа)</p> <p>По теме №8:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Правила получения эффективной обратной связи</li> <li>2. Барьеры в обратной связи</li> <li>3. Положительная и отрицательная обратная связь.</li> <li>4. Эффективная критика, основные правила.</li> <li>5. Роль личного влияния на эффективность обратной связи</li> <li>6. Обязанности руководителя в обратной связи</li> <li>7. Обязанности сотрудника в обратной связи</li> </ol> <p>(2 часа)</p>
10.	Самостоятельная работа	<p>Вопросы для самостоятельной подготовки</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Преимущества и ограничения делегирования</li> <li>2. Симптомы и причины неэффективного делегирования</li> <li>3. Уровни делегирования</li> <li>4. Делегирование исполнения и делегирование решения.</li> <li>5. Сопротивление со стороны подчинённых. Виды сопротивления.</li> <li>6. Методы нейтрализации сопротивления подчиненных при делегировании полномочий.</li> <li>7. Определение необходимых навыков руководителя для успешного делегирования</li> </ol>

		8. Основные ошибки руководителя при делегировании полномочий 9. Как правильно завершить делегирование, чтобы повысить вероятность исполнения. 10. Правила организации встречи для эффективного делегирования 11. Способы преодоления манипуляций подчиненными руководителя 12. Специфика постановки задач новым сотрудникам на этапе отсутствия опыта 13. Скрытые и мягкие формы контроля. 14. Стимулирующий и вовлекающий режимы контроля 15. Координация кросс-процессов: методы определения приоритетов регламентации 16. Организация "мозговых штурмов" 17. Технология "Признание достижений" 18. "Разбор полетов" и фиксация результатов проделанной работы 19. Как руководитель может и должен развивать подчиненных 20. Побочные эффекты от развития квалификации сотрудников: причины возникновения, последствия и методы профилактики и нейтрализации (20 часов)
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

*(формы аттестации, оценочные и методические материалы)*

Промежуточная аттестация представляет собой зачет, который проводится по билетам, включающим в себя по 2 теоретических вопроса. Для сдачи зачета слушатель должен подготовить ответы на следующие вопросы курса:

1. Понятие и сущность делегирования полномочий
2. Место делегирования полномочий и ответственности в малых коллективах.
3. Объект и предмет делегирования полномочий и ответственности в малых коллективах.
4. Основные задачи и цели делегирования.
5. Полномочия и их виды.
6. Полномочия, их сущность и содержание.
7. Линейные полномочия.
8. Норма управляемости. Необходимость ограничения нормы управляемости.
9. Штабные полномочия. Реализация штабных полномочий в процессе управленческой деятельности.
10. Рекомендательные полномочия и их применение. Координационные полномочия.
11. Контрольно-отчетные полномочия.
12. Проблема ответственности в управленческой деятельности
13. Понятие, субъекты и виды ответственности.
14. «Локус контроля». Теория каузальной атрибуции.
15. Ответственность за бездействие. Социальная ответственность руководителя.
16. Принципы делегирования полномочий в малых коллективах
17. Вопросы и проблемы, не подлежащие делегированию.
18. Принцип Эйзенхауэра: соотношение срочности и важности задач.
19. Принципы распределения полномочий между сотрудниками.
20. Скалярный принцип.
21. Принцип абсолютной ответственности.
22. Принцип паритета полномочий и ответственности.
23. Принцип единоначалия. Принцип уровня полномочий.
24. Преимущества и проблемы делегирования полномочий в малом коллективе

25. Делегирование полномочий как способ мотивации работников малого коллектива.
26. Психологическая и управленческая готовность руководителя делегировать полномочия.
27. Модели делегирования полномочий в коллективе. Традиционная модель. Бад-Гарцбургская модель Р. Хена.
28. Формирование системы мотивации работников в расширении полномочий и ответственности.
29. Система контроля за исполнением полномочий.
30. Социальная и управленческая ответственность руководителя
31. Ответственность сотрудников в коллективе. Границы сфер ответственности.
32. Практическая ценность принципа делегирования полномочий.
33. Организация контроля за действиями подчиненных. Установление обратной связи и эффективных коммуникаций в организации.
34. Эффект от делегирования полномочий. Методы повышения эффективности делегирования полномочий.
35. Наиболее типичные ошибки в практике делегирования полномочий.
36. Ошибки психологического и управленческого характера в делегировании полномочий и ответственности.
37. Проблема авторитета руководителя и делегирование полномочий.
38. Явление гиперделегирования, опасность и последствия.
39. Негативные стороны корпоративных культур
40. Ошибки руководителя и последствия для результатов
41. Как и что можно делегировать на собраниях и совещаниях
42. Неверные управленческие шаблоны как "естественные" источники ошибок
43. Как правильно завершить делегирование, чтобы повысить вероятность исполнения.
44. Правила организации встречи для эффективного делегирования
45. Способы преодоления манипуляций подчиненными руководителя
46. Специфика постановки задач новым сотрудникам на этапе отсутствия опыта
47. Скрытые и мягкие формы контроля.
48. Стимулирующий и вовлекающий режимы контроля
49. Координация кросс-процессов: методы определения приоритетов регламентации
50. Организация "мозговых штурмов"

#### Формы и методы контроля и оценки результатов освоения модуля

№ п/п	Наименование процедуры	Основные показатели оценки	Формы и методы контроля и оценки
1	Промежуточный контроль. 1. Эффективное делегирование полномочий и ответственности	Владеет терминологией и теорией Эффективное делегирование полномочий и ответственности	Зачет/Устный опрос

#### Критерии оценки

№ п/п	Наименование процедуры	Основные показатели оценки	Формы и методы контроля и оценки
	Промежуточный контроль. Эффективное делегирование полномочий и ответственности	Зачтено. Хороший уровень подготовки, Слушатель дает полный ответ на все теоретические вопросы билета, могут допускаться неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Допускаются ошибки при ответах на дополнительные и уточняющие вопросы. Слушатель посещал практические занятия.	Зачет/устный опрос

		Не зачтено. Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Слушатель дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Слушатель пропустил большую часть практических занятий.	
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

#### 4. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ МОДУЛЯ

##### 4.1 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы:

Для эффективного освоения компетенций, формируемых учебной дисциплиной важно использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий.

Изучение учебной дисциплины предполагает наличие аудиторной и самостоятельной видов работ слушателей. В ходе практических занятий рассматриваются бизнес-кейсы, практические задачи, наиболее сложные ситуации из практики с целью наиболее полного овладения умениями и навыками.

Лекции по учебной дисциплине призваны формировать знания, предусмотренные учебной программой, и включают теоретическую базу ведения по курсу Эффективное делегирование полномочий и ответственности, на базе которой строятся прикладные аспекты.

Освоение дисциплины предполагает значительный объем самостоятельной внеаудиторной работы, которую слушатели должны выполнять как индивидуально, так и в малых группах. Наряду с проработкой основной литературы (глав базового учебника) предусмотрено самостоятельное чтение дополнительной литературы (статей и других научных публикаций), а также проведение анализа кейсов, которые обсуждаются в ходе дискуссий на практических занятиях.

Практические занятия в малых группах и самостоятельная внеаудиторная работа направлены на выработку навыков экономического анализа деятельности предприятий и формирования профессиональных компетенций, установленных в соответствии с целями и задачами дисциплинами.

Для достижения поставленных целей преподавания дисциплины реализуются следующие средства, способы и организационные мероприятия:

- изучение теоретического материала дисциплины на лекции с использованием компьютерных технологий;
- самостоятельное изучение теоретического материала дисциплины с использованием Internet-ресурсов, информационных баз, электронных библиотек, методических разработок, специальной и научной литературы;
- закрепление теоретического материала при проведении практических занятий с использованием учебного и научного оборудования, выполнения проблемно-ориентированных, поисковых, творческих заданий.

Самостоятельная работа слушателей включает:

1. Изучение учебной литературы по курсу.
2. Решение практических ситуаций и задач
3. Изучение источников управленческой информации
4. Работу с ресурсами Интернет
5. Решение практических ситуаций в виде творческих заданий
6. Изучение практических материалов деятельности конкретных предприятий
7. Изучение статистикой информации
8. Подготовку к зачету по курсу «Эффективное делегирование полномочий и ответственности».

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

##### 4.2. Содержание комплекта учебно-методических материалов.

конспект лекций по Эффективное делегирование полномочий и ответственности

[https://thelibrary.ru/books/keyt\\_kinan/delegirovanie\\_polnomochiy.html](https://thelibrary.ru/books/keyt_kinan/delegirovanie_polnomochiy.html)

[https://thelib.ru/books/treysi\\_brayan/delegirovanie\\_i\\_upravlenie.html](https://thelib.ru/books/treysi_brayan/delegirovanie_i_upravlenie.html)

4.3. Используемые образовательные технологии. Применяются методы проблемного и интерактивного обучения.

4.4. Литература.

а) основная литература:

Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 269 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09017-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513343>

Аврамчикова, Н. Т. Эффективное государственное и муниципальное управление : учебник для вузов / Н. Т. Аврамчикова, И. П. Рожнов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14761-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520133>

Эффективное делегирование полномочий Учебное пособие / Урбан М., - 2-е изд. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 156 с - Режим доступа:<http://znanium.com/bookread2.php?book=926114>

Организационное поведение: Учебник / Резник С. Д., 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. -Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=467203>

б) дополнительная литература

Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16430-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531024>.

Предпринимательство. Организация и экономика малых предприятий: Учебник / Н.Г. Забродская. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 263 с.- Режим доступа:<http://znanium.com/bookread2.php?book=453430>

Тульчинский, Г. Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности : учебник и практикум для вузов / Г. Л. Тульчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 338 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03469-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511067>

Красильников С. А. Менеджмент. Управление холдингом / Красильников С. А., Красильников А. С.; под ред. Красильникова С.А. - Москва: Юрайт, 2022. - 169 с. - ISBN 978-5-9916-8751-5: 599.00. - URL: <https://urait.ru/bcode/491151>.

4.5. Материально-технические условия реализации программы:

*Приводятся сведения об условиях проведения лекций, лабораторных и практических занятий, а также об используемом оборудовании и информационных технологиях.*

#### Материально-техническая база

№ п.п.	Наименование модуля (тем, разделов)	Материально-технические условия для реализации программ (наличие лабораторий, производственных участков и т.п. по профилю программы профессиональной переподготовки)
1.	Тема 3. Технология делегирования полномочий	<p>Реализация дисциплины предполагает наличие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аудиторий для лекционных и практических занятий с необходимым мультимедийным оборудованием;</li> <li>- операционная система Microsoft Windows, пакет прикладных программ Microsoft Office и свободно распространяемого программного обеспечения.</li> </ul> <p>В ходе проведения занятий рекомендуется использовать компьютерные иллюстрации для поддержки различных видов занятий, подготовленные с использованием Microsoft Office или других средств визуализации материала.</p>
2.	Тема 4. Делегирование полномочий как метод управления и ответственности	
3.	Практические занятия (семинары)	