

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

*(наименование факультета)*

Кафедра корпоративного управления

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры

корпоративного управления

Протокол от «10» мая 2017 г.

№ 2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.2.2 «Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг»

*(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

38.04.02 Менеджмент

*(код, наименование направления подготовки)*

«Здравоохранение и государственно-частное партнерство»

*(профиль)*

Магистр

*(квалификация)*

Заочная

*(форма обучения)*

Год набора – 2017

Москва, 2017

**Автор(ы)–составитель(и):**

Д.э.н., профессор

(ученая степень и(или) ученое звание, должность)

Календжян С.О.

(Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой

корпоративного управления д.э.н., профессор

(наименование кафедры)

(ученая степень и(или) ученое звание )

Календжян С.О.

(Ф.И.О.)

## **СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
  - 6.1. Основная литература
  - 6.2. Дополнительная литература
  - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
  - 6.4. Нормативные правовые документы
  - 6.5. Интернет-ресурсы
  - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ОД.10 «Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.2	способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями в профессиональной деятельности
ПК-2	способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.2	способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию в профессиональной деятельности

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.ОД.10 «Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н	ПК-1.2	<b>на уровне знаний:</b>  Понятие ответственности исполнителя и ответственности руководителя Понятия «обычных» и «особых» случаев в управлении Правила горизонтального и вертикального информирования (письменного и устного), а также самоинформирования Правила проведения эффективных

<p>Н/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом организации</p>		<p>совещаний (консультационных, служебных, бесед за круглым столом)</p> <p>Принципы построения деловых бесед (критических и поощрительных) между сотрудником и руководителем</p> <p>Основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами</p> <p>Правила работы линейных и штабных подразделений и принципы их взаимодействия</p> <p>Принципы замещения в организации</p> <p>Принципы изменения менеджмента в организации на основе внедрения системы ОРМ (описания рабочих мест) и ОИУ (общей инструкции по управлению)</p> <p>Принципы аутсорсинга в деятельности компании</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p> <p>Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала</p> <p>Методы проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов</p> <p>Методы анализа количественного и качественного состава персонала</p> <p>Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда</p> <p>Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала</p> <p>Методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности</p> <p>Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал</p> <p>Требования охраны и безопасных условий труда</p> <p>Цели, стратегия и кадровая политика организации</p> <p>Основы технологии производства и деятельности организации</p> <p>Основы социологии, психологии и экономики труда</p> <p>Основы управления социальным развитием организации</p>
--	--	--

**на уровне умений:**

Определять личный диапазон ответственности и диапазон ответственности сотрудников за принимаемые решения

Избегать обратного делегирования полномочий, в том числе в нестандартных управленческих ситуациях

Распределять полномочия и ответственность между сотрудниками и осуществлять своевременный и эффективный контроль

Составлять ОРМ и ОИУ на основе имеющихся должностных инструкций и действующих принципов управления в компании

Анализировать преимущества и недостатки аутсорсинга как одной из форм делегирования полномочий

Организовывать эффективное взаимодействие между коллегами и различными подразделениями на основе принципов делегирования полномочий

Выявлять «обычные» и «особые» случаи в принятии управленческих решений

Анализировать характер корпоративных отношений в компании и предлагать направления повышения их эффективности

Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом

Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц

Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой

Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала

Представлять интересы организации в государственных органах, во взаимодействии с профсоюзами, иными представительными органами работников по вопросам персонала

Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации

Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом

Разрабатывать корпоративные социальные

		<p>программы</p> <p>Вести переговоры по вопросам социального партнерства с представительными органами работников</p> <p>Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом</p> <p>Организовывать мероприятия по обеспечению выполнения требований охраны труда в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и локальными актами организации</p> <p>Организовывать и проводить мероприятия с персоналом в соответствии с корпоративной социальной политикой</p> <p>Соблюдать нормы этики делового общения</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Применение методов управления на основе делегирования полномочий и ответственности</p> <p>Использование методов разработки системы ОРМ и ОИУ с целью трансформации менеджмента в компании</p> <p>Управление различными типами сотрудников, с наиболее эффективным использованием особенностей каждого из них (как индивидуально, так и в команде)</p> <p>Компетенции в части формирования корпоративных отношений в компании делегирования полномочий и ответственности</p> <p>Принятие решений в «особых» случаях управления</p> <p>Применение методов распределения ответственности между руководителям и сотрудниками</p> <p>Анализ успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений</p> <p>Постановка стратегических целей в управлении персоналом</p> <p>Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом</p> <p>Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала</p> <p>Формирование системы оплаты и организации труда</p>
--	--	--

		<p>Разработка организационной структуры, планирование потребности в персонале организации</p> <p>Разработка программ, принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда</p> <p>Формирование бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом</p>
<p>Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н</p> <p>Н/02.7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации</p>	ПК-2.2	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Принципы руководства коллективом на основе принципов делегирования полномочий и ответственности</p> <p>Принципы управления командами сотрудников, в том числе с учетом их социальных, культурных и психологических различий</p> <p>Правила осуществления контроля</p> <p>Принципы коллегиального сотрудничества и работы в команде</p> <p>Понятия и принципы делегирования полномочий и ответственности</p> <p>Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p> <p>Организация управления развитием организации</p> <p>Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности</p> <p>Методы оценки, результатов и эффективности труда</p> <p>Методы внедрения системы управления персоналом</p> <p>Основы работы по профориентации</p> <p>Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале</p> <p>Цели, стратегия развития и бизнес-план организации</p> <p>Теории и методы формированию бренда организации</p> <p>Требования охраны и безопасных условий труда</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Эффективно управлять командой сотрудников, преодолевать возникающие</p>



		<p>внутри команды противоречия</p> <p>Выявлять наиболее сильные стороны сотрудников, способствовать наиболее эффективному использованию их способностей и талантов</p> <p>Распределять полномочия и ответственность между сотрудниками, с учетом их метальных, психологических и культурных особенностей</p> <p>Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы</p> <p>Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом</p> <p>Рассчитывать бюджет в области управления персоналом</p> <p>Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения</p> <p>Контролировать и корректировать исполнение поручений и задач</p> <p>Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда</p> <p>Вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала</p> <p>Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом</p> <p>Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом</p> <p>Формировать и проводить социальную политику и социальные программы</p> <p>Вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров</p> <p>Производить закупочные процедуры, оформлять и анализировать</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Управление различными типами сотрудников, с наиболее эффективным использованием особенностей каждого из них (как индивидуально, так и в команде)</p> <p>Применение методов построения эффективной коммуникации с коллегами и сотрудниками</p>
--	--	---

		<p>Владение способами разрешения и урегулирования конфликтов, возникающих между сотрудниками в связи с их профессиональной деятельностью</p> <p>Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации</p> <p>Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом</p> <p>Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации</p> <p>Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала</p> <p>Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала</p> <p>Управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда</p> <p>Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом</p> <p>Постановка задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения</p> <p>Анализ отчетности по управлению персоналом и выявление ресурсов по улучшению деятельности организации</p> <p>Согласование условий заключаемых договоров по вопросам управления персоналом</p>
--	--	---

## 2. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.2.2 «Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг» предусмотрена учебным планом в качестве дисциплины по выбору вариативной части на 2-м курсе для магистрантов, обучающихся по направлению «Менеджмент».

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ДВ.2.2 «Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг» по учебному плану составляет 2 зачетных единицы; 72 академических часа. Количество академических часов, выделенных на контактную работу

с преподавателем – 16, в том числе лекции – 4 академических часов, практические занятия – 12 академических часов; на самостоятельную работу обучающихся – 52 академических часа, контроль – 4 часа.

Освоение дисциплины Б1.В.ДВ.2.2 «Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг» опирается на дисциплины: Б1.Б.1 «Общий менеджмент» (1-й курс), Б1.Б.5 «Управление человеческими ресурсами компании» (1-й курс).

Дисциплина Б1.В.ДВ.2.2 «Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг» является опорой для таких дисциплин как: Б1.Б.3 «Теория организации и организационное поведение» (2-й курс) и Б1.В.ДВ.4.2 «Коммуникационный менеджмент» (2-й курс).

### Объем дисциплины

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины (модуля), час.											
		Всего	Курс										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:</b>		16		16									
лекционного типа (Л)		4		4									
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)													
практического (семинарского) типа (ПЗ)		12		12									
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)													
<b>Самостоятельная работа обучающихся (СР)</b>		52		52									
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>форма</b>	зачет		зачет									
	<b>час.</b>	4		4									
<b>Общая трудоемкость (час. / з.е.)</b>		72/2		72/2									

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Делегирование полномочий и ответственности как модель управления	13	1		2		10	Т
Тема 2	Коммуникации в процессе управления.	17	1		4		12	Т, Д

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости и, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	Информирование.							
Тема 3	Коллегиальное сотрудничество и работа в команде. Взаимодействие «штаб-линия». Заместительство.	19	1		2		16	Т
Тема 4	Изменение менеджмента компании. Внедрение модели делегирования полномочий. Аутсорсинг.	19	1		4		14	Э, Д
Промежуточная аттестация		4						Зачет
Всего:		72	4		12		52	

Формы текущего контроля успеваемости: тестирование (Т), эссе (Э), диспут (Д) и др.

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Делегирование полномочий и ответственности как модель управления

Понятие и основные принципы.

Права и обязанности руководителя и сотрудника в рамках модели.

Преимущества управления путем делегирования полномочий для компании, сотрудников и руководителей.

Основные виды нарушений принципов делегирования полномочий и ответственности.

Контроль (выборочный и результатов работы)

#### Тема 2. Коммуникации в процессе управления. Информирование.

Консультационные и служебные совещания: цели, принципы и правила проведения.

Деловые беседы с сотрудниками. Модель критической и поощрительной беседы.

Жалобы в практике управления. Модель рассмотрения жалоб и урегулирования профессиональных конфликтов.

Горизонтальное и вертикальное информирование: принципы и правила. Самоинформирование руководителя.

**Тема 3. Коллеклиальное сотрудничество и работа в команде. Взаимодействие «штаб-линия». Заместительство.**

Основные принципы и правила коллеклиального сотрудничества.

Организация работы в команде. Беседа за круглым столом как средство управления.

Взаимодействие «штаб-линия». Полномочия и ответственность линейных и штабных сотрудников.

Заместительство. Ответственность сторон при различных видах заместительства.

**Тема 4. Изменение менеджмента компании. Внедрение модели делегирования полномочий. Аутсорсинг.**

Система описания рабочих мест (ОРМ): разработка и внедрение

Общая инструкция по управлению: разработка и применение.

Аутсорсинг как одна из форм делегирования полномочий: преимущества и недостатки.

**4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

**4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.**

**4.1.1.** В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.10 «Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<b>Тема и/или раздел</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Делегирование полномочий и ответственности как модель управления	Тестирование
Коммуникации в процессе управления. Информирование.	Тестирование, диспут
Коллеклиальное сотрудничество и работа в команде. Взаимодействие «штаб-линия». Заместительство.	Тестирование
Изменение менеджмента компании. Внедрение модели делегирования полномочий. Аутсорсинг.	Эссе, диспут

**4.1.2.** Зачет по дисциплине Б1.В.ДВ.2.2 «Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг» для выявления уровня освоения компетенции проводится в письменной форме.

**4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

## **Типовые оценочные материалы по дисциплине**

### **Тема 1. Делегирование полномочий и ответственности как модель управления:**

а) назовите три самых важных обязанностей руководителя и сотрудника; б) что можно рассматривать в качестве предпосылки решения при взятии сотрудником ответственности? в) в чем заключаются важнейшие нарушения принципов делегирования управления? г) какие вопросы целесообразно задать себе, чтобы определить, является ли ситуация обычным или особым случаем? д) что должно контролироваться при управлении путем делегирования полномочий и ответственности? е) в чем заключается разница между выборочным контролем и контролем результатов работы? ж) назовите ключевые, на ваш взгляд, принципы осуществления результатов работы и выборочного контроля.

### **Тема 2. Коммуникации в процессе управления. Информирование.**

#### **Совещания в практике управления:**

а) какие цели преследует консультационное совещание и служебное совещание? б) в какой роли выступает руководитель на каждом из этих совещаний? в) какие правила должен соблюдать руководитель при проведении этих совещаний? г) как повысить их эффективность?

#### **Критическая и поощрительная беседа, жалобы:**

а) в чем заключается цель критики? б) перечислите основные этапы критической беседы; в) какие типичные ошибки допускают при проведении критической беседы? г) что эффективнее в деловой практике «признание заслуг» или «похвала», и в чем их различие? д) какие шаги должен предпринять сотрудник перед подачей жалобы? е) как следует вести себя руководителю при принятии жалобы?

#### **Информирование:**

а) назовите основные цели вертикального информирования (от руководителя к подчиненным, и от подчиненных к руководителю); б) какие правила должны соблюдать сотрудники и руководители при проведении информирования по вертикали? в) назовите основные цели и принципы горизонтального информирования; г) как провести грань между информированием и жалобой? д) в чем заключаются правила самоинформирования на нижестоящих звеньях управления? е) что означает «побуждение к действию» со стороны руководителя, каковы его принципы?

### **Тема 3. Коллегиальное сотрудничество и работа в команде. Взаимодействие «штаб-линия». Заместительство.**

#### **Коллегиальное сотрудничество и работа в команде:**

а) что такое коллегиальное сотрудничество и каковы его принципы? б) для решения каких задач эффективно использовать команду? в) как распределяются роли в команде, и кто несет ответственность за принятое командой решение? г) какие цели преследует беседа за круглым столом, и как ее правильно организовать?

#### **Взаимодействие «штаб-линия»:**

а) в чем заключается смысл штабной работы? б) в чем состоит ответственность линейных и ответственность штабных подразделений? в) назовите основные принципы взаимодействия штабных и линейных подразделений в компании; в какой мере они соблюдаются в вашей компании? г) как вы считаете, к работе в каком подразделении, штабном или линейном, вы имеете склонность?

#### **Заместительство:**

а) какие виды заместительства существуют, и каковы основные различия между ними? б) как распределяются полномочия между должностным лицом и его штатным заместителем? в) в чем заключается ответственность должностного лица при различных

видах замещения? г) в чем заключается ответственность заместителя при различных видах замещения? д) что такое «единичное задание» в управлении?

#### **Тема 4. Изменение менеджмента компании. Внедрение модели делегирования полномочий. Аутсорсинг.**

##### **Изменение менеджмента компании:**

а) каковы преимущества системы описания рабочих мест? б) какие основные пункты должно включать ОРМ? в) кто в компании организует разработку системы ОРМ, и принимает участие в ней? г) каким целям служит предварительный этап и этап диагностики при внедрении системы ОРМ? д) каким целям служит общая инструкция по управлению (ОИУ) в компании, и каковы ее основные разделы? е) как можно преодолевать страхи и сопротивление изменениям в компании?

##### **Аутсорсинг:**

а) в чем сущность аутсорсинга? б) когда имеет смысл передавать на аутсорсинг и какие функции? в) зависит ли от вида деятельности организации выбор формы аутсорсинга?

#### **Темы для написания внеаудиторных заданий (мини-эссе)**

##### **Тема 1. Делегирование полномочий и ответственности как модель управления:**

а) три самых важных обязанностей руководителя и сотрудника; б) что можно рассматривать в качестве предпосылки решения при взятии сотрудником ответственности? в) в чем заключаются важнейшие нарушения принципов делегирования управления? г) какие вопросы целесообразно задать себе, чтобы определить, является ли ситуация обычным или особым случаем? д) что должно контролироваться при управлении путем делегирования полномочий и ответственности? е) в чем заключается разница между выборочным контролем и контролем результатов работы? ж) назовите ключевые, на ваш взгляд, принципы осуществления результатов работы и выборочного контроля.

##### **Тема 2. Коммуникации в процессе управления. Информирование.**

##### **Совещания в практике управления:**

а) какие цели преследует консультационное совещание и служебное совещание? б) в какой роли выступает руководитель на каждом из этих совещаний? в) какие правила должен соблюдать руководитель при проведении этих совещаний? г) как повысить их эффективность?

##### **Критическая и поощрительная беседа, жалобы:**

а) в чем заключается цель критики? б) перечислите основные этапы критической беседы; в) какие типичные ошибки допускают при проведении критической беседы? г) что эффективнее в деловой практике «признание заслуг» или «похвала», и в чем их различие? д) какие шаги должен предпринять сотрудник перед подачей жалобы? е) как следует вести себя руководителю при принятии жалобы?

##### **Информирование:**

а) назовите основные цели вертикального информирования (от руководителя к подчиненным, и от подчиненных к руководителю); б) какие правила должны соблюдать сотрудники и руководители при проведении информирования по вертикали? в) назовите основные цели и принципы горизонтального информирования; г) как провести грань между информированием и жалобой? д) в чем заключаются правила самоинформирования на нижестоящих звеньях управления? е) что означает «побуждение к действию» со стороны руководителя, каковы его принципы?

### **Тема 3. Коллегиальное сотрудничество и работа в команде. Взаимодействие «штаб-линия». Заместительство.**

#### **Коллегиальное сотрудничество и работа в команде:**

а) что такое коллегиальное сотрудничество и каковы его принципы? б) для решения каких задач эффективно использовать команду? в) как распределяются роли в команде, и кто несет ответственность за принятое командой решение? г) какие цели преследует беседа за круглым столом, и как ее правильно организовать?

#### **Взаимодействие «штаб-линия»:**

а) в чем заключается смысл штабной работы? б) в чем состоит ответственность линейных и ответственность штабных подразделений? в) назовите основные принципы взаимодействия штабных и линейных подразделений в компании; в какой мере они соблюдаются в вашей компании? г) как вы считаете, к работе в каком подразделении, штабном или линейном, вы имеете склонность?

#### **Заместительство:**

а) какие виды заместительства существуют, и каковы основные различия между ними? б) как распределяются полномочия между должностным лицом и его штатным заместителем? в) в чем заключается ответственность должностного лица при различных видах заместительства? г) в чем заключается ответственность заместителя при различных видах заместительства? д) что такое «единичное задание» в управлении?

### **Тема 4. Изменение менеджмента компании. Внедрение модели делегирования полномочий. Аутсорсинг.**

#### **Изменение менеджмента компании:**

а) каковы преимущества системы описания рабочих мест? б) какие основные пункты должно включать ОРМ? в) кто в компании организует разработку системы ОРМ, и принимает участие в ней? г) каким целям служит предварительный этап и этап диагностики при внедрении системы ОРМ? д) каким целям служит общая инструкция по управлению (ОИУ) в компании, и каковы ее основные разделы? е) как можно преодолевать страхи и сопротивление изменениям в компании?

#### **Аутсорсинг:**

а) в чем сущность аутсорсинга? б) когда имеет смысл передавать на аутсорсинг и какие функции? в) зависит ли от вида деятельности организации выбор формы аутсорсинга?

#### **Примеры тем для диспутов:**

Авторитарные методы не помогают: стиль управления

Начальник отдела маркетинга не желает нести ответственность

Четыре глаза лучше двух. Контроль при делегировании полномочий

Быть обаятельным руководителем недостаточно: стиль управления

Совещание с сотрудниками, или Парламент сотрудников

Подводные камни во взаимоотношениях сотрудников линейных и штабных подразделений

Коллеги или конкуренты? Коллегиальное сотрудничество

#### **Примеры деловой игры:**



проведение критической и поощрительно беседы с сотрудником; рассмотрение жалобы; подготовка и проведение консультационного совещания с сотрудниками.

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Наименование этапа освоения компетенции</b>
ПК-1	способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.2	способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями в профессиональной деятельности
ПК-2	способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.2	способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию в профессиональной деятельности

<b>Этап освоения компетенции</b>	<b>Показатель оценивания</b>	<b>Критерий оценивания</b>
ПК-1.2 способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями в профессиональной деятельности	Применяет основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе Владеет средствами информационных технологий в практике разработки и реализации бизнес-планов в профессиональной деятельности Использует методы и	Грамотно применяет основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе Корректно применяет методику составления и практической реализации бизнес- плана с использованием информационных технологий Корректно применяет методы и

	<p>инструменты управления рисками для принятия управленческих решений по реализации конкретных проектов и решений в профессиональной деятельности</p> <p>Применяет различные подходы к управлению интеллектуальными ресурсами компании</p> <p>Применяет информационные технологии для решения управленческих задач в сфере здравоохранения и государственно-частного партнерства</p> <p>Анализирует системы информационной безопасности в компании для предотвращения потерь ценных интеллектуальных ресурсов</p> <p>Принимает конструктивные решения по управлению конфликтами в организации</p> <p>Оценивает позиции участников переговорного процесса и использует приемы достижения договоренностей и формами фиксации этих договоренностей в итоговых документах в профессиональной деятельности</p>	<p>инструменты управления рисками для принятия управленческих решений по реализации конкретных проектов и решений в профессиональной деятельности</p> <p>Умело применяет различные подходы к управлению интеллектуальными ресурсами компании</p> <p>Адекватно применяет информационные технологии для решения управленческих задач в сфере здравоохранения и государственно-частного партнерства</p> <p>Анализирует системы информационной безопасности в компании для предотвращения потерь ценных интеллектуальных ресурсов</p> <p>Самостоятельно принимает конструктивные решения по управлению конфликтами в организации</p> <p>Оперативно оценивает позиции участников переговорного процесса и использует приемы достижения договоренностей и формами фиксации этих договоренностей в итоговых документах в профессиональной деятельности</p>
<p>ПК-2.2</p> <p>способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию в</p>	<p>Ориентируется в системе законодательства и нормативных правовых актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности</p> <p>Использует правовые нормы в профессиональной и общественной деятельности</p> <p>Применяет навыки</p>	<p>Свободно ориентируется в системе законодательства и нормативных правовых актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности</p> <p>Коррективно использует правовые нормы в профессиональной и</p>

<p>профессиональной деятельности</p>	<p>коммуникаций, позволяющих эффективно взаимодействовать с заинтересованными сторонами, разрабатывать стратегию и находить альтернативные варианты в условиях неопределенности</p> <p>Проводит стратегический стоимостной анализ предприятия</p> <p>Анализирует и обосновывает варианты стратегий достижения конкурентных преимуществ предприятия в профессиональной деятельности</p> <p>Использует нормативно-правовые акты при разработке корпоративной стратегии и ее реализации в сфере здравоохранения и государственно-частного партнерства</p> <p>Применяет основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе</p> <p>Принимает решения по управлению конфликтами в организации в сфере здравоохранения</p>	<p>общественной деятельности</p> <p>Грамотно применяет навыки коммуникаций, позволяющих эффективно взаимодействовать с заинтересованными сторонами, разрабатывать стратегию и находить альтернативные варианты в условиях неопределенности</p> <p>Корректно проводит стратегический стоимостной анализ предприятия</p> <p>Компетентно анализирует и обосновывает варианты стратегий достижения конкурентных преимуществ предприятия в профессиональной деятельности</p> <p>Обоснованно применяет нормативно-правовые акты при разработке корпоративной стратегии и ее реализации в сфере здравоохранения и государственно-частного партнерства</p> <p>Самостоятельно выбирает и использует методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе</p> <p>Самостоятельно принимает конструктивные решения по управлению конфликтами в организации в сфере здравоохранения</p>
--------------------------------------	--	--

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта

деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций (ПК-1.2, ПК-2.2) в процессе освоения образовательной программы.

Если слушатель успешно выполнил все этапы текущего контроля (письменные задания по учебным материалам и итоговое эссе), он допускается к итоговому письменному зачету, который состоит из 30 тестовых вопросов и 5 открытых вопросов.

Для успешной подготовки к зачету необходимо повторить весь пройденный материал по учебным пособиям, конспектам лекций и семинарских занятий. Важным этапом подготовки является выполнение письменных заданий текущего контроля, а также написание эссе: они позволяют слушателям обобщить полученные знания.

### Пример итогового письменного зачета

#### Вариант 1.

**Часть 1** содержит 30 тестовых вопросов. Выполнение теста оценивается по 10-балльной шкале согласно следующему принципу:

Кол-во правильно выполненных заданий	30	29	28	27	26	25	24
Баллы по 10-балльной шкале	10	9	8	7	6	5	4
Баллы по 5-балльной шкале	5 (отлично)			4 (хорошо)		3 (удв)	

Если тестирование выполнено с результатом менее 4 баллов по 10-балльной шкале (неудовлетворительно), то общий результат экзамена не засчитывается, независимо от высоких результатов, полученных за вторую часть экзамена.

**Часть 2** содержит 5 открытых вопросов, на которые должен быть дан максимально полный и развернутый ответ. Каждый вопрос оценивается от 1 до 10 баллов, после чего рассчитывается **средний балл** за данную часть экзамена.

**Итоговая экзаменационная оценка** выставляется путем суммирования результатов первой и второй части экзамена с весами 0,7 и 0,3 соответственно. Таким образом, тестирование составляет 70%, а открытые вопросы – 30% от итоговой оценки.

Итоговая оценка, полученная по 10-балльной шкале, переводится в 5-балльную шкалу в соответствии с приведенной выше таблицей.

#### Часть 1. Тестирование.

Пожалуйста, отметьте все правильные, на Ваш взгляд, варианты ответа (**возможен один или несколько вариантов**).

- Для успешного функционирования системы делегирования полномочий и ответственности каждая должность должна включать:
  - Цели и задачи, связанные с данной должностью
  - Полномочия, которыми обладает сотрудник для решения поставленных задач

- В) Подробную инструкцию по выполнению необходимых работ
- Г) Ответственность, которую несет сотрудник в соответствии с возложенными на него полномочиями и правом принимать самостоятельные решения
- Д) Все вышеперечисленное

**2. Необходимыми предпосылками для реализации системы делегирования полномочий и ответственности являются:**

- А) Наличие компетентных сотрудников
- Б) Желание руководства работать по-новому
- Г) Наличие многоуровневой иерархии управления
- В) Право сотрудников действовать и решать задачи в рамках делегированных им полномочий под собственную ответственность
- Д) Минимизация уровня контроля: самоконтроль практически полностью заменяет контроль со стороны руководства
- Е) Принятие всех важных управленческих решений коллегиальным способом (при участии всех сотрудников компании)
- Ж) Все вышеперечисленное

**3. За что из нижеперечисленного несет ответственность руководитель отдела международного взаимодействия?**

- А) Подбор компетентных сотрудников
- Б) Качественный перевод документации с английского на русский язык, выполняемый штатными переводчиками
- В) Распределение задач между сотрудниками отдела
- Г) Своевременная отправка и содержание исходящей корреспонденции сотрудниками
- Д) Контроль за показателями эффективности работы каждого сотрудника

**4. Что из нижеперечисленного является особым случаем, о котором сотрудник должен поставить в известность непосредственного руководителя?**

- А) Перераспределение работы между сотрудниками своего отдела
- Б) Задержка поставки важного оборудования в связи с форс-мажорными обстоятельствами
- В) Проведение внепланового консультационного совещания со своими сотрудниками для решения текущих задач
- Г) Падение спроса на продукцию в связи с появлением на рынке новой компании-конкурента
- Д) Жалоба со стороны одного из своих подчиненных на коллегу

**5. Передачей и распространением информации, необходимой для текущей работы сотрудников смежных отделов должны заниматься:**

- А) Руководители более высокого ранга
- Б) Специальный отдел информации
- В) Помощник (секретарь) руководителя
- Г) Специально уполномоченные лица
- Д) Сами сотрудники

**6. Руководитель среднего звена при работе в системе делегирования полномочий:**

- А) Сам выбирает и назначает своего заместителя
- Б) Имеет право выбрать заместителя из предложенных руководством кандидатур
- В) Сам предлагает кандидатуру заместителя для утверждения своему руководителю
- Г) Начальник выбирает заместителя для сотрудника, сотрудник должен

согласиться с этим решением

Д) Сам предлагает кандидатуру своего заместителя для утверждения своему руководителю, и имеет право выбрать заместителя из предложенных руководством кандидатур

**7. Решения при беседе за круглым столом принимаются следующим образом:**

А) Руководитель дискуссии, основываясь на предварительном обсуждении, приводит к общему знаменателю разные точки зрения и объявляет решение.

Б) Решение принимается путем голосования. Допустимы варианты: «за», «против», «воздержался». Руководитель дискуссии придерживается нейтралитета и не участвует в голосовании.

В) Решение принимается голосованием. Допустимы лишь варианты «за» и «против». Руководитель дискуссии принимает участие в голосовании.

**Если сотрудник просит консультации или совета у коллеги для выполнения поручения руководства, то в соответствии с моделью делегирования полномочий:**

**8.**

А) Коллега должен оказать ему необходимую помощь

Б) Коллега может ему помочь, в зависимости от их личных отношений

В) Коллега может ему помочь, в зависимости от его «близости» к руководству

Г) Коллега должен проинформировать руководителя и получить у него разрешение дать консультацию

**9. Кто уполномочен организовать работу по созданию ОРМ?**

А) Оргкомитет

Б) Высшее руководство

В) Внешние консультанты и выделенные им в помощь сотрудники

**10. В обязанности сотрудника входит подготовка решений, проведение консультаций, передача информации. Принятие решений не входит в сферу его полномочий. Это описание**

А) Штабных функций

Б) Линейных функций

В) Сервисных/вспомогательных функций

**11. Выберите верные утверждения:**

А) Сотрудник может подавать жалобу на коллегу из своего или смежного подразделения, но не имеет права подавать жалобу на непосредственного начальника

Б) Сотрудник может подавать жалобу на коллегу, подразделение или своего руководителя, в случае, если их поведение негативно затрагивает его сферу полномочий и препятствует эффективному решению поставленных задач

В) Жалоба – нежелательное средство в управленческой практике, необходимо убедить в этом всех сотрудников компании

Г) Перед тем, как подать жалобу, сотрудник должен самостоятельно поговорить с коллегой (руководителем), на которого подается жалоба, и попытаться урегулировать с ним конфликт

Д) Если в результате жалобы руководителем не были предприняты адекватные меры, сотрудник имеет права подать жалобу вышестоящему руководству, предупредив об этом своего непосредственного начальника

**12. При приеме на работу нового сотрудника, руководство в своих действиях должно исходить из предпосылки, что:**

А) Управление путем делегирования полномочий и ответственности и ОРМ

являются частью корпоративной культуры компании, и сотрудник самостоятельно с течением времени войдет в курс дела и разберется в деталях. С том случае, если что то останется непонятным, он может обратиться за помощью или задать вопросы.

Б) Нового сотрудника может ввести в курс дела его непосредственный начальник. Он же дает необходимые пояснения, в том объеме, который посчитает целесообразным и той форме, которую находит приемлемой.

В) Подробное и систематическое объяснение новому сотруднику всей цепочки - от цели и задач его рабочего места до диапазона действия и особых полномочий, является обязанностью его прямого руководителя.

**13. Начальник имеет право осуществлять контроль:**

А) Только непосредственно подчиненных ему сотрудников

Б) Всех сотрудников нижестоящих уровней иерархии управления компании (включая обслуживающий персонал)

В) Всех сотрудников нижестоящих уровней управления, которые имеют отношение к его сфере полномочий

**14. «Сотрудник исполняет обязанности отсутствующего должностного лица, обладает его полномочиями, несет вытекающую из этого ответственность, действует от его имени и в духе его решений». Какому типу замещения соответствует это описание?**

А) Заместительство

Б) Наблюдение за рабочим местом

В) Замена

**15. «Сотрудник не имеет права действовать и принимать решения от имени должностного лица. Его задача: установить, насколько важна проблема и следует ли информировать о ней отсутствующее должностное лицо и/или вышестоящее начальство, либо отложить решение дела до возвращения должностного лица». Какому типу замещения соответствует это описание?**

А) Заместительство

Б) Наблюдение за рабочим местом

В) Замена

**16. Сотрудник имеет право проявить инициативу с тем, чтобы получить необходимую ему информацию от начальника.**

А) Да

Б) Нет

В) Да, если у начальника хорошее настроение

**17. Контроль результатов работы (выберите все верные утверждения):**

А) Время проведения контроля объявляется заранее

Б) Контроль результатов – это выводы, сделанные по итогам ряда выборочных проверок

В) Должны быть заранее определены четкие критерии контроля, включая количественные показатели

Г) Результаты работы сотрудника оцениваются в соответствии с установленными целевыми показателями, независимо от внешних факторов, влияющих на его деятельность

Д) Сотрудник может подать жалобу на руководителя в случае несправедливой оценки работы

- Сотрудник Иванов планировал в понедельник начать разработку плана по маркетингу, как это было поручено ему непосредственным руководителем, начальником отдела маркетинга Петровым. В пятницу к Иванову подошел его коллега Зайцев и сообщил, что директор Волков передал это задание ему. Начальник отдела маркетинга Петров узнал об этом лишь в следующую среду, когда заинтересовался у Иванова, как продвигаются дела с планом. Сколько ошибок допустил директор?
18.
    - А) Одну ошибку
    - Б) Он все сделал правильно
    - В) Две ошибки
  19. Целью критической беседы в первую очередь является:
    - А) Выразить недовольство поведением сотрудника
    - Б) Выявить источник ошибки и указать пути ее устранения
    - В) Определить ответственного за совершение ошибки и наказать его
  20. Может ли сотрудник давать указания своим коллегам, которые находятся на одном с ним уровне иерархии?
    - А) Да, может
    - Б) Нет, не имеет права
    - В) Да, в случае, если считает себя более компетентным в данном вопросе
    - Г) Да, если он заслуженно пользуется повышенным доверием руководства
  21. Начальник, приглашая участников на консультационное совещание («совещание с сотрудниками»):
    - А) Высказывает свое мнение в начале дискуссии
    - Б) Заранее принимает решение, но не озвучивает его, чтобы понять ход мыслей и оценить активность своих сотрудников
    - В) Выслушивает мнение компетентных сотрудников, и на основе дискуссии принимает самостоятельное решение
    - Г) Позволяет сотрудникам принять решение по спорному вопросу
  22. О возникших сложностях, находящихся вне компетенции сотрудника, и непредвиденных обстоятельствах руководителя следует информировать:
    - А) По мере возникновения сложностей, мешающих выполнению проекта
    - Б) Во время проведения выборочного контроля
    - В) В отчете по итогам выполнения проекта
    - Г) Необходимо скрыть от руководителя негативную информацию
  23. Кто из сотрудников принимает участие в процессе создания системы ОРМ?
    - А) Все сотрудники компании
    - Б) Только начальники отделов
    - В) Только высшее руководство компании и оргкомитет
  24. Штабной сотрудник обязан консультировать без запроса, если, по его мнению, консультация может принести пользу другому подразделению. Он также обязан консультировать по собственной инициативе, даже если эти консультации не используются линейным руководством для принятия решений.
    - А) Да
    - Б) Нет, он должен консультировать коллег или руководителя только по их запросу



- В) Нет, он может проконсультировать коллег по собственной инициативе, если у них сложились хорошие личные взаимоотношения, но не обязан этого делать
- Г) Он обязан проконсультировать без запроса только высшее руководство компании

**В период работы команды все ее участники равны и обладают равными правами, вне**

**25. зависимости от занимаемых должностей**

- А) Нет
- Б) Да
- В) Да, за исключением топ-менеджмента, если его представители работают в составе команды
- Г) Это зависит от пожелания руководства: должен быть издан специальный приказ, устанавливающий роли участников команды, и степень ответственности, которую несет каждый из них

**26. К какому виду деловых бесед относится следующее высказывание: «Решение принимается начальником на основе результатов обсуждения».**

- А) Беседа за круглым столом
- Б) Служебное совещание («Производственное совещание»)
- В) Консультационное совещание («Совещание с сотрудниками»)

**27. При консультировании, штабной сотрудник должен:**

- А) Указать возможные альтернативы, охарактеризовать каждую из них, и занять нейтральную позицию, давая возможность лицу, принимающему решение, сделать самостоятельный выбор
- Б) Указать возможные альтернативы, охарактеризовать каждую из них, дать свое заключение, какая из альтернатив, на его взгляд, предпочтительнее, но не настаивать на ней.
- В) Указать возможные альтернативы, охарактеризовать каждую из них, дать свое заключение, какая из альтернатив, на его взгляд, предпочтительнее, и постараться максимально повлиять на принимаемое решение путем аргументации.

**28. Квалифицированный руководитель – это руководитель, который дает грамотные советы и рекомендации своим сотрудникам, консультирует по вопросам, входящим в их компетенцию, страхуя их от ошибок при выполнении заданий и помогая при появившихся трудностях.**

- А) Да
- Б) Нет
- В) Это зависит от характера деятельности компании

**29. К какому виду деловых бесед относится следующее высказывание: В начале встречи руководитель информирует сотрудников о принятом решении и дает соответствующие указания.**

- А) Беседа за круглым столом
- Б) Служебное совещание («Производственное совещание»)
- В) Консультационное совещание («Совещание с сотрудниками»)

**30. Начальнику отдела информации и связей с общественностью Ивановой поручено обеспечить издание журнала, посвященного 10-летию юбилею организации. Директор организации высказал общие пожелания относительно содержания журнала, а также охарактеризовал целевую аудиторию, на которую он будет рассчитан. Ивановой был выделен определенный бюджет на издание. Хотя Иванова – опытный компетентный сотрудник, она все же регулярно обращается к руководителю с просьбой разрешить ее сомнения по поводу списка авторов, объема и**

содержания статей, а также внешнего оформления журнала. Она выражает искреннее восхищение умом и способностями шефа, и ему это очень нравится. Кроме того, Иванова попросила руководителя одобрить проект сметы расходов (хотя ей удалось уложиться в меньшую сумму, чем выделенный руководством бюджет). Как можно охарактеризовать действия начальника отдела?

А) Это нормальный случай вертикального информирования – сотрудница информирует руководителя о ходе работ на своем участке

Б) Это особый случай: задание очень ответственное, поэтому Ивановой необходимо проконсультироваться и получить одобрение руководства по плану действий

В) Действия начальника отдела – попытка обратного делегирования, так как она обладает достаточным объемом полномочий, чтобы самостоятельно действовать и принимать решения по данному вопросу

## Часть 2. Открытые вопросы.

1. Каковы, на Ваш взгляд, ключевые преимущества (укажите не менее трех) и недостатки (укажите не менее трех) модели управления на основе делегирования полномочий и ответственности **для руководителя**?
2. Перечислите основные правила проведения консультационного совещания с сотрудниками.
3. Что такое самоинформирование в практике управления? Как должен вести себя руководитель при самоинформировании (назовите основные правила)?
4. Прокомментируйте высказывание «высшего руководителя», который в своем обращении к руководителям нижестоящего уровня иерархии предложил следующее: «Возьмите себе столько полномочий, сколько посчитаете нужным». Оцените это высказывание с позиции модели делегирования полномочий и ответственности. Эффективен ли такой подход?
5. Что Вам дал курс? Что Вы считаете возможным применить на практике (или уже применяете)?

## Шкала оценивания

### Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знать	Уметь	Владеть
1	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
2	Не зачтено	Фрагментарные знания	Частично освоенное умение	Фрагментарное применение
3	Зачтено	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематическое осуществляемое умение	В целом успешное, но не систематическое применение
4	Зачтено	Сформированные,	В целом успешное,	В целом успешное,

		но содержащие отдельные пробелы знания	но содержащие отдельные пробелы умение	но содержащее отдельные пробелы применение навыков
5	Зачтено	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

**Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений**

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр.	Оценка	
1	Не зачтено	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
2	Не зачтено	Знать на уровне <b>ориентирования</b> , представлений. Субъект учения знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения
3	Зачтено	Знать и уметь на <b>репродуктивном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Зачтено	Знать, уметь, владеть на <b>аналитическом</b> уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
5	Зачтено	Знать, уметь, владеть на <b>системном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины

**4.4. Методические материалы**

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенции ПК-1.2, ПК-2.2.

### **Критерии оценки итогового практического задания.**

**Работа считается выполненной успешно, если:**

- Работа выполнена по утвержденной процедуре, и ее содержание соответствует полученному заданию;
- Объем работы составляет от 5 до 10 страниц печатного текста;
- Работа содержит теоретические основы модели делегирования полномочий, необходимые для раскрытия темы, однако объем теоретической части не превышает 30% от общего объема работы;
- В работе проведен анализ предпосылок для внедрения модели делегирования в компании/на своем рабочем месте;
- В работе перечислены этапы внедрения элементов модели делегирования в своей компании/на рабочем месте и показаны основные результаты этого внедрения;
- Проанализированы основные трудности практического внедрения модели делегирования полномочий, показаны их основные причины и пути преодоления;
- Соблюдена логика изложения материала, выводы грамотно сформулированы и обоснованы;
- Слушатель правильно и аргументировано ответил на все вопросы при защите работы.

К процедуре оценивания по промежуточной аттестации допускаются студенты, набравшие не менее 50 баллов по результатам текущей аттестации.

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

### **Подготовка к лекционным и практическим занятиям**

Основным этапом подготовки слушателей к лекционным и практическим занятиям является тщательное изучение рекомендованной литературы по курсу. Обязательными для изучения являются три российско-немецких учебных пособия «Система эффективного управления: теория и практика делегирования полномочий и ответственности». Они содержат 9 глав, последовательно раскрывающих все темы курса. В предисловии к первой книге даны подробные рекомендации по изучению учебных материалов.

Лекции занимают небольшую часть времени занятий по курсу, по сравнению с практическими занятиями и самостоятельной работой. Их цель – дать слушателям общее представление о модели управления путем делегирования полномочий и ее основных

разделах. Специфика очно-заочного обучения подразумевает значительное количество самостоятельной работы и требует от слушателей специальных навыков работы с текстами.

Исследования одного из немецких научно-исследовательских институтов показали, что для проработки одной книги по курсу необходимо затратить от 6 до 12 часов в месяц. Авторы книг рекомендуют следующую эффективную схему изучения материала:

**1 этап.** Прочитать всю главу, чтобы составить общее представление, иметь картину перед глазами. Необходимо читать быстро и внимательно, не теряя из вида основной мысли. Таким образом, слушатели практикуются в *динамическом* чтении.

**2 этап.** Этот этап предполагает углубленное чтение, предполагающее интенсивную работу с карандашом и цветом. Необходимо внимательно читать предложение за предложением, стараться выделить цветом и запомнить каждое понятие (определение). Здесь необходимо четко отделять главное от второстепенного и выделять те места, к которым нужно вернуться еще раз, чтобы выяснить суть и взаимосвязь между различными понятиями.

**3 этап.** Это этап *контрольного чтения*. Когда составлено общее представление о пройденном материале, необходимо углубленно рассмотреть те места, которые остались не очень понятными. На основе подчеркнутого текста можно составить краткое резюме прочитанного.

По завершении прочтения главы слушателям рекомендуется составить список вопросов, которые они хотели бы обсудить с преподавателем на семинарском занятии.

Для лучшего понимания и закрепления пройденного материала очень важно регулярно выполнять письменные домашние задания (мини-эссе по вопросам в конце каждой главы).

Слушатели, самостоятельно изучившие материал по определенной теме и выполнившие письменное домашнее задание, готовы к активному участию в практическом занятии (семинаре).

Практические занятия по курсу Б1.В.ДВ.2.2 «Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг» предполагают интерактивную форму обучения: активное участие слушателей, их работу в группах, обсуждение ключевых тем и проблемных вопросов курса с преподавателем, разбор кейсов, деловые игры. Для того, чтобы слушатели могли высказывать свою точку зрения по обсуждаемым вопросам и анализировать практические ситуации, они должны очень хорошо владеть пройденным материалом, что предполагает большой объем самостоятельной работы.

Структуру семинара можно представить следующим образом:

6. Обсуждение теоретических вопросов, основанных на материалах лекции и учебного пособия по курсу.
7. Обсуждение с преподавателем проблемных (непонятных) вопросов, возникших у слушателей в процессе самостоятельной подготовки.
8. Разбор практических ситуаций (реальных кейсов) по теме занятия, дискуссии. Кейсы раздаются слушателям на занятии, на их изучение дается 10-15 минут, затем они обсуждаются в аудитории.

Одна из главных задач курса – сформировать у слушателей практические навыки применения модели управления, основанной на делегировании полномочий и ответственности. В связи с этим активное участие слушателей в семинарских занятиях представляется особенно важным для достижения целевых образовательных результатов.

### **Подготовка эссе по курсу и защита проекта**

Эссе – вид самостоятельной исследовательской работы студентов, с целью углубления и закрепления теоретических знаний и освоения практических навыков. Цель эссе состоит в развитии самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Тема эссе по курсу: «Внедрение модели управления, основанной на делегировании полномочий». Предполагается, что работа будет посвящена анализу предпосылок и методике внедрения изученной модели управления (или ее отдельных элементов) на примере конкретной компании (конкретного рабочего места). Слушатели могут рассматривать пример компании, где они работают в настоящее время, или (в случае, если в настоящий момент не работают) любой другой пример реально существующей компании. Цель работы: применить полученные теоретические знания по курсу для анализа перспектив изменения менеджмента компании (отдельного подразделения).

Объем работы должен составлять от 5 до 10 страниц печатного текста. Работа должна содержать теоретические основы модели делегирования полномочий, необходимые для раскрытия темы, однако объем теоретической части не превышает 30% от общего объема работы. Должен быть проведен анализ предпосылок для внедрения модели делегирования в компании/на своем рабочем месте, перечислены этапы внедрения элементов модели делегирования, показаны основные результаты (потенциальные результаты) этого внедрения. Необходимо проанализировать основные трудности практического внедрения модели делегирования полномочий, показаны их основные причины и пути преодоления. Должна быть соблюдена логика изложения материала, выводы грамотно сформулированы и обоснованы.

На последнем практическом занятии проходит защита проекта по итоговому эссе. Слушатели должны подготовить презентацию в Power Point (3-5 слайдов) и доклад, где содержатся основные положения и выводы эссе. Доклад и презентация должны содержать только результаты самостоятельного анализа слушателя, выводы на примере конкретной компании. Теоретическая часть эссе, посвященная основам модели делегирования полномочий и ответственности, не должна присутствовать в докладе. Выступление слушателя должно занимать от 5 до 10 минут. По итогам презентации слушатель должен правильно и аргументированно ответить на все вопросы преподавателя и коллег при защите работы.

### **Подготовка к зачету**

Слушатель должен выполнять письменные внеаудиторные задания по вопросам каждого раздела учебного пособия по курсу: «Система эффективного управления: теория и практика применения делегирования полномочий и ответственности».

Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме защиты проекта (письменного эссе) на тему «Внедрение модели управления, основанной на делегировании полномочий» (на материалах конкретной организации) и итогового тестирования по материалам курса.

Знания, умения, навыки студента на зачете оцениваются в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

### **Показатели, критерии и оценивания знаний и компетенций на зачете**

<b>Уровень</b>	<b>Критерии</b>	<b>Баллы</b>
Высокий	Студент показывает отличные знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	41-50
Хороший	Студент показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; почти полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; в основном показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	31-40 21-30
Средний	Студент показывает не очень хорошие знания изученного учебного материала; слабо излагает и интерпретирует материалы учебного курса; кратко раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; практически отсутствует умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	11-20
Низкий	При наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного	10 балл и

	материала; в случае отсутствия знаний основных понятий и определений курса или присутствии большого количества ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные основные и дополнительные вопросы; при условии отсутствия ответа на основной и дополнительный вопросы	ниже
--	---	------

Максимальное количество баллов, которое студент может набрать в процессе обучения в рамках учебного курса – **100 баллов**:

91-100 баллов	зачтено (А)
81-90 баллов	зачтено (В)
71-80 баллов	зачтено (С)
61-70 баллов	зачтено (D)
60 и менее	не зачтено (Е).

## 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Основная литература

1. Календжян С.О., Бёме Г. Система эффективного управления. Теория и практика применения делегирования полномочий и ответственности. Учебные программы для руководителей и специалистов. Книга 1. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2013. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8825.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Календжян С.О., Бёме Г. Система эффективного управления. Теория и практика применения делегирования полномочий и ответственности. Учебные программы для руководителей и специалистов. Книга 2. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2013. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8826.html>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Календжян С.О., Бёме Г. Система эффективного управления. Теория и практика применения делегирования полномочий и ответственности. Учебные программы для руководителей и специалистов. Книга 3. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2013. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8827.html>.— ЭБС «IPRbooks».

### 6.2. Дополнительная литература

1. Календжян С.О., Бёме Г. Описание рабочих мест при делегировании полномочий и ответственности. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2008. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/19654.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Календжян С.О., Бёме Г. Анализ конкретных ситуаций по делегированию полномочий и ответственности. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2009. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/5617.html>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: мотивация и развитие персонала. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/21660.html>.— ЭБС «IPRbooks».



4. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: потенциал успеха и самоменеджмент. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30205.html>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: коммуникации в управленческой деятельности. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61543.html>.— ЭБС «IPRbooks»
6. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: постановка целей и контроль. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61548.html>.— ЭБС «IPRbooks»
7. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: социальная компетенция и модерация. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2011. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61554.html>.— ЭБС «IPRbooks»
8. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: управление проектами и командами. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2012. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61502.html>.— ЭБС «IPRbooks»
9. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: ответственность исполнителя и ответственность руководителя. Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2012. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61601.html>.— ЭБС «IPRbooks»
10. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: организационная функция менеджмента. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2012. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61648.html>.— ЭБС «IPRbooks»

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.