

**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 международной коммерции

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры

международной коммерции

Протокол от «02» сентября 2019 г.

№ 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.09.01 «Делегирование полномочий и ответственности (Management By Delegation
Of Authorities And Responsibilities)»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.06 Торговое дело

(код, наименование направления подготовки)

«Логистика в торговой деятельности»

(профиль)

Бакалавр

(квалификация)

Очная

(форма обучения)

Год набора – 2020

Москва, 2019 г.

Автор–составитель:

д.э.н., профессор кафедры корпоративного управления _____ Календжян С.О.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой
международной коммерции д.э.н., профессор _____ Саламатов В.Ю.
(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (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.ДВ.09.01 «Делегирование полномочий и ответственности (Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities)» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-5	способность управлять персоналом организации (предприятия); готовность к организационно-управленческой работе с малыми коллективами	ПК-5.2	готовность к организационно-управленческой работе с малыми коллективами в профессиональной деятельности

- 1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.ДВ.09.01 «Делегирование полномочий и ответственности (Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities)» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональный стандарт «Логист автомобилестроения» утв. от 14.10.2014 N 721н Д/01.5 Трудовые функции: • планирование и разработка производственных заданий	ПК-5.2	на уровне знаний: - знать организационно-управленческие особенности делегирования полномочий и ответственности при работе с малыми коллективами
		на уровне умений: - уметь применять принципы делегирования полномочий и ответственности в организационно-управленческой работе с малыми коллективами при осуществлении процедур закупок для государственных, муниципальных и корпоративных нужд
		на уровне навыков: - быть готовым к применению технологий делегирования полномочий и ответственности в организационно-управленческой

		работе с малыми коллективами при осуществлении процедур закупок для государственных, муниципальных и корпоративных нужд
Профессиональный стандарт «Специалист по организации постпродажного обслуживания и сервиса» утв. от 31.10.2014 N 864н В/03.6 Трудовые функции: • организация и координация взаимодействия с подразделениями организации и внешними контрагентами по постпродажному обслуживанию и сервису	ПК -5.2	на уровне знаний: - знать организационно-управленческие особенности делегирования полномочий и ответственности при работе с малыми коллективами
		на уровне умений: - уметь применять принципы делегирования полномочий и ответственности в организационно-управленческой работе с малыми коллективами в организации сбора, систематизация, изучение и обобщение информационных материалов по маркетингу; об экономической, сбытовой и прочей деятельности организаций (фирм), с которыми заключены договора о сотрудничестве в части снабжения и сбыта
		на уровне навыков: - владеть навыками внедрения технологий делегирования полномочий и ответственности в организационно-управленческой работе с малыми коллективами при организации сбора, систематизация, изучение и обобщение информационных материалов по маркетингу; об экономической, сбытовой и прочей деятельности организаций (фирм), с которыми заключены договора о сотрудничестве в части снабжения и сбыта

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.09.01 «Делегирование полномочий и ответственности (Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities)» в соответствии с учебным планом направления подготовки 38.03.06 «Торговое дело», профиль «Логистика в торговой деятельности» изучается в 8-м семестре на 4-м курсе в качестве дисциплины по выбору.

Дисциплина Б1.В.ДВ.09.01 «Делегирование полномочий и ответственности (Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities)» опирается на материал, изученный в рамках следующих дисциплин: «Организационное поведение» (4 курс 7 семестр), «Менеджмент» (2 курс 4 семестр), «Социология» (2 курс 3 семестр).

Дисциплина «Делегирование полномочий и ответственности (Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities)» является опорой при прохождении производственной практики, НИР и написания ВКР.

Общая трудоемкость дисциплины 3 зач. единицы (108 час.)

По дисциплине Делегирование полномочий и ответственности (Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities)» выделяется:

на контактную работу с преподавателем выделяется 36 час, в том числе:

-лекции – 18 час.

- практические занятия – 18 час.

на самостоятельную работу обучающихся – 36 час

на контроль – 36 час.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						СР	Форма текущего контроля успеваемости ⁴ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						
			Л	ЛР	ПЗ	КСР			
Тема 1	Delegation of authorities and responsibilities as a management model / Делегирование полномочий и	22	6		6		10	Т	

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости ⁴ ,
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	ответственности как модель управления							
Тема 2	Communication in the management process. Informing / Коммуникации в процессе управления. Информирование.	18	4		4		10	Т, Д
Тема 3	Collegiate cooperation and team work. Cooperation between staff and linear units. Substitution system / Коллегиальное сотрудничество и работа в команде. Взаимодействие «штаб-линия». Заместительство.	16	4		4		8	Т
Тема 4	Company management transformation. Introduction of the management model by delegation of authorities / Изменение менеджмента компании. Внедрение модели делегирования полномочий.	16	4		4		8	Э, Д
Промежуточная аттестация		36						Экзамен
Всего:		108	18		18		36	

Delegation of authorities and responsibilities as a management model
Communications in management. Information.

Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), диспут (Д)

Содержание дисциплины

Topic 1. Delegation of authorities and responsibilities as a management model

Definition and main principles.

Rights and duties of a supervisor and a subordinate within the framework of the model.

Advantages of management by delegation of authorities for a company, employees and managers.

The main types of violations of the principles of delegation of authority and responsibility.

Control (selective control and monitoring of the work results).

Topic 2. Communication in management. Information.

Consultative and operation meetings: goals, principles and rules.

Business conversations with subordinates. Model of critical and promotional talk.

Complaints in management practice. Model of analysis and settlement of professional conflicts.

Horizontal and vertical information: rules and principles. Self-information of a supervisor.

Topic 3. Collegiate cooperation and teamwork. Interaction between "staff" and "linear" departments. Substitution system.

Main rules and principles of collegiate cooperation.

Organization of the teamwork. Roundtable talk as a management tool.

Interaction between staff and linear departments. Authorities and responsibilities of linear and staff employees.

Substitution system. Responsibility of the parties in different types of substitution.

Topic 4. Management transformation in a company. Introduction of the model of delegation of authorities and responsibilities. Outsourcing.

A system of job descriptions (JDs): development and implementation.

General Management Instruction: development and implementation.

Outsourcing as a form of delegation of authorities: advantages and disadvantages.

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 делегирования.**

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. Коллегиальное сотрудничество и работа в команде. Взаимодействие «штаб-линия». Заместительство.

Основные принципы и правила коллегиального сотрудничества. Организация работы в команде. Беседа за круглым столом как средство управления. Взаимодействие «штаб-линия». Полномочия и ответственность линейных и штабных сотрудников.

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

Система описания рабочих мест (ОРМ): разработка и внедрение. Общая инструкция по управлению: разработка и применение.

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.09.01 «Делегирование полномочий и ответственности (Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities)» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Delegation of authorities and responsibilities as a management model / Делегирование полномочий и ответственности как модель управления	Тестирование
Communication in the management process. Informing / Коммуникации в процессе управления. Информирование.	Тестирование, диспут
Collegiate cooperation and team work. Cooperation between staff and linear units. Substitution system / Коллегиальное сотрудничество и работа в команде. Взаимодействие «штаб-линия». Заместительство.	Тестирование
Company management transformation. Introduction of the management model by delegation of authorities / Изменение менеджмента компании. Внедрение модели делегирования полномочий.	Эссе, диспут

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена в письменной форме.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Темы для написания внеаудиторных заданий (мини-эссе)

Topic 1. Delegation of authorities and responsibilities as a management model:

a) what are the three most important responsibilities of a supervisor and a subordinate? b) what could be the base for an employee to take a responsibility for something? c) what are the critical violations of the principles of management by delegation of authorities and responsibilities? d) what questions should ask yourself to determine whether the situation is a normal or special case? d) what should be controlled in management through delegation of authorities and responsibilities? e) what is the difference between the selective control and the control of results? f) what are, in your opinion, the key principles of the selective control and the control of results?

Topic 2. Communications in management. Information.

Consultative meetings in management:

- a) what are the objectives of consultative and operation meetings?
- b) what is the role of a supervisor at each of these meetings?
- c) what rules should a supervisor follow during these meetings?
- d) how to improve the effectiveness of the meetings in a company?

Critical and promotional talks, complaints:

- a) what is the main purpose of critics? b) list the main stages of a critical conversation; c) what are the typical mistakes made during a critical conversation? d) what is more effective in business practice: "recognition of merits" or a "praise", and what is their difference? e) what steps should an employee take before filing a complaint? (f) How should a supervisor behave when accepting a complaint?

Information:

- a) name the main goals of vertical information (from a supervisor to subordinates, and from subordinates to a supervisor); b) what rules should supervisors and subordinates follow when conducting vertical information? c) name the main goals and principles of horizontal information; d) how to draw a line between information and complaint? e) what are the rules of self-information of a supervisor at the lower levels of hierarchy? f) what does the "promotion for action" from a supervisor mean, and what are its principles?

Topic 3. Collegiate cooperation and teamwork. Cooperation «staff-line». Substitution system.

Collegiate cooperation and teamwork:

- a) what is collegiate cooperation and what are its principles? b) for what goals and tasks is it efficient to use a team? c) how are the roles in a team distributed, and who is responsible for the outcome of a team decision? d) what are the goals of a roundtable talk and how should it be organized correctly?

Cooperation between staff and linear units:

- a) what is the meaning of staff work? b) what is the responsibility of linear and staff units (departments)? c) what are the main principles of interaction between staff and linear units in the company?; to what extent are these rules respected in your company? g) what do you think, for which work are you more capable: for the work in a staff or linear unit?

Substitution:

- a) what types of substitution exist, and what are the main differences between them? b) how are authorities allocated between an employee (owner of the workplace) and his staff deputy? c) what is the responsibility of an employee (owner of the workplace) in different types of substitution? d) what is the responsibility of a deputy in different types of substitution? e) what is a "single task" in management?

Topic 4. Company management transformation. Introduction of the management model by delegation of authorities. Outsourcing.

Company management transformation:

- a) what are the advantages of introducing the system of job descriptions (JDs)? b) what are the key points that should be included in JD? c) who in the company organizes the development of JD system, and who takes part in elaborating job descriptions? d) what is the role of the preparatory stage and preliminary management diagnostics in the implementation of JD system? d) what is the role of General Management Instruction (GMI) in the company, and what are its main sections? e) what could be done to overcome fears and resistance to change within the company?

Outsourcing:

a) what is the essence of outsourcing? b) when does it make sense to outsource and which functions can be outsourced? c) does the choice of an outsourcing form depend on the company's sphere of activity?

Topics for out-of-class writing assignments (mini-essays)

Topic 1. Delegation of authorities and responsibilities as a management model:

a) what are the three most important responsibilities of a supervisor and a subordinate? b) what could be the base for an employee to take a responsibility for something? c) what are the critical violations of the principles of management by delegation of authorities and responsibilities? d) what questions should ask yourself to determine whether the situation is a normal or special case? d) what should be controlled in management through delegation of authorities and responsibilities? e) what is the difference between the selective control and the control of results? f) what are, in your opinion, the key principles of the selective control and the control of results?

Topic 2. Communications in management. Information.

Consultative meetings in management:

a) what are the objectives of consultative and operation meetings?
b) what is the role of a supervisor at each of these meetings?
c) what rules should a supervisor follow during these meetings?
d) how to improve the effectiveness of the meetings in a company?

Critical and promotional talks, complaints:

a) what is the main purpose of critics? b) list the main stages of a critical conversation; c) what are the typical mistakes made during a critical conversation? d) what is more effective in business practice: "recognition of merits" or a "praise", and what is their difference? e) what steps should an employee take before filing a complaint? (f) How should a supervisor behave when accepting a complaint?

Information:

a) name the main goals of vertical information (from a supervisor to subordinates, and from subordinates to a supervisor); b) what rules should supervisors and subordinates follow when conducting vertical information? c) name the main goals and principles of horizontal information; d) how to draw a line between information and complaint? e) what are the rules of self-information of a supervisor at the lower levels of hierarchy? f) what does the "promotion for action" from a supervisor mean, and what are its principles?

Topic 3. Collegiate cooperation and teamwork. Cooperation «staff-line». Substitution system.

Collegiate cooperation and teamwork:

a) what is collegiate cooperation and what are its principles? b) for what goals and tasks is it efficient to use a team? c) how are the roles in a team distributed, and who is responsible for the outcome of a team decision? d) what are the goals of a roundtable talk and how should it be organized correctly?

Cooperation between staff and linear units:

a) what is the meaning of staff work? b) what is the responsibility of linear and staff units (departments)? c) what are the main principles of interaction between staff and linear units in the company?; to what extent are these rules respected in your company? g) what do you think, for which work are you more capable: for the work in a staff or linear unit?

Substitution:

a) what types of substitution exist, and what are the main differences between them? b) how are authorities allocated between an employee (owner of the workplace) and his staff deputy? c) what is the responsibility of an employee (owner of the workplace) in different types of

substitution? d) what is the responsibility of a deputy in different types of substitution? e) what is a "single task" in management?

Topic 4. Company management transformation. Introduction of the management model by delegation of authorities. Outsourcing.

Company management transformation:

a) what are the advantages of introducing the system of job descriptions (JDs)? b) what are the key points that should be included in JD? c) who in the company organizes the development of JD system, and who takes part in elaborating job descriptions? d) what is the role of the preparatory stage and preliminary management diagnostics in the implementation of JD system? d) what is the role of General Management Instruction (GMI) in the company, and what are its main sections? e) what could be done to overcome fears and resistance to change within the company?

Outsourcing:

a) what is the essence of outsourcing? b) when does it make sense to outsource and which functions can be outsourced? c) does the choice of an outsourcing form depend on the company's sphere of activity?

Sample topics for disputes:

Authoritarian methods do not help: management style

Head of the Marketing Department does not want to take responsibility

Four eyes are better than two. Control in the model of delegation of authorities and responsibilities

Being a charismatic leader is not enough: management style

Meetings with employees or Parliament of employees

Pitfalls in the relationship between the staff and linear units

Colleagues or competitors? Collegiate cooperation

Examples of business games:

conducting critical and promotional talks with subordinates; complaints settlement; preparation and holding of consultative meetings with subordinates.

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.

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?

Выполнение всех заданий является обязательным. Слушатели, не выполнившие в полном объеме письменные внеаудиторные задания, не допускаются к сдаче экзамена.

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.

Студенты, успешно защитившие проект, допускаются к **итоговому письменному экзамену по курсу**. Экзамен состоит из 30 тестовых вопросов, охватывающих все темы, пройденные по курсу, а также 5 открытых вопросов. Оценка за письменный экзамен является итоговой по курсу и проставляется в приложении к диплому.

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
------------------------	---------------------------------	---------------------------------------	--

ПК - 5	Способность управлять персоналом организации (предприятия); готовность к организационно-управленческой работе с малыми коллективами	ПК – 5.2	готовность к организационно-управленческой работе с малыми коллективами в профессиональной деятельности
--------	---	----------	---

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-5.2: готовность к организационно-управленческой работе с малыми коллективами в профессиональной деятельности	<p>Осуществляет деловое общение в команде, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</p> <p>Применяет основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе</p> <p>Применяет принципы коллегиального сотрудничества, контроля, замещения, консультирования</p> <p>Идентифицирует конфликт как особую форму отношений между субъектами в малом коллективе</p> <p>Принимает конструктивные решения по управлению конфликтами в организации</p>	<p>Эффективно осуществляет деловое общение в команде, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</p> <p>Грамотно применяет основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе</p> <p>Корректно применяет принципы коллегиального сотрудничества, контроля, замещения, консультирования</p> <p>Самостоятельно определяет тип конфликтной личности и организует с ней адекватное коммуникативное взаимодействие</p> <p>Самостоятельно принимает конструктивные решения по управлению конфликтами в организации</p>

Пример итогового письменного экзамена

Part 1 contains **30 multiple-choice questions**. The test is evaluated on a 10-point scale according to the following principle:

The number of correctly completed tasks	30	29	28	27	26	25	24
Scores on a 10-point scale	10	9	8	7	6	5	4
Scores on a 5-point scale	5 (excellent)			4 (good)		3 (satisfactory)	

If the test (Part 1) is completed with a score less than 4 points on a 10-point scale (unsatisfactory), the overall result of the exam is unsatisfactory, regardless of the good results obtained for the second part of the exam.

Part 2 contains **5 open questions**: the most complete and detailed answers should be given for each of them. Each question is assessed from 1 to 10 points, and then the average score for this part of the exam is calculated.

The final exam grade is given by summing the results of the first and second parts of the exam with weights of 0.7 and 0.3, respectively. Thus, the test amounts to 70%, and open questions - 30% of the final grade.

The final grade received on a 10-point scale is transformed into a 5-point scale in accordance with the table above.

Part 1. Test.

*Please, choose **all** the correct response options (one or more options can be correct).*

1. **For successful functioning of the system of delegation of authorities and responsibilities every position (job description) should include:**
 - A) Objectives and tasks associated with this position
 - B) Authorities delegated to the employee to solve the tasks set for the position
 - C) Detailed instructions on the performance of all the necessary work
 - D) Responsibility taken by the employee in accordance with his/her authorities and rights to make independent decisions
 - E) All of the above
2. **Necessary preconditions for implementing the system of delegation of authorities and responsibilities are the following:**
 - A) Availability of competent employees
 - B) Desire of the top management to work in a new way
 - C) Presence of a multilevel hierarchy system
 - D) Right of employees to act and solve problems independently within their delegated authority under their own responsibility
 - E) Minimization of the level of control: self-control almost completely replaces the control of supervisors
 - F) Taking all important management decisions a collegial way (with the participation of all company employees)
 - G) All of the above
3. **For which of the following is the Head of International Projects Department responsible?**
 - A) Selection of competent staff for the Department
 - B) Quality of documentation translation from English into Russian language, performed by in-house translators
 - C) Distribution of tasks between the employees of the Department
 - D) Content and timely sending of outgoing correspondence realized by employees of the Department
 - E) Monitoring each employee's performance indicators

4. **Which of the following is a special case about which a subordinate should immediately inform a direct supervisor?**
 - A) Redistribution of work between employees of his Department
 - B) Delay in the delivery of important equipment in connection with force majeure
 - C) Unscheduled consultative meeting with his subordinates for solving current problems
 - D) Decrease in demand for products in connection with the appearance of a new competitor in the market
 - E) Complaint from one of subordinates against his/her colleague

5. **The following people should be responsible for transmission and dissemination of the information necessary for the current work of the colleagues in other departments (horizontal information):**
 - A) Managers at the higher hierarchy levels
 - B) Special Information Department
 - C) Assistant (Secretary) of the General Director
 - D) Specially authorized employees
 - E) Employees, who received the information, themselves

6. **A middle manager working within the system of delegation of authorities and responsibilities:**
 - A) Chooses and appoints his deputy himself
 - B) Has the right to choose a deputy from the candidates proposed by his supervisor
 - C) He himself proposes the candidacy of a deputy for approval to his supervisor
 - D) His supervisor chooses a deputy for him, and he must agree with this decision
 - D. He himself proposes a candidacy of his deputy for approval to his supervisor, and has the right to choose a deputy from candidates proposed by his supervisor

7. **Decisions in a roundtable talk are taken in a following way:**
 - A) Discussion leader (moderator), based on preliminary discussions, brings different points of view to a common result and announces his decision.
 - B) Decision is made by voting. Valid options: "for", "against", "abstained". The leader (moderator) maintains neutrality and does not participate in the voting.
 - C) Decision is made by voting. The only valid options are "for" and "against." The leader takes part in the voting.

8. **If an employee requests consultation or advice from colleagues to complete the task delegated to him, in accordance with the model of delegation of authorities:**
 - A) a Colleague should provide the necessary assistance
 - B) a Colleague can help him, depending on their personal relationships
 - C) a Colleague can help him, depending on his "proximity" to the top management
 - D) a Colleague should inform his supervisor and get the permission to give advice

9. **Who is authorized to organize the work on Job descriptions elaboration?**
 - A) Organizational committee
 - B) Top management
 - C) External consultants and employees who help them

10. **The employee's duties include preparation of solutions, consultations, transmission of information. Decision-making is not within the scope of his authorities. This description is related to:**
 - A) Staff functions

- B) Linear functions
- C) Service functions

11. Select the correct statements:

- A) An employee may submit the complaint against a colleague from his unit or other units, but has no right to submit a complaint against his supervisor
- B) An employee may submit a complaint against a colleague, another unit or his own supervisor, if their behavior negatively affects his sphere of authorities and the tasks performed
- C) Complaint is an undesirable tool in managerial practice, and it is necessary to explain it to all employees of the company
- D) Before an employee submits a complaint, he must firstly speak with a colleague (a supervisor) himself, and try to solve the conflict
- E) If after the complaint a supervisor has not taken adequate measures, an employee has the right to transfer the complaint to an upper-level supervisor, after informing his direct supervisor

12. When hiring a new employee, a supervisor should act in accordance with the following prerequisites:

- A) Management through delegation of authorities and responsibilities and Job Descriptions are the part of corporate culture of the company, and an employee over time will understand the rules himself. In the case, if something remains unclear, he could ask for help or put questions.
- B) A direct supervisor can introduce an employee into the corporate culture and rules. He gives the necessary explanations, to the extent which seems appropriate to him, and in the form which he finds acceptable.
- C) Detailed and systematic explanation of all the rules to a new employee - from goals and tasks of his position to the range of his activities and authorities, is the full responsibility of a direct supervisor.

13. A supervisor has a right to effectuate control over:

- A) His direct subordinates
- B) All the employees of the lower levels of hierarchy at the company (including those performing service functions)
- C) All the employees of the lower levels of hierarchy, related to his range of tasks and authorities

14. "An employee performs the duties of an absent employee, possesses his authorities and corresponding responsibilities, acts in his name and in the spirit of his decisions". What type of substitution corresponds to this description?

- A) Deputizing
- B) Supervision of the workplace
- C) Replacement

15. "An employee has no right to act and make decisions on behalf of an absent employee. His task is: to establish how important the problem is and whether to inform the absent employee or his supervisor about it, or to postpone the decision until the employee returns". What type of substitution corresponds to this description?"

- A) Deputizing
- B) Supervision of the workplace
- C) Replacement

16. **An employee has the right to take initiative to obtain the necessary information from his supervisor.**
A) Yes
B) No
C) Yes, if the supervisor is in a good mood
17. **Control of the work results (select all the correct statements):**
A) The time of the inspection is announced in advance
B) Control of the work results means the conclusions drawn from the results of a series of selective checks
C) Clear criteria for control, including quantitative metrics, should be defined in advance
D) Results of an employee's work are evaluated according to established targets, regardless of external factors influencing his activities
E) An employee may submit a complaint against a supervisor in the case of unfair work results evaluation
18. **Mr. Ivanov - an employee of the Marketing Department - planned to begin development of a marketing plan on Monday, as it was asked by his direct supervisor, the Head of Marketing Department Mr. Petrov. On Friday Mr. Ivanov's colleague, Mr. Zaytsev, told him that the Director of the company, Mr. Volkov, had passed this task to him. Head of Marketing Department, Mr. Petrov, found it out only next Wednesday, when he asked Ivanov, how it was going with the plan. How many mistakes have been made by the Director?**
A) One mistake
B) He did everything correctly
C) Two mistakes
19. **The main goal of a critical conversation is:**
A) To express dissatisfaction with the behavior of a subordinate
B) To identify the source of the error and specify the ways how to correct it
C) Determine responsibility for the error and punish a responsible employee
20. **Can an employee give instructions to his colleagues who are on the same hierarchy level?**
A) Yes, he can
B) No, he can't
C) Yes, in the case when he considers himself to be more competent in this issue
D) Yes, in the case if top management of the company trusts him
21. **A supervisor, when holding a consultative meeting with his subordinates:**
A) Expresses his own opinion in the beginning of the discussion
B) Makes decision in advance, but does not announce it, in order to understand the thoughts and evaluate activity of his subordinates
C) Listens to the opinion of the competent staff, and through discussion makes his own decision
D) Allows employees themselves to make decision on a controversial issue
22. **A subordinate should inform a supervisor about the difficulties and unexpected circumstances, which are beyond the employee's competence and authorities:**
A) As the difficulties, impeding the project realization, have appeared
B) When selective control is being realized
C) In the final report on the results of the project performance
D) It is necessary to hide negative information from a supervisor

23. **Which employees take part in the system of Job description creation?**
 A) All employees of the company
 B) Only Heads of Departments
 C) Only Top management of the company and Organizational Committee
24. **An employee of a staff unit is obliged to advise without a request if, in his opinion, his consultation can benefit another unit. He is also required to advise on his own initiative, even if these consultations are not used by linear units for decision-making.**
 A) Yes
 B) No, he needs to consult colleagues or his supervisor only at their request
 C) No, he can consult colleagues at his own initiative if they have established good personal relationships, but is not obliged to do that
 D) He is obliged to advise only the top management of the company without a request
25. **During the teamwork, all members are equal and have equal rights, regardless of their posts**
 A) No
 B) Yes
 C) Yes, excluding top management representatives, if they work in team
 D) It depends on the wishes of top management: a special order must be issued establishing the roles of team members, and the degree of responsibility each of them
26. **To which kind of business conversations this statement can be applied: «A decision is taken by a supervisor based on discussion results».**
 A) Roundtable talk
 B) Operation meeting
 C) Consultative meeting
27. **When giving a consultation an employee of a staff unit should:**
 A) Specify possible alternatives, describe each of them, and take a neutral position, allowing a decision maker to make an independent choice
 B) Indicate possible alternatives, describe each of them, give his opinion on which alternative, in his view, is preferable, but not insist on it.
 C) Indicate possible alternatives, describe each of them, give his opinion on which alternative, in his view, is preferable, and try to affect the decision taken through the argumentation.
28. **A qualified leader is a leader who gives competent advice and guidance to his employees, advises them on issues and problems within their competence, protects them from mistakes in performing tasks and helps them with solving difficulties.**
 A) Yes
 B) No
 C) It depends on a company's activity
29. **To which kind of business conversations this statement can be applied: "In the beginning of the meeting a supervisor informs his subordinates about a taken decision and gives the following instructions".**
 A) Roundtable talk
 B) Operation meeting
 C) Consultative meeting
30. **The Head of Information and PR Department Ms. Ivanova was requested to provide the publication of a magazine devoted to the 10th anniversary of the organization. The Director of the organization made general suggestions regarding the content of the magazine, and also**

described the target audience for which it is designed. Ms. Ivanova was given a certain budget for the publication. Although Ms. Ivanova was an experienced and competent staff member, she regularly asked her supervisor to solve her doubts about the list of authors, the scope and content of articles as well as external design of the magazine. She expressed sincere admiration for the intelligence and abilities of her boss, and he liked it a lot. In addition, Ms. Ivanova asked the Director to approve the draft estimates of expenditure plan (although she managed to keep within a smaller amount than the allocated budget). How would you characterize the actions of the Head of Department Ms. Ivanova?

- A) This is a normal case of vertical information – an employee informs a supervisor about progress on her project
- B) This is a special case: the task is very difficult and responsible, so Ivanova must consult and obtain the approval of her supervisor on the action plan
- C) The actions of the Head of Department is an attempt of reverse delegation, as she has sufficient authorities to independently act and make decisions on this issue

Part 2. Open questions.

1. What are, in your opinion, the key benefits (provide at least three) and weaknesses (provide at least three) of the management model based on delegation of authorities and responsibilities for a supervisor?
2. List the main rules of conducting consultative meetings with subordinates.
3. What is self-information in management practice? How should a supervisor behave when effectuating self-information (what are the main rules)?
4. Comment on the statement of a Top leader manager, who in his address to the managers of the lower level of hierarchy proposed: "Take as much authorities as you wish". Evaluate this statement based on the principles of the model of delegation of authorities and responsibilities. How effective is this approach?
5. What did the course give to you? What do you think is possible to apply in practice (or what is already applied)?

Итоговое тестирование. Часть 1. – Закрытые вопросы

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

Желаем удачи!

1. ***Для успешного функционирования системы делегирования полномочий и ответственности каждая должность должна включать:***
 - А) Цели и задачи, связанные с данной должностью*
 - Б) 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.
8. **Если сотрудник просит консультации или совета у коллеги для выполнения поручения руководства, то в соответствии с моделью делегирования полномочий:**
- 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 тем 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

18. **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 поинтересовался у Иванова, как продвигаются дела с планом. Сколько ошибок допустил директор?**
 - 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 консультировать без запроса только высшее руководство компании
25. **В период работы команды все ее участники равны и обладают равными правами, вне 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)?

Для оценки степени освоения компетенции используются следующие шкалы:

Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований	
Цифр.	Оценка	к степени сформированности компетенции	
		Знать	Уметь
1	Неудовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений
2	Неудовлетворительно	Фрагментарные знания	Частично освоенные умения
3	Удовлетворительно	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но систематически осуществляемое умение
4	Хорошо	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение
5	Отлично	Сформированные систематические знания	Сформированное умение

Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр.	Оценка	
1	Неудовлетворительно	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
2	Удовлетворительно или неудовлетворительно (по усмотрению преподавателя)	Знать на уровне ориентирования , 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	Удовлетворительно	Знать и уметь на репродуктивном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Хорошо	Знать, уметь, владеть на аналитическом 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	Отлично	Знать, уметь, владеть на системном 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

Процедуры и средства оценивания элементов компетенций
по дисциплине

Процедура проведения	Средство оценивания				
	Текущий контроль				Промежуточный контроль
	Выполнение устных заданий	Выполнение письменных заданий	Выполнение практических заданий	Выполнение эссе и докладов	Зачет в тестовой форме
Продолжительность контроля	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	В соответствии с принятыми нормами времени
Форма проведения контроля	Устный опрос	Письменный опрос	Письменный опрос	Письменная форма с презентацией	В письменной форме

Вид проверочного задания	Устные вопросы	Письменные задания	Практические задания	Письменный опрос	зачет
Форма отчета	Устные ответы	Ответы в письменной форме	Ответы в письменной форме	Ответы в письменной (по эссе и рефератам)	Ответы в письменной форме
Раздаточный материал	есть	Справочная литература-	Справочная литература-	Справочная литература	Справочная литература

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Подготовка к лекционным и практическим занятиям

Основным этапом подготовки студентов 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 обучаемым 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 «Делегирования полномочий и ответственности» предполагают интерактивную форму обучения: активное участие студентов, 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.

Подготовка эссе по курсу.

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 экзамену

Если студент успешно выполнил все этапы текущего контроля (письменные задания по учебным материалам и итоговое эссе), он допускается к итоговому письменному экзамену, 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.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для 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.
- 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.
- 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.

6.2. Дополнительная литература

1. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: социальная компетенция и модерация. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2011.
2. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: управление проектами и командами. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2012.
3. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: ответственность исполнителя и ответственность руководителя. Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2012.
4. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: организационная функция менеджмента. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2012.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Календжян С.О., Бёме Г. Описание рабочих мест при делегировании полномочий и ответственности. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2008.

2. Календжян С.О., Бёме Г. Анализ конкретных ситуаций по делегированию полномочий и ответственности. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2009.
3. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: мотивация и развитие персонала. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010.
4. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: потенциал успеха и самоменеджмент. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010.
5. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: коммуникации в управленческой деятельности. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010.
6. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: постановка целей и контроль. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010.

6.5. Иные источники.

1. Джон Шоул Реальные полномочия [Электронный ресурс]: самостоятельность сотрудников как ключ к успеху/ Джон Шоул— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 183 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48457>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Титова Ю.В. 10 шагов эффективного делегирования полномочий [Электронный ресурс]/ Титова Ю.В.— Электрон. Текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010.— 104 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/815>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Кулапов М.Н. Руководитель в системе управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кулапов М.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Палеотип, 2012.— 164 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10245>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Кулапов М.Н. Современный руководитель. Этап становления [Электронный ресурс]: монография/ Кулапов М.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Палеотип, 2011.— 120 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10249>.— 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 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; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: 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/>.

