

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

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
Протокол от «22» августа 2023 г. № 15

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

Делегирование полномочий и ответственности

Москва, 2023

Разработчик

Директор программы отделения программ
корпоративного обучения ВШКУ РАНХиГС

С.В.Бабарина

Руководитель программы

Директор программы отделения программ
корпоративного обучения ВШКУ РАНХиГС

С.В.Бабарина

Руководитель

структурного подразделения

Д.э.н., профессор, декан факультета «Высшая
школа корпоративного управления» РАНХиГС

С.О.Календжян

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании
Ученого совета факультета «Высшая школа корпоративного управления» РАНХиГС
«16» июня 2023 г., протокол № 6

**Выписка из Протокола №6
заседания Учёного совета
факультета «Высшая школа корпоративного управления»
Российской академии народного хозяйства и
государственной службы при Президенте РФ
от 16 июня 2023 года**

ПРИСУТСТВОВАЛИ:

Председатель Ученого совета, декан, зав.кафедрой корпоративного управления, профессор Календжян С.О.,

члены Ученого совета: Асатрян Б.Р. – к.э.н, старший преподаватель кафедры управления фирмой, начальник отдела маркетинга и рекламы; Ведев А.Л. – д.э.н., зав.кафедрой управления инновационными проектами и цифровой трансформацией; Гумилевская О.В. – старший преподаватель кафедры корпоративного управления, заместитель декана; Жданов Д.А.- д.э.н., доцент, профессор кафедры корпоративного управления; Календжян А.О.- к.э.н., исполнительный директор, директор программы МВА; Канаева Т.П. – начальник отдела планирования и развития; Коробейникова С.В.- к.э.н., профессор кафедры корпоративного управления, директор программы DBA; Кравченко М.В. – к.э.н., доцент, доцент кафедры международной коммерции и логистики, начальник учебно-методического отдела; Крылатых Э.Н.- д.э.н., академик РАН, профессор кафедры управления фирмой; Мигранян А.А. – д.э.н., профессор, зав.кафедрой международной коммерции и логистики; Поеров А.С. – доцент, доцент кафедры международной коммерции и логистики, директор программы ЕМВА; Рябова Е.Г. - заместитель гл.бухгалтера Академии-гл.бухгалтер факультета ВШКУ; Солнцев В.И. – к.т.н., доцент, доцент кафедры корпоративного управления; Хмельницкая С.А. – к.э.н., доцент, доцент кафедры международной коммерции и логистики, директор программы бакалавриата; Чащарина О.М. - к.э.н., доцент кафедры управления фирмой, директор программы магистратуры; Черкасов В.В. – д.э.н, доцент, зав.кафедрой управления фирмой;

Бабарина С.В.-директор программ отделения ОКПО. Пахомова Г.Ю.- ведущий специалист.

Форма проведения заседания – смешанная.

Кворум имеется (15 человек из 19 членов Ученого совета ВШКУ). Заседание правомочно принимать решения.

ПОВЕСТКА ДНЯ:

2. Утверждение ДПП ПК (комплекса документов, содержащих общую характеристику образовательной программы, календарный учебный график, учебный план, форму итоговой аттестации, фонда оценочных средств и иных компонентов) на 2023/2024 уч. год.

СЛУШАЛИ по 2 вопросу:

Директора программ повышения квалификации Бабарину С.В.

ПОСТАНОВИЛИ по 2 вопросу:

1) Утвердить на 2023/2024 уч. год. дополнительные профессиональные программы повышения квалификации с применением ДОТ (дистанционных образовательных технологий) объемом 72 ак.ч.:

- Эффективный ТОП-менеджер
- Бизнес-планирование и организационное проектирование
- Управление человеческими ресурсами
- Современное лидерство

- Деловые навыки руководителя
- Личная эффективность руководителя

2) Утвердить на 2023/2024 уч. год. дополнительные профессиональные программы повышения квалификации объёмом 18 ак.ч.:

- Делегирование полномочий и ответственности
- Деловой имидж, этикет и протокол
- Деловые коммуникации и управление конфликтами
- Мастерство публичных выступлений и презентаций
- Навыки ведения переговоров
- Навыки личной эффективности
- Персональное и организационное лидерство
- Управление эффективностью и вовлечённостью персонала
- Развитие стратегического и системного мышления
- Развитие критического и продуктивного мышления
- Создание высокоэффективных рабочих команд
- Управление изменениями и принятие решений
- Управленческие функции руководителя
- Эмоциональный интеллект и управление стрессом

Председатель
учёного совета ВШКУ



С.О. Календжян

Секретарь



Г.Ю. Пахомова



СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты освоения	5
1.4. Категория слушателей	7
1.5. Формы обучения и сроки освоения	7
1.6. Период обучения и режим занятий	7
1.7. Документ о квалификации	7
2. Содержание программы	7
2.1. Календарный учебный график	7
2.2. Учебный план	7
2.3. Рабочие программы дисциплин (модулей).....	9
3. Организационно-педагогическое обеспечение	9
3.1. Кадровое обеспечение	9
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы.....	10
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	11
4. Оценка качества освоения программы	11

Приложение 1. Рецензии (внутренняя и внешняя).

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации

Целью реализации программы является повышение общего управленческого уровня руководителей, развития себя как гармоничной личности, способной эффективно вести бизнес и выстраивать баланс рабочей и личной жизни.

Совершенствование указанных навыков осуществляется за счёт:

- знакомства участников с управленческим циклом и основными подходами к планированию деятельности организации, контроля и мотивации персонала;
- отработки навыков эффективной постановки задач, обратной связи, делегирования и оценки результатов работы подчинённых, проведения совещаний;
- овладения навыком описания рабочего места и выстраивания коллегиального сотрудничества.

1.2. Нормативная правовая база

Дополнительная профессиональная программа (ДПП) повышения квалификации «Делегирование полномочий и ответственности» разрабатывалась на основании следующих нормативных документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам".
3. «Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).
4. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования (ФГОС 3++) по направлению подготовки (специальности) 38.04.03 «Управление персоналом» (уровень магистратуры) (Приказ Минобрнауки России 12.08.2020 №958).
5. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД2) ОК 029-2014 (Приказ Росстандарта от 10.11.2015 № 1745-ст).
6. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, Раздел I Общеотраслевые квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях (Постановление Минтруда РФ от 21.08.1998 № 37).
7. Приказ РАНХиГС «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» №02-461 от 19 апреля 2019г.
8. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 года № 06-381.
9. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017 № 816 (зарегистрирован Минюстом России 18.09.2017, регистрационный № 48226). «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ.

10. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 года №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
11. Приказ РАНХиГС от 13.08.2021 г. № 02-835 «Об утверждении положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».
12. Приказ Академии от 30.03.2021 г. № 02-275 «О внедрении в образовательный процесс системы дистанционного обучения Академии».
13. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (от 22.04.2015 г. № ВК-1032/06).
14. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «09» марта 2022 г. № 109н, код 07.003).

1.3. Планируемые результаты обучения

Результаты освоения программы определяются приобретаемыми выпускником компетенциями, т.е. его способностью применять знания, умения и личные качества в соответствии с задачами профессиональной деятельности. Данные компетенции, приобретённые на предыдущих этапах обучения или опыта работы, подлежат совершенствованию в рамках программы повышения квалификации.

Таблица 1

Виды деятельности	Профессионально-специализированные и общепрофессиональные компетенции и трудовые функции (совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая деятельность	ПСК-1. Реализация системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации*	-Современных подходов к управлению персоналом -Методов, способов и инструментов управления персоналом -Целей, стратегии развития и бизнес-плана организации -Политики управления персоналом организации -Методов анализа количественного и качественного состава персонала	-Использовать современный инструментарий по формированию системы управления персоналом -Организовывать работу персонала структурного подразделения -Определять задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации	-Разработки прорывного командного видения -Анализа успешных корпоративных практик по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом организации -Постановки оперативных целей по вопросам управления персоналом

Универсальные компетенции (УК) совершенствуются			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия**	-Методов управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности. -Методов оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала. -Методов анализа количественного и качественного состава персонала. -Основ социологии, психологии и экономики труда. -Трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права.	-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. -Проводить мероприятия в соответствии с корпоративной социальной политикой.	-Анализа успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений. - Постановки стратегических целей в управлении персоналом. -Разработки корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. -Разработки корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. -Разработки организационной структуры, планирования потребности в персонале организации.

* Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «09» марта 2022 г. № 109н, код 07.003). Код трудовой функции - G/02.7

** Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования (ФГОС 3++) по направлению подготовки (специальности) 38.04.03 «Управление персоналом» (уровень магистратуры) (Приказ Минобрнауки России 12.08.2020 №958).

1.4. Категория слушателей

Программа предназначена для руководителей и специалистов разных структурных (функциональных) подразделений и разных уровней управления компаний крупного, среднего и малого бизнеса, а также государственных и общественных организаций, имеющих высшее образование.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения по программе – очная. Срок освоения программы – 18 ак.ч.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения – 2 дня по 8 ак.ч. Итоговая аттестация 2 ак.ч.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график содержит следующие условные обозначения:

УЗ – учебные занятия аудиторные

ТКУ – текущий контроль успеваемости аудиторный

ИА – итоговая аттестация

Таблица 2

Период обучения: 2 дня	
1 день	2 день
УЗ, ТКУ	УЗ, ТКУ, ИА

2.2. Учебный план

В учебном плане указан перечень дисциплин, их общая трудоемкость, в том числе и по видам учебных занятий, текущий контроль успеваемости, промежуточная и итоговая аттестации, формируемые компетенции (Таблица 3).

Учебный план

Таблица 3

Наименование темы	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.				Самостоятельная работа, час				С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Итоговая аттестация	Код компетенции
		В том числе				Всего	Лекции/ в интерактивной форме	В том числе			Самостоятельная работа, час							
		Контактная самостоятельная работа, час						Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час								
		Всего	Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1. Делегирование полномочий и ответственности	16	16	8		8									Практикум			ПСК-1 УК-4	
Итого:	16	16	8		8													
Итоговая аттестация	2															Зачёт		
Всего:	18																	

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4

Номер темы	Содержание темы
Тема 1	Делегирование полномочий и ответственности • Управленческий цикл. Ключевые функции руководителя • Постановка задач. Готовность сотрудников к выполнению задач • Основные принципы делегирования. Обязанности руководителя и сотрудника • Совещания в практике управления. Консультационные и служебные совещания • Деловые беседы: критика, поощрение, жалоба • Информирование: по вертикали, по горизонтали, самоинформирование • Контроль: содержание, объём, принципы проведения • Коллегиальное сотрудничество, работа в команде, беседа за круглым столом • Взаимодействие штабных и функциональных подразделений. Консультирование • Заместительство: обязанности, ответственность, правила взаимодействия • Изменение менеджмента компании. Базовые принципы • Описание рабочего места. Общая инструкция по управлению <i>Практикум: упражнения, кейсы и дискуссии</i>

3. Организационно-педагогическое обеспечение

3.1. Кадровое обеспечение

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Таблица 5

Ф.И.О. преподавателя	Специальность и квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Основное/дополнительное место работы, должность,	Учёная степень	Стаж работы в области профессиональной деятельности	Стаж научно-педагогической работы		Наименование читаемой дисциплины
						Всего	В т.ч. по читаемой теме	
Бабарина Светлана Владимировна	Московский авиационный институт, специальность: экономист-менеджер, стратегический менеджмент Рязанский государственный педагогический институт, специальность: учитель немецкого и англ. языков	Курсы ПК в РАНХиГС: «Делегирование полномочий и ответственности», «Стратегическое управление бизнесшколай». Курсы ПК в Школе управления СКОЛКОВО «Мотивация. Лидерство. Команда»	Основное место работы: Директор программ ПК и корп. обучения ВШКУ РАНХиГС. Дополнительное место работы: преподавание на программах ПК в ВШКУ РАНХиГС	Нет	Более 20 лет	Более 20 лет	Более 5 лет	Делегирование полномочий и ответственности

			(почасовая оплата труда)					
Календжян Сергей Оганович	МГУ им. Ломоносова специальность: Экономист	Курсы ПК в РАНХиГС: «Делегирование полномочий и ответственности»	Основное место работы: декан ВШКУ РАНХиГС. Дополнительное место работы: преподавание на программах ДПО в ВШКУ РАНХиГС (почасовая оплата труда)	К.э.н.	48 лет	30 лет	30 лет	Делегирование полномочий и ответственности
Гумилевская Ольга Владимировна	Высшая школа экономики, специальность: Экономист-менеджер	Курсы ПК в РАНХиГС: «Делегирование полномочий и ответственности»	Основное место работы: начальник международного отдела ВШКУ РАНХиГС. Дополнительное место работы: преподавание на программах ДПО в ВШКУ РАНХиГС (почасовая оплата труда)	ДВА	16 лет	Более 10 лет	Более 10 лет	Делегирование полномочий и ответственности

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Занятия проводятся в оборудованных аудиториях на территории Академии или на территории компании-заказчика. При проведении всех занятий используются презентации, выполненные в программном продукте Microsoft Power Point, раздаточный материал, учебные видеофильмы, кейсы из практического опыта преподавателей. В случае необходимости организуются дополнительные индивидуальные консультации. Программные, технические средства обучения и контроля знаний слушателей:

- LCD – проектор;
- ноутбук (персональный компьютер);
- экран;
- флипчарт;
- фломастеры.

Требования к программному обеспечению:

- лицензионные программные продукты MS Office;
- доступ к сети Internet.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Список литературы и интернет-ресурсов для самостоятельного изучения

Основная литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание. – СПб.: Питер, 2022.
2. С.Календжян, Г.Бёме Система эффективного управления. В 3-х книгах. Книга 1-3: Теория и практика применения полномочий и ответственности. 6 изд.– М. ВШКУ РАНХиГС, 2018.
3. И.Иголкина, А.Плигин. Делегирование полномочий: инструкции и алгоритмы. - «Добрая книга», Москва, 2018.
4. Резник, С. Д. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации) : учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, О.И. Шестернина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/2367. - ISBN 978-5-16-005000-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/catalog/product/1005822> (дата обращения: 25.05.2022).

Дополнительная литература:

1. Джон Катценбах, Дуглас К. Смит. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. 2018.
2. Курс МВА по менеджменту. «Альпина Бизнес Букс», Москва, 2014.
3. Светлана Иванова. Мотивация на 100%. «Альпина Бизнес Букс», Москва, 2017.
4. Р.Мередит Белбин. Команды менеджеров. «НПРО», 2013.
5. Ицхак Калдерон Адизес. Идеальный руководитель. «Альпина Бизнес Букс», Москва, 2018.
6. Манфред Кетс де Врис. Мистика лидерства. «Альпина Бизнес Букс», Москва, 2015.
7. Майлз Дауни. Эффективный коучинг. «Добрая книга», Москва, 2018.
8. Марина Новикова. Компенсации и льготы. «Бегин групп», 2016.
9. Йеспер Кунде. Корпоративная религия. «Стокгольмская школа экономики», «Санкт-Петербург», 2014.
10. Мэрилин Аткинсон, Рае Т.Чойс. Достижение целей. «Альпина Пабlisher», Москва, 2012.

Интернет-ресурсы:

1. www.hr-zone.net
2. www.human-capital.ru
3. www.topcareer.ru
4. www.top-personal.ru

4. Оценка качества освоения программы

Усвоение материала каждой темы сопровождается текущим контролем успеваемости (ТКУ), который реализуется в формах практикума.

Показатель деловой учебной активности в данном случае должен быть выше 70%.

Итоговая аттестация по всей программе (ИА) предполагает суммарное выполнение всех контрольных заданий более чем на 70% и индивидуальную защиту проекта перед группой на тему «Как я применю полученные знания в своей практической деятельности».

Финальным показателем итоговой аттестации является Зачёт. Критерии оценки:

Зачёт	• теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов (или пробелы не носят существенного характера) • необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы (практически сформированы, в основном сформированы) • все (или почти все) предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено положительно
Незачёт	• теоретическое содержание курса не освоено • необходимые практические навыки работы не сформированы • все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки

Примерные задания для практикума и текущего контроля успеваемости

Кейсы:

«Ошибки делегирования»

«Взаимодействие штабных и функциональных подразделений»

Вопросы для дискуссии:

Каковы ключевые функции руководителя?

Чем отличаются обязанности руководителя и сотрудника?

Какие формы контроля Вы знаете, и какие из них работают эффективнее?

Как Вы понимаете принципы коллегиального сотрудничества?

Упражнения:

Определение степени готовности сотрудника к выполнению задач

Тренировка проведения деловых бесед и информирования

Составление плана замещения в своём отделе

Составление описания своего рабочего места

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 6

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Реализация системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации	1. Планирует деятельность структурного подразделения и персонала 2. Оперативно управляет персоналом структурного подразделения организации
УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	1. Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском языке 2. Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на иностранном языке