АНО ДПО «Образовательный центр ГАРАНТ»

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
АНО ДПО «Образовательный центр ГАРАНТ» _____ /Самойлова И.А./
«08» октября 2025 г.

Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации

«Искусство делегирования полномочий и принятия решений»,

длительность 16 академических часов

Москва, 2025 г.

Содержание

1. Цели и задачи реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Искусство делегирования полномочий и принятия решений» 3
2. Планируемые результаты обучения 3
3. Содержание дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Искусство делегирования полномочий и принятия решений» 5
3.2. Календарный учебный график 5
3.3. Содержание модулей и разделов 5
4. Организационно-педагогические условия реализации дополнительной профессиональной программы 7
4.1 Учебно-методическое обеспечение Программы 7
4.2 Организационно-сопроводительное обеспечение 8
4.3. Материально-технические условия реализации Программы 8
4.4. Список литературы 8
4.5. Оценка качества освоения Программы. Формы аттестации и оценочные материалы 9

1. Цели и задачи реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Искусство делегирования полномочий и принятия решений»

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Искусство делегирования полномочий и принятия решений» длительностью 16 академических часов (далее – «Программа») разработана в соответствии с:

- требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»,

- требованиями приказа Министерства образовании и науки РФ от 01.07.2013 №499 «Об утверждении порядка организации и осуществления деятельности по дополнительным профессиональным программам»,

- Методическими рекомендациями Министерства образования и науки РФ (в т.ч. Письмо Министерства образования и науки РФ от 21.04.15 г. №ВК-1013/06, Методические рекомендации, утвержденные Министерством образования и науки РФ 22.01.15 №ДЛ-1/05вн),

- требованиями прочих законодательных актов, регламентирующими работу в сфере образования, а также реализации дополнительных профессиональных программ.

Программа предназначена для руководителей любого уровня, а также бакалавров и магистров ВУЗов, получающих образование в сферах: управление, экономика.

К освоению Программы повышения квалификации допускаются:

1) лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;

2) лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Целью Программы является актуализация имеющихся знаний и совершенствование профессиональных и общекультурных компетенций слушателей для целей повышения эффективности работы в качестве руководителя организации/подразделения/группы.

Реализация указанной цели достигается выполнением следующих основных задач:

- изучение стилей управления, знакомство с методами и инструментами ситуационного управления;
- изучение подходов к делегированию полномочий;
- изучение подходов и техник принятия решений;
- формирование устойчивой мотивации личностного развития слушателей.

При изучении программы применяются дистанционные технологии, что позволяет слушателю обучаться без отрыва от производственной деятельности, в удобное для себя время и сроки. Дистанционное обучение осуществляется с использованием интернет-ресурса «Электронный университет» (http://training.garant.ru/).

2. Планируемые результаты обучения

В результате изучения программы происходит качественное изменение компетенций слушателей:

Компетенции слушателей, которые подвергаются качественному изменению

Вид профессиональной (трудовой) деятельности (ВПД)	Профессиональные компетенции (ПК) / готовность к выполнению трудовых действий в разрезе видов профессиональной (трудовой) деятельности (образовательный результат)
Управление работой организации / отдела /	Способность выполнять руководящие функции (ПК-1). Способность принимать решения в рамках выполнения работы

группы	руководителя (ПК-2). Способность делегировать полномочия и распределять обязанности для целей повышения эффективности работы организации/отдела/группы, руководство которой осуществляется (ПК-3).
Дополнительные компетенции (ДПК)	Развитие коммуникативных навыков (ДПК-1). Совершенствование навыков оценки личной эффективности в качестве руководителя (ДПК-2).
Общекультурные компетенции (ОК):	Осознание социальной значимости своей профессии (ОК-1). Способность добросовестно исполнять профессиональные обязанности (ОК-2).

Слушатели, прошедшие обучение по программе,
должны знать:

- стили управления;
- подходы к делегированию полномочий, ошибки при делегировании полномочий;
- техники принятия решений, ошибки при принятии решений;
- методы повышения эффективности проводимых совещаний.

должны понимать:

- специальные понятия и термины в области управления;
- социальную значимость своей профессии.

должны уметь:

- выбирать сталь управления в зависимости от ситуации;
- принимать взвешенные и эффективные решения;
- выявлять возможности делегирования полномочий для целей повышения эффективности собственной работы и работы находящейся в управлении организации/отдела/группы;
- проводить эффективные совещания.

3. Содержание дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Искусство делегирования полномочий и принятия решений»

Срок обучения (продолжительность программы): 16 академических часов.

Режим занятий: 4 академических часа в день.

Длительность обучения: 4 рабочих дня.

Форма обучения: заочное.

№ п/п	Наименование разделов	Всего (час.)	В том числе:			Форма контроля
			Лекции	Самостоя-тельная работа	Практи-ческие занятия	
1.	Искусство делегирования полномочий и принятия решений	15	4	11	-	-
2.	Итоговая аттестация	1	-	-	1	Зачет (дистанционное тестирование)
	ИТОГО ПО ПРОГРАММЕ	**16**	**4**	**11**	**1**	

3.2. Календарный учебный график

Режим занятий: 4 часа в день, по рабочим дням

№ п/п	Наименование разделов	Календарный период	Количество часов
1.	Искусство делегирования полномочий и принятия решений	01.ХХ.УУ* - 04.ХХ.УУ	15
2.	Итоговая аттестация по программе	04.ХХ.УУ	1

* 01- номер дня обучения (число месяца), ХХ- месяц, УУ- год

3.3. Содержание модулей и разделов

Раздел 1. Искусство делегирования полномочий и принятия решений (15 часов)

Цель обучения

Познакомить слушателей с общепринятыми методами и инструментами для эффективного осуществления таких управленческих функций как принятие решений и делегирование полномочий.

Структура раздела и содержание занятий

Искусство делегирования полномочий и принятия решений	Лекции	4 часа
	Самостоятельное обучение с применением дистанционных технологий	11 часов

Делегирование полномочий:

1. Что такое Делегирование?
2. Два уровня делегирования:
   - делегирование исполнения;
   - делегирование полномочий.
3. Главные цели делегирования.
4. Что руководителю делегировать не рекомендуется.

5. Инструменты:
    - 3 вопроса делегирования: ЧТО, КОМУ и КАК;
    - 5 уровней делегирования;
    - Матрица делегирования.
6. Барьеры Делегирования.
7. Ловушки делегирования:
    - обратное делегирование;
    - переделегирование;
    - самоделегирование.
8. Кто такие "Обезьяны" в делегировании и как ими управлять?
9. Основные ошибки руководителей в процессе делегирования.

Ситуационное управление:

1. Что такое стиль управления и какие бывают стили управления?
2. Характеристики основных стилей управления.
3. Ситуационные теории управления.
4. Навыки "Диагностики" и "Гибкости" в управлении.
5. Три главных стиля управления:
    - авторитарный;
    - развивающий;
    - делегирующий.
6. Соответствие стиля руководства уровню развития подчинённых.
7. Использование стилей управления на различных стадиях делегирования.

Принятие аргументированных решений:

1. Что такое решение и от чего зависит качество решений?
2. Ошибки руководителей, при принятии решений.
3. Два типа решений (Герберт Саймон).
4. Структурированный подход к принятию решений (Герберт Саймон).
5. Три техники принятия решений:
    - двумерные списки;
    - рейтинг решений.
6. 4 причины ошибочных решений.
7. Вовлечение подчинённых в процесс принятия решений.
8. Выводы исследователей о принятии ошибочных решений:
    - эффект Владения;
    - эффект Конкорда;
    - эффект Группового мышления.

Подготовка и проведения совещаний:

1. Ошибки руководителей, при проведении совещаний.
2. Что такое совещание.

3. Функции формальных совещаний.
4. Типы совещаний:
   - информационные;
   - деловые;
   - консультационные;
   - производственные;
   - неформальные.
5. Структура регулярных совещаний.
6. Три ключевых этапа совещаний.
7. Инструмент "Контрольный список".
8. Что делает совещания неэффективными?
9. 2 совещания для сохранения полученного в бизнесе опыта:
   - разбор полётов;
   - ретроспектива.

Знания и умения слушателей

- знание стилей управления;

- знание подходов к делегированию полномочий, типовых ошибок при делегировании полномочий;

- знание техник принятия решений, типовых ошибок при принятии решений;

- знание методов повышения эффективности проводимых совещаний.

Раздел 2. Итоговая аттестация по Программе (1 час)**.**

Контрольное мероприятие (1 час): проводится в форме тестирования посредством системы дистанционного обучения.

Вопросы тестирования проверяют следующие ЗУН:

- знание стилей управления;

- знание подходов к делегированию полномочий;

- знание техник принятия решений;

- знание методов повышения эффективности проводимых совещаний.

4. Организационно-педагогические условия реализации дополнительной профессиональной программы

4.1 Учебно-методическое обеспечение Программы

Программа обеспечена учебно-методической документацией и материалами по всем учебным разделам. Для обеспечения слушателей учебно-методической литературой создана электронная библиотека, укомплектованная электронными экземплярами учебно-методической литературы, доступ к библиотеке возможен в любое удобное для слушателя время в течение периода обучения.

При реализации программы повышения квалификации предусматриваются следующие виды внеаудиторной (самостоятельной) работы слушателей:

- работа с учебно-методическими пособиями (конспектом лекций);

- работа с рекомендованной литературой, нормативно-правовыми документами, документами административной и судебной практики;
- просмотр обучающего видео / прослушивание обучающего аудио;
- подготовка к итоговой аттестации.

Оснащенность учебно-лабораторным оборудованием достаточная.

4.2 Организационно-сопроводительное обеспечение

При организации и проведении учебных занятий со слушателями по данной дополнительной программе повышения квалификации преподавателям необходимо:

- ознакомиться с составом учебной группы и должностным положением слушателей;
- излагая материал по теме, находить разумное сочетание его теоретических и практических аспектов, при этом приоритет следует отдавать практическим вопросам;
- давать слушателям по окончании учебных занятий методические рекомендации по самостоятельному изучению обсуждаемых проблем, использованию необходимой для этого литературы;
- использовать инновационные технологии в обучении;
- готовить информационно-справочный и раздаточный материал по раскрываемой теме, который может быть использован слушателями в практической работе.

При организации учебных занятий по данной дополнительной программе повышения квалификации работникам образовательной организации необходимо:

- при подборе преподавателей учитывать их теоретическую подготовку и наличие практических знаний по преподаваемым дисциплинам,
- выдавать слушателям расписание учебных занятий,
- помогать преподавателям и специалистам-практикам в подготовке информационно-справочного и раздаточного материала по Программе.

4.3. Материально-технические условия реализации Программы

Образовательный процесс осуществляется в аудитории по адресу: г. Москва, ул. Ленинские Горы, д. 1 стр. 77.

Аудитория оборудована для проведения лекционных и семинарских занятий.

Во время самостоятельной работы слушатели используют личные компьютеры. Требования к личным компьютерам: ОС Windows XP и выше, InternetExplorerver 6 и выше.

4.4. Список литературы

1. Теория цифровой трансформации управления: эволюция научных взглядов (Л.А. Родина, журнал "Вестник Алтайской академии экономики и права", N 5 (часть 2), май 2024 г.)
2. Стратегические факторы, влияющие на формирование организационной структуры управления (Н.Е. Терешкина, О.А. Халтурина, журнал "Вестник Алтайской академии экономики и права", N 12 (часть 1), декабрь 2023 г.)
3. Основные признаки классификации стилей руководства в организации (И.С. Климов, В.С. Кудряшов, А.В. Костанда, журнал "Вестник Алтайской академии экономики и права", N 12 (часть 2), декабрь 2023 г.)
4. Основные направления повышения уровня вовлеченности персонала в СМК (М.М. Митюгина, Т.В. Кравченко, журнал "Компетентность", N 9-10, ноябрь-декабрь 2022 г.)
5. Власть как рычаг управления для руководителя (Г.А. Соколова, журнал "Руководитель автономного учреждения", N 9, сентябрь 2022 г.)

6. Особенности правового регулирования труда топ-менеджмента и членов советов директоров организаций (В.Е. Черняков, журнал "Журнал предпринимательского и корпоративного права", N 1, январь-март 2025 г.)
7. Контроллинг управления факторами развития предприятия (Е.В. Ульянычева, журнал "Вестник Алтайской академии экономики и права", N 7 (часть 2), июль 2024 г.)

4.5. Оценка качества освоения Программы. Формы аттестации и оценочные материалы

Для оценки качества освоения Программы слушателями проводится итоговая аттестация.

Целью итоговой аттестации является установление соответствия уровня подготовки слушателей планируемым результатам обучения.

Формой итогового контроля по Программе является итоговое тестирование.

Примеры заданий итогового тестирования:

1. Какие составляющие должны быть у успешного руководителя?

1. Компетентность и управленческие навыки

2. Лидерские компетенции

3. Все указанные

2. Что такое делегирование?

1. Это процесс назначения подчинённому задач

2. Это процесс передачи прав и полномочий от руководителя подчинённому, для выполнения задач и принятия решений

3. Это процесс передачи от руководителя подчинённому прав для принятия решений

3. Что не рекомендуется делегировать руководителю?

1. Все указанное

2. Постановку целей и стратегические решения; мотивацию подчинённых; задачи, которые позволяют развиваться самому руководителю

3. Задачи особой важности или высокой степени риска и конфиденциальные задачи