

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Отделение менеджмента



подписано электронно-цифровой подписью

### Программа дисциплины

Делегирование полномочий и ответственность в малых коллективах БЗ.ДВ.8

Направление подготовки: 080200.62 - Менеджмент

Профиль подготовки: Управление малым бизнесом

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Нагимова А.М.

**Рецензент(ы):**

Гурьянова Э.А., Зайнуллина М.Р.

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Палей Т. Ф.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (отделение менеджмента):

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Регистрационный No 949937314

Казань  
2014

## Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, д.н. (доцент) Нагимова А.М. кафедра общего менеджмента Отделение менеджмента, AMNagimova@kpfu.ru

### 1. Цели освоения дисциплины

Целью курса является овладение студентами методами делегирования полномочий и ответственности в системе менеджмента малых коллективов.

### 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б3.ДВ.8 Профессиональный" основной образовательной программы 080200.62 Менеджмент и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 4 курсе, 7 семестр.

Курс "Делегирование полномочий и ответственности в малых коллективах" является логичным продолжением курсов "Основы менеджмента", "Организационное поведение", "Управление персоналом", "Психология менеджмента" в цикле профессиональных дисциплин.

### 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-18 (профессиональные компетенции)	владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
ПК-19 (профессиональные компетенции)	способностью планировать операционную (производственную) деятельность организаций;

В результате освоения дисциплины студент:

#### 1. должен знать:

- теоретические положения и ключевые понятия делегирования полномочий и ответственности;
- основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе;
- сущность, особенности, основные этапы делегирования полномочий и ответственности в малых коллективах;
- виды и классификацию полномочий в малых коллективах, принципы централизации и децентрализации в управлении;

#### 2. должен уметь:

- выбрать оптимальный метод делегирования полномочий и ответственности с учетом конкретных условий управленческой практики
- распределять полномочия среди подчиненных в малом коллективе;
- воспитывать чувство ответственности у сотрудников предприятия;

#### 3. должен владеть:

- использовать теоретические знания по делегированию полномочий и ответственности в практике управления малыми коллективами;
- контроля над эффективным использованием подчиненными вверенных полномочий;

- формирования у подчиненных чувства ответственности.

4. должен демонстрировать способность и готовность:

- использования знаний, умений и навыков, полученных в рамках изучения дисциплины в практической деятельности;
- использования знаний, умений и навыков, полученных в рамках изучения дисциплины в целях личностного развития как будущего специалиста;
- применения знаний в области делегирования полномочий и ответственности в научно-исследовательской деятельности.

#### **4. Структура и содержание дисциплины/ модуля**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных(ые) единиц(ы) 72 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины зачет в 7 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

#### **4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю**

##### **Тематический план дисциплины/модуля**

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	<p>Тема 1. Тема 1. Понятие и сущность делегирования полномочий Место делегирования полномочий и ответственности в малых коллективах в системе менеджмента. Объект исследования дисциплины делегирование полномочий и ответственности в малых коллективах. Предмет делегирования полномочий и ответственности в малых коллективах.</p> <p>Тема 2. Полномочия и их виды Полномочия, их сущность и содержание. Линейные полномочия. Место и роль руководителя в распределении полномочий. Иерархии уровней управления. Принцип единоначалия. Необходимость ограничения нормы управляемости. Норма управляемости. Штабные полномочия. Рекомендательные полномочия и их применение. Тема 3. Проблема ответственности в управленческой деятельности Понятие ответственности. Субъекты ответственности. Виды ответственности. ?Локус контроля? (Дж.Роттер). Теори</p>	7		18	18	0	

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
	Тема . Итоговая форма контроля	7		0	0	0	зачет
	Итого			18	18	0	

#### 4.2 Содержание дисциплины

**Тема 1. Тема 1. Понятие и сущность делегирования полномочий Место делегирования полномочий и ответственности в малых коллективах в системе менеджмента. Объект исследования дисциплины делегирование полномочий и ответственности в малых коллективах. Предмет делегирования полномочий и ответственности в малых коллективах. Тема 2. Полномочия и их виды Полномочия, их сущность и содержание. Линейные полномочия. Место и роль руководителя в распределении полномочий. Иерархии уровней управления. Принцип единоначалия. Необходимость ограничения нормы управляемости. Норма управляемости. Штабные полномочия. Рекомендательные полномочия и их применение. Тема 3. Проблема ответственности в управленческой деятельности Понятие ответственности. Субъекты ответственности. Виды ответственности. ?Локус контроля? (Дж.Роттер). Теория казуальной атрибуции (Хайдер). Ответственность за бездействие. Социальная ответственность руководителя. Социализация. Социальные роли руководителя. Интернальность и экстернальность личности. Тема 4. Принципы делегирования полномочий в малых коллективах Делегирование и принцип делегирования полномочий. Рутинная работа. Специализированная деятельность, частные и малозначные вопросы, подготовительная работа. Вопросы и проблемы, не подлежащие делегированию: вопросы с высокой степенью риска, стратегические вопросы, конфиденциальные вопросы, необычные вопросы, выходящие за пределы установленных регламентов. Принципы делегирования полномочий. Тема 5. Преимущества и проблемы делегирования полномочий в малом коллективе Возможности для руководителя, возникающие вследствие делегирования полномочий. Делегирование полномочий как способ мотивации работников малого коллектива. Причины нежелания руководителя делегировать полномочия своим подчиненным. Тема 6. Процесс делегирования полномочий и ответственности в малом коллективе Малый коллектив, его сущность, структура и особенности. Система управления и организационная структура предприятия. Должностные обязанности и полномочия. Ответственность работника. Объем компетенций и ответственности работника. Выбор оптимальной модели делегирования полномочий. Тема 7. Социальная ответственность руководителя Проблема социальной ответственности. Управленческая ответственность. Ответственность руководителя перед обществом. Ответственность руководителя за действия подчиненных. Ответственность руководителя перед подчиненными. Ответственность сотрудников в коллективе. Границы сфер ответственности. Тема 8. Практическое применение делегирования в управлении предприятием Главная практическая ценность принципа делегирования полномочий. Главная задача руководителя в управлении коллективом и принцип делегирования полномочий. Организация контроля за действиями подчиненных. Установление обратной связи и эффективных коммуникаций в организации. Тема 9. Наиболее типичные ошибки в практике делегирования полномочий Уровень теоретической и психологической подготовки менеджера. Ошибки психологического и управленческого характера. Проблема отсутствия доверия к подчиненным. Боязнь риска. Незрелость системы контроля.**

*лекционное занятие (18 часа(ов)):*

Тема 1. Понятие и сущность делегирования полномочий Место делегирования полномочий и ответственности в малых коллективах в системе менеджмента. Объект исследования дисциплины делегирование полномочий и ответственности в малых коллективах. Предмет делегирования полномочий и ответственности в малых коллективах. Тема 2. Полномочия и их виды Полномочия, их сущность и содержание. Линейные полномочия. Место и роль руководителя в распределении полномочий. Иерархии уровней управления. Принцип единоначалия. Необходимость ограничения нормы управляемости. Норма управляемости. Штабные полномочия. Рекомендательные полномочия и их применение. Тема 3. Проблема ответственности в управленческой деятельности Понятие ответственности. Субъекты ответственности. Виды ответственности. ?Локус контроля? (Дж.Роттер). Теория казуальной атрибуции (Хайдер). Ответственность за бездействие. Социальная ответственность руководителя. Социализация. Социальные роли руководителя. Интернальность и экстернальность личности. Тема 4. Принципы делегирования полномочий в малых коллективах Делегирование и принцип делегирования полномочий. Рутинная работа. Специализированная деятельность, частные и малозначные вопросы, подготовительная работа. Вопросы и проблемы, не подлежащие делегированию: вопросы с высокой степенью риска, стратегические вопросы, конфиденциальные вопросы, необычные вопросы, выходящие за пределы установленных регламентов. Принципы делегирования полномочий. Тема 5. Преимущества и проблемы делегирования полномочий в малом коллективе Возможности для руководителя, возникающие вследствие делегирования полномочий. Делегирование полномочий как способ мотивации работников малого коллектива. Причины нежелания руководителя делегировать полномочия своим подчиненным. Тема 6. Процесс делегирования полномочий и ответственности в малом коллективе Малый коллектив, его сущность, структура и особенности. Система управления и организационная структура предприятия. Должностные обязанности и полномочия. Ответственность работника. Объем компетенций и ответственности работника. Выбор оптимальной модели делегирования полномочий. Тема 7. Социальная ответственность руководителя Проблема социальной ответственности. Управленческая ответственность. Ответственность руководителя перед обществом. Ответственность руководителя за действия подчиненных. Ответственность руководителя перед подчиненными. Ответственность сотрудников в коллективе. Границы сфер ответственности. Тема 8. Практическое применение делегирования в управлении предприятием Главная практическая ценность принципа делегирования полномочий. Главная задача руководителя в управлении коллективом и принцип делегирования полномочий. Организация контроля за действиями подчиненных. Установление обратной связи и эффективных коммуникаций в организации. Тема 9. Наиболее типичные ошибки в практике делегирования полномочий Уровень теоретической и психологической подготовки менеджера. Ошибки психологического и управленческого характера. Проблема отсутствия доверия к подчиненным. Боязнь риска. Незрелость системы контроля.

**практическое занятие (18 часа(ов)):**

Тема 1. Понятие и сущность делегирования полномочий Место делегирования полномочий и ответственности в малых коллективах в системе менеджмента. Объект исследования дисциплины делегирование полномочий и ответственности в малых коллективах. Предмет делегирования полномочий и ответственности в малых коллективах. Тема 2. Полномочия и их виды Полномочия, их сущность и содержание. Линейные полномочия. Место и роль руководителя в распределении полномочий. Иерархии уровней управления. Принцип единоначалия. Необходимость ограничения нормы управляемости. Норма управляемости. Штабные полномочия. Рекомендательные полномочия и их применение. Тема 3. Проблема ответственности в управленческой деятельности Понятие ответственности. Субъекты ответственности. Виды ответственности. ?Локус контроля? (Дж.Роттер). Теория казуальной атрибуции (Хайдер). Ответственность за бездействие. Социальная ответственность руководителя. Социализация. Социальные роли руководителя. Интернальность и экстернальность личности. Тема 4. Принципы делегирования полномочий в малых коллективах Делегирование и принцип делегирования полномочий. Рутинная работа. Специализированная деятельность, частные и малозначные вопросы, подготовительная работа. Вопросы и проблемы, не подлежащие делегированию: вопросы с высокой степенью риска, стратегические вопросы, конфиденциальные вопросы, необычные вопросы, выходящие за пределы установленных регламентов. Принципы делегирования полномочий. Тема 5. Преимущества и проблемы делегирования полномочий в малом коллективе Возможности для руководителя, возникающие вследствие делегирования полномочий. Делегирование полномочий как способ мотивации работников малого коллектива. Причины нежелания руководителя делегировать полномочия своим подчиненным. Тема 6. Процесс делегирования полномочий и ответственности в малом коллективе Малый коллектив, его сущность, структура и особенности. Система управления и организационная структура предприятия. Должностные обязанности и полномочия. Ответственность работника. Объем компетенций и ответственности работника. Выбор оптимальной модели делегирования полномочий. Тема 7. Социальная ответственность руководителя Проблема социальной ответственности. Управленческая ответственность. Ответственность руководителя перед обществом. Ответственность руководителя за действия подчиненных. Ответственность руководителя перед подчиненными. Ответственность сотрудников в коллективе. Границы сфер ответственности. Тема 8. Практическое применение делегирования в управлении предприятием Главная практическая ценность принципа делегирования полномочий. Главная задача руководителя в управлении коллективом и принцип делегирования полномочий. Организация контроля за действиями подчиненных. Установление обратной связи и эффективных коммуникаций в организации. Тема 9. Наиболее типичные ошибки в практике делегирования полномочий Уровень теоретической и психологической подготовки менеджера. Ошибки психологического и управленческого характера. Проблема отсутствия доверия к подчиненным. Боязнь риска. Незрелость системы контроля.

#### **4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)**



N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	<p>Тема 1. Тема 1. Понятие и сущность делегирования полномочий Место делегирования полномочий и ответственности в малых коллективах в системе менеджмента. Объект исследования дисциплины делегирование полномочий и ответственности в малых коллективах. Предмет делегирования полномочий и ответственности в малых коллективах.</p> <p>Тема 2. Полномочия и их виды Полномочия, их сущность и содержание. Линейные полномочия. Место и роль руководителя в распределении полномочий. Иерархии уровней управления. Принцип единоначалия. Необходимость ограничения нормы управляемости. Норма управляемости. Штабные полномочия. Рекомендательные полномочия и их применение. Тема 3. Проблема ответственности в управленческой деятельности Понятие ответственности. Субъекты ответственности. Виды ответственности. ?Локус контроля? (Дж.Роттер). Теория казуальной атрибуции (Хайдер). Ответственность за бездейст</p>	7		Устный опрос	36	Устные ответы студентов

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
	Итого				36	

## 5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

деловые и ролевые игры, разбор конкретных ситуаций

## 6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

**Тема 1. Тема 1. Понятие и сущность делегирования полномочий Место делегирования полномочий и ответственности в малых коллективах в системе менеджмента. Объект исследования дисциплины делегирование полномочий и ответственности в малых коллективах. Предмет делегирования полномочий и ответственности в малых коллективах. Тема 2. Полномочия и их виды Полномочия, их сущность и содержание. Линейные полномочия. Место и роль руководителя в распределении полномочий. Иерархии уровней управления. Принцип единоначалия. Необходимость ограничения нормы управляемости. Норма управляемости. Штабные полномочия. Рекомендательные полномочия и их применение. Тема 3. Проблема ответственности в управленческой деятельности Понятие ответственности. Субъекты ответственности. Виды ответственности. ?Локус контроля? (Дж.Роттер). Теория казуальной атрибуции (Хайдер). Ответственность за бездействие. Социальная ответственность руководителя. Социализация. Социальные роли руководителя. Интернальность и экстернальность личности. Тема 4. Принципы делегирования полномочий в малых коллективах Делегирование и принцип делегирования полномочий. Рутинная работа. Специализированная деятельность, частные и малозначные вопросы, подготовительная работа. Вопросы и проблемы, не подлежащие делегированию: вопросы с высокой степенью риска, стратегические вопросы, конфиденциальные вопросы, необычные вопросы, выходящие за пределы установленных регламентов. Принципы делегирования полномочий. Тема 5. Преимущества и проблемы делегирования полномочий в малом коллективе Возможности для руководителя, возникающие вследствие делегирования полномочий. Делегирование полномочий как способ мотивации работников малого коллектива. Причины нежелания руководителя делегировать полномочия своим подчиненным. Тема 6. Процесс делегирования полномочий и ответственности в малом коллективе Малый коллектив, его сущность, структура и особенности. Система управления и организационная структура предприятия. Должностные обязанности и полномочия. Ответственность работника. Объем компетенций и ответственности работника. Выбор оптимальной модели делегирования полномочий. Тема 7. Социальная ответственность руководителя Проблема социальной ответственности. Управленческая ответственность. Ответственность руководителя перед обществом. Ответственность руководителя за действия подчиненных. Ответственность руководителя перед подчиненными. Ответственность сотрудников в коллективе. Границы сфер ответственности. Тема 8. Практическое применение делегирования в управлении предприятием Главная практическая ценность принципа делегирования полномочий. Главная задача руководителя в управлении коллективом и принцип делегирования полномочий. Организация контроля за действиями подчиненных. Установление обратной связи и эффективных коммуникаций в организации. Тема 9. Наиболее типичные ошибки в практике делегирования полномочий Уровень теоретической и психологической подготовки менеджера. Ошибки психологического и управленческого характера. Проблема отсутствия доверия к подчиненным. Боязнь риска. Незрелость системы контроля.**

Устные ответы студентов, примерные вопросы:

31. Примерный перечень вопросов и заданий для самостоятельной работы 1. Что такое делегирование полномочий и ответственности? 2. Что вы понимаете под ответственностью в бизнесе? 3. Какие цели делегирования полномочий и ответственности можете назвать? 4. Что вы понимаете под линейными полномочиями? 5. Что такое норма управляемости, в чем особенности нормы управляемости в зависимости от уровней управления? 6. Что означает выдача заданий в пределах обязанностей работников? 7. Что означает выдача заданий в расширенных пределах обязанностей? 8. Расскажите об особенностях повседневной передачи поручений. 9. Разовая передача поручений. Что это? 10. Что вы понимаете под принятием мелких управленческих решений на ходу? 11. Что вы понимаете под правом работников на свободу маневра? 12. Передача дополнительных разъяснений. В каких этапах передачи полномочий используется? 13. Насколько важна отладка постоянной обратной связи с работниками при передаче полномочий? 14. В каких случаях происходит дополнение уже принятых решений новыми? 15. Как вы думаете, существует ли право работников решать на месте производственные вопросы вне зависимости от их полномочий? 16. В каких случаях происходит торможение тех решений, которые перестали исполняться? 17. Как вы думаете при передаче полномочий возможна ли самоувязка управленческих решений в новые звенья? 18. В каких случаях руководитель берет на себя роли приказчика, распорядителя, погонялы, надсмотрщика? Каковы психологические основы данного явления? 19. В каких случаях возможно принятие на себя со стороны руководителя ролей советчика, консультанта, арбитра, наблюдателя? 20. К чему приведет ситуация, когда организационная среда наполнена некачественными решениями и перегружена управленческими циклами? 21. Как можно добиться ситуации, когда организационная среда наполняется теми решениями, которые работают на самореализацию управленческих циклов? Назовите механизмы достижения такой ситуации. 22. Руководитель ворочает камни, которые подрывают проявление творческих возможностей сотрудников. К чему это приведет? 23. Руководитель "разбрасывает" зерна-которые расширяют поле его творческих возможностей 24. Личностный ресурс руководителя затаптывается? Назовите причины. 25. Личностный ресурс руководителя возрастает. Что он для этого должен предпринять в части делегирования полномочий?

### **Тема . Итоговая форма контроля**

Примерные вопросы к зачету:

2. Примерная тематика курсовых работ

1. Типы делегирования полномочий: анализ и преимущества.
2. Необходимые условия для эффективного делегирования полномочий.
3. Видение задачи как основа делегирования полномочий.
4. Понимание и отработка навыка системного восприятия, стратегического видения управленческой задачи в системе делегирования полномочий.
5. Делегирование полномочий и ответственности: отработка навыка управленца.
6. Эффективная организационная культура как условие делегирования полномочий и ответственности.
7. Исследование и изменение системы полномочий и ответственности в малом коллективе.
8. Внутренние и внешние аспекты мотивации и стимулирования делегирования полномочий.
9. Управление поведением в делегировании.
10. Применение и анализ эффективности методов делегирования полномочий и ответственности в коллективе.
11. Управление поведением сотрудников при делегировании полномочий.
12. Делегирование и контроль результатов.
13. Обеспечение обратной связи как способ повышения эффективности делегирования полномочий.
14. Основные этапы делегирования полномочий.
15. Ошибки в практике делегирования полномочий и методы их предупреждения.
16. Модели делегирования полномочий в коллективе.
17. Традиционная модель делегирования полномочий.

18. Бад-Гарцбургская модель Р. Хена делегирования полномочий.
19. Психологическая готовность руководителя к делегированию полномочий.
20. Управленческая готовность руководителя к делегированию полномочий.
21. Психология ответственности руководителя и подчиненного.
22. Социальная ответственность руководителя и бизнеса.
23. Границы сфер ответственности между членами трудового коллектива.
24. Принципы делегирования полномочий в малых коллективах.
25. Принцип Эйзенхауэра: соотношение срочности и важности задач в делегировании полномочий.
26. Принципы распределения полномочий между сотрудниками. Скалярный принцип в делегировании полномочий.
27. Принцип абсолютной ответственности в делегировании полномочий.
28. Принцип паритета полномочий и ответственности.
29. Принцип единоначалия в делегировании полномочий.
30. Принцип уровня полномочий в делегировании полномочий.
31. Примерный перечень вопросов и заданий для самостоятельной работы
  1. Что такое делегирование полномочий и ответственности?
  2. Что вы понимаете под ответственностью в бизнесе?
  3. Какие цели делегирования полномочий и ответственности можете назвать?
  4. Что вы понимаете под линейными полномочиями?
  5. Что такое норма управляемости, в чем особенности нормы управляемости в зависимости от уровней управления?
  6. Что означает выдача заданий в пределах обязанностей работников?
  7. Что означает выдача заданий в расширенных пределах обязанностей?
  8. Расскажите об особенностях повседневной передачи поручений.
  9. Разовая передача поручений. Что это?
  10. Что вы понимаете под принятием мелких управленческих решений на ходу?
  11. Что вы понимаете под правом работников на свободу маневра?
  12. Передача дополнительных разъяснений. В каких этапах передачи полномочий используется?
  13. Насколько важна отладка постоянной "обратной связи" с работниками при передаче полномочий?
  14. В каких случаях происходит дополнение уже принятых решений новыми?
  15. Как вы думаете, существует ли право работников решать на месте производственные вопросы вне зависимости от их полномочий?
  16. В каких случаях происходит торможение тех решений, которые перестали исполняться?
  17. Как вы думаете при передаче полномочий возможна ли самоувязка управленческих решений в новые звенья?
  18. В каких случаях руководитель берет на себя роли приказчика, распорядителя, "погонялы", надсмотрщика? Каковы психологические основы данного явления?
  19. В каких случаях возможно принятие на себя со стороны руководителя ролей советчика, консультанта, арбитра, наблюдателя?
  20. К чему приведет ситуация, когда организационная среда наполнена некачественными решениями и перегружена управленческими циклами?
  21. Как можно добиться ситуации, когда организационная среда наполняется теми решениями, которые работают на самореализацию управленческих циклов? Назовите механизмы достижения такой ситуации.
  22. Руководитель "ворочает камни", которые подрывают проявление творческих возможностей сотрудников. К чему это приведет?

23. Руководитель "разбрасывает" зерна-которые расширяют поле его творческих возможностей
24. Личностный ресурс руководителя "затаптывается"? Назовите причины.
- 25.32. Примерный перечень вопросов к зачету
  1. Понятие и сущность делегирования полномочий
  2. Место делегирования полномочий и ответственности в малых коллекти.
  3. Объект и предмет делегирования полномочий и ответственности в малых коллективах.
  4. Основные задачи и цели делегирования.
  5. Полномочия и их виды.
  6. Полномочия, их сущность и содержание.
  7. Линейные полномочия.
  8. Норма управляемости. Необходимость ограничения нормы управляемости.
  9. Штабные полномочия. Реализация штабных полномочий в процессе управленческой деятельности.
  10. Рекомендательные полномочия и их применение. Координационные полномочия.
  11. Контрольно-отчетные полномочия.
  12. Проблема ответственности в управленческой деятельности
  13. Понятие, субъекты и виды ответственности.
  14. "Локус контроля". Теория казуальной атрибуции.
  15. Ответственность за бездействие. Социальная ответственность руководителя.
  16. Принципы делегирования полномочий в малых коллективах
  17. Вопросы и проблемы, не подлежащие делегированию.
  18. Принцип Эйзенхауэра: соотношение срочности и важности задач.
  19. Принципы распределения полномочий между сотрудниками.
  20. Скалярный принцип.
  21. Принцип абсолютной ответственности.
  22. Принцип паритета полномочий и ответственности.
  23. Принцип единоначалия. Принцип уровня полномочий.
  24. Преимущества и проблемы делегирования полномочий в малом коллективе
  25. Делегирование полномочий как способ мотивации работников малого коллектива.
  26. Психологическая и управленческая готовность руководителя делегировать полномочия.
  27. Модели делегирования полномочий в коллективе. Традиционная модель. Бад-Гарцбургская модель Р. Хена.
  28. Формирование системы мотивации работников в расширении полномочий и ответственности.
  29. Система контроля за исполнением полномочий.
  30. Социальная и управленческая ответственность руководителя
  31. Ответственность сотрудников в коллективе. Границы сфер ответственности.
  32. Практическая ценность принципа делегирования полномочий.
  33. Организация контроля за действиями подчиненных. Установление обратной связи и эффективных коммуникаций в организации.
  34. Эффект от делегирования полномочий. Методы повышения эффективности делегирования полномочий.
  35. Наиболее типичные ошибки в практике делегирования полномочий.
  36. Ошибки психологического и управленческого характера в делегировании полномочий и ответственности.
  37. Проблема авторитета руководителя и делегирование полномочий.
  38. Явление гиперделегирования, опасность и последствия.

Личностный ресурс руководителя возрастает. Что он для этого должен предпринять в части делегирования полномочий?

### 7.1. Основная литература:

1. Резник С.Д. Персональный менеджмент: Практикум / С. Д. Резник, В.В. Бондаренко; Под общ.ред. С.Д. Резника. -3-е изд., доп. и перераб. -М.: ИНФРА-М, 2011. -304 с.: 60x90 1/16. -(Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-004835-2, 500 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=312894>
2. Резник С. Д. Организационное поведение.: Учебник / С.Д. Резник. -3-е изд., перераб. и доп.-М.: ИНФРА-М, 2011. - 460 с.: 60x90 1/16. -(Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-004802-4, 500 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=312901>
3. Малый инновационный бизнес: Учебник / Под ред. В.Я. Горфинкея, Т.Г. Попадюк.-М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра -М, 2013.-264 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9558-0245-9, 1000 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=363806>

### 7.2. Дополнительная литература:

1. Еженедельник менеджера: Система и планы личной деятельности / Сост. С.Д. Резник, А.Е. Черницов. -М.: ИНФРА-М, 2012. -208 с.: 60x90 1/16. -(Персональный менеджмент). (переплет) ISBN 978-5-16-005088-1, 1000 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=236183>
2. Исаченко И. И. Основы самоменеджмента: Учебник / И.И. Исаченко. -М.: НИЦ Инфра-М, 2012. -312 с.: ил.; 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-005304-2, 500 экз.

### 7.3. Интернет-ресурсы:

- Делегирование полномочий - <http://mirsovetov.ru/a/miscellaneous/employment/delegation-powers.html>
- Делегирование полномочий - <http://vsempomogu.ru/economika/mened/797-46.html>
- Делегирование полномочий. Успех чужими руками - <http://knigaed.ru/business/63937-delegirovanie-polnomochiy-uspeh-chuzhimi-rukami.html>
- Мерзлякова С. ?Бизнес: парадоксы и эффекты делегирования? - <http://www.ludidela.ru/0011/0011-34-20.html>
- Паула Шерик. Делегирование полномочий - <http://www.osp.ru/win2000/2000/06/174399/>

## 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)

Освоение дисциплины "Делегирование полномочий и ответственность в малых коллективах" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен студентам. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

Для проведения занятия требуется проектор и ноутбук.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 080200.62 "Менеджмент" и профилю подготовки Управление малым бизнесом .

Автор(ы):

Нагимова А.М. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Рецензент(ы):

Гурьянова Э.А. \_\_\_\_\_

Зайнуллина М.Р. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.