
«АКТИОН»

Негосударственное образовательное частное учреждение организации дополнительного профессионального образования «Аktion»



ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА

дополнительного профессионального образования (повышение квалификации)

«ДЕЛЕГИРОВАНИЕ БЕЗ ПОТЕРИ КОНТРОЛЯ: КАК ПЕРЕДАВАТЬ ЗАДАЧИ И ПОЛУЧАТЬ РЕЗУЛЬТАТ»
(объем 60 академических часов)

г. Москва

1. ЦЕЛЬ И ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Программа направлена на освоение (совершенствование) следующих профессиональных компетенций:

- Организовывать делегирование задач с учетом приоритетов подразделения, содержания задачи, компетентности и вовлеченности сотрудника;
- Передавать сотруднику результат, необходимые полномочия и ресурсы, устанавливать границы самостоятельных решений и правила эскалации;
- Развивать самостоятельность сотрудников и контролировать выполнение делегированных задач без микроменеджмента, распределяя

ответственность на уровне команды.

В результате освоения программы слушатель будет:

знать:

- принципы выбора задач и сотрудников для делегирования, различия между передачей задачи и передачей полномочий;
- методы развития самостоятельных решений: базы готовых решений, чек-листы, дерево решений, сценарное планирование и декомпозицию;
- способы контроля и обратной связи без микроменеджмента, а также подходы к распределению ролей и ответственности в команде.

уметь:

- выбирать задачи для передачи, диагностировать готовность сотрудника и устанавливать адекватный уровень самостоятельности;
- формулировать контракт делегирования: результат, критерии, срок, полномочия, ограничения, ресурсы, контрольные точки и условия эскалации;
- сопровождать выполнение через структурированные встречи, обратную связь и ретроспективу, а также масштабировать делегирование на

командные процессы.

2. НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ – Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»; Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ» (ред. от 06.05.2026).

3. ТРУДОЕМКОСТЬ И СРОК ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ - 60 академических часов, 2 месяца.

4. ФОРМА ОБУЧЕНИЯ - заочная с использованием дистанционных образовательных технологий.

5. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование дисциплин / модулей (в том числе практик)	Часы			Формы контроля
		Всего часов	Аудиторные	Самостоятельное изучение	
1	2	3	4	5	6
1.	Передаем задачу и полномочия	20	10	10	-
2.	Учим сотрудника действовать самостоятельно	20	10	10	-
3.	Как контролировать, развивать и масштабировать делегирование	19	10	9	-
<i>A</i>	<i>Итоговая аттестация</i>	<i>1</i>	<i>-</i>	<i>1</i>	<i>зачет</i>
	ИТОГО:	60	30	30	-

6. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПРОГРАММЫ

№ п/п	Наименование разделов программы	Часы				Содержание разделов программы
		В се го ча со в	Аудиторные		Са мо ст оя те ль но е из уч е ние	
			Ле кц ии	Пр ак ти че ск ие за ня ти я		
1	2	3	4	5	6	7
1.	Передаем задачу и полномочия	20	10	-	10	-

№ п/п	Наименование разделов программы	Часы				Содержание разделов программы
		В се го ча со в	Аудиторные		Са мо ст оя те ль но е из уч е ни е	
			Ле кц ии	Пр ак ти че ске за ня ти я		
1	2	3	4	5	6	7
1.1 .	Как выбрать, что и кому делегировать	10	5	-	5	Карта задач и приоритетов: выбор задач, которые можно передать без потери управленческой ответственности. Диагностика готовности сотрудника по компетентности и вовлеченности применительно к конкретной задаче. Диагностика барьеров самостоятельности: нехватка компетенций или информации, низкая вовлеченность, страх ошибки, привычка к согласованию и перехват решений руководителем.
1.2 .	Передаем не только задачу, но и право решать	10	5	-	5	Уровни делегирования и выбор степени самостоятельности с учетом риска, обратимости решения и опыта исполнителя. Контракт делегирования: результат, критерии, срок, полномочия, ограничения, контрольные точки и правила эскалации. Заявка на ресурсы: польза, затраты, график, план использования и альтернативы при дефиците ресурсов.
2.	Учим сотрудника действовать самостоятельно	20	10	-	10	-
2.1 .	Как передать инструменты принятия решений	10	5	-	5	База готовых решений для повторяющихся ситуаций и чек-листы для снижения операционных ошибок. Дерево решений: формулирование вариантов, прогноз последствий и выбор недостающих данных. Сценарное планирование А–Б–В: действия при изменении условий и заранее согласованные границы эскалации.

№ п/п	Наименование разделов программы	Часы				Содержание разделов программы
		В се го ча со в	Аудиторные		Са мо ст оя те ль но е из уч е н ие	
			Ле кц ии	Пр ак ти че ске за ня ти я		
1	2	3	4	5	6	7
2.2 .	Как управлять выполнением задачи в условиях ограничений	10	5	-	5	Декомпозиция задачи от приоритета к ближайшему результату и малому шагу; постепенное увеличение самостоятельности. Баланс скорости и качества как система критериев результата. Коридор безопасной ошибки: обратимость, стоимость ошибки, ограничения по срокам и ресурсам, различие между допустимым экспериментом и злоупотреблением полномочиями.
3.	Как контролировать, развивать и масштабировать делегирование	19	10	-	9	-
3.1 .	Как сопровождать задачу без перехвата управления	9	5	-	4	Структурированная встреча 1:1: текущий результат, препятствия, решение сотрудника, следующий шаг и следующая точка контакта. Обратная связь по модели SBI: ситуация, наблюдаемое поведение и влияние на результат. Обратная цепочка причин: ретроспективный разбор результата до первой управляемой развилки.
3.2 .	Переводим делегирование с уровня человека на уровень команды	10	5	-	5	Контрольные точки вместо микроменеджмента: частота контроля по риску, новизне и обратимости задачи. Матрица RACI для распределения исполнения, конечной ответственности, консультаций и информирования. Замещающее поведение: переход от сообщения проблемы к вариантам и рекомендации. Использование неформальных лидеров как наставников без создания теневой иерархии.
	ИТОГО:	59	30	-	29	-

7. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

В процессе обучения для проверки качества освоения материала и закрепления пройденных тем слушателю после каждого курса предлагается задание для самоконтроля в форме тестирования. Тест содержит 10 вопросов по материалам курса. Доступ к материалам следующего курса слушатель получает после того, как верно ответит не менее чем на 7 из 10 вопросов задания для самоконтроля.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

8.1. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Тулган Б. Все начальники делают это: пошаговое руководство по решению (почти) всех проблем менеджера. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016;
2. Шоул Дж. Реальные полномочия: Самостоятельность сотрудников как ключ к успеху. — М.: Альпина Паблишер, 2016.

8.2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ АКТЫ:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
3. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ» (ред. от 06.05.2026).

8.3. ДРУГИЕ ИСТОЧНИКИ:

Трейси Б. Делегирование и управление. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Авдулова Т. П. Психология управления: учебник и практикум для вузов. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2024. — 231 с.

Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Шестопап Н. Ю. Менеджмент: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2025. — 328 с.

Афоничкин А. И., Гуськова Н. Д., Михаленко Д. Г. Основы менеджмента: учебник.

9. ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Оценка качества освоения программы осуществляется по результатам прохождения итоговой аттестации. Итоговая аттестация проводится в форме тестирования на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Продолжительность итоговой аттестации составляет 1 академический час. Тест состоит из 30 вопросов, случайным образом выбираемых системой дистанционного обучения из общего числа утвержденных вопросов: по 5 вопросов из каждого курса. Ответ не засчитывается при выборе неверного варианта ответа, а также при одновременном указании правильного и неправильного вариантов.

Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения аттестации оценку не ниже «зачтено»:

- оценка «зачтено» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 21 вопрос;
- оценка «не зачтено» выставляется слушателю, верно ответившему на 20 и менее вопросов.

Слушателям, освоившим образовательную программу и успешно прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации (установленного образца).

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОСНАЩЕНИЕ ПРОГРАММЫ — программа реализуется с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

11. СОСТАВИТЕЛИ:

1. Алексей Макаров. Преподаватель бизнес-школы НИУ ВШЭ.