

Развивающие образовательные события Мастерской

Андрей Георгиевич ТЕСЛИНОВ

Профессор
Доктор технических наук
Москва т. (495) 745-82-97
ananda@teslinov.ru
www.teslinov.ru



2012

DBA-concept

Научно-консалтинговая группа
www.dba-concept.ru

Содержание

1. Полный перечень предложений	2
2. Усиление стратегических решений	3
3. Технологии поддержки стратегических решений	14
4. Развитие «тонких» профессиональных компетенций	23
5. Корпоративные проекты	40
6. Особенности и преимущества предложений	48
7. Резюме	49
8. Организация образовательных событий	50

Здесь представлены все развивающие образовательные проекты Андрея Теслинова, которые предлагаются в 2012 году по различным направлениям развития организаций

Каждое предложение спроектировано как образовательное событие. Конечной целью всех событий является успех деятельности и личностного роста

Каждое событие имеет формат, наиболее полно отвечающий его назначению

Все образовательные события рождены из опыта, авторских исследований практики и теории бизнеса и менеджмента, творческого анализа бизнес-риторики, и тщательного отбора инструментов управления и решения проблем

Все работы проводятся с высоким уровнем систематизации и глубокой концептуальной проработкой решений



1. Полный перечень предложений

1. Альтернативные способы разработки бизнес-стратегий
2. Управление организационными изменениями
3. Альтернативные способы адаптации организаций к изменениям («линии» усиления живучести)
4. Разработка целостных бизнес-решений
5. Развитие организационных структур компаний
6. Технологии решения организационных проблем
7. Управление конфликтами в организациях
8. Освоение стратегий функциональных подразделений компании
9. Целостные стратегии маркетингового успеха
10. Живая параллель. Развивающее управление и закономерности развития организаций
11. Философия перемен. Диалектика бизнеса. Управление организацией как управление противоречиями
12. Концептуальный менеджмент
13. Системный подход в управлении организациями
14. Управление инновационным проектом
15. Джаз-маркетинг
16. Разработка лидерской позиции компании
17. Разработка стратегии развития организации (стратегическая сессия)
18. Организация корпоративного обучения
19. Директор по развитию
20. Оздоровление менеджмента среднего звена
21. Конкретные темы по проблематике бизнеса заказчика

2. Усиление стратегических решений

Характеристика образовательных проектов-событий

- Это образовательные события, предназначенные для освоения менеджерами ряда способов бизнес-решений стратегического уровня
- Открытые мастер-классы для руководителей стратегического уровня управления, 1-2 дня
- Встречи представляют собой публичные мастерские смыслов с большим количеством практических групповых и индивидуальных упражнений аналитического характера
- Это короткие рассказы, дискуссии, деловые игры, рефлексивные упражнения, групповая работа над специальными практическими заданиями

3

Перечень основных событий

Альтернативные способы разработки бизнес-стратегии

Управление организационными изменениями

Альтернативные способы адаптации организаций к изменениям («линии» усиления живучести)

Разработка целостных бизнес-решений

Развитие организационных структур компаний

Директор по развитию

Альтернативные способы разработки бизнес-стратегий

Назначение

Для руководителей организаций верхнего уровня управления и менеджеров, занятых вопросами стратегического развития компаний

Цели

- Понять содержание и особенности стратегической деятельности развивающего типа
- Освоить концептуально различные подходы к разработке стратегий развития компании
- Испытать «инструменты» стратегического конструирования пути развития компании
- Разработать концептуальные «заготовки» для построения стратегии развития действующей компании



4

Содержательные вопросы

- Каково содержание стратегической деятельности в развивающейся компании?
- Что такое «стратегия развития»? Какие еще стратегии нужны организации?
- Что предшествует разработке стратегии?
- Из чего должен состоять «портфель» стратегических решений?
- Какие типы и виды стратегий развития существуют?
- Что такое «материя» стратегических решений?
- Какие существуют концептуально различные подходы к разработке стратегий?
- От чего зависит выбор подхода к разработке стратегии?
- Каковы логики мышления при разработке стратегий развития компании в сложных условиях?
- Как оценивать и выбирать стратегию?
- Какие известны успешные стратегические «рецепты»?

Предпочтительный формат

Двухдневный мастер-класс

В корпоративном варианте лучшая форма – стратегическая сессия по разработке конкретных стратегических решений

Программа

Шаг 1. Прагматичный анализ концептов «развитие» и «стратегия»

- Конструктивная философия развития (коротко)
- Известная феноменология развития организаций
- Обоснование стратегий как стратегий развития компаний

Ожидаемые приращения

- В понимании некоторых закономерностей развития организаций
- В обосновании развивающих направлений изменения деятельности компании
- В понимании значения стратегий в развитии компании

Шаг 2. «Анатомия» стратегического процесса

- Обоснование полноты «портфеля» стратегических решений компании
- Базисные понятия и отношения стратегий как концептов
- Уровни стратегий компании
- Типы стратегических решений
- Компоненты стратегического процесса

Ожидаемые приращения

- В понимании значения стратегий в развитии компании
- В понимании существа стратегий и стратегического уровня решений в компании
- В понимании особенных навыков участников стратегической группы
- В умении обосновывать тип стратегии для организации
- В умении обосновывать требования к стратегии до ее разработки

Шаг 3. Альтернативные подходы к разработке стратегий

- Подходы к конструированию стратегий и их уместность
- Концепции рыночного и ресурсного подходов к стратегии: два взгляда на истоки успеха
- Концептуальные конструкции возможных стратегических решений и их интерпретации
- Алгоритмы разработки стратегий
- Подходы к оценке стратегического выбора и техники отбора стратегий

Ожидаемые приращения

- В понимании существа основных отличий между подходами к разработке стратегий развития организации
- В умении анализа стратегического пространства организаций
- В понимании концептуальных различий между подходами к стратегическим решениям
- В умении разработки стратегии организации несколькими способами
- В понимании значения и способов оценки и отбора стратегий
- В умении обосновывать критерии оценки стратегий

Шаг 4. Готовые стратегические «рецепты»

- Примеры готовых стратегий
- Ключевые свойства стратегий

Ожидаемые приращения

- В ознакомлении с разнообразием стратегических «рецептов» для развития организаций
- В умении «примерять» готовые стратегические «рецепты» для конкретных условий деятельности
- В умении осуществлять стратегический выбор

Альтернативные способы адаптации организаций к изменениям

«Линии» усиления живучести организаций

Назначение

Для руководителей организаций верхнего и среднего «эшелонов» управления

Цели

Проект ориентирован на тех, кто пытается найти эффективные организационные механизмы выживания предприятий в слабо предсказуемых и изменяющихся условиях.

В ходе семинара будут даны ответы на вопросы:

- Как должны быть организованы процессы принятия управленческих решений в условиях перемен?
- В чем тайна механизма приспособления организаций?
- Какие существуют альтернативные и дополняющие друг друга «механизмы» приспособления организаций к переменам?

Предпочтительный формат

Двухдневный мастер-класс

В корпоративном варианте лучшая форма – сессия по разработке конкретных решений (структурных, ресурсных, поведенческих и других) по адаптации компании к реальным изменениям

Программа

1. Характер контекста технологий адаптации

Исходные ментальные барьеры к адаптации. Облик бизнес-среды как стихии. Основания успеха поведения в современной бизнес-среде. Подходы к адаптации организаций

Ожидаемые приращения

- В понимании тенденций развития окружения организаций
- В осознании способов конструктивного поведения в формирующейся бизнес-среде

2. Структурный подход к адаптации организаций

Организации как процессы выработки решений. Типы возможных изменений. Существо и примеры адаптивного управления. Структуры адаптивных компаний

Ожидаемые приращения

- В понимании существа структур организации, «отвечающих» за живучесть
- В навыках анализа и построения живучих организационных структур
- В конструировании направлений развития организационных структур
- В понимании границ адаптации за счет структур

3. Ресурсный подход к адаптации

Конструктивный взгляд на ресурсы организации. Идея воплощения ресурсного подхода к адаптации. Подходы к созданию и использованию для адаптации организационных способностей.

Ожидаемые приращения

- В понимании «механизма» выживания за счет умного использования ресурсов компании
- В умении выстраивать логику решения проблем выживания на основе использования ресурсов
- В распознавании подходов к работе со способностями компании

4. Культурологический подход к адаптации организаций

Понятие об организационной культуре. Модели организационных культур. Механизм адаптации на основе организационной культуры.

Ожидаемые приращения

- В понимании значения и составляющих организационного «клея» - оргкультуры для жизни компании
- В умениях распознавать тип оргкультуры и находить изъяны в ней
- В понимании направлений повышения живучести компании через изменения в оргкультуре

7

5. Адаптация как творчество структурных форм

Существо идеи адаптации на основе творчества структурных форм деятельности. Разнообразие организационных контекстов. Разнообразие структурных решений организации. Логика успешного выживания. Эволюционная шкала структурного развития компаний

Ожидаемые приращения

- В понимании возможностей выживания организаций за счет свободного и творческого структурного дизайна
- В освоении подхода к структурно-творческому перестроению организации
- В умении находить структурные решения, адекватные изменениям в окружении организации

Управление организационными изменениями

Назначение

Проект ориентирован на менеджеров, осознающих значение и сложность проблем понимания изменений в организациях и управления ими ради развития компаний

Здесь даются представления о закономерных свойствах перемен в организациях как естественных целостностях, формируются знания и ключевые навыки в выборе подходов к управлению изменениями, развиваются способности различения напряженных ситуаций в организациях, открываются возможности использования успешного опыта решения проблем развивающихся изменений

Цели

- Понять объективные закономерности изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития
- Осознать значение организационного контекста, влияющего на выбор технологий управления изменениями и характер развития изменений
- Принять логику осуществления управляемых изменений в организации
- Увидеть разнообразие возможных технологий управления изменениями
- Освоить подходы к выбору стратегий осуществления изменений и сами стратегии
- Научиться направлять организационные изменения на развитие компании
- Научиться разрабатывать стратегии и тактики изменений в организациях

8

Предпочтительный формат

Одно-двухдневный мастер-класс

Образовательный курс уровня MBA (читается в АНХ) объемом в 24 часа

В корпоративном варианте лучшая форма – одно-двухдневная сессия по разработке программы организационных изменений

Программа

Часть 1.

ФИЛОСОФИЯ РАЗВИВАЮЩИХ ПЕРЕМЕН

1. Естественные закономерности организационных изменений

- Известное о развитии и переменных
- Естественные свойства развивающихся перемен

2. Конструктивная диалектика перемен

- Развитие – это изменение, которое...
- Взгляды на развитие
- Понятие об управлении развитием

Ожидаемые приращения компетентности

- В понимании закономерностей организационных изменений
- В распознавании готовности организации к изменениям
- В умении обосновывать направление актуальных перемен в организации

Ожидаемые приращения

- В оценке обстоятельств, влияющих на ход и управление организационными изменениями
- В осознании разницы между просто изменениями и развивающимися изменениями

Часть 2.

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ**1. Обоснование технологии управления изменениями**

- Общая логика управления переменами
- Понимание перемен как ситуаций
- Выбор технологии управления переменами

2. Технологии «жестких» изменений

- Общий подход к «жестким» изменениям
- Системная технология управления изменениями
- Стратегии внедрения перемен

3. Технологии организационного развития компании

- Управление сложными изменениями
- Шаги организационного развития как «мягкой» технологии
- Работа с сопротивлением изменениям

Часть 3.

УСЛОВИЯ УСПЕШНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**1. Тактическое пространство управления изменениями**

- Общие тактические приемы
- Конструктивные приемы тактической работы

2. Управление изменениями и обучение

- Облик самообучающейся организации
- Модели профессионального обучения

Ожидаемые приращения

- В понимании значения и возможностей, исходящих от тактической поддержки перемен в организации
- В навыках создания тактического поля управления переменами
- В представлениях о разнообразии форм и способов поддержки стратегий управления изменениями

Ожидаемые приращения

- В понимании логики «жесткого» управления изменениями в организации
- В навыках анализа проблемных ситуаций с помощью системного инструментария
- В навыках структурных преобразований в организации

Ожидаемые приращения

- В понимании логики развивающих изменений на основе мобилизации социального ресурса
- В навыках проектирования организационных изменений через трансформацию организационной культуры
- В понимании возможностей и особенностей непрерывных оздоравливающих организационных изменений

Ожидаемые приращения

- В понимании полноценной логики размышлений и действий при готовности решать проблемы в компании, управляя переменами
- В навыках оценки ситуации в организации с точки зрения выбора технологии управления изменениями

Ожидаемые приращения

- В понимании значения обучения при управлении изменениями
- В навыках обоснования и выбора уместных моделей обучения персонала
- В представлении об облике самообучающейся организации и подходах к ее построению

Разработка целостных бизнес-решений

Назначение

- Руководителям, осознающим проблему целостности в решениях с большой неопределенностью и требованиями к нестандартным результатам
- Менеджерам, работающим в ситуациях, предполагающих смысловую «расчистку» предметной области и порождение множества вариантов решений
- Ценителям «тонкой» настройки бизнеса на основе продуктивных технологий принятия решений

Цели встречи

- Концептуально расчистить «целое» как проблемную область практики
- Освоить модели целостных решений
- Понять и освоить логику разработки целостных решений частного и стратегического уровня
- Обосновать возможность конструктивного отказа от однозначности решений
- Сформировать вкус к мышлению целого

10

Формат

Однодневный мастер-класс

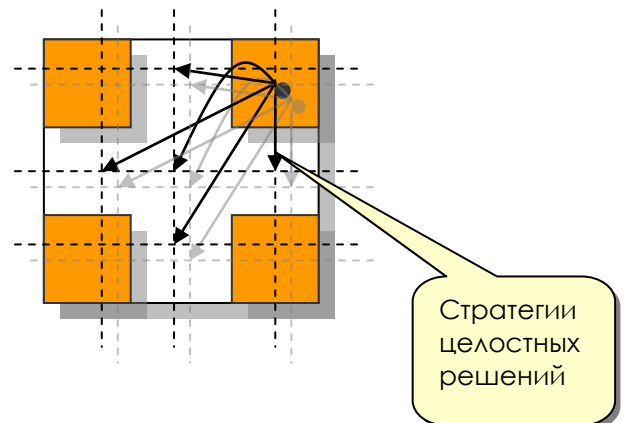
Сценарий

1. Проблема сознания целого

- Примеры нецелых суждений и решений
- Существо и последствия интеллектуального «плена» однозначностью
- Основные причины слабости нецелых суждений и решений
- Обоснование проблемы сознания целого

2. Признаки и примеры целого

- Два пути постижения целого
- Конструктивное понятие целого
- Свойства целого: единство противоположности, иерархичность, единство изменяющегося и неизменного и другие



3. Модели целостных решений

Идея выращивания целостных решений: от простого к сложному

Простая модель целого. «Треугольная» модель целого. «Квадратная» модель целого

«Сетка» целостных решений. Почему, «Великий квадрат не имеет углов»

Стратегии целостных решений

4. Мыслительные стратегии целого

История усилий по сознанию целого

Мыслительные стратегии целого

Целое как идеальное. Необходимость идеализации

Развитие организационных структур компаний

Назначение

Руководителям компаний, директорам по развитию и представителям стратегической вершины компаний

Цели

- Преодолеть «древесный» взгляд на организационную структуру
- Увидеть направление развития организационных структур
- Понять возможности, открывающиеся за все более «развитым» взглядом на структурное устройство «компаний»
- Насытить себя представлениями о развивающихся возможностях организационной жизни

Предпочтительный формат

Однодневный мастер-класс

В корпоративном формате – сессия по анализу структур организации и обоснованию актуального и перспективного структурного облика

11

Сценарий

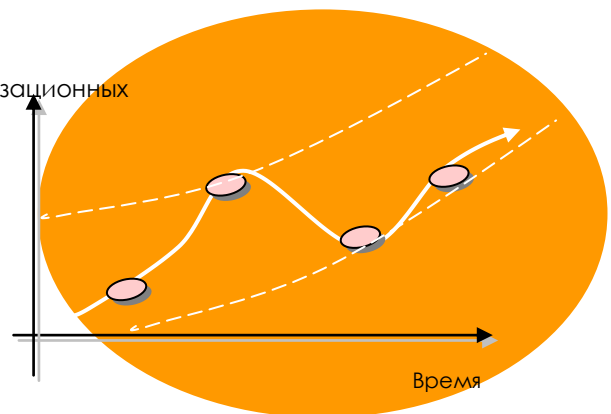
Уровни развития организаций

История взгляда, подход к пониманию развития.
 Понятие системного класса
 Организация как системный класс
 «Шкала» системных классов

Системные облики организаций на «шкале» развития

Системные организационные «заготовки»
 Организация как поток
 Организация как регулятор
 Организация как адаптер
 Организация как живучие «весы»
 Организация как «река» и др.

Шкала организационных



Возможности организаций, рассмотренных как системные классы на «шкале» развития

Свойства и возможности организаций, построенных как различные системные классы

Директор по развитию

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИЙ

Назначение

Программа предназначена для менеджеров, выполняющих функции директора по развитию компаний

Полезно для менеджеров и аналитиков, входящих в стратегические группы и погруженных в развивающие процессы в организациях

Бесполезно для менеджеров с начальными компетенциями в области менеджмента



12

Идея Программы

- Интенсивное погружение в инструментарий успешной бизнес-практики по управлению развитием – минимум знаний об общем
- Обращение к современным наработкам практики и теории менеджмента в развитии деятельности – отобранный репертуар инструментов директора по развитию
- Восхождение к причинам успешных решений и поведения на усложняющемся рынке – обращение к корням решений
- Практичность с первой концепции
- Непрерывная включенность слушателей Программы в задействование и испытание инструментов в деятельности своей компании
- Управление глубиной индивидуального "погружения" в теорию и практику развития организаций и деятельности

Содержание Программы

Программа состоит из четырех модулей:

Модуль 1. Разработка и запуск стратегий развития бизнеса

Закономерности развития организаций
«Анатомия» стратегического процесса
Альтернативные подходы к разработке стратегий
Настройка и запуск стратегических решений

Модуль 2. Способы адаптации организаций к изменениям

Обоснование требований к технологиям адаптации
Структурные инструменты адаптации организаций
Ресурсные инструменты адаптации организаций
Инструменты адаптации на основе организационной культуры
Адаптация как творчество организационных решений

Модуль 3. Развитие организационных структур компании

Простейшие структурные варианты организаций
Процессный взгляд на организацию

Структуры организации как потоковой системы
 Структуры организации как целенаправленной системы
 Организационные структуры в развитии
 Структуры организации как самоорганизующейся системы
 Структуры организации как саморазвивающейся системы

Модуль 4. Управление организационными изменениями

Выбор технологии управления изменениями
 Технология «жестких» изменений
 Технология «мягких» изменений
 Условия успешности организационных изменений
 Управление изменениями и обучение

Каждый модуль - целостная в содержательном и деятельностном плане часть Программы, связанная с конкретным блоком управленческих задач и компетенций в области развития.

Вместе все эти модули содержат компоненты, необходимые для полноценного освоения функциональной области Директора по развитию компаний.

13

Технология освоения

Программа задействует технологию интенсивного смешанного обучения (*blended learning*). Длительность программы – от 1 до 1,5 месяцев. В этот период проводятся:



3. Технологии поддержки стратегических решений

Характеристика проектов

- Это образовательные проекты, предназначенные для расширения и очистки «оптики» управленцев, занятых воплощением стратегических решений
- Мастер-классы для руководителей функциональных подразделений, HR-менеджеров, руководителей служб маркетинга

14

Перечень основных проектов

Технологии решения организационных и бизнес-проблем

Управление конфликтами в организациях

Освоение стратегий функциональных подразделений компании

Целостные стратегии маркетингового успеха

Технологии решения организационных и бизнес-проблем

Назначение

- Менеджерам, чья область деятельности связана с принятием решений в неопределенных, слабоструктурированных ситуациях, предполагающих смысловую «расчистку» предметной области и порождение множества вариантов решений
- Ценителям «тонкой» настройки бизнеса

Цели

- Возбудить интерес и вкус к основаниям конструктивного мышления уровня концепций и концептов
- Освоить правила и принципы мышления порождающего типа
- В практике помочь освоить инструменты работы со сложностью
- Содействовать развитию культуры конструктивного мышления высокой технологичности и возможностей
- Освоить технологию проблемного обучения

Формат

Одно-двухдневный мастер-класс

Программа

Шаг 1. Концептуальная «анатомия» проблем

- Расчистка взглядов на проблемы
- Конструктивная типология проблем
- О соответствии типов проблем и способов их решения
- «Проблемная» и «задачная» логики аналитических стратегий
- Обоснование типологии сложных и сверхсложных проблем

Приращения

- В открытии специфических подходов к работе со сложностью
- В приобретении ключевых различий в области сложных решений
- В формировании подхода к выбору способов решения проблем

Шаг 2. Генеральная технология решения сложных проблем

- Технология решения проблем как нормативная теория аналитической деятельности
- Концептуальная смесь ключевых различий технологии
- Обоснование пошаговой развертки пути решателя проблем
- Техники выделения предметной области исследования проблем
- Конструктивная формула проблем и целей решения

- В освоении конструктивной технологии решения сложных проблем
- В умении следования логике логики мышления в ходе решения размытых проблем
- В умении задействования аналитического инструментария на наиболее трудных участках решения проблем

- Мозаика аналитических «заготовок» для исследования и решения проблем

Шаг 3. Технология разрешения концептуально сложных проблем

- Аргументы за концептуальный подход к решению сложных и сверхсложных проблем
- Признаки и возможности концептуально сделанных решений
- Полный акт концептуального конструирования решений
- Инструменты концептуальных решений
- Интенсивный путь овладения реальностью через задействование конструкторов

- В освоении конструктивной технологии решения сложных и сверхсложных проблем
- В умении задействования аналитического инструментария на наиболее трудных участках решения проблем
- В освоении инструментов мышления порождающего типа
- В умении использования конструкторов для интенсивного постижения бизнес-реальности

Шаг 4. Проблемное обучение решению проблем

- Интеллектуальные барьеры в понимании реальности и их преодоление
- Понятие о проблемном обучении решению проблем
- Техники «снятия» и «переноса» новых способов решения проблем
- Мыслительные стратегии аналитика
- Философия «подъема» аналитического мышления

- В понимании основных интеллектуальных препятствий в решении проблем и понимании реальности
- В освоении технологии и инструментов проблемного обучения решению проблем
- В осознании зоны ближайшего развития и постановке новых задач развития мышления

Рефлексия события

Управление конфликтами в организациях

Назначение

Для менеджеров, испытывающих трудности в управлении и использовании конфликтов в организации.

Наиболее полезным он может быть для тех, кто стремится выработать положительное отношение к конфликтам и приобрести знания и умения по конструктивному управлению конфликтами на разных стадиях их развития и использованию конфликта как ресурса компании

Цели

Семинар утверждает в сознании менеджеров правило: «Осуществляя то, чего еще нет, управляй тем, что еще не противится». Основные цели:

- Помочь состояться внутреннему согласию с объективностью конфликтов
- Сформировать положительный взгляд на конфликты в организации
- Помочь освоить и испытать инструменты для управления конфликтами на различных стадиях их развития
- Направить сознание на освоение конструктивной логики мышления и поведения в конфликтах



17

Предпочтительный формат

Однодневный мастер-класс с большим количеством учебных ситуаций и деловой игрой

Программа

1. Природа организационных конфликтов

Дилеммы конфликтов, Источники межличностных конфликтов. Источники конфликтных ситуаций в социальных целостностях. Источники организационных конфликтов. Последствия конфликтов. Подходы к пониманию конфликтов. Взгляды на организацию в контексте конфликтов

Ожидаемые приращения

- В понимании источников конфликтов и возможностей по их устранению
- В осознании полезных свойств и исходов конфликтов
- В умении оценивать свойства ситуаций, приводящих к конфликтам

2. «Анатомия» организационных конфликтов

Конфликт как форма объективного противоречия. «Плоскости» конфликтов. Уровни конфликтов в организации. Типология межличностных конфликтов. Этапы развития конфликтов. Глубины конфликтов.

Ожидаемые приращения

- В понимании компонентов конфликта
- В навыках распознавания процессов развития конфликтов
- В осознании разнообразия конфликтных зон в организации, связанных с типами конфликтов
- В умении определять «глубину» конфликта и определять направления по их урегулированию

3. Управление конфликтами

Предотвращение конфликтов. Управление источниками конфликтов. Инструменты улаживания конфликтов на ранних стадиях возникновения. Регулирование конфликтов. Стратегии поведения в конфликтах и их распознавание. Уместность стратегий поведения. Разрешение конфликтов. Концепция исходов конфликта. Способы разрешения организационных конфликтов.

Ожидаемые приращения

- В понимании разнообразия инструментов управления конфликтами на различных фазах
- В умении находить ряд конструктивных способов «работы» с конфликтами на различных этапах
- В умении анализировать развитие конфликтов в организации

4. Логика конструктивного поведения в конфликтах

Логика конструктивного поведения в межличностных конфликтах. Логика конструктивного поведения в коллективных конфликтах. Фундаментальный «механизм» использования конфликта как ресурса компании. Принцип "уместности" поведения и контекстный подход к управлению конфликтами. Выбор гармоничных стратегий поведения в конфликтах

Ожидаемые приращения

- В понимании конфликта как полезного и эффективного ресурса в управлении подчиненными
- В навыках разрешения конфликтных ситуаций, основанного на логике целостных решений
- В осознании разнообразия инструментов использования конфликта в достижении управленческих целей

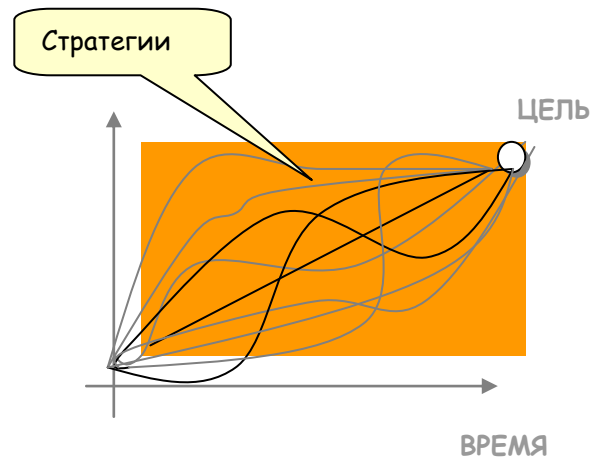
Освоение стратегий функциональных подразделений компании

Назначение

Для менеджеров верхнего и среднего уровней управления организаций, нацеленных на освоение подходов к управлению людьми и процессами, к построению рациональных организационных структур с учетом различных условий существования организации.

Цели

- Сформировать представления о стратегиях управления деятельностью и помочь уяснить разницу между бизнес-стратегиями и стратегиями управления деятельностью?
- Увидеть разнообразие стратегий управления деятельностью и их возможности для различных бизнес-ситуаций
- Помочь научиться разрабатывать конструктивные стратегии управления деятельностью?
- Помочь понять и построить облик организационной структуры для той или иной стратегии управления деятельностью



19

Предпочтительный формат

Одно-двухдневный мастер-класс

В корпоративном варианте – мастерская по разработке решений относительно стратегий управления функциональными подразделениями компании

Программа

1. Понятие о стратегиях управления деятельностью функциональных подразделений

Конструктивные взгляды на деятельность. Понятие об управлении деятельностью и стратегиях управления. Уровни и виды стратегий компании. Типы стратегий компании: стратегии формальные и стратегии содержательные. Термины стратегического процесса в организации

Ожидаемые приращения

- В расширенном понимании деятельности
- В распознавании различий между стратегиями в организациях

2. Стратегии целенаправленного управления деятельностью

Теслинов А.Г. www.teslinov.ru

Разнообразие видов и целей управления деятельностью в организации. Соотношение миссии и целей.

Стратегия «жесткого» управления: структура организации управления деятельностью, качество процедур управления.

Стратегия «гибкого» управления: организационные структуры гибкого управления, работа с неопределенностями в управлении, облик адаптивной компании (подразделений).

Стратегия стабилизирующего управления: сущность, организационная структура стабильного управления, логика работы с противоречиями

Следящая стратегия управления: конструктивный бенчмаркинг, организационная структура следящего управления

Стратегия «свободного» управления: подходы к выбору стратегии, организационная структура «свободного» управления

Ожидаемые приращения

- В понимании особенностей различных стратегий управления деятельностью
- В умении обосновывать стратегию управления
- В понимании условий осуществления стратегий
- В обосновании требований к управленцу при различных стратегиях управления деятельностью

20

3. Условия успешности стратегий

Развитие отношения к деятельности: просто деятельность, управляемая деятельность, оцениваемая деятельность, многоаспектная деятельность, сбалансированная деятельность, превосходная деятельность

Объективные закономерности развития организации, деятельности и управления деятельностью

Ожидаемые приращения

- В понимании условий успешности стратегий управления деятельностью
- В умении «углублять» взгляд на деятельность
- В понимании современных подходов к управлению деятельностью

Целостные стратегии маркетингового успеха

Назначение

Для действующих маркетологов и руководителей, вышедших на уровень построения целостных стратегий маркетинга

Цели

- Расширить представления о стратегических возможностях маркетинга
- Сформировать вкус к свободному конструированию магистралей развития отношений с клиентами
- Освоить разнообразие стратегий и комплексных решений в маркетинге и премудрости стратегического мышления
- Выстроит целостную линию планирования успешного маркетинга

Предпочтительный формат

Одно-двухдневный мастер-класс

В корпоративном варианте – сессия по разработке маркетинговых стратегий компании в реальном рыночном окружении

21

Программа

1. Проблема целостных решений в маркетинге

Объективные причины и последствия нецелостных решений. Конструктивное понятие целого в решениях. Компоненты целостных решений. Модели целостных решений в маркетинге.

Ожидаемые приращения

- В понимании структуры целостных решений
- В умении мыслить решения и стратегии с признаками целого для конкретных контекстов деятельности

2. Стратегический «калейдоскоп» маркетинга

Взгляды на стратегии в маркетинге. Обязательные компоненты стратегий. Уровни стратегической «материи» маркетинга. Основные понятия стратегической деятельности.

Ожидаемые приращения

- В умениях распознавать и обосновывать основные компоненты маркетинговых стратегий
- В умении обосновывать условия уместности стратегий маркетинга

3. Постмодерн в маркетинге

Особенности современного подхода к стратегиям в маркетинге. Стратегическая мозаика рецептурного маркетинга. Логика самостоятельного пути в построении стратегий маркетинга. Облик целостных стратегий и частных стратегических решений. Решения на синтезе идей, пограничные решения.

Ожидаемые приращения

- В различении и использовании ряда отработанных практикой маркетинговых стратегий.
- В самостоятельном конструировании целостных и частных стратегий маркетинга

4. Генеральная «линия» решения проблем в маркетинге

Подход к проектированию маркетинговых «магистралей». Логика использования моделей. Обоснование взглядов на характер стратегий. Системные методы выявления маркетинговых проблем. Пошаговая развертка логики решения проблем и стратегического планирования.

Ожидаемые приращения

- В понимании конструктивного пути решения проблем маркетинга организации
- В навыках системного анализа проблем
- В освоении логики мышления в условиях неопределенности

5. Ментальные проблемы разработки стратегий

Проблемы мышления стратегий. Парадигмальный «сдвиг» мышления стратегий. «Ловушки» стратегического процесса: ловушки роста, подмены целей и др..

Ожидаемые приращения

- В умениях вскрывать ограничения при разработке стратегий

6. Логика стратегического мышления в маркетинге

Стратегическое планирование «сверху – вниз». Движение к стратегии через преодоление препятствий и использование ресурса. Подход на основе концепции заинтересованных сторон. Свободное конструирование стратегий. Оценка и выбор стратегий.

Ожидаемые приращения

- В понимании различных подходов к разработке стратегий
- В умении находить наиболее уместный способ разработки стратегии маркетинга

7. Условия успешности стратегического маркетинга

Бизнес-среда как стихия и способы поведения в ней. Условия успешности стратегий: управление знаниями и обучением, информационное обеспечение, баланс сил, ресурсное напряжение, культурное выравнивание компании, внутренний маркетинг и др. «Венец» маркетингового исследования. Целостная «линия» планирования маркетинга компании.

Ожидаемые приращения

- В понимании особенностей поведения в динамичной среде
- В различении условий успешности стратегий
- В освоении логики целостного планирования маркетинга компании

8. Стратегическая диалектика в маркетинге

Глубокие модели целостных решений в маркетинге. Обоснование гармоничных маркетинговых стратегий. Восхождение к пониманию значимых связей между стратегическими решениями.

Ожидаемые приращения

- В понимании закона «все связано со всем»
- В навыках обоснования гармоничных стратегий маркетинга

4. Развитие «тонких» профессиональных компетенций

Характеристика образовательных событий

- Это образовательные проекты, предназначенные для развития мышления сложной бизнес-реальности и выхода к пониманию ее законов
- Это упорядочивание мышления и освоение техник и технологий продуктивного употребления ума для постижения реальности и бизнес-практики
- Авторские бизнес-курсы, ориентированные на освоение глубоких закономерностей развития бизнеса

Программы с обильной практикой выполнения собственных проектов (от 2 месяцев до 1,5 лет)
Международные образовательные и исследовательские экспедиции по технологии «Живая параллель», программы уровня MBA, DBA
событийные образовательные проекты

Перечень основных проектов

Живая параллель. Развивающее управление и закономерности развития организаций

Философия перемен. Диалектика бизнеса. Управление организацией как управление противоречиями

Концептуальный менеджмент

Системный подход в управлении организациями

Управление инновационным проектом

Джаз-маркетинг

Живая параллель

Развивающее управление и закономерности развития организаций

Назначение

Проект назначается менеджерам - руководителям первой «линии» управления, склонным к аналитике, выходящей за пределы наблюдаемых явлений бизнеса. Содержание курса ориентировано на философствующих руководителей, занятых в процессах управления развитием компаний и стратегического планирования и сознающих ценность опоры в управляющих решениях на законы и закономерности развития организаций, деятельности, бизнеса, людей.

Наиболее полезен курс тем, кто не полагается на рецепты, а признает объективность законов естественного развития и ищет их конструктивное воплощение в управляемом развитии организации и деятельности.

2011 год – экспедиция в Африку

24

Цели

- Коллективное публичное размышление о закономерностях развития в широком и узком смыслах
- Выход за пределы понимания развития организации лишь как «перемен к лучшему»
- Обогащение взглядами и примерами развивающих перемен в организациях ради конструктивных управленческих выводов
- Обоснование фундаментальных закономерностей развития организаций как естественных целостностей
- Создание импульса к осмыслению объективного развития компании и управлению развитием

От изучения курса можно ожидать возбуждение интереса к «тонким» вопросам конкретного бизнеса, появление вопросов относительно практического воплощения идей о развитии в стратегической деятельности компании, появление ряда конструктивных идей относительно разрешения «залежалых» проблем деятельности.

Содержательные вопросы

- Чем развитие отличается от совершенствования?
- Каковы естественные «механизмы» развития?
- Каковы известные (открытые) закономерности развития?
- Каковы внешние признаки развития, которые можно наблюдать в компании?
- Как распознать развивающие перемены в организации?
- Чем в действительности можно управлять, развивая компанию?
- Как выбирать направление развития компании?
- Когда можно «отпустить» развивающие процессы на «самотек»?
- Когда нужно и можно вмешиваться в развитие?
- Какими должны быть правила развивающего управления?
- Можно ли и как избегать негативных перемен в ходе развития?

Предпочтительный формат

По форме курс исполняется в двух вариантах.

В простой версии

представляет собой серию семинаров в виде мастер-классов, сочетающих в себе теоретические проходы и испытание ключевых идей на практике в виде упражнений. Всего предусмотрено 3 мастер-класса по темам курса. Занятия выстроены в целостную линию, позволяющую получить полноценное представление о законах и закономерностях развития и сформировать навыки анализа развивающихся перемен в организации и бизнесе.

Занятия построены в виде деловых игр, анализа текстов, видеосюжетов, разработок минипроектов, упражнений, дискуссий. Задания и упражнения в большей степени связаны с постижением бизнес-реальности.

Между встречами слушателям предлагается выполнить ряд заданий на основе собственной практики. В ходе выполнения заданий проводится консультирование по сложным вопросам.

В полной версии

Курс ведется по технологии «живой параллели» в виде интеллектуального исследовательского путешествия (экспедиции) группы студентов под руководством ведущего (тьютора) по одной – двум малознакомым странам, специально выбранным для освоения программы. Материал курса разворачивается на примерах развития живой природы, этносов, культур, духовных структур, способов ведения бизнеса в незнакомых условиях в виде реальных наблюдений признаков развития, проведения аналогий с развитием организаций и выведением управленческих следствий.



В ходе экспедиции участники ведут дневники наблюдений, проводят ежедневные постановочные и рефлексивные сессии, выводят практические следствия из «живой параллели».

По итогам путешествия выполняются письменные работы с обобщением результатов реальных исследований закономерностей развития в применении к собственной управленческой практике развивающего управления организацией.

Содержание

Раздел 1. ПРОЯВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ КАК «ИГРА» ФАКТОВ

Тема 1. Феномены современной фазы развития бизнес-среды

Очевидная линия развития организаций (освоенные бизнес-решения). Изменения скорости перемен. Нелинейность характера деятельности. Усиление действия «тонких» факторов. Дрейф свойств целостностей (каждый день как новая жизнь). Снижение интереса к «отрицательной обратной связи». Усиление эффектов смещения и подражания. Усиление спроса на энергию, энергетику. Усиление спонтанности действий, решений, выбора. Обострение расслоения при смещении и синтезе. Недозавершенность (non finito).

Тема 2. Феномены-аналоги развития природы

Аналоги в живой природе

Тема 3. Обоснование иллюзорности явлений развития (принцип майи)

Проблемы постижения развития как объективного явления. Всюду за явлением стоит «механизм», которого мы не знали. Заблуждения в решениях. Ошибки в решениях. Возможность постижения «механизма» через заблуждение и

увлечение феноменами. «Бадейная» и «прожекторная» логики понимания развития.

Раздел 2. ЗАКОНОМЕРНОСТИ РАЗВИВАЮЩИХ ПЕРЕМЕН

Тема 4. Эклектика открытых свойств «механизма» развития

Представительные концепции развития (теории эволюции Г. Спенсера, Тейяра де Шардена П., В.М Бехтерева, по Веданте, по "Книге перемен" и другие). Источники и «механизмы» развития

Тема 5. Свойства развивающих изменений или конструктивная диалектика перемен

Непрерывность перемен. Полярность. Принцип «предельности». Явления и тенденции. Гармония и дисгармония в переменных. Асимметрия. Ритмика и цикличность перемен. Неизменность перемен. Уместность перемен и др.

Тема 6. Конструктивные следствия из понимания «механизма» и свойств развития

Необратимость. Двухнаправленность. Чередование, ритмичность перемен. Закономерная алгоритмичность. Вариативность. Неизмеримость (нельзя измерить становящееся). Бесцельность в бесконечности. Направленность в конкретности (в сторону согласования с условиями). Общее устремление к «тонкому». Функциональное и методное развитие. Объективно чередуются два режима развития (адаптация и бифуркация). Неравновесие – условие развития. Объективность структурных сдвигов. Замедленность осознания перемен от реальности. Незавершенность перемен. Ограниченность условий для уместного вмешательства

26

Раздел 3. РЕЦЕПТОЛОГИЯ РАЗВИВАЮЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ

Тема 7. Правила-рецепты поведения в развивающейся бизнес-среде

Опора на иррациональное. Культ гибкости. Игра между полюсами (приспособление – перестроение). Конструктивность спонтанности. Работа с альтернативами. Пересечение границ и устранение разрывов. Синтез противоположного. Работа с ограничениями, «разрывами» в способностях, с ментальными моделями, с «тонким» (с событиями). Отказ от управления. Управление по типу джаза

Тема 8. Правила - законы и правила-принципы развивающего управления

Законы непрерывности, поляризации, сдерживания, причинности, дополнения, вариантности и другие. Логика закономерного расширения свобод организации в ходе развития. Принципы уместности, проявления, свободы (освоив динамику, получаешь доступ к свободе), аналогии (совершая одно, совершаешь другое), динамической гармонии, преодоления и другие.

Философия перемен

Диалектика бизнеса

Управление организацией как управление противоречиями

Назначение

Для менеджеров, осознающих ключевую роль противоречий в управлении деятельностью, рассматривающих противоречие как ресурс менеджера и нацеленных на освоение менеджерских техник на основе управления противоречиями

Цели

- Понять что такое противоречие в узком и широком смыслах
- Найти основные конструктивные противоречия в сфере менеджмента и маркетинга
- Увидеть возможности использования противоречий для достижения целей менеджерами и для поддержания равновесия процессов в организации
- Увидеть, как на основе глубокого понимания противоречий выстраивать стратегические решения в организации

27

Предпочтительный формат

Проводится как исследовательская и образовательная экспедиция по зарубежным странам. (Технология «[Живой параллели](#)»)

Сценарий

Свойства и закономерности противоречий

Противоречие как основа гармонии. Конструктивные грани противоречий. Противоречие как объединение интересов. Противоречие как "горячий резерв" управления. Противоречие как источник развития. Противоречие как диалектическая «единица».

Объективные противоречия в организации

Подходы к пониманию организации. Развернутая концептуальная модель организации. Объективные противоречия в организациях

Диалектика перемен

Принцип активности, принцип полярности. Принцип предела. Принцип явлений и тенденций и другие

Логика управления противоречиями

Признаки целого. Гомеостатическая модель целого. Управление поддержанием равновесия. Метод первый – идея дополнения. Метод второй – правило уместности. Метод третий – управление контекстом. Метод четвертый – управление целым

Концептуальный менеджмент

1. Назначение Программы

Программа назначается руководителям и специалистам, чья управленческая практика связана с глубоким анализом сложных предметных областей и принятием решений концептуального уровня. Конкретнее:

- руководителям с аналитическим складом ума, сознающим необходимость и ценность мышления порождающего типа, претендующего на глубокую и продуктивную работу с понятиями и восхождение к универсалиям, объясняющим разнообразные сложные явления бизнес-реальности.
- разработчикам концепций и концептов
- исследователям малопонятных предметных областей
- государственным деятелям с ответственностью за решения и законы уровня концепций
- бизнес-аналитикам, работающим в области концептуальных решений
- выпускникам бизнес-школ со степенью MBA, предполагающей развитие вкуса к технологичным формам ведения управленческой практики и мышления

28

2. Цели Программы

Основная цель Программы – выращивание ключевых компетенций в области концептуального менеджмента, то есть профессиональной управленческой практики принятия решений концептуального уровня.

Цели Программы

- Показать возможности концептуального мышления как мышления порождающего типа, ориентированного на постижение и развитие сложной действительности
- Сформировать навыки мышления, необходимого для принятия решений концептуального уровня
- Помочь освоить инструменты концептуального мышления и совершить вхождение в его «технологичную» сферу
- Приблизить технику работы с понятиями к искусству концептуального мышления
- Содействовать в развитии культуры конструктивного мышления высокой технологичности и возможностей
- Поспособствовать развитию личности исследователей силами и средствами концептуального мышления

После освоения Программы слушатели смогут самостоятельно:

- Разрабатывать концептуальные проекты на уровне, достаточном для широкого круга деловых задач
- Выводить неочевидные следствия из концептуальных решений и положений, которые разрабатывались самостоятельно или были разработаны кем-то другим
- Проводить концептуальную расчистку слабоструктурированных, запутанных явлений до понимания, необходимого при принятии решений
- Проводить концептуальный анализ текстов и решений
- Управлять высокотехнологичными процессами разработки различных концептуально сложных проектов

- Создавать влияющие силы на основе концептуальной власти

3. Содержание Программы

Структура программы

Программа состоит из трех образовательных ступеней, различающихся уровнем сложности, содержанием и объемом компетенций в области концептуального менеджмента.

1. Ступень «**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ АНАЛИТИК**»

Компетенции в области концептуального анализа сложных бизнес-ситуаций и концептуальной расчистки слабоструктурированных предметных областей, возникающих в практике менеджмента

2. Ступень «**МАСТЕР КОНЦЕПТУАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ**»

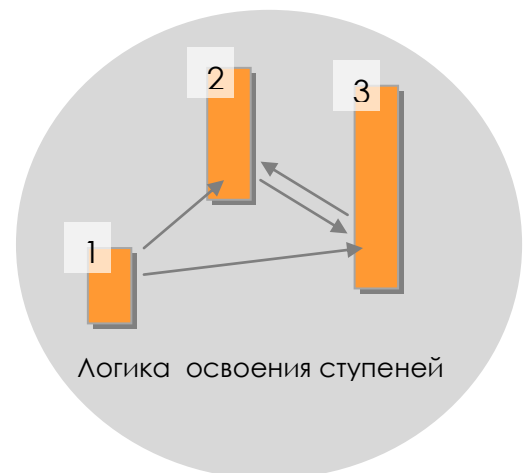
Компетенции в области концептуального проектирования управленческих решений в размытых предметных областях бизнес-практики, концепций различного назначения и продуктов высокого уровня сложности

3. Ступень «**МАСТЕР КОНЦЕПТУАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**»

Компетенции в области профессионального управления процессами высокой концептуальной сложности

Каждая ступень представляет собой самостоятельную целостную Программу (программу ступени), ориентированную на развитие компетенций, актуальных для становления и развития концептуального менеджмента.

Первая ступень является базовой для двух других. Освоение всех трех ступеней является желательным для полноценного освоения компетенций концептуального менеджмента. Однако, вторая и третья ступени могут осваиваться независимо друг от друга.



Содержание программ ступеней

Программа 1 ступени. «**Концептуальный аналитик**»

Содержательные темы

1. Концептуальное мышление как феномен: особенности и возможности
2. Сущностные идеи концептуального мышления
3. Технологические инструменты концептуальной работы мышления
4. Практика работы с суждениями
5. Логика концептуального смыслоорождения
6. Подготовительные этапы концептуальной работы
7. Приемы концептуального анализа предметных областей

Компетенции на выходе

После освоения программы 1 ступени слушатели смогут самостоятельно:

- Проводить концептуальную расчистку слабоструктурированных, запутанных явлений до понимания, необходимого при принятии решений

- Выводить неочевидные следствия из концептуальных решений и положений, которые разрабатывались самостоятельно или были разработаны кем-то другим
- Проводить концептуальный анализ текстов и решений
- Давать рекомендации по развитию деятельности, исходя из результатов концептуального анализа ситуаций
- Вести успешный профессиональный диалог с аналитиками широкого круга профессиональных компетенций

Программа 2 ступени. «Мастер концептуального проектирования»

Содержательные темы

1. Основы родоструктурной математики концептов
2. Развертка теорий и порождение знаний концептуальными средствами
3. Синтез концептов как синтез теорий
4. Технологическая линия концептуального проектирования
5. Автоматизация концептуального проектирования
6. Воплощение концептуальных решений

Компетенции на выходе

После освоения Программы слушатели смогут самостоятельно:

- Разрабатывать концептуальные проекты на уровне, достаточном для широкого круга деловых задач
- Разрабатывать концепции для развития новых направлений деятельности и продуктов компаний
- Профессионально разрабатывать технические задания на автоматизацию бизнес-процессов компании
- Вести профессиональное концептуальное сопровождение любых проектов в компании
- Порождать новые смыслы и концепты для различных бизнес-ситуаций, исходя из принятых ранее концептуальных решений

Программа 3 ступени. «Мастер концептуального управления»

Содержательные темы

1. Теория концептуальной власти
2. Работа с предельно размытыми предметными областями
3. Пограничные эффекты школ конструктивного мышления и возможности синтеза
4. Концептуальное управление как конструктивная и практическая философия деятельности
5. Концептуальные технологии в политических решениях
6. Философемы концептуального мышления
7. Конструктивные силы и эстетика концептуального мышления

Компетенции на выходе

После освоения Программы слушатели смогут самостоятельно:

- Управлять сложными социальными процессами посредством инструментов концептуальной власти
- Задействовать богатый арсенал концептуальных инструментов для оперативного управления деятельностью и мышлением работников
- Вести конструктивные диалоги с представителями других школ мышления
- Самостоятельно организовывать исследования бизнес-проблем на глубоком концептуальном уровне
- Формировать политические процессы на основе техник концептуального управления
- Профессионально на уровне конструктивной философии выстраивать собственные подходы к управлению деятельностью компанией
- Создавать собственные направления в менеджменте

4. Организация обучения

31

Общие особенности ведения Программы

1. Программа относится к одной из высоких ступеней развития управленческих компетенций. По этой причине в ней не рассматриваются исходные понятия менеджмента и технические приемы и навыки, необходимые менеджеру на оперативном уровне управления. Это позволяет сосредоточиться на вопросах, непосредственно связанных с принятием решений на концептуальном уровне и развивать практику высокотехнологичного мышления.
2. Технология ведения Программы ориентирована на занятых профессиональной деятельностью взрослых слушателей-менеджеров. Это проявляется в формате ведения каждой ступени, в специфике учебных заданий, в характере ведения учебных занятий, в особенностях организации учебных материалов.
3. Облик Программы в содержательно-методологическом плане воплощает собой синтез андрагогического, контекстного и личностно-развивающего подходов к профессиональному обучению.

Формат ступеней Программы

Программа каждой ступени построена из нескольких организационных форм образовательной деятельности (оргформ):

- Три очных сессии по два дня каждая. Это групповая работа слушателей над учебными заданиями под руководством ведущего. В основе – минилекции, дискурсы, работа с кейсами, деловые игры, аналитические интервенции
- Самостоятельная работа с учебными материалами по выполнению специальных заданий
- Непрерывная закрытая интернет-конференция слушателей и ведущих с консультированием по ходу освоения материала
- Письменные рецензируемые контрольные работы слушателей
- Индивидуальные видеоконсультации ведущих (с помощью Skype)
- Вебинары
- Письменный экзамен по окончании программы

Длительность курсов каждой ступени – от 4 до 6 месяцев

Проект может вестись в виде отдельных семинаров или мастер-классов по отдельным темам Программы

Системный подход в управлении организациями

Назначение

Проект ориентирован на действующих менеджеров среднего и верхнего («эшелонов») управления компаниями, занятых разработкой, поддержкой и развитием организаций как систем организационного управления.

Цели

- Сформировать представление о существе, возможностях и роли системного подхода в понимании организаций и управлении ими
- Освоить ключевые закономерности воплощения системного подхода к пониманию организаций и построению средств поддержки и принятия управленческих решений в организациях
- Вырастить понятие и приобрести навыки построения различных типов систем организационного управления, обладающих различными возможностями существования компаний в агрессивных условиях
- Приобрести навыки различения системных технологий управления организациями для осознанного выбора технологий ради решения практических задач в компаниях
- Сформировать представление о закономерностях развития систем управления в виде разнообразия классов систем, обладающих различными уровнями развития и научиться разумному системному вмешательству в развитие организаций

На выходе, после освоения курса слушатели смогут самостоятельно:

- Разрабатывать системные решения по организационному управлению на уровне, достаточном для широкого круга бизнес-задач
- Применять системные инструменты для понимания и разрешения сложных ситуаций и проблем организационного поведения
- Применять системную технологию управления организационными изменениями
- Разрабатывать концепции развития организаций и подразделений на основе изменения организационных структур
- Различать уровни развития и возможности организаций на основе анализа их структур

32

Ключевые понятия и идеи

Системный подход, система, компоненты систем, системные теории, системные классы, целое, системы организационного управления, адаптивные системы организационного управления, гомеостатические системы организационного управления, развитие систем организационного управления, системные технологии, концептуальные модели организаций, концептуальные методы в системном управлении организацией, развитие организаций, системная технология вмешательства в организационное развитие

Предпочтительный формат

Лучшая версия – двухмесячный курс стремя очными сессиями и практикой между сессиями (читался в ГУУ г. Москва и в корпоративном варианте на ММК г. Магнитогорск)

Может вестись как серия мастер-классов с перерывами на выполнение слушателями заданий

Часть 1. СИСТЕМНЫЕ «ЗАГОТОВКИ» ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**Тема 1. Логика развития системного движения в организационном управлении**

Становление организационного опыта. Развитые подходы к пониманию организаций. Место системного подхода в организационном движении. Обзор школ системного мышления. Современные тенденции в системном движении.

Тема 2. Понятие о системном походе и системах

Существо системного подхода. Понятие целого и проблемы выражения целого. Системная попытка выражения целого. Определение систем. Основные грани построения систем. Возможности и ограничения системного пути постижения действительности. Системные теории. Общая теория систем. Специальные теории систем: теория систем Умова, теория систем Урманцева. Теория систем Буолдинга.

Тема 3. Конструктивные системные идеи организации

Актуальные точки зрения на организации. Организации как потоки. Морфология организаций. Организации как причинно-следственные системы. Организации как системы отношений. Организации как поля сил. Выразительные средства построения системных обликов организаций. Закономерности становления системных идей. Обязательные компоненты порождения систем. Циклы проявления системной идеи. Алгоритм системотворчества.

Тема 4. Инструментарий системного подхода к управлению организациями

Формально-логические основания концептуального проектирования организаций. Фундаментальные положения концептуальной технологии: феноменология; восхождение от конкретного к абстрактному и др. Выразительные средства технологии. Концептуальные схемы как конструкты. «Мозаика» готовых концептуальных конструкций. Развертывание концептуальной модели. Подход к построению концептуальной модели организации. Концептуальная модель организации.

Часть 2. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ С ПОМОЩЬЮ СИСТЕМ**Тема 5. Целенаправленный подход в организационном управлении**

Существо целенаправленного подхода к построению организаций. Портреты организаций как простейших целенаправленных систем. Системы организационного управления (СОУ): аспекты, механизм, разнообразие, отношение с административной структурой организации. Организации как структуры СОУ. Уровни СОУ в реальных организациях. Способы построения организаций из СОУ. Особенности воплощения СОУ.

Тема 6. Системный механизм приспособления организаций к изменениям

Понятие об адаптации организаций к изменениям. Информационные портреты простейших и адаптивных систем организационного управления. Виды адаптивных организаций. Разнообразие адаптивных организационных структур. Примеры адаптивного поведения. Роль менеджмента и маркетинга в адаптивной организационной структуре. Сущность корпоративного управления как механизма группового поведения. Механизм корпоративного выживания организаций. Классы

систем корпоративного управления. Интеллектуальный потенциал корпоративных систем организационного управления.

Тема 7. Организации как живучие системные гомеостаты

Противоречия в организациях. Понятие об управляемом гомеостазе. Структура организации как гомеостата. Виды гомеостатических систем. Поддержание гомеостаза на предприятиях. Рождение, старение и уничтожение гомеостатов. Организации как гомеостатические сети. Функциональные свойства гомеостатических систем. Причины и виды аномалий в гомеостатических системах организационного управления. Уровни аномалий и их последствия. Механизм поддержания баланса в организациях в условиях аномалий.

Тема 8. Концептуальные основания системных решений

Понятие о концептуальном проектировании систем. Портрет организации в концептуальной форме. Основные возможности концептуального подхода к системным решениям

Часть 3. СИСТЕМНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 9. Закономерности развития организаций

Закономерный алгоритм эволюционных изменений организаций. Поучительные феномены развития. Известное/неизвестное о развитии.. Закономерности системного значения. Фундаментальные эволюционные принципы. Алгоритм эволюционных изменений организаций. Основные признаки развития организаций. Периоды и циклы развития. Вариантность развития, механизмы развития организаций.

Тема 10. Развитие организационных структур

Простая структурная комбинаторика приспособления организаций. Серьезный подход к пониманию развития организационных структур. Классификации системных обликов организаций. Организация как целеустремленная система. Организация с самообучением. Организация как открытая система. Организация как самоорганизующаяся система. Организации как «реки», «стаи», «весы», «люди» и другое. О целеустремленных системах в оргуправлении

Тема 11. Системная технология вмешательства в организационное развитие

Существо подхода. Возможности и ограничения системной технологии изменений. Логика системного анализа и управления изменениями. Существо и этапы системного анализа проблем в компании. Инструментарий системной технологии вмешательства. Практика внедрения решений. Особенности внедрения проектов изменений.

Управление инновационным проектом

Назначение

- руководителям организаций, работающим в области высоких технологий
- руководителям администрации города
- руководителям Особых экономических зон
- управленческому активу компаний, нацеленному на самостоятельное глубокое освоение технологий исследования сложных проблем бизнеса инновационного характера и разработку собственных стратегий в разработке бизнес-инноваций

Цели

- Сформировать представление о законах и закономерностях, определяющих успех инновационной деятельности
- Освоить техники концептуального конструирования новых идей и сложных решений
- Вскрыть концептуальные основания инновационной деятельности и управления инновациями
- Совершить философское вопрошание инновационной деятельности
- Сделать шаг в построении индивидуальных стратегий разрешения проблем в освоении феномена «инновации» и осуществления инновационной деятельности
- Освоить технологии управления организационными изменениями при вживлении инноваций

35

Основные вопросы

- Каким законам подчиняются инновации?
- Частью чего являются инновации и инновационная деятельность?
- Что есть инновация и инновационная деятельность по сути?
- При каких условиях деятельность является инновационной или перестает ею быть?
- Что является ядром, а что периферией инновационной деятельности?
- Каково полное разнообразие видов инновационной деятельности?
- Как оценить полноту инновационной деятельности в организации или в проекте?
- Каковы условия успешности инновационной деятельности?
- Каковы технологии управления изменениями, следующими за инновациями и при вживлении инноваций в реальность?
- Каковы основные «точки интенсивности мышления» инновационной деятельности?

Сценарий

Часть 1. Концептуальное ядро и периферия инновационной деятельности**Инновации и развитие. Философский взгляд**

Обобщенный облик инновации. Инновации как аспект развития. Развитие как конструктор. Объективные закономерности развития. Диалектика организационных перемен. Живая пульсация инноваций в процессах развития. Управление развитием как возможность и проблема

Концептуальный облик инновационной деятельности

Четыре аргумента за концептуальный подход к познанию. Существо и основания концептуального мышления. Техники работы с концептами. Концептуальная модель инновационной деятельности. Полный «портфель» видов инновационной деятельности. Расширение концептуального поля инноватики

Часть 2. Управление вживлением инноваций в реальность**Философское погружение в инноватику**

Философские принципы развивающего управления: принцип активности, полярности, целого и другие. Философское вопрошание инноватики. «Точки интенсивности» мышления инноватики. Философемы инновационной деятельности. Проблемы осуществления инноваций

Управление осуществлением инноваций

Два русла стратегий управления развитием и организационными изменениями. «Жесткие» технологии управления инновационными изменениями. «Мягкие» технологии управления изменениями. Работа с сопротивлениями. Условия успешности инновационных перемен

Приращения

Освоение объективных закономерностей развития, которых нельзя «обойти» в инновационной работе, но можно использовать.
Преодоление деструктивного взгляда на инновации как на внедрение новшеств
Навык оценки уместности инноваций в процессах развития

Обретение опоры в тщательной работе с понятиями (концептами и концепциями)
Освоение ключевых навыков концептуальной расчистки сложного
Построение, критика и развертка концепта инновации и разнообразия видов инновационной деятельности.
Порождение полного понятийного пространства, в котором могут быть выражены различные грани инноваций
Навык анализа полноты инновационных процессов

Порождение новых смыслов инновационной деятельности ради расширения области понимания этого социально-экономического феномена
Освоение глубоких законов развития, частью которого является инновационная деятельность
Углубление представлений об инновационной деятельности и выход к «тонким» вопросам этой предметной области

Освоение практических технологий управления организационными изменениями
Освоение подходов к преодолению сопротивлений изменениям
Формирование представлений об условиях успешности инновационной деятельности

Формат

Образовательная программа **«ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. Философско-прагматичный взгляд»** проводится в логике технологии смешанного обучения и образования.

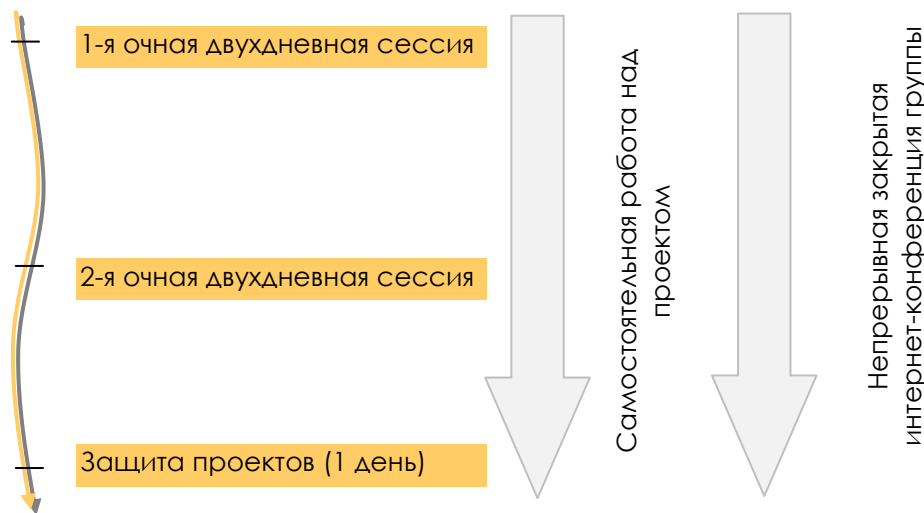
Это вымеренная смесь нескольких оргформ обучения: очных сессий, самостоятельной работы над проектами, групповой дискуссии в интернет-конференции, защиты проектов и мастер-классов

Очные сессии представляют собой публичные мастерские смыслов, представлений, взглядов и испытания основных инструментов ради задействования навыков и способностей слушателей по содержательным вопросам темы. Это беседы, групповые исследования и решения, концептуальные упражнения, дискуссии, свободное думание

Структура программы

Технология освоения программы (рис) предполагает, что ее длительность составит два месяца. За это время проводится:

- Две очные сессии по два дня
- Самостоятельная работа над проектами (индивидуальная и групповая)
- Непрерывная закрытая интернет-конференция группы
- Публичная защита проектов



Между очными сессиями интервал в один месяц. Он используется для работы над практическими заданиями и самостоятельного поиска решений проблем инновационной деятельности в своей предметной области на основе концепций программы

Это 72 часа занятий, что соответствует логике обучения на уровне «повышения профессиональной квалификации».

По итогам обучения слушателям выдается соответствующий сертификат.

Джаз-маркетинг

Назначение

Продвинутым маркетологам с ориентацией на целостное и свободное использование инструментария маркетинга

Цели

- Провести ревизию доступного инструментария маркетинга
- Расширить инструментальное поле маркетолога
- Освоить пространство свобод и импровизации в маркетинговых решениях
- Освоить работу с целостными программами маркетинговых решений в динамике рыночной борьбы
- Сформировать авторский вкус в выборе маркетингового поведения



Основные вопросы семинара

Возможности маркетинга по аналогии с возможностями джаза. Практика принятия целостных и свободных маркетинговых решений. Пространство свобод в маркетинге. Законы джазовой импровизации в маркетинговых решениях. Динамика рыночной импровизации маркетинга. Ценности и правила использования свободной импровизации в маркетинге.

Предпочтительный формат

Одно-двухдневный мастер-класс

Лучшая форма – музыкально-образовательное событие (event)

В корпоративном варианте – интересен лишь при большой команде маркетологов. Для небольших компаний бесполезен

Программа

Одинокий джаз (Lonely jazz)

Маркетинг ограниченной импровизации. Свободная работа в доступных для компании инструментальных полях маркетолога ради успеха компании. Критерии успеха в случаях ограниченной свободы.

Джаз-команда (Jazz team)

Маркетинг в динамике рыночной игры. Разработка динамичных решений при активных действиях различных участников рынка. Усиление сложности маркетинговых решений при появлении новых «игроков». Импровизация в условиях рыночной динамики. Критерии успеха в такой «игре»



Джаз-характер (Jazz character)

Маркетинг в особенных рыночных контекстах. Обусловленное поведение компании. Возможности маркетинга в различных условиях осуществления деятельности. Проявление особенного характера маркетинга в различных контекстах. Критерии успеха в контекстуальном маркетинге.

Джаз-стиль (Jazz style)

Понятие стиля маркетингового поведения. Особенности возможных стилей по аналогии со стилями джаза. Порождение маркетингового стиля компании. Импровизация с сохранением стиля. Критерии успешности в такой «игре»

Свободный джаз (Free jazz)

Полное пространство свобод маркетинга компании. Виды «нарушений» в решениях. Условия осуществления свобод. Свободная импровизация в маркетинговых решениях.

Джаз-расставание (Jazz separation)

Маркетинг при оставлении рынков. Поведение компании по экологическому принципу «ничто не дается даром» и «все должно куда-то деваться».

Особенности
проектов

5. Корпоративные проекты

Характеристика образовательных событий

- Это образовательные проекты, которые предлагаются в формате корпоративного обучения и разработки бизнес-решений командами от компании
- Это образовательные и проектные сессии с прикладным эффектом для компании и персонала

40

Перечень основных проектов

Разработка лидерской позиции компании

Разработка стратегии развития организации (стратегическая сессия)

Управление организационными изменениями

Организация корпоративного обучения

Оздоровление менеджмента среднего звена

Конкретные темы по проблематике бизнеса заказчика

Разработка лидерской позиции компании

Назначение

Занятие ориентировано на руководителей организаций и подразделений верхнего и среднего эшелонов управления. Для управленческого актива компаний, отождествляющих себя с ее ценностями.

Цели

- Сформировать представление о ценностях, возможностях и условиях лидерского поведения компании в деловой среде
- Разработать концепцию лидерской позиции компании и спроектировать решения по ее поддержке
- Сделать шаг на пути к развитию лидерской позиции компании

Предпочтительный формат

Двух – трехдневная сессия по разработке лидерской позиции компании в реальном рыночном окружении

Двухдневный курс уровня MBA (читается в бизнес-школе РМЦПК – Пермь)

41

Программа

1. Компания-лидер... как это?

Подобия в социальной среде
«Тонкие» грани облика компании – лидера
Программа усиления лидерских позиций компании

Ожидаемые приращения

- В различении неявных возможностей по развитию качеств компании, которые воспринимаются окружением как лидерские
- В появлении рабочего проекта развития этих качеств

2. Лидерское позиционирование компании

Подход к позиционированию
Пошаговая разработка концепции лидерской позиции компании

Ожидаемые приращения

- В разработке концепции лидерской позиции компании
- В освоении методического подхода и инструментария для разработки концепции позиции компании

3. Развитие состояний лидерства

Обеспечение лидерской позиции
Подходы к развитию лидерства и саморазвитию
Инструменты саморазвития

Ожидаемые приращения

- В освоении способа развития деятельности компании через обеспечение лидерской позиции
- В ознакомлении с подходами к развитию лидерских состояний

Разработка стратегии развития организации

Стратегическая сессия с управленческой командой компании

Цели

- Понять содержание и особенности стратегической деятельности развивающейся организации
- Обосновать концепцию развития Северо-восточного федерального университета (СВФУ)
- Обосновать стратегические цели СВФУ и разработать ряд стратегических решений по развитию СВФУ
- Освоить ключевые подходы к разработке стратегий деятельности компании и развития новой деятельности
- Сблизить позиции руководителей СВФУ в отношении к развитию организации как «стратегической команды»
- Создать концептуальный задел и организационный прецедент для совместного конструирования СВФУ как развивающейся организации на основе командных технологий деятельности

42

Проблемные вопросы сессии

- Что такое стратегия развития организации?
- Что предшествует разработке стратегии?
- Из чего должен состоять полноценный «портфель» стратегических решений?
- Как соотносятся концепция развития и стратегия развития организации?
- Какие типы и виды стратегий развития существуют?
- Какие существуют подходы и технологии разработки стратегий развития организации и как выбрать нужный подход?
- Каков должен быть облик и содержание стратегии развития СВФУ в конкретных условиях?

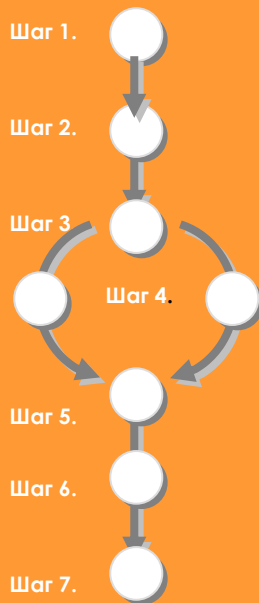
Формат

Двух-трехдневная стратегическая сессия.

Сессия построена в виде серии управляемых дискуссий участников, рефлексивных упражнений и групповой работы над специальными практическими заданиями, ориентированными на анализ условий развития организации, собственной стратегической деятельности и разработку предложений по стратегическим решениям.

Участникам сессии выдается раздаточный материал.

Сценарий



1. Командное освоение инструментария стратегического конструирования развития

- Расширение представлений о развитии организации
- Освоение стратегической риторики
- Обоснование логики стратегической сессии

2. Разработка положений концепции развития компании

- Обоснование концепции
- Уточнение положений
- Конструктивная интерпретация решений

3. Стратегическое целеполагание

- Обоснование понятия успеха
- Долгосрочное и краткосрочное целеполагание по направлениям развития компании

4. Обоснование стратегии развития (две-три «линии»)

- Анализ стратегического пространства
- Обоснование стратегической «материи» развития
- Разработка стратегии альтернативными способами

5. Выбор стратегии развития

- Обоснование критериев отбора стратегий
- Оценка и выбор стратегий (долгосрочной и краткосрочных)

6. Анализ условий успешности осуществления стратегий

- Анализ внутренних и внешних барьеров по осуществлению стратегии
- Разработка подходов к преодолению барьеров

7. Конструктивная рефлексия результатов стратегической сессии

Организационные условия

Состав стратегической команды не более 20 человек
 Аудитория (помещение) - удобная для групповой работы стратегической команды в течение 2-х дней. По-возможности – за пределами рабочих мест участников (на выезде)
 Четкая организация двух кофе-пауз и обеда в каждый день

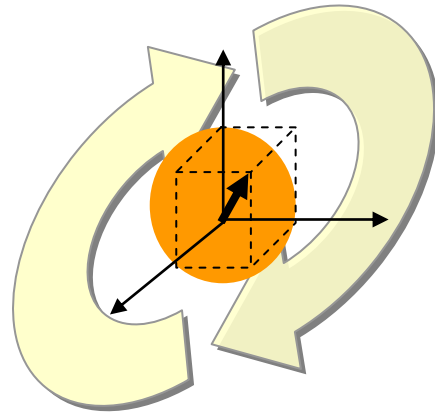
Организация корпоративного обучения: подходы, технологии, техники

Назначение

Для руководителей служб по развитию и обучению персонала компаний, а также для специалистов, занятых в системе профессионального обучения и ориентированных на поиск конструктивных подходов к организации корпоративного обучения

Цели

- Обосновать рациональную технологию развивающего обучения работников компании
- Разработать подходы к построению корпоративного обучения работников как целостности
- Увидеть возможности современных подходов к профессиональному обучению работников
- Создать платформу для построения системы непрерывного обучения работников и развития организации



44

Предпочтительный формат

Одно-двухдневная сессия с руководителями компании

В корпоративном варианте лучшая форма – сессия по разработке решений по организации системы корпоративного обучения для конкретных условий и задач деятельности компании

Программа

1. Желанный облик корпоративного обучения работников

Ожидания от системы корпоративного обучения. Категории обучаемых и их ожидания. Особенности обучения взрослых. Способствующие и сдерживающие силы обучения. Тенденции в корпоративном обучении и требования к нему

Ожидаемые приращения

- В понимании суммы факторов, от которых исходят требования к корпоративному обучению
- В умении формировать требования к корпоративному обучению
- В формировании маркетингового подхода к построению системы корпоративного обучения

2. Организация корпоративного обучения как целостности

Концептуальная модель корпоративного обучения как системы. Базовый цикл организации обучения. Функциональные области в системе корпоративного обучения. Структурный облик системы корпоративного обучения. Управление системой корпоративного обучения. Механизмы развития системы корпоративного обучения

Ожидаемые приращения

- В понимании логики построения системы корпоративного обучения как организации
- В умении обосновывать структурный облик системы корпоративного обучения

3. Облик рациональной технологии развивающего обучения

Возможности образовательных моделей и подходов. Базовые принципы организации образовательного процесса. Варианты интерпретации и воплощения принципов. Построение модели образовательной среды

Ожидаемые приращения

- В понимании совокупности базовых идей построения образовательного пространства в системе корпоративного обучения
- В представлениях об организации образовательного процесса современного типа
- В навыках выбора моделей обучения персонала
- В освоении практического опыта воплощения идей корпоративного обучения

45

4. Техники работы по уровням обучения

Особенности содержательного пространства обучения работников. Некоторые техники проведения занятий со взрослыми студентами. Особенности и закономерности групповой работы на занятиях. Активные формы групповой работы на занятиях.

Ожидаемые приращения

- В понимании особенностей содержания и логики программ обучения работников разных категорий
- В понимании разнообразия методов и техник обучения
- В умении формировать требования к преподавателям и образовательным учреждениям, приглашаемым для целей корпоративного обучения
- В формировании поля активных методов обучения персонала

Оздоровление менеджмента среднего звена

Целенаправленная проектно-аналитическая интервенция

Назначение

Командам менеджеров, осознающих необходимость оживления менеджмента среднего звена компании и задействования межфункциональных связей между подразделениями и сотрудниками

Цели

- Через реальную практику освоить инструментарий управления деятельностью на уровне менеджмента среднего звена
- В живом исследовании приобрести опыт деловой диагностики деятельности компании
- Преодолеть разрозненность, несвязанность деятельности различных подразделений и сделать шаг навстречу развитию межфункциональных связей
- Увидеть полезные возможности для развития своих компаний и менеджеров
- Разработать программы изменений в компании и запустить процессы по их осуществлению

46

Технология

Проводится в компании силами самих менеджеров после специальной подготовки.

Примерные шаги технологии:

1. Подготовка менеджеров компании к аналитической интервенции – освоение инструментов анализа деятельности (две недели),
2. Собственно интервенция с перекрестными интервью и исследовательскими акциями (1-2 дня)
3. Разработка решений по диагностике состояния деятельности и менеджмента среднего звена (около недели)
4. Рефлексия результатов (1-2 дня)
5. Разработка программ перемен и подходов к управлению изменениями

Общая длительность проекта – около 1 месяца, включающего ряд очных и дистанционных сессий

Конкретные проекты по проблематике бизнеса Заказчика

Назначение

Руководителям компаний, затевающим процессы организационного развития

Цели

- Поддержка развивающих изменений в организации
- Развитие компетенций менеджеров, необходимых для осуществления организационных перемен

Технология

- Образовательные проекты разрабатываются специально «под» проблемы Заказчика после глубокого интервью
- Возможно проведение предварительной диагностики состояния дел в компании
- Образовательные программы разрабатываются совместно с учетом максимальной полезности для Заказчика
- Образовательный эффект может быть спроектирован как следствие коллективного решения деловых проблем компании

47

Примерные области тем возможных проектов

Разработка лидерской позиции компании

Стратегические проблемы компании

Проблемы позиционирования деятельности и продуктов компании

Проблемы адаптации к изменениям

Проблемы развития организационных структур

Проблемы организации корпоративного обучения

Проблемы в области маркетинга

Проблемы в области управления человеческими ресурсами

6. Преимущества предложений

Работа на успех и только на успех

Консалтинговые и образовательные проекты принципиально ориентированы на менеджеров, поднявшихся над процессным подходом к бизнесу. Вы будете выстраивать собственные пути к успеху там, где Вы есть. Эти предложения не для «пассажиров», а для «водителей» бизнеса

Восхождение к законам и закономерностям

Проекты в большинстве выходят за пределы понимания развития как перемен к лучшему. Через обращение к малозаметным, но активным факторам Вы выйдете к закономерностям развития организаций и самих себя. Это действует сильнее, чем готовые рецепты

Открытие неочевидного

Технология обучения по проектам погрузит Вас в необычные условия, ситуации, страны и деловые среды. В таком сравнительном исследовании Вы сможете находить неочевидные решения для своей деловой практики и даже личной жизни

Развитие мышления, а не рецептурное «накачивание»

Проекты не строятся на рецептах западного успеха, а развивают мышление и интуицию, - это действует глубже. Это порождает собственные мыслительные стратегии, помогает открытию «тонких» планов деловой реальности и мира

Развитие ежедневной бизнес-практики

Образовательные курсы продуманы так, чтобы соединить опыт менеджеров с концепциями курсов и немедленно применять их. Руководители получают активных изменаторов в лице своих менеджеров

Опережающее развитие бизнеса

Проекты задействуют и умножают ресурс зрелых менеджеров. Это становится конкурентным преимуществом для Вас и Вашей организации в будущем

Теслинов Андрей Георгиевич

Доктор технических наук, профессор

7. Резюме

49

Основные сферы деятельности — консалтинг, исследование, образование, конструирование в следующих направлениях:

- Разработка бизнес-решений концептуального уровня
- Системные технологии в бизнесе
- Философия развития компаний и бизнеса
- Управление в узком и широком смыслах
- Образование в широком смысле, обучение взрослых
- Конструктивные технологии мышления
- Стратегии организационного поведения и поведения на рынке, стратегическое планирование, бизнес-стратегии
- Концептуальный анализ и синтез сложных предметных областей

Профессиональный опыт

- Командир армейских подразделений (полковник запаса)
- Ведущий эксперт компании «РОСКОНСАЛТ»
- Директор про-гимназии
- Ведущий консультант и эксперт фонда «Институт экономики и социальной политики»
- Тьютор Открытого университета Великобритании (OU)



В настоящее время

- Генеральный директор Научно-консалтинговой группы «DBA-concept» (www.dba-concept.ru)
- Научный консультант Международного института менеджмента ЛИНК (www.ou-link.ru)
- Профессор РАНХ и ГС при Президенте РФ (ИБДА - www.ibs-m.ru)
- Визит-профессор ряда бизнес-школ
- Руководитель Мастерской Концептуального Мышления
- Руководитель международных образовательных экспедиций «Живая параллель»

Публикации

Всего около 180 работ (8 монографий, учебники, учебные пособия, статьи, изобретения)

Увлечения

Путешествия, водный туризм, фото, джаз

8. Организация событий

Организационные условия

- Набор группы слушателей – от 12 до 20 человек
- Информирование ведущего о составе групп не позднее 3 дней до даты проведения занятий
- Размножение раздаточных материалов, приготовленных ведущим для слушателей
- Организация учебного времени слушателей: с 9-00 (10.00) до 17.00 (18.00) с перерывом на обед на 1 час и двумя кофе-брейками по 15 минут.
- Встреча, размещение, переезды ведущего между местами проведения занятий, гостиницей, вокзалом (аэропортом, космодромом)
- Возможен выездной режим проведения занятий (в загородных пансионатах, базах отдыха, в том числе и за рубежом)

50

Обеспечение

Для занятий необходимы:

1. Аудитория (помещение), удобная для слушателей
2. Медиа-проектор с экраном
3. Звуковые колонки для компьютера
4. Флип-чарт (доска на штативе с перекидными листами) или учебная доска
5. Цветные маркеры для ведущего и по комплекту - на каждую подгруппу слушателей
6. Большие листы для работы учебных подгрупп слушателей
7. Скоч
8. Бумага формата А4 для записей слушателей
9. Бэйджи с фамилией и именем (крупными буквами)

Учебные пособия

1. Авторское оформление, формат А4
2. Бумага: Colotech +, 90 гр/м²
3. Обложка: Плотная бумага Colotech, 250 гр/м².
4. Пленка: Transparent, 200 мкм (пластик бесцветный)
5. Пружины для переплета: металлические, белые (14,3 мм, металлический переплетный элемент Ф7,9 мм, 3:1, 34 витка, или аналогичные).
6. Тиражирование: на ризографе или лазерном принтере.

Оплата

В оплату за семинар входят:

- Стоимость транспорта из г. Москвы до места проведения занятий
- Оплата гостиницы на время проживания
- Гонорар ведущего (размер - по согласованию)

Оплата может проводиться как в безналичной форме, так и наличными