

ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ

Технологии управления развитием организаций

Образовательная программа для управленцев высшей квалификации

1. Назначение
2. Цели
3. Замысел
4. Содержание
5. Технология освоения
6. Особенности Программы
7. Условия обучения
8. Ведущий
9. Контакты



Программа образовательного курса по расширению профессиональных компетенций менеджеров, ответственных за развитие организаций, проектов, команд.

Содержание Программы, ее дидактические ресурсы, способы восхождения к результатам образования созданы для того, чтобы придать развивающей деятельности управленцев технологичный характер.

Программа выстроена на основе анализа успешной практики управления развитием организаций и глубокого исследования закономерностей развития.

Программа разработана в Научно-консалтинговой группе «DBA-concept» («Мастерская концептуального мышления») и методологически поддерживается профессиональными концептуальными аналитиками.

1. Назначение

Программа предназначена менеджерам, выполняющим функции директора по развитию компаний или самостоятельных подразделений, имеющих свободу в принятии и исполнении решений о развитии.

Это полезно менеджерам и аналитикам, входящим в стратегические группы и погруженным в развивающие процессы в организациях.

Бесполезно менеджерам с начальными компетенциями в области менеджмента.

2. Замысел Программы

Программа построена на следующих идеях:

- Интенсивное погружение в инструментарий успешной деловой практики по управлению развитием – минимум дискуссий 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;
- Прагматичность с первой концепции;
- Непрерывная включенность участников Программы в задействие и испытание инструментов в своей деятельности;
- Управление глубиной индивидуального «погружения» в теорию и практику развития организаций и деятельности.

Содержание курса и технология его освоения созданы, исходя из этих идей.

3. Цели программы

- Помочь участникам проекта освоить развитие как средство существования организаций с нарастанием их возможностей в условиях перемен;
- Научить направлять свои организации на развитие в различных контекстах деятельности;
- Вооружить руководителей инструментами организации развивающих процессов в компаниях, в подразделениях, в проектных командах, которыми они управляют;
- Способствовать расширению личных возможностей руководителей как субъектов развития и культуры.

4. Содержание

Мастерская 1. РАЗРАБОТКА И ЗАПУСК СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Мастерская 2. СПОСОБЫ УСИЛЕНИЯ ЖИВУЧЕСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕМЕН

Мастерская 3. РАЗРАБОТКА И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Мастерская 4. РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

Мастерская 5. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Мастерская 6. АНДРАГОГИКА РАЗВИТИЯ



Каждая мастерская имеет свои особенные цели:

- Освоить методы нахождения новых ниш существования организаций при исчерпании существующей и профессионального перехода от одной ниши к другой с нарастанием живучести (**первая мастерская**);
- Освоить методы сохранения своих траекторий устойчивого движения к успеху в условиях возмущающих, агрессивных перемен (**вторая мастерская**);
- Освоить методы создания живучих и сверхживучих организационных структур для усложняющихся условий деятельности (**третья мастерская**);
- Освоить методы организации пространств, пригодных для рождения и воплощения инновационных идей, создающих непрерывный поток развивающих проектов (**четвертая мастерская**);
- Освоить методы осуществления изменений в организации при объективном сопротивлении работников развивающим процессам (**пятая мастерская**).
- Освоить подходы и техники развивающего образования сотрудников, опережающего трансформацию компании (**шестая мастерская**)

Каждая мастерская представляет собой целостную в содержательном и деятельностном плане мастерскую как часть Программы, связанную с конкретным блоком управленческих компетенций в области развития.

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

Мастерская 1

Тема 1.

Развитие организаций и стратегии

- Проблемные вопросы стратегического планирования
- Уроки феноменов развития организаций
- Базовые решения о стратегиях развития

Тема 2.

«Анатомия» стратегического процесса

- Полный «Портфель» стратегических решений о развитии
- Разработка концепции развития организации
- Стратегическое целеполагание
- Приближение к стратегии

Тема 3.

Альтернативные подходы к разработке стратегий

- Подходы к конструированию стратегий
- Существо анализа внешнего окружения организации
- Альтернативные алгоритмы разработки стратегий
- Оценка стратегического выбора

Тема 4.

Настройка и запуск стратегических решений

- «Грубая» настройка – рецептурный подбор стратегий
- «Тонкая» настройка – контекстуальное «взвешивание» стратегий
- Проблемы запуска стратегий и их решение



Основные приращения компетенций

Представления о ключевых закономерностях развития организаций

Понятия о полном «портфеле» решений по развитию компании

Навыки в разработке концепций и стратегий развития различными методами

Различные подходы к стратегическому оживлению организаций

Мастерская 2

Тема 1. Обоснование требований к технологиям адаптации

- Облик развивающейся деловой среды
- Основания успеха поведения в динамичной среде
- Базовые стратегии усиления живучести организаций

Тема 2. Структурные инструменты адаптации организаций

- Организации как процессов выработки решений
- Существо адаптивного управления
- Разработка адаптивных структур организаций

Тема 3. Ресурсные инструменты адаптации организаций

- Конструктивный взгляд на ресурсы организации
- Идея ресурсного подхода к адаптации
- Подходы к созданию организационных способностей
- Синтез организационных способностей для усиления живучести

Тема 4. Инструменты адаптации на основе организационной культуры

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

Тема 5. Адаптация как творчество организационных решений

- Существо идеи адаптации на основе творчества организационных решений
- Разнообразие организационных контекстов и возможных организационных решений компании

Тема 6. Усиление живучести через управление противоречиями

- Идея ограничений на перемены
- Фундаментальные ограничения перемен
- творчество управления противоречиями

Мастерская
СПОСОБЫ УСИЛЕНИЯ
ЖИВУЧЕСТИ
ОРГАНИЗАЦИЙ В
УСЛОВИЯХ ПЕРЕМЕН

Основные приращения компетенций

Понимание существа механизма адаптации организаций к изменениям внешней и внутренней сред

Навыки в конструировании адаптивных организационных структур

Навыки по использованию способностей компании в развивающихся процессах

Представления о возможностях развивающейся работы с организационной культурой

Навыки успешной структурной подстройки организации под изменения

Мастерская 3

Тема 1. Простейшие структурные варианты организации деятельности

- Организация как норма деятельности
- структурный взгляд на организацию
- Простейшие структуры организаций

Тема 2. Процессный взгляд на организацию

- Концептуальная структура процесса
- Организация как процесс и система процессов

Тема 3. Структуры организации как потоковой системы

- Особенности структуры организации как потоковой системы
- Инструменты работы с организационной структурой как с потоковой системой
- Подход к реструктуризации организации как потоковой системы

Тема 4. Структуры организации как целенаправленной системы

- Особенности структуры организации как целенаправленной системы
- Облики адаптивных организационных структур
- Облики сверхживучих адаптивных организационных структур

Тема 5. Организационные структуры в развитии

- Понятие о системных классах структур
- Организационные структуры на шкале развития

Тема 6. Структуры организации как организующейся системы

- Особенности самоорганизации
- Организующиеся структуры

Тема 7. Структуры организации как развивающейся системы

- Особенности саморазвития
- Концепция «механизма» саморазвития
- Организация как целеустремленная система

Мастерская
РАЗРАБОТКА И РАЗВИТИЕ
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ
СТРУКТУР

Основные приращения компетенций

Знакомство с огромным количеством организационных структур

Представление о развитии оргструктур и о свойствах оргструктур различных уровней развития

Навыки в анализе и построении разнообразных организационных структур

Понимание возможностей организаций с различными организационными структурами

Мастерская 4.

Тема 1.

Развитие как объект управления

- Представительные концепции развития
- Общая схема развития
- Закономерности развития «большого круга»
- Инновации как инструменты развития

Тема 2.

Инновационная деятельность как целое

- Концепции инновации
- Концепт «пространство инноваций»
- «Портфель» инновационных деятельностей
- Свойства инноваций

Тема 3.

Управление инновациями

- Проблемы инноваций
- Модели инновационного процесса
- Инструменты инновационного управления
- Особенности управления «вертикальными» инновациями

Мастерская
**РАЗВИТИЕ И
УПРАВЛЕНИЕ
ИННОВАЦИЯМИ**

Основные приращения компетенций

Отделение развития от всех других процессов

Освоенные закономерности развития,

Понятый полный цикл деятельностей, придающих развивающий эффект инновациям

Освоенные инструменты анализа инновационной деятельности компании

Знакомство с разными мировыми моделями организации инновационной деятельности

Различения вертикальных (прорывных) и горизонтальных (приспособительных) инноваций

Мастерская 5.

Тема 1. Обоснование технологии управления изменениями

- Природа рисков управления организационными изменениями
- Генеральная логика управления переменами
- Понимание перемен как ситуаций
- Выбор технологии управления переменами

Тема 2. Технология «жестких» изменений

- Общая логика и особенности технологии
- Пошаговый алгоритм «жесткой» технологии вмешательства в ситуации
- Стратегии внедрения решений

Тема 3. Технология «мягких» изменений

- Управление сложными изменениями
- Шаги технологии организационного развития
- Разработка проекта организационного развития компании

Тема 4. Условия успешности организационных изменений

- Тактическое пространство управления изменениями
- Принципы конструктивного поведения во время организационных изменений

Тема 5. Управление изменениями и обучение

- Облик обучающейся организации
- Модели профессионального обучения

Мастерская
УПРАВЛЕНИЕ
ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ
ИЗМЕНЕНИЯМИ

Основные компетенции

Понимание логики действий при готовности изменять организацию в условиях новой бизнес-стратегии
Навыки оценки ситуаций и выбора технологии управления изменениями

Навыки в использовании инструментов «жесткого» управления изменениями

Навыки анализа проблемных ситуаций с помощью системного инструментария

Понимание техник развивающих изменений на основе мобилизации социального ресурса

Представления об условиях успешности перемен

приращения

Мастерская 6.

1. Вызовы развитию образования работников

- Контекст развития образования
- Актуальные тенденции и условия успешности образования
- «Поле сил» развития образования работников

2. Решения по созданию развивающего образовательного пространства

- Теоремы андрагогики развития
- «Гиперболоид» решений по организации развивающего пространства
- Особенности развивающего целеполагания
- Логика основных решений

3. Обоснование подходов к образованию развивающего типа

- Облик созревающей образовательной парадигмы
- Подход к подходам к образованию
- Компетентностный подход к образованию
- Деятельностный подход к образованию
- Проблемный подход к образованию
- Контекстный подход к образованию
- Личностно-ориентированный подход к образованию
- Развитие подходов к образованию
- Об организационных формах при исполнении подходов к образованию

4. Условия успешности подходов к образованию

- Ключевые факторы успешности подходов к образованию
- Базовые принципы организации развивающей образовательной среды в компании
- Обоснование образовательной концепции компании

Мастерская
АНДРАГОГИКА
РАЗВИТИЯ

Основные приращения компетенций

Прояснения в беспорядочной риторике по поводу обновления образования

Уточнения направления, по которым формируется новая образовательная парадигма

Появление ряда конструктивных идей относительно развития образовательной среды компании

Формирования задела для создания продуктивной дидактики образования сотрудников

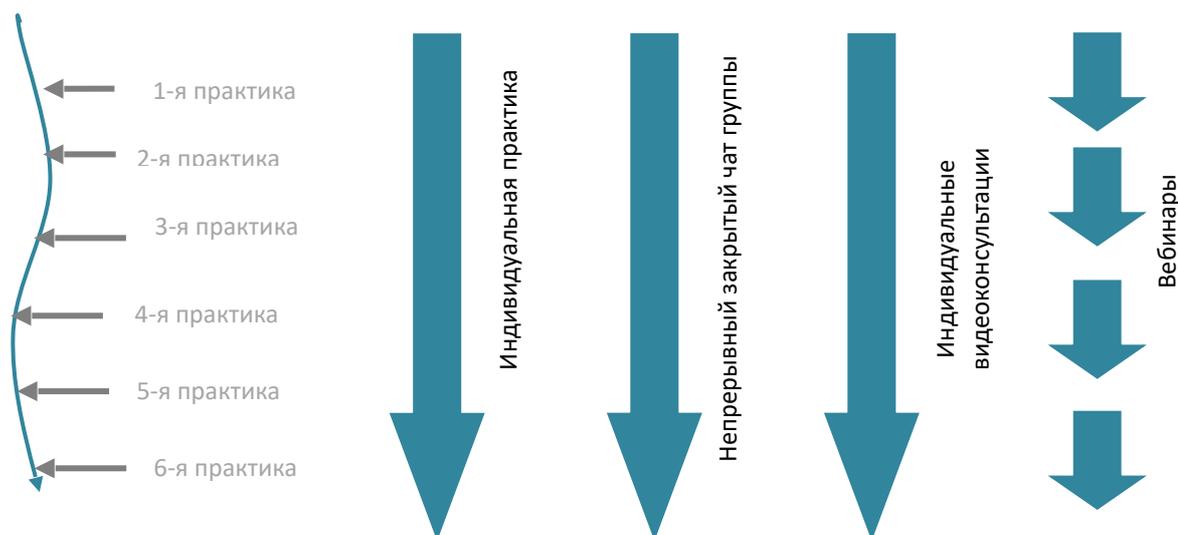
Основания для разработки образовательных программ развивающего типа

5. Технология освоения

Программа задействует технологию интенсивного смешанного обучения (blended learning).

Длительность программы – 5 месяцев. В этот период состоятся:

- Пять очных мастерских по два дня каждая. Это групповая работа над учебными заданиями под руководством ведущего. В основе мастерских – содержательные проходы в проблематику развития, дискурсы, работа с кейсами, деловые игры, аналитические интервенции
- Индивидуальная практика решения управленческих задач и профессиональных проблем под руководством ведущего – работа с учебными материалами по выполнению специальных заданий
- Непрерывный закрытый чат слушателей и ведущего с консультированием по ходу освоения материала
- Индивидуальные видеоконсультации
- Письменные рецензируемые контрольные работы участников Программы
- Вебинары (по некоторым темам)



Поддержка освоения Программы

В поддержку освоения Программы обучение на каждой мастерской сопровождается следующими дополнительными возможностями:

- Обучение непрерывно сопровождается образовательными и консультационными сессиями ведущего
- По инициативе участников могут быть организованы аналитические (концептуальные) работы по проблемным вопросам их реальной практики. Эти работы организуются как самостоятельные консалтинговые проекты

Учебно-методический комплекс

1. Руководство по освоению программы
2. Учебные пособия (около 70 – 100 страниц к каждой мастерской)
3. Буклеты с практическими заданиями
4. Презентационные и дополнительные материалы

Итоговые документы

В результате успешного освоения программ каждой мастерской участники могут получать сертификаты – свидетельства приобретенной компетенции.

6. Особенности Программы

Программа выращена в ходе многолетнего опыта управления развитием

- Из практики стратегического проектирования направлений развития компаний (в рамках проектов «Мастерской концептуального мышления»)
- Из тщательного анализа и концептуальной расчистки существующей риторики в области стратегического планирования
- Из практики анализа готовых, состоявшихся стратегических решений компаний в ответах на вызовы окружения
- Из анализа трудностей менеджеров в освоении инструментов стратегического планирования

Это не является...

... работой с результатами «мозговых штурмов»; сборником известных моделей и концепций, которые можно прочесть в переведенных книжках; пересказом известных примеров успешного бизнеса. Это профессиональная позиция в отношении к развитию компаний через стратегии и отрефлексированный опыт управления

Это осваивается, поскольку...

- Объясняется просто, убедительно, мастерски
- Сразу же показывается на практических примерах
- Запоминается с помощью наглядных образов

7. Условия обучения

На Программу приглашаются менеджеры, удовлетворяющие условиям:

- Опыт управленческой деятельности не менее 5 лет;
- Должностной статус – директор по развитию; генеральный директор или исполнительный директор, выполняющие роль директора по развитию; возможно, руководитель подразделения с перспективой на должность директора по развитию;
- Желательно – опыт обучения в системе дополнительного профессионального образования (диплом о переподготовке, MBA, Executive MBA).

Наибольшая польза от Программы возможна для компаний со свободой в выборе направлений развития и готовностью к переменам.

8. Ведущий

ТЕСЛИНОВ Андрей Георгиевич

Профессор, д-р. техн. наук

Генеральный директор Научно-консалтинговой группы «[DBA-concept](#)» («Мастерская концептуального мышления»)

Профессор – практик (Executive Professor) РАНХ и ГС ([ИБДА](#))

Управляющий партнер «Научно-производственного объединения «[КОНЦЕПТ](#)»

Член Русского географического общества.

Руководитель международных образовательных экспедиций менеджеров по странам мира - [ЖИВАЯ ПАРАЛЛЕЛЬ](#)



г. Москва; +7 (916) 951 22 47

ananda@teslinov.ru

9. Контакты

Программа ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ ведется на нескольких образовательных площадках «Мастерской» в партнерстве с образовательными центрами и школами бизнеса

Москва

Мастерская концептуального мышления

Ирина Протасова
+7 (916) 954 97 58
ip@dbaconcept.ru