

Требования к тренеру в связи с современными тенденциями в бизнесе

Бизнес

Ускорение

Глобализация

Узкая специализация

Ориентация на качество

Борьба за головы (ценности, установки)

Тренер

Фасилитатор

Проводник успешных моделей бизнеса

Специализация тренеров

Высокие требования к качеству учеб. программ

Знание PR технологий и основ рекламы

Требования к тренеру в связи с современными тенденциями в бизнесе

Бизнес

Манипулятивные технологии

Конкуренция

Технологизация

Тренер

Знание манипулятивных технологий, твердая этическая позиция

Профессионализм, стрессоустойчивость, постоянное развитие

Владение современными техническими средствами

Обучающаяся организация

- Обучающейся является компания, которая фасилитирует обучение всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации.
- (Pedler et al., 1991)

Обучающаяся организация

- – это такая организация,
- где люди постоянно расширяют свою способность порождать результаты, которых они действительно желают;
- где воспитываются новые, емкие паттерны мышления;
- где коллектив свободен в своем устремлении;
- где люди постоянно учатся учиться вместе.
- (Senge, 1990)

Обучающаяся организация

- Обучающейся является организация, которая обладает навыками создания, приобретения и передачи знаний, а также модификации своего поведения, отражающей новые знания и идеи.
- (Garvin, 1993)

Обучающаяся организация

- **Организация, которая реагирует на реальные и предполагаемые изменения внешней среды изменением с одной стороны систем, структур и процедур,**
- **а с другой стороны - изменением навыков, знаний и установок персонала**
- **(В.Летуновский, 2003)**

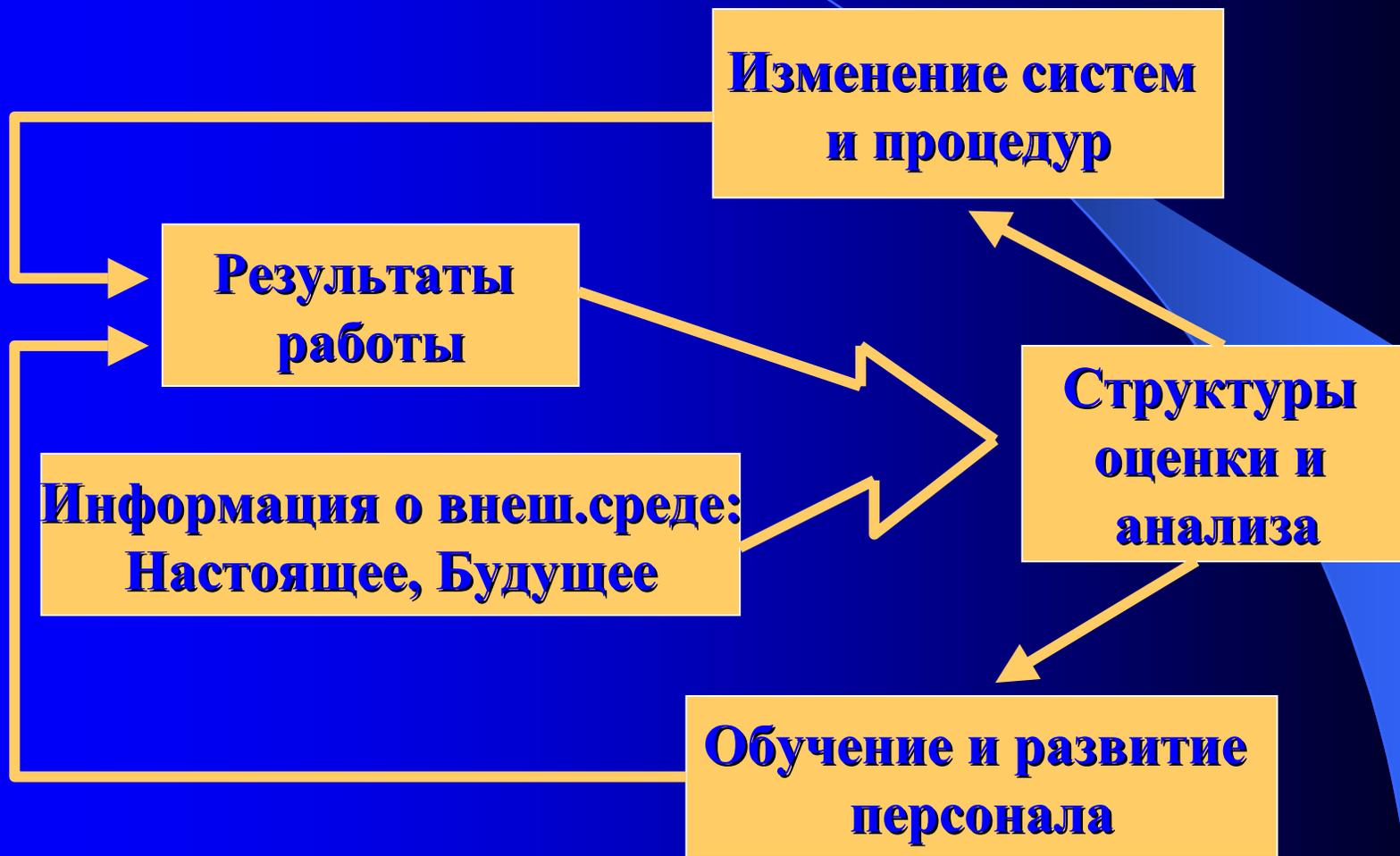
Признаки обучающихся организаций

- **Первым является организация, «населенная» индивидами, которые обязаны и способны управлять своим собственным развитием.**
- **Вторым признаком является существование приемов и методов, которые побуждают и подкрепляют взаимное обучение.**
- **Существуют системы и процедуры, которые способствуют более широкому распространению и разделению обучения в организации.**
- **Обучающаяся организация должна иметь соответствующую корпоративную культуру. Это приводит к возможно решающему признаку: культурному и управленческому стилю, которому свойственны экспериментирование, риск, увлеченность работой и независимость сотрудников всех уровней.**

Модель Гарратта



Модифицированная петля Гаррота



Концепции и методы построения обучающейся организации

- **Организационное проектирование** можно рассматривать по двум ключевым вопросам: **Какая форма организации представляется идеальной?**
- **Вопрос второй: К каким способам и средствам необходимо прибегнуть чтобы достигнуть этого идеального состояния?**
- Существует ряд теорий отвечающих на оба вопроса. Например, теория систем (French, 1984; Handy, 1985). И концепция социотехнического анализа (French, 1984; Wilson, 1990).

Концепции и методы построения обучающейся организации

- **Развитие стиля управления и лидерства.** Существует много теорий эффективного стиля управления. Стремление к более *«участному менеджменту»*, который, берет начало из работ Блэйка и Моунтона, (Bennis, 1976; French, 1984; Wilson, 1990).

Концепции и методы построения обучающейся организации

- **Производственная демократия.** Теория и практика предлагают много примеров производственной демократии. В Великобритании известен подход Жака и Брауна из компании «Глэсир Метал», а в Америке — подход под названием «План Скэнлона» (French, 1984; Handy, 1985; Lee, 1985; Magulies, 1971). Оба эти примера предлагают специальные системы и процедуры для обеспечения участия служащих в принятии решений и контроле над организацией.

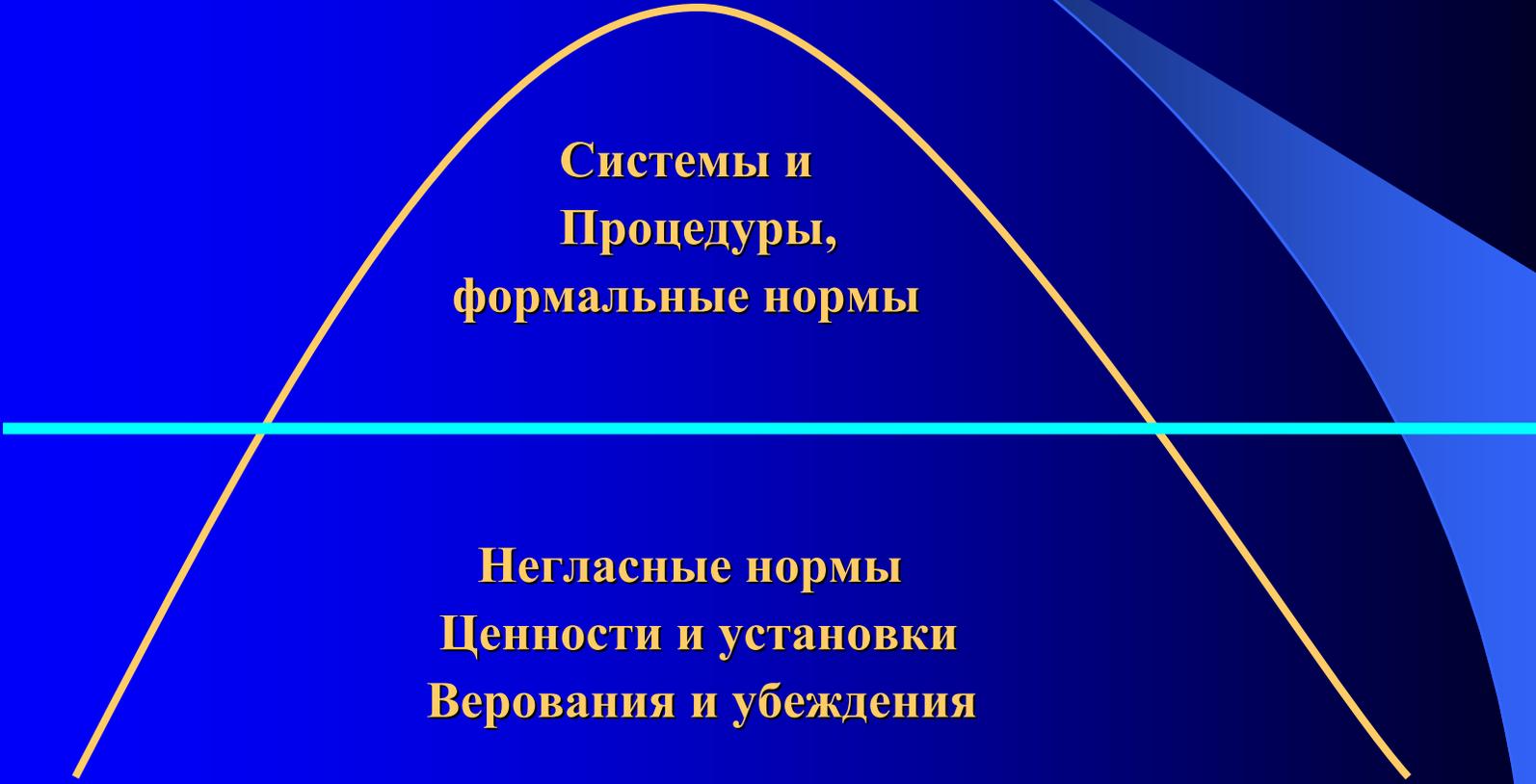
Концепции и методы построения обучающейся организации

- **Командное развитие.** Примером командного развития могут служить самоуправляемые бригады шведской автомобильной компании «Вольво». Это было одно из первых предприятий, на котором в качестве альтернативы конвейерному производству были созданы команды рабочих, ответственные за отдельные участки работы.

Таблица от информирования к вовлечению

Информация	Письменные материалы — служебные записки, протоколы о намерениях, циркуляры, служебные журналы, плакаты. Личные встречи: служебные конференции, презентации. Просмотр внутриведомственных видеоматериалов
Коммуникация	Встречи в малых группах — командные брифинги, на которых заинтересованный персонал может задавать вопросы и получать ответы
Консультирование	Вопросники и опросы мнений. Брифинги в малых группах. Использование официальных систем и процедур
Переговоры	Использование выбранных или назначенных представителей
Участие	Одно- или многофункциональные рабочие команды или проектные группы
Вовлечение	Группы, ориентированные на решение задачи в масштабах организации и на базе департаментов/отделов.

Айсберг

A diagram of an iceberg on a blue background. The visible part above the water line is labeled 'Системы и Процедуры, формальные нормы'. The larger, submerged part below the water line is labeled 'Негласные нормы', 'Ценности и установки', and 'Верования и убеждения'. A horizontal cyan line represents the water surface.

Системы и
Процедуры,
формальные нормы

Негласные нормы
Ценности и установки
Верования и убеждения

Способы преодоления сопротивления

Информирование



Обучение



Вовлечение

Способы преодоления сопротивления организационным изменениям. Модель Дж.Коттера (Kotter, 1996):

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Обучение и предоставление информации	Недостаток или недостоверность информации либо ее неправильная интерпретация	При убежденности сотрудников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях	Требует очень много времени, если надо охватить большое число сотрудников
Привлечение к участию в проекте	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления им	Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют значимую для планирования информацию	Требует очень много времени, если участники имеют неправильные представления о целях изменений

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Стимулирование и поддержка	Соппротивление обусловлено сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменения	Требует много времени, а также крупных расходов, что может привести к неудаче проекта
Переговоры и соглашения	Соппротивление групп в руководстве предприятия, опасаящихся потерять свои привилегии в результате изменений	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Кадровые перестановки и назначения	Несостоятельность других «тактик» влияния или недопустимо высокие затраты по ним	Сопrotивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат	Угроза будущим проектам из-за недоверия затронутых пертурбациями лиц
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление делает возможной быструю реализацию проекта	Связано с риском, порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление возможной переориентации проекта