

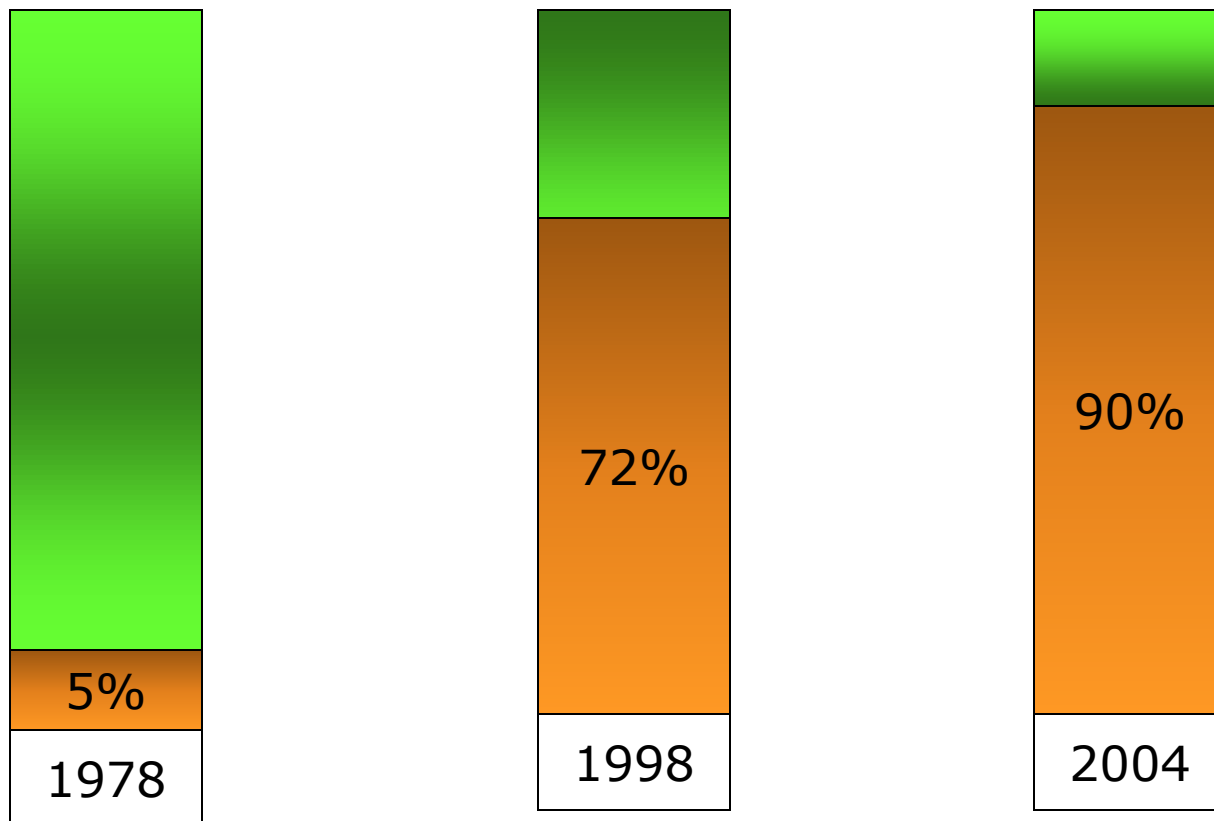
Тема 5

Самообучающаяся организация

Переход от индустриального предприятия к интеллектуальному

Индустриальное предприятие	Интеллектуальное предприятие
Корпоративный атрибуты	Корпоративный атрибуты
Крупномасштабное производство	Малые бизнес-единицы
Стандартизация работ	Адаптация работ
Стандартизация рабочей силы	Гибкая рабочая сила
Главная ценность – финансовые ресурсы	Главная ценность людские ресурсы
Штаб-квартира - контроллер	Штаб-квартира – лидер и советник
Иерархическая пирамидальная структура	Гибкая сетевая структура
Сотрудники – затраты	Сотрудники – инвестиции
Управление сверху вниз, интравертное	Разветвленное управление, экстравертное
Ориентация на индивидуальную работу	Ориентация на командную работу
Информация выдается лишь по запросам	Открытая информационная система
Вертикальная система принятия решений	Разветвленная система принятия решений
Упор на стабильность	Упор на перемены (изменения)
Упор на вертикальное лидерство	Превращение всех сотрудников в лидеры

Изменение капитализации фирмы

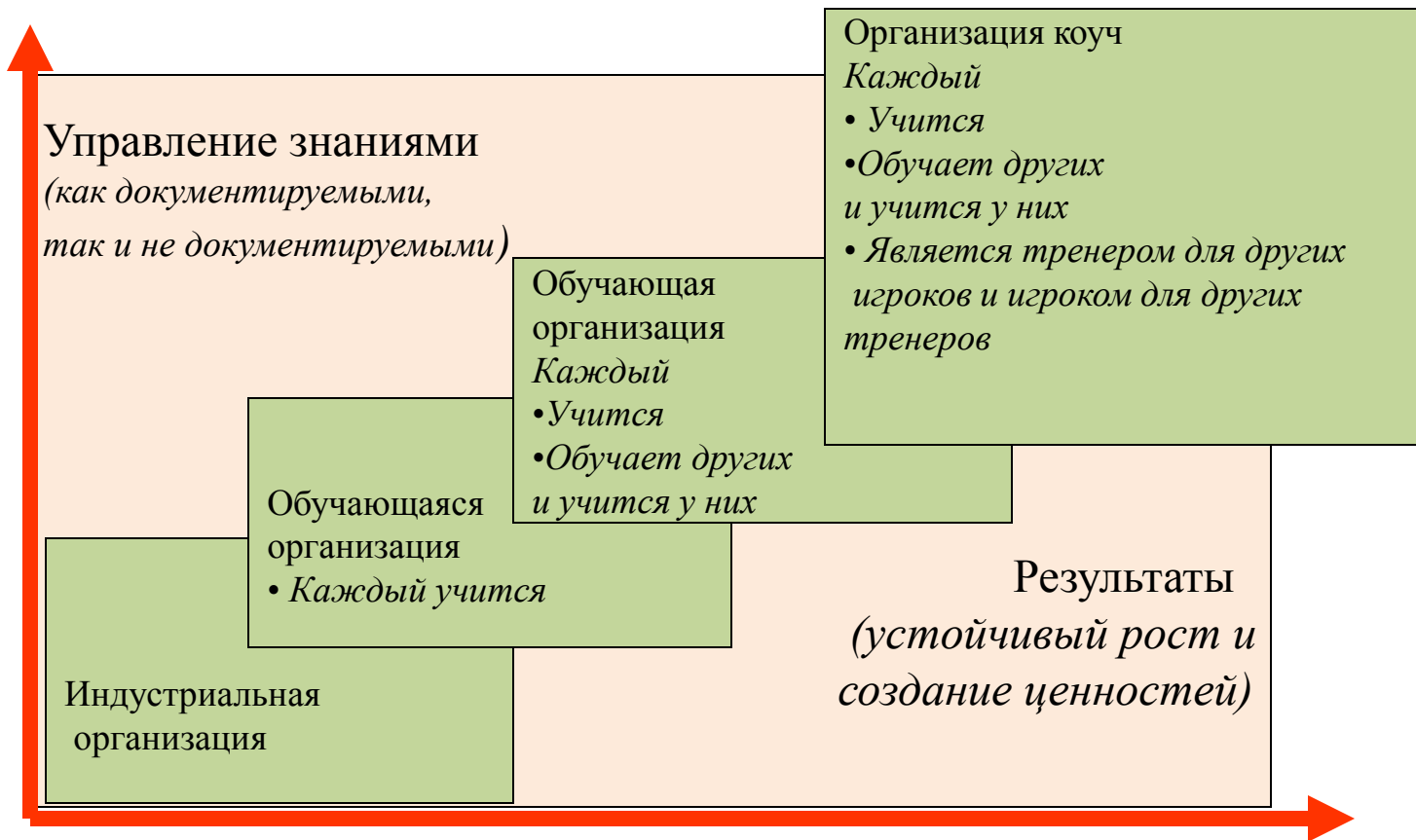


Неосвязаемые ценности



Осязаемые ценности

Три уровня управления знаниями



- ✓ По оценкам Delphi Group, 42% корпоративных знаний «заперты» в головах сотрудников и лишь 24% существуют в виде бумажных документов
- ✓ 38% времени сотрудника в среднем тратится на поиск информации
- ✓ 50% умений сотрудника устаревают в течение 3-5 лет
- ✓ Без использования на практике и тренировки люди забывают 25% изученного через 6 часов и 33% через сутки
- ✓ "На каждый доллар, потраченный на обучение, прирост производительности составляет около \$30 за 3 года" (по материалам Motorola)
- ✓ Средняя компания из Fortune 500 теряет около \$64 миллионов в год из-за неэффективного управления знаниями
- ✓ В ближайшие годы роль e-learning возрастет до 60% от всего объема корпоративного обучения в мире
- ✓ Сегодня ведущие предприятия закладывают на обучение от 5% до 30% рабочего времени

Атрибуты самообучающейся организации

Самообучающейся организацией может считаться организация, которая:

Поддерживает климат, поощряющий сотрудников в их стремлении к обучению и раскрытию своего потенциала

Реализует стратегию развития Человеческих ресурсов как центральную в своей бизнес-политике

Находится в непрерывном процессе организационных преобразований

Следует культурному и управленческому стилю, которому свойственны экспериментирование, риск, увлеченность работой и независимость сотрудников всех уровней

Представляет собой команду людей, объединенных общей целью

Особенности самообучающейся организации по сравнению с традиционной

Характеристики организации	Традиционная организация	Самообучающаяся организация
Основные общефирменные ценности	Прибыльность, эффективность	Мастерство, организационное развитие
Командная стратегия	Работающая группа, план достижения уровня эффективности	Синергетическая команда, план обучения
Персонал	Люди, которые знают и умеют	Люди, которые учат
Формирование навыков	Адаптационное обучение	Обучение творчеству и навыкам самообучения.
Система измерений (как оценивается успех)	Успешность оценивается по финансовым отчетам	Успешность оценивается по сбалансированной таблице баллов, очков, числовых показателей (в том числе и финансовых)
Стиль управления	Ставит цели, контролирует, оценивает выполнение, корректирует, поддерживает (сохраняет) власть	Уполномочивает, наделяют властью для решения проблем, развивает общее видение, обеспечивает ресурсами, распределяет ответственность, лидер – является катализатором: содействует генерации идей и их реализации

Сильные и слабые стороны самообучающейся организации

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокая подвижность и инновационность организации	Организация принуждена налаживать дорогостоящую систему сложных отношений между людьми и внутренними структурами
Для служащих работа становится вызовом, стимулирует жизненные силы	Под давлением обстоятельств и быстроменяющихся факторов работники могут ощущать нарастание стресса