

## **СТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЯКА САМОНАВЧАЄТЬСЯ ЯК СТРАТЕГІЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІД ЧАС ПРОЦЕСУ МОДЕРНІЗАЦІЇ**

Більшість українських підприємств продовжують будувати свою діяльність на засадах функціонального підходу, у той час, як японські, європейські та американські компанії активно впроваджують у діяльність процесний підхід, який на практиці довів свою ефективність. При функціональній побудові досить слабо виражена взаємодія з клієнтами через складність організаційної структури, наявність різного роду міжфункціональних зв'язків, що значно ускладнює процеси адаптації, оптимізації. Наслідком є тривалі терміни поставок, невисока якість продукції, відсутність гнучкості та низький рівень розвитку інновацій.

Процесний підхід декларує зміщення акцентів від управління окремими структурними елементами на управління наскрізними бізнес-процесами, що зв'язують воедино діяльність цих структурних елементів. Процесний підхід як основа організації виробництва вперше було розроблено та впроваджено на практиці у 90-х роках ХХ століття у японській автомобільній компанії “Toyota” (друга промислова парадигма). Внаслідок такого підходу відбувається трансформація управлінських та організаційних процесів: перехід від централізації до децентралізації управління; автономність керівництва трансформується у автономне самоуправління (особистий самоменеджмент); розвиток гнучкості: стійкі планові завдання та директиви адаптуються згідно реакції на події та обставини; сталий оптимальний розмір партії зазнає змін відповідно до потреб замовника; централізований контроль якості трансформується у TQM (інтегровану систему забезпечення якістю); здійснюється перебудова від строгої послідовності виконання операцій до їх паралельності.

Проте, якщо функціональний підхід є вчорашнім підходом, а процесний – сьогоднішнім, провідні світові науковці, такі як П. Друкер, Д. Коттер, Х. Біннер підходом завтрашнього дня вважають стратегію побудови організації, яка самонавчається. Контуром управління такою організацією є персонал, який безперервно навчається та прагне до вдосконалення. Як наслідок, вдосконалюються і управлінські та операційні процеси. Інтелектуальний потенціал персоналу постає у самому серці цієї системи.

Можемо виділити 4 основні складові у сфері управління інтелектуальним капіталом під час реалізації стратегії організації, яка самонавчається:

1. Максимальна інтеграція відповідальності і функцій кожного окремого працівника;
2. Підвищення ефективності розумової праці;
3. Постійне вдосконалення (навчання протягом всього життя).
4. Створення середовища “менеджменту знань”. Модель “менеджменту знань” складається із

процесів виявлення, створення, зберігання, передачі та використання знань

У ХХІ столітті деякі вчені підкреслюють важливість такого чинника як навчання протягом всього життя і зазначають, що розвиток організації може іти лише паралельно із розвитком та вдосконаленням її працівників. Згідно філософії японської компанії “Тойота”, інструментами постійного вдосконалення людей є [3]:

- використання потокового способу організації виробничого процесу одиничних виробів. При такому підході виявлені проблеми відразу стають помітними і потребують негайного вирішення, в іншому випадку зупиниться процес виробництва. Люди відчувають необхідність до оперативного вирішення складних задач і це стимулює їх професійний ріст.

- Використання системи витягування для уникнення перевиробництва, мінімізація втрат, уникнення перевантаження людей та обладнання, вирівнювання графіку виробництва.

- Постійна стандартизація типових задач, яка не перешкоджає творчому розвитку, регулярний перегляд і вдосконалення стандартів.

- Виявлення першопричини проблеми та її усунення (підхід ґрунтується на так званих 5-ти “чому?” для встановлення істинної причини проблеми).

Чи мають місце такі підходи у вітчизняній економіці? Безсумніву, впровадити такі принципи є складним і довготривалим завданням. Проте реальним. Аргументом може слугувати той факт, що

“Тойота” половину своєї продукції виготовляє за межами країни на заводах, які розташовані по всьому світу. Українська економіка потребує своєрідного “економічного чуда”, а для цього вивчення лише західного досвіду є недостатнім. Поняття “економічне чудо” у нас, в першу чергу, асоціюється з такими країнами як: Японія, Китай, Південна Корея. Порівнюючи східні підходи до управління із радянськими, можна знайти деякі спільні риси, а саме: залучення всіх працівників до постійного вдосконалення, сповідування духу колективізму, повага до людської праці, прагнення до ефективності та якості. Немає необхідності копіювати підходи японських компаній, потрібно їх детально вивчити та адаптувати до конкретної організації, створюючи свій власний унікальний підхід.

Побудова організації, яка самонавчається передбачає зміну підходів до управління персоналом. Людина не належить організації, особливо у випадку, коли мова іде про працівників розумової праці, які повинні розглядатися як помічники, які зобов’язані у своїй сфері бути компетентнішими за свого керівника. В іншому випадку такі працівники не є ефективними. На думку П. Друкера [1], людьми у ХХІ столітті не потрібно керувати, а потрібно їх направляти, спрямовувати. Організація повинна працювати над тим, щоб підвищувати ефективність працівників інтелектуальної праці, яка повинна спрямовуватися, перш за все, на покращення максимального рівня якості. Важливе також розуміння різниці між фізичною та розумовою видами праці. Перший розглядається як витрати, а другий повинен розглядатися як основний капітал. Працівники інтелектуальної праці володіють своїм власним засобом виробництва – знаннями. Завдання менеджера – зберегти цей капітал та примножувати його.

Побудова інфраструктури для середовища знань – необхідна умова при створенні організації, яка самонавчається. К. Прахалат [5] виділяє 7 рівнів середовища знань:

1. Навчання та розвиток. Творення бази навичок.
2. Обмін інформацією. Вивчення найефективніших методів і підходів, наявних всередині компанії.
3. Використання інформації. Виокремлення контекстуальних знань.
4. Ефективне використання різних джерел знань та інформації. Простота доступу, наочність, діалог.
5. Мобілізація дій команди. Творення нових ініціатив.
6. Сприяння формулюванню ідей. Об’єднання різноманітних ідей.
7. Спільне творення цінності. Творення підходів для використання в майбутньому.

Організація, яка самонавчається є ефективною формою її функціонування. При вищезазначених підходах до управління інтелектуальним капіталом суттєво збільшується цінність компанії, підвищується її здатність адаптації до змін, впровадження інноваційних процесів та постійного вдосконалення.

1. Drucker P.F. *Management Challenges for the 21st Century* / P.F. Drucker - HarperBusiness, 2001. – 224 p. 2. J.R. Kotter, L.A. Schesinger, “Choosing Strategies for Change”, *Harvard Business Review*, July-August, 2008. [Online]. Available: 2. [ftp://static-ip-175-212-65-202.rev.dynnet.com/HMM11\\_ENG\\_change\\_management/change\\_management/base/resources/ChoosingStrategiesForChange.pdf](ftp://static-ip-175-212-65-202.rev.dynnet.com/HMM11_ENG_change_management/change_management/base/resources/ChoosingStrategiesForChange.pdf). [Accessed July, 1, 2008]. 3. Liker Jeffrey *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer* / J. Liker - McGraw-Hill: 1 edition, December 17, 2003. – 330 p. 4. Петрович Й.М. Інноваційний потенціал управління модернізацією: монографія / Й.М. Петрович, Л.М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 184 с. 5. Прахалат К.К. *Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами* / К.К. Прахалат, В. Рамасвами / Пер. з англ. – М.: Вид-во Ставицького. – К.: Видавництво Олексія Капуссти (підрозділ “Агенція Стандарт”), 2005. – 258 с.