

ни проект EBSF пропонує підвищити експлуатаційну швидкість автобусів при надійному і частому їх русі для того, щоб пасажери завжди могли дійхати до будь-якого пункту призначення.

**Висновки.** Проект EBSF неодмінно зробить прорив відносно довгих містких автобусів, проаналізувавши переваги зовнішньої модульної будови для таких видів суспільного транспорту, як:

- автобуси з сучасними причепами для перевезення пасажирів;
- зчеплені автобуси з відчипними причепами для перевезення пасажирів;
- сполучені один з одним автобуси.

EBSF виступає як генератор прискорення темпу змін в міських транспортних звичках, які мають таке велике значення для нового покоління людей і міст. Нове покоління автобусних систем, які знаходяться на стадії розробки в рамках проекту, допоможуть європейським містам відповідати формулі «більше мобільності — більше можливостей для стійкого розвитку».

### Література

1. Ганс Рат. Автобусный транспорт: большие перемены // Международный общественный транспорт. — 2009. — №5. — С.20-21.
2. Фрїтьоф Штрое. Що дають громадському транспорту новітні технології? // Міжнародний союз громадського транспорту. — 2003. — № 3. — С. 26-27.

УДК 657

## УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАЦІВНИКА ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Кандидат економічних наук Івасишина Н.В.,  
Король Н.Г.

*У статті розглядається сутність та значення використання інтелектуального потенціалу працівника, розкривається необхідність управління інтелектуальною працею для досягнення успішних результатів та вирішення основних завдань, які стоять перед сучасною організацією.*

*Essence and value of the use of intellectual potential of worker is examined in the article, the necessity of management intellectual labour for achievement of successful results and decisions of basic tasks, which stand before modern organization, opens up*

**Постановка проблеми:** В сучасних умовах розвитку економічних відносин постає проблема ефективності функціонування організації, яка повинна забезпечуватись на основі використання потенційних знань. Знання організації, тобто її знанневий потенціал в свою чергу формується за рахунок інтелектуального потенціалу окремої людини, тобто працівника. На сучасному етапі розвитку будь-якої компанії важливим завданням є використання та підвищення продуктивності розумового потенціалу працівника як ключового фактору досягнення успіху та нагромадження інтелектуального капіталу організації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій:** Останнім часом різні аспекти ролі людського фактору в суспільному виробництві розглядалися у працях іноземних та українських учених, таких як Т. Маккінлі, Л. Туроу, В. А. Геєць, О. А. Грішнова, А. І. Добринін, С. А. Дятлов, В. П. Колесов, С. Ю. Трубич, З. М. Пушкар та ін. Вивченню проблем ефективного використання інтелектуального потенціалу працівників приділяють увагу як зарубіжні так і вітчизняні вчені. Серед зарубіжних дослідників цих питань найбільш відомими є такі автори, як Г. Беккер, Б. Твісс, Т. Шульц, П. Друкер, Б. Генкін, В. Іноземцев та ін. В Україні необхідність ефективного використання інтелектуального потенціалу людини обґрунтовують у своїх працях О. Амоша, В. Геєць, О. Грішнова, Б. Данилишин, О. Кендюхов, А. Колот, Е. Лібанова, О. Підпригора, Ю. Полунев, В. Онікієнко, М. Семікіна, та інші. Між тим критичний аналіз наукових джерел доводить, що наукові уявлення в цьому напрямі все формуються.

**Постановка завдання:** Актуальність дослідження визначається об'єктивно високою значимістю сутності та необхідністю управління інтелектуальним потенціалом персоналу як фактор конкурентоспроможності

організації, на основі підвищення продуктивності інтелектуальної праці, що є найважливішим завданням менеджменту в XXI столітті.

В ході дослідження поставленого питання є вирішення необхідних завдань: аналіз сутності та значення «інтелектуального потенціалу людини», виділення складових інтелекту та їх взаємозв'язок між собою, що мають безпосередній вплив на формування переваг розвитку сучасної організації, розкриття необхідності управління людським потенціалом з метою підвищення продуктивності інтелектуальної, творчої праці.

**Виклад основного матеріалу:** В сучасній організації та суспільстві загалом людина являється головною цінністю, використання нематеріальних активів надають найбільш значних конкурентних переваг, ніж інвестування коштів в матеріальні активи. Інтелектуальні ресурси сьогодні здатні вирішити глобальні завдання, які стоять перед організацією в бурхливому розвитку жорсткої конкуренції, адже саме логічне системне мислення є результатом досягнення ефективних результатів на основі прийняття зважених рішень. А саме основою прийняття таких рішень і є інтелектуальний потенціал людини, як об'єкта управління, за використанням якого відбувається процес аналізу альтернативних варіантів та вибору із них найоптимальніших. В процесі здійснення своєї професійної діяльності працівник повинен насамперед застосовувати творчий підхід на основі інтелектуального мислення, оскільки цінність «організації майбутнього» повинні становити інтелектуальні робітники, а не просто трудові ресурси, які б типово виконували поставлені завдання, тому питанню «інтелект» повинна приділятися значна увага.[1].

Оскільки неможливо здійснювати дослідження без наукового обґрунтування сутності питання розглянемо його в контексті співвідношення «інтелектуальний потенціал працівника» та «людський капітал».

Існує величезна кількість робіт в психології, щоб визначити механізми інтелектуальної діяльності людини, представити його структуру. За традицією в інтелекті розрізняють вербальний (словесне), числовий, просторовий вимір, до яких деякі автори додають уяву, пам'ять, логіку. Мислення передбачає здатність розуму розкласти явище, що вивчається, на частини і витягувати з них те, що може привести до правильного висновку.

Інтелект — в перекладі з латинського *intellectus* — розуміння, пізнання; *intellectum* — розум.

Абсолютно оригінальний підхід до розуміння інтелекту був запропонований Б.Г.Ананьєвим, який відводив інтелекту особливе місце в загальній сукупності потенціалів людського розвитку. Інтелект він розглядав як багаторівневу організацію пізнавальних сил, що охоплює психофізіологічні процеси стану і властивості особи. Вони є своєрідними еквівалентами інтелекту і визначають міру розумової працездатності і ціну інтелектуальної напруги, міру їх корисності і шкідливості для здоров'я людини.

Латинське слово *potential* (сила, потужність) прийшло в російську мову в XIX столітті через запозичення французького слова «потенційний», що означає що «може бути». Тобто поняття потенціал має на увазі сукупність можливостей, які за певних умов стають чинниками, що реально діють.

Таким чином виділивши два поняття «інтелект» та «потенціал» можемо сформулювати сутність «інтелектуальний потенціал людини». Взагалі, потенціал, як такий, закладений в кожній людині з моменту її народження, вибравши той чи інший шлях розвитку людина постійно повинна працювати над вдосконаленням, розвитком власних можливостей, які закладені самою природою. Тобто, робимо висновок, що інтелектуальний потенціал — можливості людини, які визначаються її навичками, вмінням до логічного та творчого мислення, здібностями, здатністю аналізувати конкретну проблему, які вдосконалюються в процесі отримання конкретних знань та навчання особистості. Адже із самого свого народження людина здатна мислити, розвиватися в процесі адаптації, рівень її мислення змінюється за рахунок використання власного досвіду та отриманих знань, на основі інтелектуального розвитку змінюються погляд та оцінка по відношенню до конкретно поставленого завдання, окремої ситуації. Важливу роль у процесі вдосконалення зароджених в людині вмінь та здібностей відіграють знання, які отримує індивід (мається на увазі інтелектуальний працівник майбутнього покоління), а знання в свою чергу отримуються в процесі навчання, тому освіта відіграє ключову роль в становленні людини як інтелектуально розвинутої особистості.

Розглядаючи інтелектуальний потенціал необхідно розмежовувати «потенціал» та «капітал» Із двох слів витікає суттєва відмінність цих понять. Як уже було підкреслено, що потенціал являє собою можливості, які людина вдосконалює в процесі набуття знань, то капітал — є результат творчої діяльності, тобто використовуючи потенціал людина формує капітал. Людський капітал є важливою (але не єдиною) формою прояву людського потенціалу в системі ринкових стосунків, пов'язаний із здобуттям потоку доходів,

завдяки ефективності здійснених інвестицій в розвиток професійних якостей його носія. Капітал має специфічну властивість або відіграє функцію накопичення результатів інтелектуальної діяльності, тоді як потенціал ми можемо вдосконалювати. Людський капітал може мати матеріальну форму, оскільки людина отримує певну винагороду в процесі застосування власних вмій та навичок, результатом яких є впровадження нових підходів або технологій. Тобто, під капіталом будемо розуміти те, що створюється окремою людиною, результат її діяльності. Підтвердженням того, що потенціал немає матеріальної форми вираження, є те, що ми не можемо купити або продати «інтелект», ми можемо його застосовувати при розв'язанні тих чи інших поставлених перед нами завдань.

Приділяючи увагу інтелектуальному потенціалу працівника потрібно виділити його значення для формування потенційних сильних сторін розвитку сучасної організації. Використання організацією людських ресурсів надає чи як не найбільших переваг та збільшує її ринкову вартість, тобто інтелектуальний працівник повинен відігравати головну роль у забезпеченні розквіту організації та досягнення добробуту власників підприємства. За допомогою інтелектуальних ресурсів створюються інноваційні знання, що є необхідною та важливою умовою в сфері бурхливого розвитку зовнішнього оточення організації та постійних змін.

Без знань, саморозвитку організація не може якісно задовольняти потреби та відповідати на виклики сьогодення. Знання допомагають удосконалити рівень адаптованості компанії, тим самим забезпечити більш ефективніший шлях свого розвитку. Але успіх залежить все ж таки від людського потенціалу, тому його роль є ключовою. Все дедалі більше значення в сучасній організації відіграє працівник розумової праці, оскільки його призначенням є не фізична праця, а інтелектуальна, яка спрямована на вирішення інтелектуально складних задач із застосуванням системного аналізу та логічного мислення, яке допомагає знайти найкращі шляхи розв'язання поставленого завдання. Продуктивність працівника розумової праці не може вимірюватись кількістю чи об'ємом, оскільки це не є головним показником. Але якість тут відіграє важливе значення.[1]. Підвищуючи продуктивність використання інтелектуального потенціалу працівника потрібно спрямовувати зусилля на досягнення таких взаємовідносин, які б забезпечували бажання людини працювати на організацію та бути єдиним цілим з нею, розділяючи її цінності та пріоритети, це, насамперед є складною задачею, яка стоїть перед керівництвом. Інтелектуальний працівник не повинен виконувати визначені конкретні дії, які є фізичною працею, в цьому і полягає відмінність інтелектуальної праці. Для вирішення складних завдань у працівника повинна бути розвинена здатність до нестандартного мислення, тобто застосування комплексу підходів у розв'язанні управлінських завдань, тому вдосконалення потенціалу людини, розвиток її інтелектуальних здібностей повинна приділятися значна увага.

Підвищення продуктивності розумової праці на основі застосування інтелекту людини не можливо без виділення складових інтелекту та їх взаємозв'язок між собою, що призводить до загальної ефективності досягнення результатів. Безпосередньою складовою загального інтелекту є здатність до творчого мислення, яке насамперед вимагає застосування навичок аналізу. Вміння людини та її навички у поєднанні з мисленням дають можливість формувати нові геніальні ідеї, тим самим розвиваючи також при цьому свій інтелект — це є свого роду мистецтвом кожної людини. Тому постає головне завдання — розвиток інтелектуального творчого мислення, і на основі цього здатності до самоаналізу. Розвиток інтелектуальних здібностей повинно здійснюватись за рахунок систематичного навчання, важливу роль в якому відіграє сучасна освіта, яка повинна бути спрямована на задоволення потреб в отриманні знань, розвитку самопізнання, яке б допомогло майбутньому фахівцю виявити приховані таланти та мислити нетрадиційно, не обмежуючи себе виконанням чітко поставленої роботи.

Розвиток інтелектуального потенціалу не можливий без базового культурного рівня особистості як працівника, оскільки поняття «інтелект» тісно переплітається з поняттям «культурний рівень». Лише культурно освічена людина здатна адекватно реагувати на вирішення необхідно важливих завдань організації, розділяти її цінності, оскільки на основі своїх культурних цінностей вона зможе реалізуватись в професійній діяльності. Культурний рівень кожного працівника становить культуру всієї організації, її моральні цінності, які є важливою умовою єдності всієї організації для досягнення спільної мети.

Ефективність управління забезпечуються ефективним використанням необхідних знань, що створюють головні умови до підвищення конкурентоспроможності сучасних організацій. Управління інтелектуальним потенціалом працівника окремо та персоналу загалом повинно бути спрямоване на інтелектуальний розвиток, що повинно ґрунтуватись на застосуванні системного підходу щодо розвитку розумових здібностей. Управління як процес впливу безпосередньо на поведінку працівника в організації є важливою складовою, оскільки застосовуючи сучасні підходи можливо спрямувати інтелектуальну діяльність

людини таким чином, щоб досягти найбільш бажаних результатів. Досліджуючи управління інтелектуальним потенціалом працівника можна розглядати інтелектуальний капітал організації загалом. Ефективність управління потенціалом людини, призводить до сумарного накопичення капіталу організації на основі застосування генераторських ідей окремих працівників, які в подальшому можна застосовувати в процесі виробництва, що надають організації якісно нові переваги порівняно з конкурентами. Все залежить від людини: це і якість виконання роботи, наслідком якої є досягнення відповідних результатів і бажання виконувати інтелектуальну роботу, тому якщо правильно спрямовувати людський талант можна досягти бажаних результатів. Управління повинно зводитися до аналізу бажань конкретного працівника та створення сприятливих умов для саморозвитку та самовдосконалення, лише тоді буде відповідна віддача. Тут вже потрібна мотивація інтелектуальної діяльності, шляхом створення психологічного мікроклімату, працівник, використовуючи свій інтелект в процесі розумової праці повинен почуватися вільно, тобто не повинно бути обмежень з боку керівництва, він повинен довести собі, що його цінують — це в свою чергу призведе до задоволення, тільки тоді можна покращити продуктивність розумової праці інтелектуального працівника. Також необхідною умовою є аналіз, на основі якого здійснюється розподіл пріоритетних завдань, які вирішуються на основі використання інтелекту, це значною мірою призведе до продуктивності праці. Важливою умовою досягнення успіху є розуміння того, що необхідно вкладати інвестиції в розвиток інтелектуального потенціалу, а не в фінансові активи. Саме знання можуть забезпечити конкурентні переваги. Тому організація повинна орієнтуватися на постійне навчання, розвиток інтелектуального працівника, його потенційних прихованих можливостей, оскільки знання працівників є рушійною силою розвитку сучасної компанії.

Виходячи з того, що головним завданням організації та окремо працівника є використання не фізичної праці, яка передбачає елементарні навички та здібності, а виконання завдань, що потребують творчої, інтелектуальної діяльності, підкреслимо ще раз важливість розвитку інтелектуального потенціалу. Самовдосконалення відбувається в процесі навчання, отриманні знань. Сучасне молоде покоління, яке повинно вирішувати глобальні завдання економічного розвитку не відповідає новим викликам майбутньому. В чому ж є проблема і які шляхи вирішення потрібно шукати? Мої міркування зводяться до того, що витоки проблеми лежать саме в процесі навчання особистості, метою якого є вдосконалення особистого наукового потенціалу. Критикуючи недоліки сучасної освіти, можна виділити найголовніший, якого напевно не повинно бути. Сутність проблеми полягає в тому, що процес навчання індивіда не спрямований на формування та розвиток мислення, ціль освіти — навчити майбутнього працівника використовувати творчий підхід до мислення, вмінню чітко висловлювати свою думку, але ця ціль в більшій мірі не реалізується, оскільки навчання спрямоване на засвоєння певних знань, а не на розвиток інтелектуального мислення, вміння правильно висловлювати та доводити свої думки. Як уже підкреслювалось розвиток «інтелекту» тісно пов'язаний із культурним розвитком, тому завдання освіти повинні бути спрямовані на формування культурних та моральних цінностей. Роль сучасного викладача повинна зводитися не тільки до надання необхідних знань, але й організації такого навчального процесу, який би забезпечував розвиток інтелектуальних здібностей на основі вирішення творчих завдань, які б в подальшому можна було практично застосовувати. Тільки через підготовку «нових працівників», які можуть поєднувати фізичну та розумову працю, можливий конкурентний розвиток не тільки організації а й країни в цілому.

**Висновки.** Таким чином, підводячи підсумки в процесі дослідження питання можна підкреслити, що головною цінністю організації є інтелектуальний працівник, вдосконалення людського потенціалу є необхідною умовою для досягнення успішних результатів, оскільки використовуючи «власний інтелект» працівник виконує складні завдання, які ставляться перед ним. Саме людина приймає виважені рішення, від неї залежать результати від її бажання залежить вирішення проблеми, тому важливим є інвестування в розвиток інтелектуального потенціалу, і застосовуючи останній можна вирішувати складні задачі сучасності. Виникає необхідність управління інтелектуальним потенціалом з метою здійснення впливу на розумову діяльність працівника як наслідок підвищення продуктивності інтелектуальної праці. Вирішення завдання вдосконалення потенціалу забезпечить організації переваги на основі інноваційних знань, ідей, які є результатом використання потенціалу.

### Література:

1. Друкер П.: Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Учебное пособие.: Москва: Издательский дом «Вильямс», 2007 — 288 с.
2. Кови С.: Восьмой навык: От эффективности к величию- Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 408с.