

Маргарита В. Шарко, Юлия В. Панченко  
**ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛИТИКИ НАРАЩИВАНИЯ  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА**

*В статье разработана модель обучающего цикла, сформулированы иницирующие факторы и этапы развития компетентности в системе формирования интеллектуального потенциала, использование которых позволит повысить эффективность производства.*

*Ключевые слова:* расширение горизонтов знаний; обучающий цикл; коучинг; компетентность; интеллектуальная деятельность.

*Табл. 2. Рис. 5. Лит. 21.*

Маргарита В. Шарко, Юлія В. Панченко  
**ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ НАРОЩУВАННЯ  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

*У статті розроблено модель навчального циклу, сформульовано ініціюючі фактори та етапи розвитку компетентності у системі формування інтелектуального потенціалу, використання яких дозволить підвищити ефективність виробництва.*

*Ключові слова:* розширення об'євів знань; навчальний цикл; коучинг; компетентність; інтелектуальна діяльність.

Margarita V. Sharko<sup>1</sup>, Yuliya V. Panchenko<sup>2</sup>

**POLICY FORMATION ON INTELLECTUAL POTENTIAL INCREASE**

*The article presents the model of the teaching cycle along with the initial factors and stages in competences development within the system of intellectual potential formation, the usage of which would enable the increase of the production efficiency.*

*Keywords:* widening the knowledge horizons; teaching circle; coaching; competency; intellectual activity.

**Постановка проблеми.** Эффективность управленческой деятельности в современных условиях хозяйствования определяется усиливающейся ролью интеллекта и компетентности, которые персонифицированы в личности. Результативная составляющая функционирования предприятия определяется такими составляющими процесса управления, как генерация знаний и идей, ресурсное и организационное обеспечение, которые взаимодействуют между собой. Система показателей, определяющих их деятельность, создаёт формализованную базу для обоснования и принятия управленческих решений, отображающих стратегические направления деятельности предприятия, и мотивирует персонал к активной работе.

Огромная конкуренция на рынке, технологические инновации, высокоскоростные глобальные коммуникации, экономическая неопределенность и социальная нестабильность создают потребность в большой гибкости и адаптивности к любым изменениям. Поэтому особое значение для успешного функционирования предприятия имеет способность привлекать или же растить высококвалифицированных специалистов. С этих позиций формирование политики наращивания интеллектуального потенциала является актуальным.

<sup>1</sup> Kherson National Technical University, Ukraine.

<sup>2</sup> Kherson National Technical University, Ukraine.

**Анализ последних исследований и публикаций** по проблеме формирования политики наращивания интеллектуального потенциала [2; 3; 6; 8; 11–13; 17–19] показывает, что в последнее время, в условиях формирования экономики знаний, большое внимание уделяется развитию интеллектуального потенциала сотрудников. Однако, несмотря на увеличение интереса к формированию политики наращивания интеллектуального потенциала, ее становление и развитие исследованы фрагментарно, вне внимания остаются взаимосвязи обеспечения и функционирования обучения, отсутствуют характеристики условий имплементации системы управления знаниями.

**Целью исследования** является разработка модели обучающего цикла и этапов развития компетентности при формировании политики наращивания интеллектуального потенциала.

**Основные результаты исследования.** Характерной чертой эффективной деятельности предприятия в современных условиях хозяйствования является наличие на предприятии высококвалифицированных специалистов, способных максимально эффективно реализовывать свой потенциал. Каждый руководитель предприятия должен понимать, что для того, чтобы побудить работников к эффективной работе, необходимо использовать современные технологии управления персоналом. Для предприятия более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

В настоящее время, к сожалению, не сформировалось однозначное трактование термина «интеллектуальный потенциал», поскольку, как правило, подходят к определению этого понятия с разных позиций, преследуя различные цели. Если ставить задачу разработки комплексной оценки уровня развития, то это – интеллектуальный инструментарий, определяющий творческие возможности по созданию и реализации интеллектуальной и инновационной продукции.

Формулировка понятия «интеллектуальный потенциал» предусматривает ее рассмотрение сразу в нескольких аспектах, один из которых – система интеллектуальных знаний, воспроизводственное использование которых обеспечивает производство интеллектуальных благ и получение соответствующих доходов, таких как знания, опыт, программные продукты, модели, алгоритмы, информационные технологии.

Интеллектуальный потенциал включает те виды ресурсов, которые не поддаются традиционным оценкам экономического состояния производства, а порождаются знаниями персонала, выражающими скрытые дополнительные источники рыночной стоимости. Это понятие включает совокупность компетентностей во всем многообразии их проявления со способностями, необходимыми для обеспечения возможности генерирования новых идей, так как основой инноваций всегда является идея.

Ключевые аспекты, на которых акцентируют внимание авторы при определении понятия «интеллектуальный потенциал», представлены на рис. 1.

Предлагаемая на основе структуризации категориального понятия «интеллектуальный потенциал» схема процесса реализации интеллектуальных знаний представлена на рис. 2.

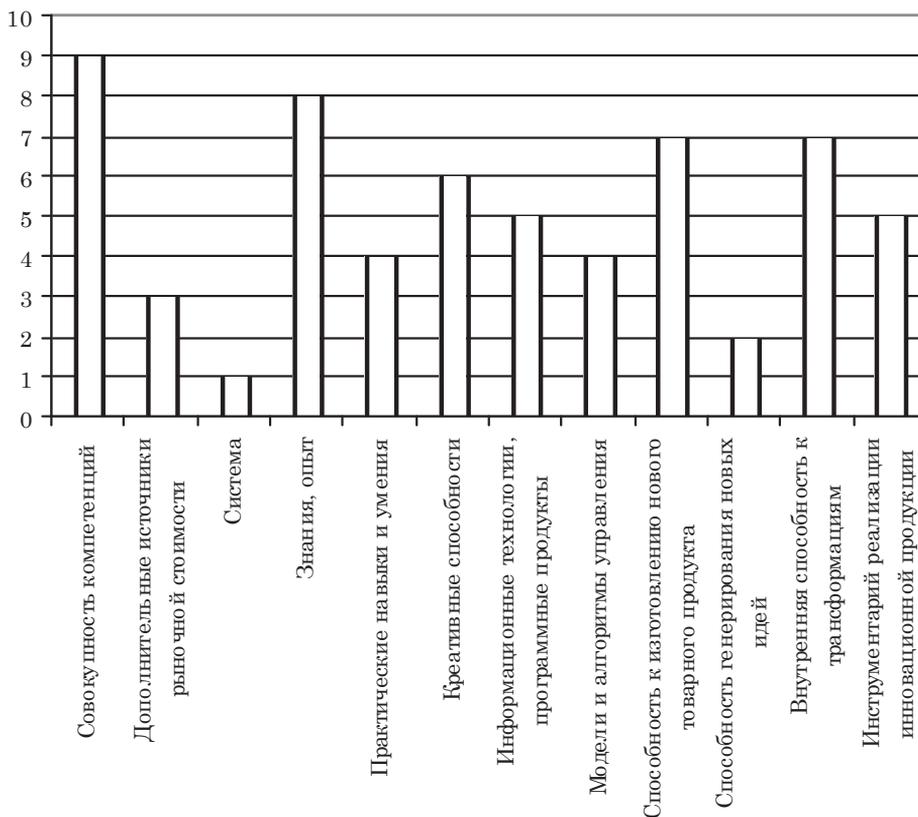


Рис. 1. Ключевые аспекты определения понятия «интеллектуальный потенциал», авторская разработка

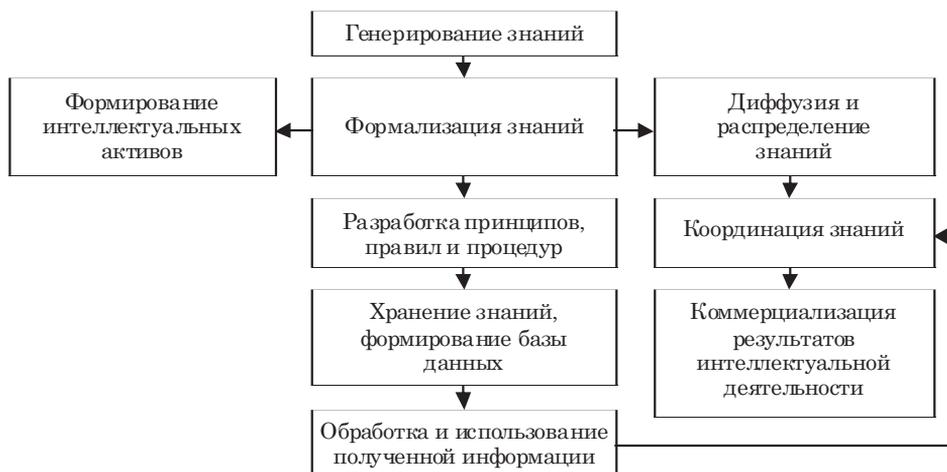


Рис. 2. Процесс реализации интеллектуальных знаний, авторская разработка

Существует множество потребностей в обучении. На различных стадиях развития, чтобы поднять компетентность обучающегося на более высокие уровни, требуются различные технологии обучения. Согласно теории компетентности, обучение представляет собой переход от некомпетентности к полной компетентности. Усвоение новых знаний, приобретение нового понимания, овладение новыми навыками и моделями поведения движет процессом развития.

Составленная модель иницирующих факторов и этапов процесса развития компетентности представлена на рис. 3.

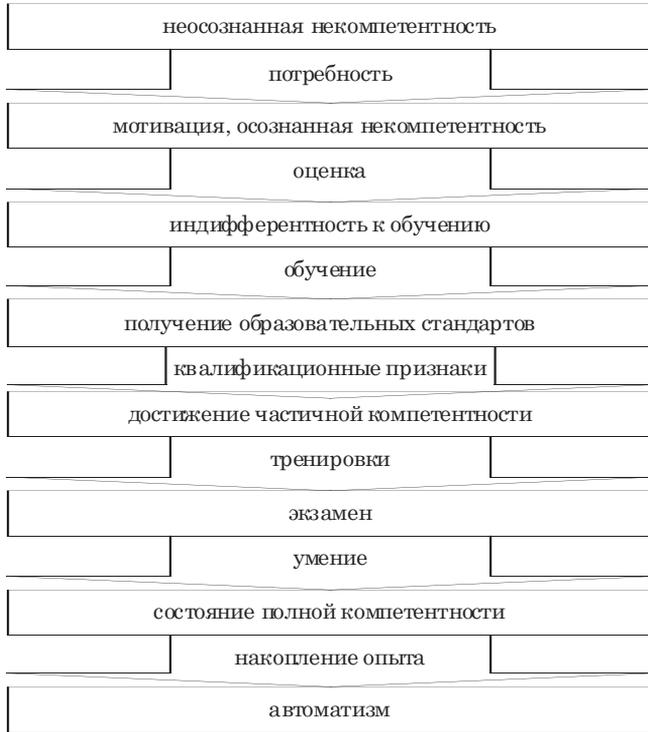


Рис. 3. Модель обучающего цикла: иницирующие факторы  и этапы  процесса развития компетентности, авторская разработка

Развитие компетентности представляется в виде последовательного перехода от одной стадии познания к другой.

При неосознанной некомпетентности еще не испытывается потребность в приобретении конкретного умения, не определен дефицит собственной компетентности, хотя конечный результат процесса известен и привлекателен.

Мотивация, сформировавшаяся перед началом обучения и постоянное стремление к применению полученных знаний и навыков после его окончания, обладают особой важностью и переводят индивидуума в состояние осознанной некомпетентности. Развитие предполагает потребность в четких стандартах качества обучения и, соответственно, компетентности в точных методах измерения или оценки соответствия этим стандартам.

При осознанной некомпетентности вследствие появления потребности возникает состояние понимания собственного незнания и выносятся заключение о своей профессиональной непригодности для достижения желаемого результата. Выход из этого состояния происходит через фазу индифферентности, т.е. нежелания и практической невозможности к освоению материала в связи с малой фундаментальной базой или индивидуальными особенностями обучаемого. В случае исключения этих негативных моментов через обучение происходит наращивание интеллектуального потенциала обучаемого и достижение образовательных стандартов компетентности.

Переход от стадии осознанной некомпетентности к стадии частичной компетентности происходит двумя способами: либо с наставником или репетитором, либо в процессе самостоятельных тренировок. Первый способ предполагает передачу ответственности другому лицу. При втором способе ответственность переносится на обучающегося. Это значит, что для того чтобы стать частично компетентным, нужно пройти обучение. При сознательном повторении приходит привычка и наступает умение.

При полной компетентности знания и умения становятся привычками, так как, выполняя соответствующие действия, нет необходимости в обдумывании каждого последующего шага, ибо алгоритм действия заложен в подсознательное. Мастерство продолжает улучшаться медленно в процессе накопления опыта.

Рассмотренная схема иллюстрирует модель обучающего цикла, в большей степени отражающую усвоение конкретного опыта путем наблюдений и размышлений, формирования и образования абстрактных понятий и обобщений.

Данная схема направлена на содействие в осуществлении обучения и, соответственно, на оптимизацию эффективности деятельности персонала.

Процесс обучения может начаться на любой стадии и представляет собой бесконечную спираль (рис. 4), где движение по вертикальной оси представляет процесс концептуализации, а движение по горизонтали — изменения от пассивной деятельности к активной. В случае пропуска одной из стадий обучение становится неполноценным.

В таком контексте особое значение приобретает коучинг как процесс, который сопутствует реализации обучения и развития, раскрытию потенциала и возможностей работников, усовершенствованию компетентности и профессионализма персонала, накоплению и генерации новых знаний, идей. Поэтому исследование коучинга как одного из инструментов формирования и становления обучающейся организации является проблемой актуальной и необходимой.

Современное управление в стиле коучинга — это взгляд на сотрудников как на огромный дополнительный ресурс предприятия, где каждый работник является уникальной творческой личностью, способной самостоятельно решать многие задачи, проявлять инициативу, делать выбор, брать на себя ответственность и принимать решения. Коучинг сосредотачивает людей на выполнении дел, которые увеличивают прибыль организации, максимизирует продуктивность и эффективность организации.

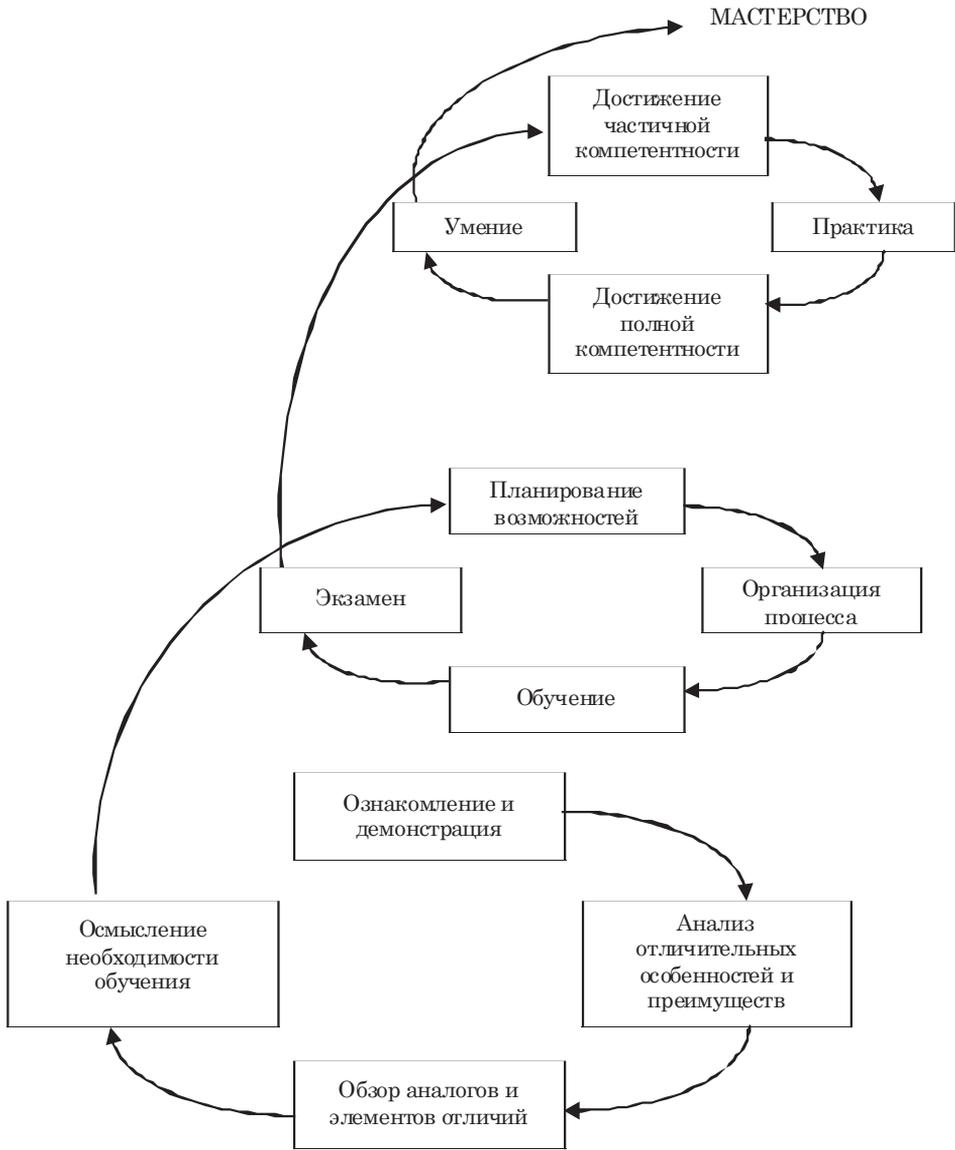


Рис. 4. **Спираль прогресса в формировании политики наращивания интеллектуального потенциала, авторская разработка**

В контексте возрастания интереса к указанным проблемам, предлагается рассмотреть содержание коучинга как инструмента повышения эффективности управления сотрудниками. Стоит отметить, что нет однозначной трактовки этого понятия, что обуславливает потребность в исследовании этой категории. Дефиниции понятия «коучинг» представлены в табл. 1.

Подытоживая приведенные определения, можно предложить авторскую трактовку понятия коучинга как совокупности философских принципов, тех-

нологий и приемов партнерского взаимодействия с целью выявления и максимальной реализации потенциала сотрудников, индивидуальной тренировки для достижения значимых целей, повышения эффективности планирования, мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, освоения передовых стратегий получения результата.

Таблица 1. Дефиниции коучинга, авторская группировка

Автор	Формулировка
Дж. Уитмор [16, 13]	Новый стиль управления человеческими ресурсами, технологии которого обеспечивают развитие компетентности и побуждают к инновационному подходу.
Р. Харгрув [21, 56]	Достижение экстраординарных результатов в условиях изменений, сложных взаимозависимостей и конкуренции.
Дж. Флегерти [20, 40]	Применение конкретных дисциплинарных действий по изменению сложившейся ситуации.
Р. Дилтс [5, 73]	Помощь сотрудникам в развитии определенных видов поведенческой компетентности, выявление и закрепление способностей людей через наблюдение, поощрение и обратную связь.
Л. Уитворг [15, 8]	Деятельность, продвигающая сотрудника вперед, и обучение – равнозначная и дополняющая сила, соединяясь вместе, создают изменение в рамках целостной системы.
М. Дауни [4, 34]	Искусство сопутствовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека.
Дж. Старр [14, 15]	Беседа или ряд бесед одного человека с другим, которые приносят пользу собеседнику – ведут к его обучению и развитию.
М.Б. Нагара [9, 100]	Технология управления уровнем конкурентоспособности персонала.
В.А. Кулик [7, 51]	Система технологий и методов, направленных на быстрое достижение целей.
И.Р. Петровская [10, 160]	Инструмент оптимизации интеллектуального потенциала сотрудников.
Р.Д. Бала [1, 8]	Совокупность способов и приемов воздействия коучера на работника с целью выявления и реализации его потенциала.

Коучинг не имеет единственно верного варианта реализации. Его рамки определяют стремление к осознанию действительности за счет получения достоверной информации.

Основными задачами коучинга являются повышенное внимание к обучению и развитию как к определяющим факторам эффективности организации и устойчивого конкурентного преимущества, выделение ключевых персональных навыков, необходимых индивидуумам для успешного функционирования в самообучающейся организации. В зависимости от вида деятельности, квалификации работников, особенностей отрасли, целей предприятия, коучинг может выполнять множество функций. Сводная характеристика функций коучинга, представленная на основе анализа многочисленных литературных данных, приведена в табл. 2.

Ключевые задачи коучинга – это определение задач и целей, исследование текущей ситуации, определение внутренних и внешних препятствий, выработка и анализ возможностей для преодоления препятствий, выбор конкретного варианта действий и составление плана. Итогом работы является бизнес-план и шаги с установленными сроками их достижения.

Таблиця 2. **Обобщенная характеристика функций коучинга, авторская разработка**

Функции	Характеристика
мотивационная	возможность сотрудникам обеспечивать достижение целей как личных, так и предприятия
раскрывающая	использование скрытого мастерства и талантов людей
непрерывности познания	мониторинг последних достижений
развития	карьерное развитие трудового потенциала и компетентности сотрудников
адаптации	способность сотрудников быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям окружающей среды
креативная	способность сотрудников максимально проявить инициативу, генерировать новые идеи, принимать неординарные решения
универсальная	использование на любой стадии развития, во всех сферах и всеми подразделениями
обучающая	быстрое обучение, улучшение взаимоотношений, консультационная помощь
профессиональная	определение целей и оптимальные шаги их достижения
организующая	объединение интересов сотрудников предприятия с его целями
психологическая	ответственность за решение проблемных ситуаций

Очень близко соприкасаются с коучингом понятия наставничества, тренинга и консультирования. Наставничество — это передача накопленных знаний и усвоение норм поведения, принятых на предприятии. Наставники полагаются на продвижение уже существующих знаний или профессиональных навыков. Оно охватывает широкий диапазон проблем и является гораздо более общим процессом, нежели коучинг, относящийся к конкретному умению или сфере деятельности. Такое обучение развивает независимость и индивидуальные черты личности. Преимуществом данного метода является возможность обучения прямо на рабочем месте.

Под тренингом понимается мероприятие, цель которого — развитие определенных навыков. Тренинг может проводиться внутри предприятия или за его пределами. От традиционных форм обучения тренинг отличает минимальное количество теории и акцент на практике.

В ходе консультирования проясняются причины возникших проблем и осуществляется рассмотрение прошлого личного опыта, в результате чего даётся экспертная позиция по данному вопросу.

Один из ключевых принципов коучинга и главное отличие от консультирования — отсутствие экспертной позиции. Основная особенность коучинга — помощь клиенту в поиске собственного решения, а не решение проблемы за него.

Формирование политики наращивания интеллектуального потенциала опирается на совместное решение проблем, имплементацию и интеграцию новых технологий, экспериментов, импорт знаний. На основе научно обоснованной структуризации основных положений системы достижения компетентности персонала, автором предложена схема взаимосвязей и взаимодействий основных блоков управления знаниями (рис. 5), в основу которой положены причинно-следственные связи определения целевой функции управления — расширение горизонтов знаний.



**Рис. 5. Система управления знаниями для достижения ключевых умений и компетентности, авторская разработка**

Стадия сбора и систематизации информации должны позитивно повлиять на результативность деятельности предприятия, завоевание и удержание им высокого конкурентного статуса, повышение конкурентоспособности работников благодаря возникновению у них новых способностей и потребностей. На данном этапе детерминируются внутренние и внешние носители знаний, совершается аккумуляция и консолидация необходимой информации, детализируются критерии ее выбора. Актуальным заданием консолидации информации является формирование моделей организационно-социальных систем и инструментальных средств их реализации, алгоритмов обеспечения эффективного функционирования и устойчивого развития. В задачи консолидированной информации по достижению целевой функции входят создание и обеспечение использования информационных ресурсов в сфере деятельности организации, разработка стратегических планов и сопровождающих бизнес-процессов, разработка рекомендаций по обеспечению функционирования производственных процессов.

Новизна схемы содержится в новой формулировке задачи – накапливать знания, релевантную информацию, а не разнообразные несистематизированные данные, то есть аккумулировать закономерности и принципы, которые позволяют решать производственные задачи:

- оценка технического состояния производственных объектов, анализ среды функционирования;
- учет запросов и предпочтений потребителей, конкретизация множеств альтернатив управления;
- выявление новых маркетинговых технологий;
- адаптация к изменениям внутренней и внешней среды.

Результатом такой деятельности будут рекомендации по выбору стратегических альтернатив, мониторинг и анализ результатов управления, формирование новых знаний и компетентности персонала.

В схеме управления знаниями главный акцент переносится на особую ценность информации, которая постоянно накапливается. В мире существенно обострилась конкуренция, и этому в немалой степени способствует быстрое развитие информационных технологий. В настоящее время конкурентное преимущество, основанное на введении новых технологий, возможно удержать лишь очень короткое время. Новая область конкурентной борьбы – это не качество двигателя или кондиционера, а дизайн, гарантия, обслуживание, имидж, интеллект и неосязаемые активы и, конечно же, люди. Люди делают организацию, продукты или услуги уникальными. От того, как осуществляется руководство людьми, как организованы операции производства и сервисного обслуживания, зависит конечный успех всего предприятия.

Важным элементом в системе управления знаниями является объединение процессов превращения информации с креативностью и новаторством сотрудников. Чтобы знания принесли ожидаемые результаты, персонал должен: понимать политику организации, ее миссию, цели деятельности; осознавать свое место и роль на предприятии; иметь возможность повышать уровень своего профессионализма и квалификации.

Системное мышление – совокупность развитых знаний и инструментов, которые предназначены для облегченного восприятия целостности явлений.

Капитализация является чрезвычайно важной стадией, так как предусматривает воплощение знаний, что сопутствует переходу производственных процессов предприятия на качественно новый уровень. Трансформация самых ценных знаний в материальные (технологии, продукты, услуги) обеспечивает получение прибыли от знаний каждого сотрудника и предприятия в целом и доказывает, что главным ресурсом эффективно функционирующих систем хозяйствования являются знания и творческие способности людей, инновационный и интеллектуальный капитал.

Основным правилом управления знаниями является обмен знаниями, что детерминирует наличие стимулирующих факторов для обмена собственными мыслями и идеями, совместимость целей проектов, планов с реальными интересами и убеждениями сотрудников.

Организация – это целенаправленно образованная структура для привлечения всех участников мыслить, создавать и внедрять инновации, сотрудничать, открыто высказываться, совершенствовать свои умения, формулировать собственное видение будущего коллектива, таким образом усиливая долгосрочные конкурентные преимущества как персонала, так и предприятия в целом. Такая организация обеспечивает расширение горизонтов знаний.

Интегрированные технологии развития компетентности в аспекте усиления потенциала трудовых ресурсов лежат в основе формирования политики наращивания интеллектуального потенциала и систем его управления, используют новые инструменты, такие как психоанализ, консалтинг, тренинг, коучинг, представляющий равноправный альянс руководства и сотрудников, отображающий реальные и потенциальные возможности сотрудников и направленный на профессиональное развитие персонала, преодоление инертности работающих, стимулирование их возможностей в направлении достижения целей предприятия.

Для того чтобы обеспечить выживание и процветание предприятия в рыночных условиях, необходимо четко детерминировать цели его развития, чутко реагировать на изменения рынка и гибко адаптироваться к новым условиям хозяйствования. При формировании политики наращивания интеллектуального потенциала подход к стратегии управления персоналом, основанный на компетентности, позволяет объединить в единое целое систему управления человеческими ресурсами и повысить эффективность деятельности предприятия в целом.

Реализация политики наращивания интеллектуального потенциала должна включать:

- создание современной информационной инфраструктуры;
- поддержку экономических и социальных трансформаций;
- формирование моделей организационно-социальных систем;
- образование системы стимулирующих и мотивационных факторов развития компетентности;
- трансфер и использование знаний для потребностей разных секторов экономики;
- создание институциональной среды для использования передовых знаний.

Вклад в обучение сотрудников нужно сочетать с политикой удержания специалистов. Этого можно достичь, только создав такие условия, когда каждому сотруднику обеспечивается карьерный и профессиональный рост в рамках организации, когда каждый сотрудник видит четкие индивидуальные перспективы.

**Выводы.** Разработанная модель обучающего цикла, включающая иницирующие факторы и этапы процесса развития компетентности, позволяет осуществлять оптимизацию интеллектуальной деятельности при формировании политики наращивания интеллектуального потенциала. Результатом этого будет существенное увеличение продуктивности труда, модификация производственного процесса, использование нововведений в практической деятельности, повышение конкурентоспособности произведенной продукции.

1. Бала Р.Д. Економічне оцінювання та розвиток коучингу на промислових підприємствах: Автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Л., 2013. – 26 с.

2. Воронкова А.Е. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах економіки знань // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2010. – №3. – С. 35–41.

3. *Голви Т.* Работа как внутренняя игра: фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 252 с.
4. *Дауни М.* Эффективный коучинг: Уроки тренера коучей. – М.: Добрая книга, 2008. – 288 с.
5. *Дилтс Р.* Коучинг с помощью НЛП. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2004. – 256 с.
6. *Доскуч Л.В.* Концепція менеджменту знань як інноваційний елемент системи управління кадровим потенціалом промислового підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Серія: Проблеми економіки та управління. – 2011. – №698. – С. 146–150.
7. *Кулик В.А.* Коучинг в системі трансферу інновацій // Проблеми системного підходу в економіці. – 2007. – №1. – С. 35–40.
8. *Ларичева Г.В.* Професійне навчання в аспекті побудови системи управління знаннями // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №6 (Т. 2). – С. 76–81.
9. *Нагара М.Б.* Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – 2009. – №4. – С. 96–101.
10. *Петровська І.Р., Бала Р.Д.* Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – №20.14. – С. 158–161.
11. *Равен Дж.* Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. – М.: Когито-Центр, 2002. – 400 с.
12. *Салихов Б.В.* Интеллектуальный капитал организации: сущность, структура и основы управления. – М.: Дашков и К, 2009. – 156 с.
13. *Спенсер-мл. Л.М., Спенсер С.М.* Компетенции на работе. Модель максимальной эффективности работы / Пер. с англ. – М.: НИРО, 2005. – 384 с.
14. *Старр Дж.* Великолепный коучинг: как стать блестящим коучем на своем рабочем месте. – СПб.: Весь, 2011. – 144 с.
15. *Уитворт Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф.* Коактивный коучинг. – М.: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. – 360 с.
16. *Уитмор Дж.* Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практическое пособие / Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 160 с.
17. *Федулова Л.І., Андрощук Г.О., Хаустов В.К.* Інтелектуальна власність у національній інноваційній системі. – К.: Ін-т економіки і прогнозування НАН України, 2010. – 216 с.
18. *Шовкун І.А.* Інтелектуальний ресурс економічного розвитку // Економічна теорія. – 2007. – №2. – С. 14–33.
19. *Cazal, D., Dietrich, A.* (2003). Competence et saviors: quels concepts pour quelles instrumentations. In: Klarsfeld, A., Oiry, E. (Eds). Gerrer les Competences: des Instruments aux Processus. Paris: Vuibert. 290 p.
20. *Flaherty, J.* (2005). Coaching: evoking excellence in others. 2nd ed. Boston: Butterworth-Heinemann. 165 p.
21. *Hargrove, R.A.* (2008). Masterful coaching. 3rd ed. San Diego: Pfeiffer. 112 p.

Стаття надійшла до редакції 11.11.2013.