

УДК 005.95

А.О. ПОЛУБЕДОВА, Д.А. КОСТІН

*Харківський національний економічний університет***ОЦІНКА ПРАКТИЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПЕРСОНАЛУ**

Обґрунтовано необхідність виділення практичного інтелекту персоналу підприємства для дослідження резервів своєчасної реакції на зміни бізнес-середовища, визначено його сутність, зміст, доцільність вимірювання через підприємливість. Представлено перелік факторів, які впливають на реалізацію практичного інтелекту підлеглих. Обґрунтовано розвиток і реалізація практичного інтелекту, які залежать від насиченості трудової діяльності нестандартними ситуаціями, якими користується керівник колективу для впливу на активність підлеглих.

Ключові слова: *практичний інтелект, підприємливість, оцінка, фактори, методи управління, інструменти впливу.*

Вступ

Для сучасного бізнесу характерним є посилення мінливості, непередбачуваності середовища, в якому він існує. Подолання проблем, пов'язаних з цим явищем, можливе через залученням до їх вирішення працівників з високим рівнем розвитку творчого потенціалу, здатних знаходити швидко нестандартні рішення в нестандартних ситуаціях. Важливість вирішення цієї задачі обумовила посилення уваги багатьох учених до дослідження інтелекту людини – головного ресурсу її творчих здібностей. Були запропоновані різні варіанти визначення його змісту, структури, способів діагностики. Перші ґрунтовні дослідження інтелекту засвідчили, що він багато в чому забезпечується здатністю людини отримувати знання про світ, який її оточує. В зв'язку з цим він отримав назву "академічний". Однак з часом з'ясувалося, що існує багато прикладів, коли люди з високим рівнем освіти і високорозвиненим творчим інтелектом не змогли, не знайшли сил реалізувати практично свої здібності, а менш талановиті за

рахунок активної життєвої позиції, відсутності страху перед перешкодами зайняли посади і досягли успіху в сфері своєї діяльності. Останнім часом в літературі для пояснення цього феномену використовується поняття "практичний інтелект". Механізми, які забезпечують його формування, розвиток і практичне використання в економічному середовищі поки що досліджені недостатньо.

Постановка проблеми

Метою даної статті є визначення сутності і змісту практичного інтелекту людини, можливостей оцінки його рівня розвитку і факторів, які сприяють ефективності його реалізації в економічному середовищі.

Досягнення цієї мети будемо реалізувати поетапно. Спочатку визначимо зміст поняття "практичний інтелект" і фактори, які можна використовувати для впливу на нього. Потім охарактеризуємо технології якісно-кількісного їх вимірювання і покажемо на прикладі двох підрозділів виробничого підприємства можливості визначення резервів розвитку практичного інтелекту їх персоналу.

Виклад основного матеріалу

Інтелектуалізація капіталу виробничого підприємства як відповідь на посилення турбулентності середовища передбачає наявність певних інтелектуальних ресурсів, залучення яких у відтворювальний процес, забезпечує надійність бізнес-діяльності. На думку багатьох учених, що представили порівняно недавно результати своїх досліджень інтелектуального капіталу організацій (наприклад, Л. Городянская [1], Е. Марусинина [2], В. Абрамов [3], А. Доронин [4] та ін.), інтелектуальні ресурси формуються розумовою працею висококваліфікованого персоналу. Основою розумової праці кожного працівника є його інтелект, який при нагромадженні досвіду удосконалюється, примножується, трансформується в його власний капітал і надає певні переваги такому інтелектуальному капіталісту в стосунках з власниками інших форм капіталу. Практика засвідчила, що використання адміністративних і економічних інструментів менеджменту для впорядкування керівником активності таких підлеглих обмежене. Необ-

хідно більше орієнтуватися на освітньо-виховні та соціально-психологічні. Оскільки технології їх використання в сучасних умовах господарювання потребують уточнення, необхідно в першу чергу визначитися із змістом предмету впливу – інтелекту людини, а особливо такої його складової як практичний інтелект.

Що стосується змісту цього поняття, то незважаючи на всі розмови про нагальність інтелектуалізації капіталу виробничого підприємства, її практичні механізми навряд чи можна створити без конкретизації поняття "інтелект". Причому до такого рівня, щоб менеджери могли діагностувати його стан і моделювати використання в економічному середовищі. У філософському словнику інтелект визначається як загальний розумовий потенціал людини, ступінь реалізації здібностей, які вона доцільно використовує для пристосування до життя [5]. В процесі опитування відомих американських учених [6] було встановлено, що зовнішньо інтелект людини проявляється в її здібності до абстрактного мислення (цю думку висловили 99 відсотків опитаних), вміннях приймати рішення (97 відсотків), успішному опануванні нових знань (96 відсотків). Тобто найбільш суттєве значення інтелекту особистості полягає в тому, що він дозволяє їй розуміти закономірності навколишнього світу і цим створює основу творчого вирішення проблем взаємодії з ним. Однак, як вже вказувалося, якісні знання не завжди є гарантією життєвого успіху людини. Для введення в дію потенціалу інтелекту його необхідно сприймати як досить складну систему. При цьому слід враховувати, що багато учених підкреслюють необхідність відрізняти "академічний" інтелект, той який забезпечує високу результативність традиційного навчання, і "практичний", який забезпечує ефективне вирішення проблем без інтенсивного використання стандартних теорій, значною мірою базується на інтуїції, має назву "здоровий глузд".

До найбільш відомих і обґрунтованих сучасних теорій інтелекту належить теорія Р. Стернберга. Саме він доклав немало зусиль до того, щоб подолати обмеженість традиційного психометричного розуміння інтелекту і ввести в науковий обіг поняття практичного інтелекту. Автор визначає його як здатність людини адаптуватися до повсякденних умов існування, створювати такі умови або робити їх вибір, оптимальний для вирі-

шення проблеми. При цьому не тільки теоретичне, а й практичне мислення на думку Р. Стернберга можна розглядати як здатну до розвитку форму компетентності людини. Реальні висококваліфіковані фахівці володіють розвиненими знаннями, уміннями і водночас здібностями використовувати їх практично в певній області життєдіяльності [7]. Сьогодні не існує чіткої теорії, яка пояснювала б етапи і закономірності розвитку практичного інтелекту, здатності людини ефективно діяти в складних практичних ситуаціях. При її обґрунтуванні слід звернути увагу на суттєву різницю в методах і технологіях вирішення практичних і аналітичних задач. Для уточнення ролі і змісту академічного і практичного інтелектів Р. Стернберг порівнює академічні і практичні проблеми, для вирішення яких вони використовуються. Особливістю академічних проблем є те, що вони зазвичай вже сформульовані кимось, їх зміст визначений, про них можна отримати повну інформацію. Ці проблеми припускають один варіант рішення і один ефективний метод його отримання. Академічні проблеми зазвичай мало пов'язані з реальним життям, відірвані від досвіду і особливостей практичних ситуацій. Практичні ж проблеми безпосередньо пов'язані з життям, на відміну від академічних зазвичай або ще не сформульовані, або потребують уточнення змісту. Найчастіше вони актуальні лише для конкретного випадку, не забезпечені достатньою інформацією для прийняття рішень. Ці проблеми ситуативні, вони мають багато варіантів вирішення, кожний з яких має свою обмеженість і доцільність. Часто методи вирішення практичних проблем навіть не визначені, їх перелік не неоднозначний. Сприйняття відмінностей між академічними й практичними проблемами дозволяє зрозуміти, чому люди, які успішно вирішують теоретичні проблеми, не завжди здатні розв'язати проблему практики.

На думку Р. Стернберга інтелектуальні здібності, які реалізують люди при вирішенні практичних проблем, можна сприймати як ресурси практичного інтелекту. Він переконаний, що існує суттєва незалежність практичних і академічних здібностей, і вважає, що дослідження механізмів діагностики і розвитку практичного інтелекту знаходяться на початковій стадії [7]. Проблема ця надзвичайно ускладнюється розмаїттям парадигм дослідження інтелекту. Р. Стернберг попереджає: "Теоретики інтелекту не погоджуються між собою багато в чому". В справедливості цих слів можна

переконатися, переглядаючи зміст підручників і монографій з психології, соціальної психології, організаційної психології, психології менеджменту тощо. Сам Р. Стернберг поділяє всі теорії інтелекту на імпліцитні та експліцитні. Оскільки ці терміни досить незвичні для економістів, наведемо їх порівняння через альтернативні ознаки, користуючись словниками і роз'ясненнями самого автора [7].

За змістом характеристик лівої частини табл. 1, якими користуються прихильники імпліцитних теорій інтелекту, можна зробити висновок, що непрофесіонал не може скористатися нею. Права частина, яка відображає ознаки інтелекту, якими користуються прихильники експліцитних теорій, не лишає надії щодо можливості його діагностики. Наприклад, можна навести багато тестових вправ для діагностики логічного (iq) чи емоційного (eq) інтелекту людини.

Таблиця 1

Ознаки понять "імпліцитний" та "експліцитний"

Імпліцитний	Експліцитний
Схований	Зовнішній
Неявний	Явний
Зовні не проявляється	Виразно виражений
Тільки передбачуваний	Чіткий, точний
Потенційний	Впорядкований

Тепер що стосується безпосередньо підходу до оцінки практичного інтелекту. Менеджери поки що не готові вимірювати його за внутрішніми ознаками. Зовнішні ж його ознаки, на наш погляд, тісно пов'язані з такою характеристикою людини як підприємливість. Цій характеристиці ділової людини надавалася увага багатьма відомими економістами-теоретиками. Так, наприклад, А. Маршалл вважав, що економіст повинен мати три високорозвинені інтелектуальні характеристики – сприйняття, уявлення, розсудливість. Причому таку якість на його погляд, повинен мати і учений. Остання характеристика стає йому в нагоді при з'ясуванні причин явищ, які приховані від очей, і передбачення наслідків видимих причин, які віддалені або не чітко визначені. Одна лише фізична спритність людини в економічній системі втрачає своє значення без відповідного рівня розвитку у неї розумових здібностей і наполегливого характеру. Підпри-

емницькі здатності так само важливі в якості засобів виробництва, як будь-який інший різновид капіталу, вони значною мірою неспецифічні, мають цілком певну ціну, вважає А. Маршал [8].

Пропозиція людських ресурсів для розпорядження капіталом визначається трьома елементами – наявністю капіталу, наявністю підприємницьких здатностей для управління ним і наявністю організації, за допомогою якої об'єднуються перші два елементи й забезпечується їхня участь у виробництві [8]. Смілива і наполеглива заповзятливість підприємливої людини за короткий час принесе свої плоди за рахунок швидких рішень, спритних вигадок, а інколи й відчайдушності. Така людина у багатьох випадках наполегливо домагається свого, навіть при досить несприятливих умовах. А. Маршалл вказував, що найбільшу цінність для комерційних справ має неспеціалізована, нестандартна робоча сила підприємливої людини, оскільки в переважній більшості галузей технічні знання й навички з кожним днем втрачають свою значущість в порівнянні з такими особистими якостями, що не піддаються спеціалізації, як здатність ухвалювати правильні рішення, оперативність, спритність, обережність і наполегливість у здійсненні мети [8].

Розвиток практичного інтелекту підприємливої людини в економічному середовищі залежить від багатьох факторів. На один з них указує Р. Стернберг: більш складна практична діяльність сприяє розвитку практичного інтелекту [7]. Сьогодні ж, на наш погляд, його формування і використання значною мірою залежить від компетентності керівника, його вміння діагностувати рівень його розвитку і використовувати відповідні інструменти впливу. Керівник колективу повинен знати рівень розвитку практичного інтелекту підлеглих. Це дасть йому можливість розподіляти ефективно інноваційні і традиційні роботи.

Дослідженнями встановлено, що підприємливість людини значною мірою забезпечується її природними здібностями, які отримали загальну назву – заповзятливість. Тобто підприємливість можна сприймати як форму реалізації в економічному середовищі заповзятливості, природної схильності людини до динамічної поведінки в соціумі, її здатності без психологічного напруження швидко та адекватно реагувати на зміни середовища [9 – 10].

Вимірювання підприємливості, як потенціальної ознаки рівня розвитку практичного інтелекту, і факторів, які впливають на неї, можна виконати на основі технології операціоналізації. Вона передбачає попереднє визначення головних характеристик явищ і вибір шкали якісно-кількісного їх вимірювання. Що стосується підприємливості людини, то в літературі представлено різні варіанти переліку суттєвих її характеристик. Їх аналіз та узагальнення дозволив визначити такі найчастіше вживані з них, як постійне прагнення до успіху (П 1), відсутність страху взяти на себе відповідальність (П 2), вміння переконувати інших людей (П 3); висока працездатність (П 4); вміння добувати й використовувати необхідну інформацію (П 5); схильність самостійно приймати рішення в економічній сфері (П 6). Повний перелік факторів, які впливають на реалізацію практичного інтелекту, ще вимагає детальних обґрунтувань. В даній статті проаналізовані такі з них, як методи впливу керівника на активність підлеглих: адміністративні (АМ), економічні (Е), соціально-психологічні (СП), освітньо-виховні (ОВ) та інструменти цього впливу: визначення контексту і мети роботи (В 1); делегування керівником повноважень підлеглому (В 2); уточнення варіантів можливих дій підлеглому (В 3); активізація співробітництва членів колективу (В 4); уточнення змісту роботи, визначеного виконавцем (В 5).

Вказані характеристики були внесені в спеціальні анкети, призначені для збору інформації, в яких респондентам пропонувалося дати оцінку фактичному стану характеристики з використанням 5-ти інтервальної кількісно-якісної шкали: "так" – 5 балів; "скоріше так, ніж ні" – 4 бали; "скоріше ні, ніж так" – 3 бали; "ні" – 2 бали; "важко відповісти, або не знаю" – 1.

Попередній аналіз літератури і консультації з вченими дозволили сформулювати гіпотези, які перевірялися в дослідженні: 1. Люди мають різний потенціал підприємливості. 2. Характер роботи обумовлює рівень прояву підприємливості. 3. Підприємливість формується методами і інструментами менеджменту, вплив яких має особливості у різних колективах.

Перевірка достовірності сформульованих гіпотез виконувалася на експертних оцінках характеристик. Всього було проанкетовано 44 респон-

дента: 20 працівників відділу маркетингу та 24 – бухгалтерії заводу "Автомат".

Для перевірки першої гіпотези щодо наявності різниці в підприємливості працівників було використано технологію k-аналізу, яка дозволила виділити в обох колективах по 2 кластери працівників з різним потенціалом практичного інтелекту. При цьому в колективі відділу маркетингу в кластер з вищим рівнем практичного інтелекту ввійшли 65 %, а в бухгалтерії – 54 % працівників. З цього можна зробити попередній висновок, що більш творча робота маркетологів у порівнянні з бухгалтерами сприяє формуванню колективу з вищим практичним інтелектом. Тобто першу гіпотезу можна вважати підтвердженою.

Як видно з рис. 1 та рис. 2, різниця рівня розвитку практичного інтелекту персоналу обумовлена найбільшою мірою відмінностями у вмінні добувати і використовувати необхідну інформацію (різниця в 1,5 бали для відділу маркетингу і 1,7 бали для відділу бухгалтерії) і здатності до самостійного прийняття рішень в економічній сфері (різниця 1,7 бали для відділу маркетингу і 1,8 бали для бухгалтерії). Що стосується такої характеристики, як вміння переконувати людей, то різницю в один бал між оцінками представників двох кластерів можна також сприймати як суттєву. Слід зауважити, що працівники обох відділів практично не відрізняються між собою за працездатністю, оцінка якої складає в обох колективах вище чотирьох балів.

Підприємливість формується методами та інструментами управління, вплив яких має особливості у різних колективах – це зміст другої гіпотези, яка перевірялася. Для оцінки взаємозв'язку рівня розвитку характеристик практичного інтелекту і методів управління використовувалися коефіцієнти парної кореляції.

В табл. 2 наведені їх значення для двох підрозділів.

Порівняння даних відділу маркетингу і бухгалтерії показує, що керівники кожного з них використовують специфічний профіль методів управління підлеглими. У відділі маркетингу адміністративні методи позитивно впливають на відсутність страху брати на себе відповідальність (коефіцієнт кореляції 0,5). Підлеглі розуміють, що за якість виконання наказів та інструкцій керівника відповідає він сам. Соціально-психологічні методи,

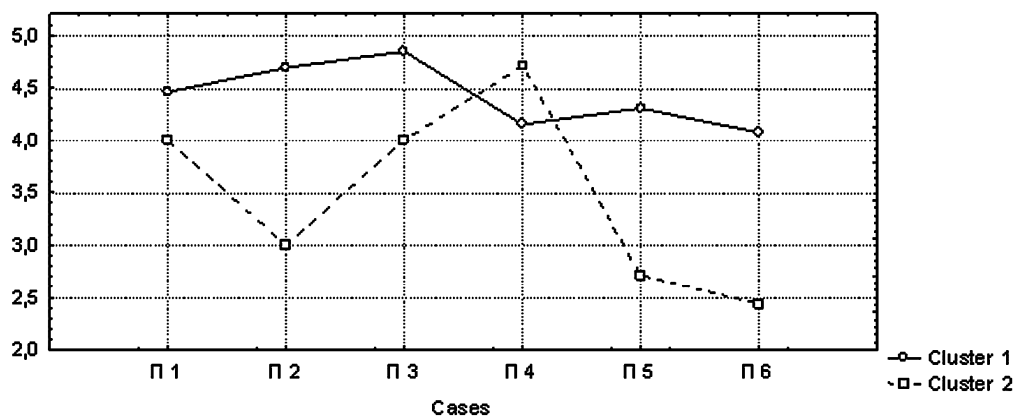


Рис. 1. Розвиток потенціалу практичного інтелекту відділу маркетингу

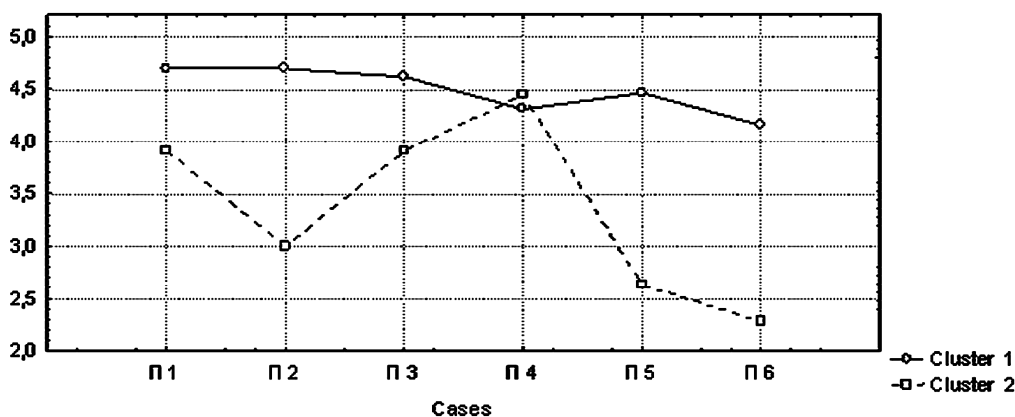


Рис. 2. Розвиток потенціалу практичного інтелекту відділу бухгалтерії

Таблиця 2

Коефіцієнти кореляції між оцінками
характеристик практичного інтелекту і методів управління

Характеристики практичного інтелекту		Використання методів управління							
		Маркетинг				Бухгалтерія			
		АМ	Е	СП	ОВ	АМ	Е	СП	ОВ
П 1	0,0	-0,2	-0,4	0,0	-0,2	-0,1	0,3	0,1	
П 2	0,5	-0,3	-0,6	0,4	0,3	-0,1	-0,3	0,7	
П 3	0,1	-0,3	-0,4	0,2	-0,1	-0,1	0,0	0,5	
П 4	0,3	0,3	0,6	-0,3	-0,4	0,2	0,6	-0,1	
П 5	0,4	-0,3	-0,4	0,2	0,1	0,1	0,2	0,5	
П 6	0,3	-0,2	-0,5	0,3	0,1	0,2	0,0	0,6	

якими користується керівник відділу маркетингу, сприяють зростанню працездатності підлеглих (коефіцієнт кореляції 0,6). Однак чим більше він буде контролювати підлеглих, тим менше вони будуть схильні брати на себе відповідальність і самостійно приймати рішення в економічній сфері (коефіцієнти кореляції від'ємні і приймають значення 0,6 та 0,5 відповідно). Коефіцієнт кореляції між оцінками освітньо-виховних методів і рівнем розвитку практичного інтелекту персоналу має значення 0,4.

У відділі бухгалтерії адміністративні та економічні важелі не впливають на реалізацію практичного інтелекту персоналу, а соціально-психологічні позитивно впливають на його працездатність. Що стосується освітньо-виховних методів, якими користується керівник, то вони посилюють бажання підлеглих брати на себе відповідальність (коефіцієнт кореляції 0,7) та вміння переконувати інших людей (коефіцієнт кореляції 0,5). Вони також позитивно впливають на вміння добувати й використовувати необхідну інформацію (коефіцієнт кореляції 0,5) та схильність самостійно приймати рішення в економічній сфері (коефіцієнт кореляції 0,6).

Додаткову інформацію для визначення резервів посилення впливу керівника на практичний інтелект підлеглих можна отримати, аналізуючи конструктивність інструментів впливу, якими користуються керівники.

В табл. 3 представлені коефіцієнти парної кореляції експертних оцінок характеристик підприємливості і інструментів впливу керівника.

Таблиця 3

Коефіцієнти кореляції між оцінками характеристик практичного інтелекту і використанням керівником інструментів впливу на активність підлеглих

		Використання інструментів впливу керівниками відділів									
		Маркетинг					Бухгалтерія				
		В 1	В 2	В 3	В 4	В 5	В 1	В 2	В 3	В 4	В 5
Характеристики потенціалу підприємливості	П 1	-0,3	-0,1	-0,7	-0,7	0,9	-0,2	0,0	-0,4	-0,4	0,7
	П 2	0,3	0,4	-0,1	-0,2	-0,3	0,1	0,4	0,3	0,0	0,1
	П 3	-0,1	0,2	-0,3	0,0	-0,1	-0,3	0,2	0,3	0,3	0,4
	П 4	-0,2	-0,4	0,0	0,1	-0,1	-0,2	-0,3	0,2	0,3	0,5
	П 5	0,0	0,0	-0,6	-0,5	0,0	-0,2	0,1	-0,3	-0,3	0,3
	П 6	0,0	-0,3	-0,6	-0,5	0,0	-0,3	-0,1	-0,2	-0,2	0,3

Порівняння зв'язків між інструментами впливу і характеристиками практичного інтелекту, які визначені на матеріалах відділу маркетингу і бухгалтерії, показує, що керівники кожного з них використовують оригінальний перелік інструментів впливу на активність підлеглих. Причому ці інструменти, як посилюють підприємливість, так і зменшують її інтенсивність. Чіткіше взаємозв'язок інструментів впливу і підприємливості спостерігається у відділі маркетингу. Хоча, як свідчать від'ємні значення кореляції, такі інструменти, як визначення лідерів і можливих напрямів їхньої дії і активізація керівником групової взаємодії підлеглих зменшують інтенсивність діяльності (коефіцієнти кореляції від'ємні і знаходяться в інтервалі значень 0,5 – 0,7. В той же час працівники відділу маркетингу не заперечують доцільності уточнення змісту роботи з ними керівника, що позитивно впливає на постійне прагнення до успіху (коефіцієнт кореляції 0,9). Це може пояснюватися унікальністю поведінки членів відділу маркетингу, обумовленою творчим характером рішень, які вони приймають. Працівники відділу бухгалтерії позитивно сприймають такі дії керівника як уточнення змісту роботи з виконавцем (пріоритети виконавцеві), які позитивно впливають на постійне прагнення до успіху та високу працездатність. Про це свідчать значення коефіцієнтів кореляції (відповідно 0,7 і 0,5).

Висновки

Інтелект людини забезпечує їй розуміння закономірностей навколишнього світу і створює основу творчого вирішення проблем взаємодії з ним. В ньому можна виокремити дві складові – академічну, яка забезпечує високу результативність отримання знань про навколишній світ через освіту, і практичну, яка забезпечує ефективне вирішення проблем практики на основі інтуїції. Висококваліфіковані ефективні фахівці володіють розвченими знаннями, уміннями і водночас здібностями використовувати їх практично. Інтелектуальні здібності, які люди реалізують при вирішенні практичних проблем, можна сприймати як ресурси практичного інтелекту. В економічному середовищі практичний інтелект людини реалізується через таку її характеристику, як підприємливість. Розвиток і реалізація практичного інтелекту залежать від насиченості трудової діяльності нестандартними завданнями.

рtnими ситуаціями, а також методів і інструментів, якими користується керівник колективу для впливу на активність підлеглих.

Література

1. *Городянская Л. Гудвилл и воспроизводимые интеллектуальные ресурсы / Лариса Городянская // Бухгалтерский учет и аудит. - 2009. - № 5. - С. 42-49.*
2. *Марусина Е. Ю. Управление интеллектуальными ресурсами предприятия в рамках реализации концепции внутриорганизационного маркетинга: автореф. дис. ... канд. экон. наук:08.00.05 / Е. Ю. Марусинина. – Волгоград, 2007. – 23 с.*
3. *Абрамов В. Интеллектуальные ресурсы: Как ими управлять? [Электронный ресурс] / В. Абрамов. – Режим доступа: http://www.otiss.boom.ru/txts/05_01/SK05_01_35.htm*
4. *Доронин А.В. Новые источники интеллектуализации капитала производственной организации/ А.В. Доронин // Бизнес Информ. – 2009. - № 8. – С. 114-121.*
5. *Философский словарь / Под ред. И. Т. Фролова; 4-е изд. - М.: Политиздат, 1981. – 445 с.*
6. *Рецепт гениальности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ijc.ru/dd83.html>.*
7. *Практический интеллект / Р.Дж. Стернберг, Дж.Б. Форсайт, Дж. Хедланд и др. – СПб.: Питер, 2002. – 272 с.*
8. *Маршалл А. Принципы экономической науки: пер. с англ./ А Маршалл. – М.: Издательская группа «Прогресс», 1993. – Т. 1. - 416 с.*
9. *Великий тлумачний словник сучасної української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.slovnuk.net>.*
10. *Юськова Н. Психологічний портрет успішного підприємця [Електронний ресурс] / Н. Юськова. – Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vkib/2010_1/Uskova.html.*

Надійшла до редакції 11.11.2010

Рецензент: д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри управління персоналом **Г. В. Назарова**, Харківський національний економічний університет, Харків.

ОЦЕНКА ПРАКТИЧЕСКОГО ИНТЕЛЛЕКТА ПЕРСОНАЛА*А.А. Полубедова, Д.А. Костин*

Обоснована необходимость выделения практического интеллекта персонала предприятия для исследования резервов своевременной реакции на изменения бизнес-среды, определены его сущность, содержание, целесообразность измерения через предприимчивость. Представлен перечень факторов, влияющих на реализацию практического интеллекта подчиненных. Обосновано развитие и реализация практического интеллекта, зависящего от насыщенности трудовой деятельности нестандартными ситуациями, которыми пользуется руководитель коллектива для воздействия на активность подчиненных.

Ключевые слова: практический интеллект, предприимчивость, оценка, факторы, методы управления, инструменты влияния.

**ASSESSMENT OF PRACTICAL INTELLIGENCE
OF THE PERSONNEL***A.A. Polubedova, D.A. Kostin*

The need for practical enterprise personnel's intelligence accentuation for the study of reserves of a timely response to changing business environment is substantiated; its essence, content, usefulness of measurement through entrepreneurship are defined. A list of factors, affecting the implementation of subordinates' practical intelligence, is represented. Development and implementation of practical intelligence, which depends on the saturation of work with non-standard situations, which allow the group leader to influence the activity of subordinates, are proved.

Keywords: practical intelligence, enterprise, evaluation factors, management techniques, tools of influence.

Полубедова Альона Олександрівна – аспірант кафедри соціології і психології управління Харківського національного економічного університету, Харків, e-mail: xlalin@mail.ru.

Костін Денис Анатолійович – викладач кафедри соціології і психології управління Харківського національного економічного університету, Харків.