

рення ефективної технології реалізації стратегій управління персоналом.

### **Література**

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. — СПб.: Питер, 2005. — 832 с.
2. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами. / М. Армстронг— М.: Инфра-М, 2002. — 328 с.
3. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М.: Юристъ, 1998. — 496 с.
4. *Кондратьев В. В.* HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала / В. В. Кондратьев. — М.: Эксмо, 2007. — 512 с.
5. *Маслов В. И.* Стратегическое управление персоналом в условия эффективной организационной культуры / В. И. Маслов. — М.: Издательство «Финпресс», 2004. — 288 с.
6. *Митин А. Н., Федорова А. Э., Токарева Ю. А., Овчинников А. В.* Антикризисное управление персоналом организации: Учебное пособие / А. Н. Митин, А. Э. Федорова, Ю. А. Токарева, А. В. Овчинников. — СПб.: Питер, 2005. — 272 с.
7. *Одегов Ю. Г., Журавлев П. В.* Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. — М.: Финстат-информ, 1997. — 878 с.
8. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. / С. В. Шекшня — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2000. — 368 с.

УДК 005.95/96

*І. М. Данилюк-Черних*, аспірант,  
Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу

### **КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ПРОФЕСІЙНОГО ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО РІВНЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Успішність людини, її професійні досягнення безпосередньо залежать від прагнення до самовдосконалення. У статті представлено існуючі критерії оцінки інтелектуального потенціалу працівника як особистості і як складової трудового ресурсу підприємства.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** професійна компетентність, коефіцієнти інтелекту IQ, EQ, VQ, PQ, SQ.

Успешность человека, его профессиональные достижения напрямую зависят от стремления к самосовершенствованию. В статье представлены существующие критерии оценки интеллектуального потенциала сотрудника как личности и как составляющей трудового ресурса предприятия.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** профессиональная компетентность, коэффициенты интеллекта IQ, EQ, VQ, PQ, SQ.

The success of the man, his professional accomplishments are directly dependent on the desire to improve themselves. The article presents the current criteria for assessing the intellectual potential of employees as individuals and as part of an employment resource company.

**KEYWORDS:** professional competence, IQ, EQ, VQ, PQ, SQ.

**Постановка проблеми.** Сьогодні відбуваються кардинальні зміни в соціально-економічному розвитку країни, поява нових технологій на підприємствах мають величезний вплив на ринок праці, який у свою чергу пред'являє нові серйозні вимоги до рівня підготовленості сучасних фахівців. У процесі підготовки майбутніх фахівців сьогодні недостатньо лише забезпечувати фундаментальні знання і на їх базі необхідні вміння та навички, але необхідно формувати потребу до постійного професійного самовдосконалення, розвитку творчих здібностей виходячи з особистих інтересів, прагнень і можливостей.

Тому, якщо протягом багатьох років конкурентною перевагою підприємств було володіння технологіями, то в останні десятиліття передові компанії у всіх сферах бізнесу основну ставку в конкурентній боротьбі роблять на професіоналізм і підвищення інтелектуального рівня працівників, вважаючи це основою успіху на шляху досягнення цілей.

**Аналіз останніх публікацій.** Критерії оцінки інтелектуального рівня та професіоналізму працівників є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, серед них А. Колот, О. Крушельницька, М. Шаповалов, А. Кібанов, Б. Герасимов, А. Чухно, О. Бутнік-Сіверський, Е. Моргунов, Е. Борисова, О. Дяків, М. Магура, М. Курбатова та ін. Методологічні принципи оцінки інтелектуального потенціалу підприємства пропонуються в працях П. Бубенко, Г. Лебедника, Т. Теплової. Питання оцінки інтелектуального рівня людини досліджуються в працях С. Кові [6], П. Каас [5]. Проте критерії оцінки інтелектуального потенціалу працівників на рівні підприємства є недостатньо визначеними.

**Метою написання даної роботи** є дослідження критеріїв оцінки інтелектуального та професійного рівня працівників підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Зростаюча конкуренція на всіх сегментах сьогоденішнього ринку на ділі доводить, що комерційний успіх залежить від професіоналізму, самовіддачі та освіченості персоналу.

Одним із найскладніших завдань для вищого менеджменту компаній є організація виконання тактичних цілей підрозділів таким чином, щоб у підсумку виконувалися стратегічні цілі організації. Так само важко поєднати цілі організації з цілями кожного співробітника.

З 1990-х років менеджмент вирішує подібні проблеми на основі підходу, збудованого на моделі професійної компетенції, що дозволяє виявити та максимізувати ключові переваги персоналу, збалансувати індивідуальну поведінку працівника із стратегічними цілями підприємства, адаптувати працівників до інноваційних технологій та посадових вимог. Даний підхід також передбачає створення умов для повноцінного розвитку трудового потенціалу людини, реалізацію її потреби в самовизначенні, самореалізації, самовдосконаленні, самоактуалізації.

Компетентність існує як індикатор того, як окремих працівник може підвищити свою кваліфікацію і поліпшити свою роботу. Прописані компетенції — це стандарти, за допомогою яких можна оцінити діяльність людини щодо найкращого з можливих варіантів виконаної роботи (ідеальної роботи). У свою чергу це призводить до поліпшення роботи організації в цілому. За допомогою аналізу результатів працівник може отримати повну інформацію про свої сильні сторони:

- аналіз результатів дозволяє побачити, яких знань не вистачає і які здібності необхідно розвивати;
- аналіз результатів покаже також, які навички і знання застаріли і вимагають особливої уваги;
- аналіз зворотного зв'язку дозволяє швидко виявити сфери діяльності, де інтелектуальна самовпевненість призводить до небезпечного неуцтваа. Дуже часто причиною незадовільних результатів є брак знань або нехтування знаннями, які не відносяться до прямої компетенції даного фахівця;
- аналіз результатів показує, що людина не досягає поставленої мети, тому що їй бракує навичок співпраці у колективі, можливо, не вистачає хороших манер і елементарної ввічливості тощо;
- погані звички теж легко виявляються під час аналізу результатів.

Стійка розбіжність результатів з прогнозами висвічує області, в яких працівникові не варто навіть намагатися чогось досягти. Очевидно, це види діяльності, до яких у працівника немає ані найменших здібностей.

У сучасній практиці термін «професійна компетентність» частіше за все визначає здатність працівника виконувати роботу відповідно до вимог посади, а вимоги посади — це завдання та стандарти їх виконання, прийняті в організації чи галузі. Професійна компетентність є загальною здатністю, яка дає змогу встановити зв'язок між знаннями і ситуацією, що склалась, побудувати правильний алгоритм необхідних дій для успішного та швидкого розв'язання проблеми.

Наявність професійних компетенцій дозволяє організаціям [1]:

- Формувати чіткі вимоги до професійної кваліфікації працівників (Профілі компетенцій).
- Оцінювати рівень професійної кваліфікації працівників (Оцінка компетенцій).
- Чітко визначати пріоритети і планувати навчання і розвиток співробітників (Плани навчання та розвитку).
- Вибирати навчальні програми та заходи з розвитку персоналу, які максимально відповідають потребам організації (Корпоративна пропозиція з навчання).
- Оцінювати результати заходів з навчання та розвитку, здійснювати моніторинг змін (Оцінка ефективності навчання).

Початковою точкою процесу використання компетенцій є їх оцінка. Традиційно для цієї мети застосовуються інструментальні методи оцінки компетенцій:

- професійне тестування і кейси;
- атестація;
- метод зворотного зв'язку 180 або 360 градусів;
- assessment-центр (центр оцінювання).

Оцінивши компетенції співробітника, потрібно порівняти реальний профіль співробітника з ідеальним і визначити зони, що вимагають розвитку.

Для підприємства це дозволяє чіткіше налаштувати систему професійного розвитку і планувати персонал потрібної кваліфікації. Для співробітника це дає розуміння, де в нього не вистачає знань, у якому напрямку йому потрібно працювати, розвиватися. Результати оцінки є аргументом для формування бюджету на навчання співробітників.

Оцінка професійних компетенцій працівника звичайно базується на засадах оцінки рівня інтелектуального розвитку людини,

її глобальної здатності діяти розумно, раціонально мислити і добре справлятися з життєвими обставинами [2].

Оцінка інтелекту дає змогу з'ясувати, на скільки людина зможе пристосуватися до роботи в умовах даного підприємства, і буде працювати ефективно (чи зможе приймати раціональні рішення, беручи до уваги культуру компанії), а також здатність до навчання і швидкість реакції.

Найбільшою популярністю при дослідженні інтелекту користується тест на IQ, який дозволяє визначити рівень розвитку інтелекту людини і співвіднести з нормою у даній віковій та професійній групі.

Тестуючи рівень інтелектуального розвитку, проводиться дослідження за наступними напрямками [3]:

1. Розрахункова здатність — здатність оперувати числами.
2. Вербальна (словесна) гнучкість — легкість, з якою людина може висловлюватися.
3. Вербальне сприйняття — здатність розуміти усну та письмову мову.
4. Просторова орієнтація — здатність представляти різні предмети в просторі.
5. Пам'ять.
6. Здатність до міркування (мислення).
7. Швидкість сприйняття подібностей або відмінностей між предметами та зображеннями.

Але високі показники коефіцієнта інтелекту IQ не є запорукою життєвого успіху та професійних досягнень. IQ — тільки міра інтелектуальних, аналітичних, логічних та мислительських здібностей.

У людей з високим IQ нерідко відсутня важлива здатність — здатність до емпатії, співчуття. Вони нетерпимо ставляться до оточуючих, схильні до спілкування зверхньо і не виносять співрозмовників, які міркують не так швидко, як вони. Зазвичай вони насилу взаємодіють з людьми, що знаходяться на більш низькому інтелектуальному рівні.

Отже, спочатку — відмінні плани і стратегії, потім — складнощі в ході їх реалізації у зв'язку з низьким рівнем залученості та мотивації виконавців. Це вже недоліки слабкого емоційного інтелекту (EQ), який характеризує здібності та вміння, що дають можливість успішно справлятися з вимогами і тиском навколишнього середовища.

Запорукою кар'єрного зросту, підприємницької вдачі та великих заробітків вважають емоційний інтелект (EQ). EQ являє со-

бою здатність розуміти, адекватно оцінювати свої власні емоції та емоції оточуючих людей, а також керувати цими емоціями.

Оцінювання емоційного інтелекту за розробкою фізіолога Ревуена Бар-Она відбувається за п'ятьма позиціями [4]:

I. Особистісна сфера — це здатність розуміти себе і керувати собою. Її складовими є самоаналіз, незалежність, самоповага, самореалізація.

II. Міжособистісна сфера — це здатність до взаємодії та взаєморозуміння з іншими людьми, соціальна відповідальність, емпатія, співчуття.

III. Сфера адаптивності — це розуміння (адекватне сприйняття) дійсності, вміння вирішувати нагальні проблеми, здатність бути гнучким і реалістичним.

IV. Сфера вміння подолати стресову ситуацію — це здатність витримувати стрес та контролювати свої імпульси.

V. Сфера загального настрою — включає оптимізм та щастя, ентузіазм і радість.

Емоційний інтелект позитивно впливає на діяльність: чим вище емоційний інтелект, тим більше імовірності досягти високих результатів. У той же час, він не є універсальним рецептом успішності. Діагностика емоційного інтелекту EQ при підборі та оцінюванні розвитку персоналу має сенс, оскільки доповнення традиційних методів оцінки методами діагностики EQ, підвищує точність прогнозу успішності діяльності, перспектив подальшого професійного та інтелектуального зростання як особистості, так і складової ланки колективу.

Методи діагностики емоційного інтелекту має сенс використовувати, перш за все, щодо співробітників, зайнятих діяльністю, що вимагає частих і тривалих соціальних контактів, менеджерів структурних підрозділів тощо.

Практичний досвід доводить, що високий IQ та розвинений EQ не є достатнім для успішності та досягнення мети. Не менш значущим є здатність людини, керівника заряджати енергією себе і оточуючих, тобто рівень VQ. VQ — це коефіцієнт життєвої енергії, інтенсивність бажання людини жити. В основі лідерства лежить здатність до здійснення змін, але при відсутності хоча б мінімальної кількості енергії досягти цього неможливо.

VQ — це рушійна сила, мотор, стимулятор розвитку. Чим вище VQ, тим сильніше прагнення розвиватися, контролювати що відбувається з фізичної, інтелектуальної і навіть емоційної точок зору. Люди з високим коефіцієнтом життєвої енергії намагаються тим чи іншим способом поліпшити своє життя і тому можуть

впливати на оточуючих. Крім того, лідери, нездатні контролювати рівень свого VQ відповідно до обставин, не зможуть досягти високих результатів. Бувають моменти, коли керівникові доводиться стримувати свою активність і не втручатися в ситуацію, щоб дати працівникам можливість проявити себе. Обов'язок менеджера полягає у тому, щоб вивільнити енергію інших членів колективу і допомогти їм розкрити свій потенціал.

Коефіцієнт життєвої енергії можна з успіхом застосовувати не тільки у відношенні до окремих людей, але й для цілих груп, організацій і навіть країн або культур. При оцінці колективу можна легко визначити, чи володіє він високим VQ і активно виконує свої функції або загруз у рутині через низький VQ. Варто зазначити деякі умови, при дотриманні яких можна діагностувати високий рівень VQ у компанії [5]:

- ✓ При формуванні колективу керівники вдало підбирають співробітників з різним рівнем енергії.
- ✓ Виконавчий директор здатний керувати своїми емоціями відповідно до вимог кожної конкретної ситуації.
- ✓ Співробітники фонтанують новими ідеями.
- ✓ Люди звикли до відкритого вираження емоцій.
- ✓ Конкуренція всередині компанії носить здоровий характер, ґрунтується на повазі та почутті власної гідності.
- ✓ Керівництво цінує та заохочує співробітників, які беруть на себе ризик.
- ✓ Люди не бояться кидати виклик один одному і керівництву компанії.
- ✓ Внесення змін являє собою безперервний, невпинний процес.

Керуючись вищенаведеними коефіцієнтами (IQ, EQ, VQ), не можна залишити без уваги фізичний інтелект (PQ) — інтелект тіла. Тіло працює без будь-яких зусиль нашої свідомості, воно врівноважує та погоджує роботу мозку, який містить розум, із роботою серця, яке представляє емоційний інтелект. Фізіологічне тіло — це досконалий механізм. Воно приводить у дію дихальну, кровоносну, нервову й інші життєво необхідні системи. Воно постійно слідкує за своїм станом, виконуючи первинну установку на самовідновлення та виживання за наявних умов.

Засобами підвищення фізичного інтелекту PQ є: здорове харчування, повноцінний відпочинок, релаксація; управління стресом та його попередження; належна увага до спортивного навантаження; гармонія з природою та оточуючим світом. Фізично розвинута та здорова людина здатна працювати з повною віддачею, цілеспрямовано і активно.

Наступний вид інтелекту — духовний (SQ), проблематика якого активно досліджується в наукових, філософських і психологічних працях. Духовний інтелект займає центральне місце серед всіх видів інтелекту, оскільки він у значній мірі задає напрям їх розвитку [6]. Він відображає прагнення людини до розуміння своєї суті та мети і встановлення зв'язку із всесвітом.

На відміну від IQ, яким володіють комп'ютери, і EQ, який є у вищих ссавців, SQ притаманний тільки людині і є найістотнішим з трьох видів інтелекту. Він пов'язаний з потребою людства у визначенні та розумінні сенсу свого життя. Саме SQ дозволяє мріяти і боротися. Він лежить в основі того, у що людина вірить, і визначає вплив переконань і цінностей на її дії. По суті, духовний інтелект і допомагає визначити правильні принципи та орієнтири, які формують совість, відповідальність, відданість.

Метою навчання є досягнення цілісності людини як з точки зору компетентності, так і совісті, тому що створення сили компетентності без створення відповідного напрямку використання цієї сили — це недостатня освіченість.

Стівен Р. Кові розглядає три напрямки розвитку духовного інтелекту [6]:

— Цілісність — здатність брати на себе зобов'язання та виконувати їх, тобто, виховання своєї совісті та підкорення їй. «Чим більше ви прислухаєтеся до голосу своєї совісті, тим більше совість вимагає від вас» [6, с. 380].

— Зміст — розуміння свого впливу на долі інших людей і на розвиток справи, діла.

— Покликання (власний голос) — поєднання своїх здібностей із потребами, визначення тієї справи чи роботи, якій готові повністю себе присвятити.

Людина з високим коефіцієнтом духовного інтелекту може прийняти рішення в бізнесі не тільки на основі фінансових вигод у короткостроковій перспективі, але і з урахуванням етичних аспектів і наслідків у довгостроковій перспективі. Особистість, яка володіє духовним інтелектом, вносить свідомий внесок у майбутнє.

Підвищення інтелектуального рівня працівників, їх професійний ріст традиційно відбувається через навчання (навчання менеджерів, тренінги співробітників). Витрати на професійний розвиток компанії розглядаються як капіталовкладення в потенціал своїх працівників, від яких компанія чекає віддачу у вигляді підвищення продуктивності праці, забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Існує багато критеріїв та методів оцінки інтелектуального рівня працівників. Узагальнюючи їх, можна виділити наступні групи показників, які відображають ефективність підвищення рівня професійного та інтелектуального розвитку персоналу підприємства:

- 1) показники індивідуального росту;
- 2) показники корпоративного зростання;
- 3) показники економічної ефективності діяльності підприємства.

До першої групи відносяться показники:

- підвищення коефіцієнтів IQ, EQ, VQ, PQ, SQ працівників;
- покращення результатів професійної атестації;
- підвищення рівня професійної компетентності персоналу;
- збільшення відсотку працівників, що отримали сертифікати відповідності професійної діяльності;
- зростання зацікавленості (залучення) персоналу в навчальних програмах (тренінги, семінари, курси, стажування ...) тощо.

Другу групу формують наступні показники:

- зниження рівня плинності кадрів;
- підвищення трудової дисципліни;
- зростання освітнього та професійного рівня працівників;
- збільшення відсотку персоналу, що займається інноваційною діяльністю;
- збільшення числа претендентів на вакансії;
- зниження рівня конфліктності у колективі;
- наявний синергетичний ефект від взаємодії працівників тощо.

До третьої групи відносяться показники:

- приріст продуктивності праці;
- підвищення конкурентоспроможності продукції, робіт, послуг;
- збільшення інноваційної продукції в загальному обсязі;
- зростання ділової репутації;
- зростання рівня інвестиційної привабливості;
- рентабельність виробничої діяльності, рентабельність продаж тощо.

Наведені вище показники не вичерпують всіх можливих критеріїв оцінки ефективності підвищення інтелектуального рівня працівників, зростання їх професіоналізму та самовдосконалення, але дають змогу узагальнити та визначити ефектив-

ність корпоративної політики підприємства, направленої на розвиток інтелектуального потенціалу персоналу компанії.

Звичайно, показники економічної ефективності діяльності та показники професійного, інтелектуального росту є взаємопов'язані; оскільки, реалізація економічного ефекту створює матеріальний ґрунт для забезпечення ефекту самовдосконалення і розвитку, а результати підвищення інтелектуального рівня працівників позитивно впливають на економічні показники діяльності підприємства.

В результаті отримуємо підприємство здатне до самонавчання, де кожний працівник розуміє необхідність та прагне до самореалізації та навчання.

**Висновки.** В людині все має бути прекрасним — і розум, і тіло, і думки... В наших силах зробити себе успішними. Для того природа і наділила нас розумом, інтелектом. Адже той, хто не спроможний змінити структуру свого мислення, ніколи не зможе змінити реальність, і тому ніколи не просунеться вперед [6].

Успішність людини, її професійні досягнення напряму залежать від прагнення до самовдосконалення. Як відомо, фахівець будь-якого рівня повинен мати відповідні професійні знання, вміти їх використати у конкретній практичній ситуації та проявити при цьому творчість. Однак професійні знання швидко застарівають, відбуваються стрімкі технологічні зміни, які вимагають оволодіння новими знаннями, уміннями і навиками. Процес вдосконалення триває протягом всього творчого життя людини, як творця, професіонала, інтелектуала.

### **Література**

1. Веб-система оцінки професійних компетенцій [Електронний ресурс] — <http://www.stikler.ru/solution/poll/>
2. Тест Веклера — Енциклопедія психодіагностики [Електронний ресурс] -<http://psylab.info/>
3. Оцінка інтелекту — [www.a-starta.ru/info/2/79.html](http://www.a-starta.ru/info/2/79.html)
4. *Николаева Т.* На пике эмоций // Бизнес. — 2006. — № 4. — С. 70—72.
5. *Пьер Касс.* Как жизненная энергия менеджера влияет на успешность компании [Електронний ресурс] — <http://www.forbes.ru/column/48259-glavnoe-kachestvo-lidera-energiya-ne-intellekt>
6. *Стивен Р. Кови.* Восьмой навык: От эффективности к величию — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 422 с.