

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ЕЛСІ» В ПЕРІОД РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN ELSI LLC DURING THE RESTRUCTURING PERIOD

УДК 331.103.226

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.72-24>

Павлюк Т.С.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва,
менеджменту організацій та логістики
Запорізький національний університет
Шишкін В.О.

доцент кафедри підприємництва,
менеджменту організацій та логістики
Запорізький національний університет
Виноградова А.В.

здобувач
Запорізький національний університет

Pavliuk Tetiana

Zaporizhzhia National University

Shishkin Victor

Zaporizhzhia National University

Vinogradova Angela

Zaporizhzhia National University

У статті розкрито основні поняття системи управління персоналом на підприємстві, обґрунтовано методи вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Детально проаналізовано систему підбору персоналу у ТОВ «ЕЛСІ». Наведено детальний опис наявної на досліджуваному підприємстві системи підвищення кваліфікації кадрів. Із короткого опису дослідження стану підприємства у цілому зроблено певні висновки щодо доцільності проведення реструктуризації підприємства, наведено основні авторські рекомендації щодо можливостей скорочення витрат ТОВ «ЕЛСІ» на робочу силу та збільшення ефективності діяльності підприємства в майбутньому. Наголошено на тому, що у підприємстві є проблема плинності кадрів, тому зазначено, що це питання в подальшому потребує більш детального вивчення та розроблення комплексу заходів, які б сприяли знизженню коефіцієнта плинності персоналу в ТОВ «ЕЛСІ».

Ключові слова: управління персоналом, персонал, кадри, навчання персоналу, оцінка ефективності навчання, система управління персоналом.

В статье раскрыты основные понятия системы управления персоналом на

предприятии, обоснованы методы усовершенствования системы управления персоналом на предприятии. Подробно проанализирована система подбора персонала на предприятие «ООО «ЭЛСИ». Приведено подробное описание имеющейся на исследуемом предприятии системы повышения квалификации кадров. Из краткого описания исследования состояния предприятия в целом сделаны определенные выводы относительно целесообразности проведения реструктуризации предприятия, приведены основные авторские рекомендации, возможности сокращения расходов ООО «ЭЛСИ» на рабочую силу и увеличения эффективности деятельности предприятия в будущем. Отмечено, что у предприятия есть проблема текучести кадров, поэтому указано, что этот вопрос в дальнейшем требует более детального изучения и разработки комплекса мероприятий, способствующих снижению коэффициента текучести персонала в ООО «ЭЛСИ».

Ключевые слова: управление персоналом, персонал, кадры, обучение персонала, оценка эффективности обучения, система управления персоналом.

Problem statement and its connection with important scientific and practical tasks. In market conditions, the priority is to ensure sustainable economic and social development of enterprises, which is possible only with qualitative changes in management stereotypes and largely determined by the state of solving problems of personnel management, which have recently become increasingly important due to the growing role of the results of the enterprise. Personnel management is becoming a factor in ensuring economic stability and increasing the competitiveness of enterprises, so it needs more attention and remains relevant for all economic entities. The article reveals the basic concepts of the personnel management system at the enterprise, substantiates the methods of improving the personnel management system at the enterprise. The system of personnel selection for the enterprise LLC "ELSI" is analyzed in detail. A detailed description of the system of advanced training of personnel available at the researched enterprise is also given. From a brief description of the study of the state of the enterprise, in general, certain conclusions are made on the feasibility of restructuring the enterprise, the main author's recommendations on how to reduce ELSI's labor costs, and increase the efficiency of the enterprise in the future. It is emphasized that the company has a problem of staff turnover, so it is noted that this issue further requires a more detailed study and development of a set of measures that would help reduce staff turnover in LLC "Elsie". However, the issue of improving the personnel management system, especially in the conditions of the need to restructure the enterprise, has not been studied in detail. The relevance of the chosen area of research is explained by the fact that an effective and improved system of personnel management must include an improved system not only training, increasing the number and reducing staff turnover, through an improved system of motivation, which, in turn, will allow further reduce the company's costs for training and adaptation of new workers. That is why, on the example of ELSI LLC, which, according to research, has a high level of staff turnover, it was proposed to improve the personnel management system, taking into account the conditions in which the company found itself.

Key words: personnel management, personnel, personnel, personnel training, evaluation of training efficiency, personnel management system.

Постановка проблеми. У ринкових умовах першочерговим завданням стає забезпечення сталого економічного та соціального розвитку підприємств, що можливо лише за умов якісних змін стереотипів господарювання та значною мірою визначається станом вирішення проблем щодо управління персоналом, які останнім часом набувають усе більшого значення у зв'язку зі зростанням ролі працівника в результатах діяльності підприємства. Управління персоналом стає чинником забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємств, тому

потребує посиленої уваги і залишається актуальним для всіх господарських утворень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняними та закордонними авторами досліджено різноманітні питання стосовно проблем удосконалення якості та ефективності управління персоналом підприємств. Так, Т.О. Погорелова, Ю.І. Ігнат'єва [6], Л.О. Позднякова, Д.О. Білецька [7], С.О. Тульчинська, Я.В. Шемет [8] у своїх дослідженнях акцентують увагу на загальних системах управління персоналом підприємств та на проблемах, які виникають у процесі налагодження

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7480-5475>

цієї системи. С.І. Сотникова, Г.Н. Волянський [3], Н.В. Кузнєцова, Н.П. Шерстянкін [2] досліджують взаємозв'язок руху робочої сили підприємства з показниками ефективності його діяльності. О.В. Короліук, А.С. Молчан, Л.В. Хараджян [1] присвятили свої дослідження механізму забезпечення економічної безпеки підприємств у процесі підбору персоналу та ефективному використанню трудових ресурсів. Інші науковці, зокрема С.О. Тульчинська, Я.В. Шемет, М.П. Денисенко, Л.В. Терещук, О.В. Шляга, А.С. Білоус [8–10] зосереджуються на проблемах організації управління персоналом у цілому. Закордонні автори N. Qin, D. Kong, P. Venevene, M. Cortini підкреслюють, що важливим у вирішенні проблем підвищення ефективності персоналу підприємства є піклування про склад та якість людського капіталу, також вони зазначають, що важливим для менеджерів із персоналу повинно бути управління, спрямоване на розвиток людського капіталу підприємства та оптимізацію використання його наявних трудових ресурсів.

Однак питання вдосконалення системи управління персоналом саме в умовах необхідності проведення реструктуризації підприємства детально досліджено не було. Актуальність вибраного напрямку дослідження пояснюється й тим, що ефективна та вдосконалена система управління персоналом обов'язково повинна включати й удосконалену систему не лише підвищення кваліфікації, збільшення чисельності та зменшення плинності кадрів через удосконалену систему мотивації, що, своєю чергою, дасть змогу в подальшому зменшити витрати підприємства на підготовку та адаптацію нових робітників. Саме тому на прикладі ТОВ «ЕЛСІ», яке, згідно з проведеними дослідженнями, має високий рівень плинності кадрів, було запропоновано вдосконалити систему управління персоналом з урахуванням тих умов, у яких опинилося підприємство.

Постановка завдання. Головною метою цієї роботи є дослідження системи управління персоналом підприємства «ТОВ «ЕЛСІ» з подальшою можливістю на основі зроблених досліджень розробити нову, вдосконалenu модель заохочення робітників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Усіма кадровими питаннями ТОВ «ЕЛСІ» займається відділ кадрів. Основним завданням відділу є підбір кваліфікованих працівників для забезпечення безперебійної, якісної, а також ефективної роботи підприємства та створення сприятливих умов праці.

Відділ кадрів є структурним підрозділом ТОВ «ЕЛСІ» і під час вирішення певних кадрових питань взаємодіє безпосередньо з іншими підрозділами і відділами підприємства. Так, наприклад, із питань оплати праці, а також для надання

копій наказів про прийом на роботу, звільнення, переведення, відпустки відділ кадрів взаємодіє з бухгалтерією. Отримання інформації про зміни в чинному законодавстві і правове забезпечення під час підготовки кадрових документів узгоджується з юридичним відділом підприємства.

У ТОВ «ЕЛСІ» використовуються такі методи і технології підбору персоналу:

1) традиційні:

– анкетування, метою застосування якого є первинне знайомство. Досить часто комбінується зі співбесідою. Основними перевагами цього методу є простота і невисока вартість, а недоліками – неможливість визначити «людські» властивості (уміння слухати, вести бесіду, чітко розуміти завдання і т. д.) і необхідність застосування додаткових методів;

– співбесіда, яка має такі різновиди: кваліфікаційну (оцінка професійних якостей) і дисциплінарну (визначення відповідно до особливих умов роботи). До переваг співбесіди можна віднести пряий контакт із кандидатами, а до недоліків – суб'єктивність оцінки;

– інтерв'ю – це спрямована на оцінку професійно важливих якостей претендента бесіда;

– тестування на профпридатність, перевірки здібностей. До переваг тестування відноситься можливість оцінки сучасного стану кандидата з урахуванням особливостей майбутньої посади; до недоліків – значні витрати, необхідність у консультації фахівців і обмеженість самих тестів;

2) креативні:

– імітаційні методи (коучинг) – це один з інструментів розвитку і оцінки творчого мислення, який показує, наскільки людина адаптується в нових умовах і може змодельювати потенційно проблемну ситуацію. Основною перевагою цього методу є можливість виявлення потенціалу людини і можливості його мотивувати, а недоліком – досить висока вартість;

– особистісні тести – дають змогу оцінити рівень розвитку окремих особистих якостей людини і здатність проаналізувати, до якого типу темпераменту він належить. До переваг можна віднести здатність прогнозування потенційних можливостей майбутнього працівника підприємства, до недоліків – значну трудомісткість;

– метод «аналізу ранніх дитячих спогадів» А. Адлера, сутність якого полягає у такій побудові питань, що кандидат оцінює не себе, а взагалі оточуючих людей. Перевага методу полягає у високій імовірності визначення індивідуальних властивостей і нестандартності мислення кандидата;

– метод «CASE-інтерв'ю» – дає змогу охопити ті характеристики кандидата, які важливі для конкретного роботодавця, а метод «Інтерв'ю за компетенціями» – оцінити поведінкові характеристики

кандидата. Перевагами цих методів є визначення можливості кандидата щодо застосування свого досвіду для формування конкретних дій у різних ситуаціях;

– взаємодія з вищими і середніми навчальними закладами, кадровими агентствами.

У табл. 1 наведено структуру персоналу за підрозділами ТОВ «ЕЛСІ».

Діяльність із підбору персоналу ТОВ «ЕЛСІ» спрямована передусім на залучення молодих мотивованих фахівців, зацікавлених у роботі в компанії. Для цього ТОВ «ЕЛСІ» розвиває дружні та ділові стосунки з провідними навчальними закладами.

Дослідження рівня заробітних плат ТОВ «ЕЛСІ» показало, що у підприємства відсутня заборгованість із заробітної платні.

Важливе місце у розвитку ТОВ «ЕЛСІ» займає система навчання персоналу.

Організацією направлення на навчання працівників займається відділ кадрів на підставі існуючого положення відділу і стандарту організації. Відділ кадрів несе відповідальність за організацію навчання, методичне забезпечення і здійснює контроль над якістю його проведення.

Система навчання персоналу ТОВ «ЕЛСІ» включає: підвищення кваліфікації робітників, отримання робочими другої професії, навчання робітничим професіям у навчальних центрах, підвищення кваліфікації керівників і фахівців (із відривом від виробництва), курси цільового призначення (із частковим відривом від виробництва).

Для того щоб розрахувати витрати на підбір персоналу, необхідно визначити, чи дотримується бюджет із підбору в цілому й яка вартість найму одного співробітника. Для цього необхідно розрахувати такий показник, як виконання плану (формула 1):

$$ВП = \sum ФВ \div \sum ЗВ \times 100, \quad (1)$$

де $\sum ФВ$ – сума фактичних витрат на підбір персоналу за звітний період;

$\sum ЗВ$ – сума запланованих витрат на підбір персоналу за звітний період.

У 2020 р. у ТОВ «ЕЛСІ» була встановлена сума запланованих витрат на підбір персоналу в розмірі 90 тис грн. Однак фактичні витрати становили 133,5 тис грн.

$$ВП = 133,5 / 90 * 100 = 148,3$$

Даний показник свідчить про те, що під час підбору персоналу були перевищені заплановані витрати на 43,5 тис грн.

На підприємстві обліком робочого часу працівників організації займається відділ кадрів. Відповідальні за облік робочого часу співробітники відділу кадрів зобов'язані контролювати фактичний час перебування працівника компанії на роботі, вести табельний звіт із повною відповідальністю за інформацію, що відображається в таблиці робочого часу співробітника, своєчасно надавати таблиць для розрахунку.

Процес обліку робочого часу проводиться з використання типових бланків обліку робочого часу. Однак, як показує практика, зазначені бланки відображають витрати робочого часу не повною мірою. Окрім цього, хотілося б відзначити, що посадові інструкції зазначених вище співробітників організації, що відповідають за облік робочого часу, не містять пунктів, що зобов'язують їх здійснювати контроль над використанням робочого часу. Переважно посадові інструкції припускають лише фіксацію прогулів і неявок співробітників організації на роботу.

Головним фактором підвищення ефективності організації та збільшення продуктивності праці є повне і раціональне використання робочого часу. Підвищення ефективності організації, своєю чергою, підвищує значення і роль економного використання робочого часу. Щоб провести аналіз фактично відпрацьованого часу, необхідно порівнювати не тільки весь фонд робочого часу (ФРЧ), а й час, відпрацьований одним співробітником, у людино-днях і людино-годинах, а також середню тривалість робочого часу. Було визначено основні причини зниження фонду робочого часу в 2020 р. Для цього проведемо розрахунок впливу чинників методом різниць абсолютних величин.

1. У результаті зміни чисельності співробітників (формула 2):

$$\begin{aligned} \text{ДФРВ чр} &= (\text{ЧР}2020 - \text{ЧР}2019) \times \text{Д}2019 \times \\ &\times \text{П}2019 = (21 - 22) \times 247 \times 7,99 = \\ &= - 1973 \text{ 53 ос. година,} \end{aligned} \quad (2)$$

де ЧР – середньорічна чисельність робітників;
Д – кількість відпрацьованих одним співробітником днів за рік;

Ч – кількість відпрацьованих одним співробітником годин за рік;

Таблиця 1

Структура персоналу ТОВ «ЕЛСІ» за підрозділами у 2019–2020 рр.

№	Показники (%)	Рік		Відхилення в структурі, %
		2019	2020	
1	Керівний апарат	19	19	0
2	Адміністративні працівники	44	47	3
3	Робітники	282	283	1

Джерело: складено авторами на основі офіційних даних ТОВ «ЕЛСІ»

П – середня тривалість робочого дня.

Таким чином, скорочення чисельності персоналу на співробітника призвело до скорочення загального числа відпрацьованого часу на 1 973,53 людино-годин.

Далі проаналізуємо витрати робочого часу співробітника на підставі даних, які були отримані методом фотографії робочого часу. На підставі цього методу зводиться таблиця однойменних витрат робочого часу і формується фактичний баланс робочого часу. Об'єктом аналізу були вибрані витрати робочого часу виконавців. Термін вивчення витрат охоплює три робочих дня.

На основі проведених досліджень було визначено, що оперативний час для всіх виконавців нижче планового на 855 хвилин. Час обслуговування і підготовчо-заключний знаходяться в межах нормованих показників. Значення показників часу на відпочинок і особисті потреби нижче планових на 15 хвилин. На 132 хвилини перевищують план простої з організаційно-технічних причин. Унаслідок того, що втрати через порушення трудової дисципліни не закладені в плани компанії, їх розмір становив 729 хвилин. Отже, можна зробити висновок, що в організації за трьома виконавцями 3 060 хвилин використовуються продуктивно, а непродуктивно – 1 260 хвилин.

У результаті дані таблиць визначають такі показники використання фонду робочого часу:

- 76,94% усіх витрат робочого часу використовуються на виробничі потреби;
- 6,18% робочого часу – на організаційно-технічні причини;
- 16,88% – втрати внаслідок порушення трудової дисципліни.

Окрім цього, із таблиць видно, що зайвий час витрачається співробітником на обслуговування засобів своєї праці.

Висновки з проведеного дослідження.

Можна стверджувати, що економічна криза актуалізувала існуючі проблеми управління персоналом торговельних підприємств: низька якість менеджменту (невідповідність методів управління сучасним вимогам, нездатність до лідерства і неготовність до змін), так і трудових ресурсів (низький рівень компетенцій і пасивне ставлення до роботи). Дослідження основних груп чинників різних рівнів, які впливають на функціонування нафтовидобувних підприємств, дає змогу зробити висновок, що їм доводиться працювати в умовах, що характеризуються низьким рівнем розвитку економіки країни, відсутністю державної підтримки, нестачею фінансових ресурсів, високим рівнем морального і фізичного зносу техніки та застарілістю технологій виробництва. На основі огляду різних точок зору щодо складників середовища підприємства або групи чинників впливу на підприємство можна виділити фактори впливу на

систему управління персоналом.

Проведене дослідження виявило, що в подальшому необхідно скорегувати перелік чинників різних рівнів середовища, що впливають на формування системи управління персоналом підприємства, і виявити важливість цих чинників для представників різних ланок управління.

У роботі проведено аналіз трудових і матеріальних ресурсів компанії. Проведений аналіз дав змогу виявити наявність відносно високого показника плинності кадрів. У компанії присутня як система мотивації, так і корпоративна культура.

Система мотивації є комбінацією різних методів мотивації: система оплати праці, трудовий колектив, соціальний пакет, мотиваційний клімат, навчання і розвиток персоналу.

Механізм формування корпоративної культури ТОВ «ЕЛСІ» полягає у взаємодії її джерел, які вони визначають, домінуючи в колективі, значення та ієрархію цінностей. Ієрархічна система виділених таким чином цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, які втілюються у способах діяльності та формують норми і моделі поведінки.

Однак за наявності досить великої системи мотивації щорічне збільшення коефіцієнта плинності кадрів свідчить про наявність проблем із мотивацією, тому запропонований комплекс заходів повинен бути передусім спрямований на зниження коефіцієнта плинності персоналу в ТОВ «ЕЛСІ».

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Корольок О.В., Молчан А.С., Хараджян Л.В. Комплексний підхід до формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємств. *Економіка і підприємництво*. 2018. № 11–1(76–1). С. 733–736.
2. Кузнецова Н.В., Шерстянкін Н.П. Критерії оцінки і динаміка чисельності висококваліфікованих кадрів в Україні. *Управлінець*. 2020. № 1(59). С. 37–43.
3. Сотникова С.І., Волянський Г.Н. Рух персоналу як механізм підвищення корпоративної конкурентоспроможності в нестабільному середовищі. *Вісник НГУЕУ*. 2019. № 2. С. 46–55.
4. Єршова Є.А. Правова природа службових відносин: питання теорії і практики. *Трудове право*. 2019. № 5. С. 5.
5. Донець Л., Лиходєдова Т. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник*. 2014. № 1. С. 45–55.
6. Погорелова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія «Технічний прогрес та ефективність виробництва». 2013. № 21. С. 127–134.
7. Позднякова Л.О., Білецька Д.О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158(1). С. 51–56.

8. Тульчинська С.О., Шемет Я.В. Сучасні проблеми організації управління персоналом на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2014. Вип. 13. С. 195–201.

9. Денисенко М.П., Терещук Л.В. Управління персоналом на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. № 7/2017. С. 53–57.

10. Qin, N. & Kong, D., (2021). Human Capital and Entrepreneurship. *Journal of Human Capital*. № 15(4). P. 513–553. URL: <http://dx.doi.org/10.1086/716344> (дата звернення: 12.12.2021).

11. Benevene, P. & Cortini, M., 2010. Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs E. Kong, ed. *Journal of Intellectual Capital*. № 11(2). P. 123–139. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14691931011039642> (дата звернення: 12.12.2021).

REFERENCES:

1. Koroliuk O.V., Molchan A.S., Kharadzhan L.V. (2018) Kompleksnyj pidkhid do formuvannia mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [A comprehensive approach to the formation of a mechanism for ensuring the economic security of enterprises]. *Ekonomika i pidpriemnytstvo [Economics and entrepreneurship] (journal)*, no. 11–1, pp. 733–736.

2. Kuznietsova N.V., Sherstiankin N.P. (2020) Kryterii otsinky i dynamika chysel'nosti vysokokvalifikovanykh kadriv v Ukrainy [Evaluation criteria and dynamics of the number of highly qualified personnel in Ukraine]. *Upravlinets' [Manager]*, no. 1 (59), pp. 37–43.

3. Sotnykova S.I., Volians'kyj H.N., (2019) Rukh personalu iak mekhanizm pidvyschennia korporativnoi konkurentospromozhnosti v nestabil'nomu seredovyshi [Personnel movement as a mechanism to increase corporate competitiveness in an unstable environment]. *Visnyk NHUEU [Bulletin of NGUEU]*, no. 2, pp. 46–55.

4. Yershova Ye.A. (2019) Pravova pryroda sluzhbovykh vidnosyn: pytannia teorii i praktyky [The legal nature of official relations: issues of theory and practice]. *Trudove pravo [Labor Law]*, no. 5, pp. 5.

5. Donets' L., Lykhdiedova T. (2014) Formuvannia kadrovoy stratehii v zahal'nij systemi upravlinnia personalom pidpriemstva [Formation of personnel management strategy in the general personnel management system of the enterprise]. *Naukovyj visnyk [Scientific Bulletin]*, no. 1, pp. 45–55.

6. Pohorielova T.O., Ihnat'ieva Yu.I. (2013) Systema upravlinnia personalom iak osnovnyj element systemy upravlinnia pidpriemstvom [Personnel management system as the main element of the enterprise management system]. *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. Ser.: *Tekhnichnyj prohres ta efektyvnist' vyrobnytstva [Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser.: Technical progress and production efficiency]*, no. 21, pp. 127–134.

7. Pozdniakova L.O., Bilets'ka D.O. (2015) Metodolohichni zasady systemy upravlinnia personalom orhanizatsii [Methodological principles of the personnel management system of the organization]. *Zbirnyk naukovykh prats' Ukrain'skoho derzhavnoho universytetu zaliznychnoho transportu [Collection of scientific works of the Ukrainian State University of Railway Transport]*. no. 158(1), pp. 51–56.

8. Tul'chyn'ska S.O., Shemet Ya.V. (2014) Suchasni problemy orhanizatsii upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Modern problems of personnel management organization at the enterprise]. *Suchasni problemy ekonomiky ta pidpriemnytstvo [Modern problems of economy and entrepreneurship]*, vol. 13, pp. 195–201.

9. Denysenko M.P., Tereschuk L.V. (2017) Upravlinnia personalu na pidpriemstvi [Personnel management at the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]*, no. 7, pp. 53–57.

10. Qin, N. & Kong, D. (2021) Human Capital and Entrepreneurship. *Journal of Human Capital (electronic journal)*. no. 15(4), pp. 513–553. Available at: <http://dx.doi.org/10.1086/716344>. (accessed 12 December 2021)

11. Benevene, P. & Cortini, M. (2010) Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs E. Kong, ed. *Journal of Intellectual Capital (electronic journal)*, no. 11(2), pp. 123–139. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14691931011039642> (accessed 12 December 2021).