

# МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

ЧЕРЕП А. В., ВОВК Я. Г.

УДК 331.108.23:330.101.5 (477)

## Череп А. В., Вовк Я. Г. Методологические подходы к оценке персонала украинских предприятий

В статье рассмотрены методологические подходы к оценке персонала, которые используются кадровыми службами предприятий для оценивания личностных качеств персонала. Проанализированы методы оценки персонала: «360 градусов» и тестирование поведенческих компетенций. Обсуждены теоретико-методологические подходы, направленные на усовершенствование системы оценки персонала, как важной предпосылки для повышения качества и производительности труда сотрудников предприятий. Выделены основные проблемы украинских предприятий при использовании различных методов оценки персонала. Внесены предложения по улучшению процедуры принятия решений по итогам оценки персонала украинских предприятий, предложена формула определения личной эффективности сотрудника, а также введено понятие «уровень текущего насыщения».

**Ключевые слова:** оценка персонала, методы оценки персонала, метод «360 градусов», тестирование, личная эффективность.

**Рис.:** 2. **Формул.:** 2. **Библ.:** 17.

**Череп Алла Васильевна** – доктор экономических наук, профессор, декан экономического факультета, Запорожский национальный университет (ул. Жуковского, 66, Запорожье, 69600, Украина)

**E-mail:** cherep\_a\_v@mail.ru

**Вовк Ярослав Геннадиевич** – студент, экономический факультет, Запорожский национальный университет (ул. Жуковского, 66, Запорожье, 69600, Украина)

**E-mail:** yarvovk@rambler.ru

УДК 331.108.23:330.101.5 (477)

## Череп А. В., Вовк Я. Г. Методологічні підходи до оцінки персоналу українських підприємств

У статті розглянуто методологічні підходи до оцінки персоналу, які використовуються кадровими службами підприємств для оцінювання особистісних якостей персоналу. Проаналізовано методи оцінки персоналу: «360 градусів» і тестування поведінкових компетенцій. Обґрунтовано теоретико-методологічні підходи, спрямовані на вдосконалення системи оцінки персоналу, як важливої передумови для підвищення якості та продуктивності праці співробітників підприємств. Виділено основні проблеми українських підприємств при використанні різних методів оцінки персоналу. Внесено пропозиції щодо поліпшення процедури прийняття рішень за підсумками оцінки персоналу українських підприємств, запропоновано формулу визначення особистої ефективності співробітника, а також введено поняття «рівень поточного насичення».

**Ключові слова:** оцінка персоналу, методи оцінки персоналу, метод «360 градусів», тестування, особиста ефективність.

**Рис.:** 2. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 17.

**Череп Алла Василівна** – доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету, Запорізький національний університет (вул. Жуковського, 66, Запоріжжя, 69600, Україна)

**E-mail:** cherep\_a\_v@mail.ru

**Вовк Ярослав Геннадійович** – студент, економічний факультет, Запорізький національний університет (вул. Жуковського, 66, Запоріжжя, 69600, Україна)

**E-mail:** yarvovk@rambler.ru

UDC 331.108.23:330.101.5 (477)

## Cherep A. V., Vovk Y. G. Methodological Approaches to Assessment of Personnel of Ukrainian Companies

The article considers methodological approaches to assessment of personnel, which are used by personnel services of a company for assessing personal qualities of personnel. It analyses methods of assessment of personnel: 360-degree and testing behavioural competences. It substantiates theoretical and methodological approaches directed at perfection of the system of assessment of personnel as an important prerequisite for increase of quality and efficiency of labour of company's personnel. It specifies main problems Ukrainian companies face when using different methods of assessment of personnel. It makes a proposal on improvement of the procedure of decision making by results of assessment of personnel of Ukrainian companies, offers a formula of identification of personal efficiency of an employee and introduces the «level of current satiety» notion.

**Key words:** assessment of personnel, methods of assessment of personnel, 360-degree method, testing, personal efficiency.

**Pic.:** 2. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 17.

**Cherep Alla V.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Dean of the Faculty of Economics, Zaporizhzhya National University (vul. Zhukovskogo, 66, Zaporizhzhya, 69600, Ukraine)

**E-mail:** cherep\_a\_v@mail.ru

**Vovk Yaroslav G.** – Student, Faculty of Economics, Zaporizhzhya National University (vul. Zhukovskogo, 66, Zaporizhzhya, 69600, Ukraine)

**E-mail:** yarvovk@rambler.ru

На настоящем этапе развития бизнес-системы требования к трудовым ресурсам ужесточаются с каждым днём. Проанализировав состояние современного рынка труда в Украине, можно заметить значительный рост требований к сотруднику: наличие высшего образования; знания и навыки работы с вычислительной техникой; обращается внимание на универсальность знаний и навыков работника в нескольких сферах бизнеса; высокий уровень развития личных качеств работника.

Перечисленные пункты являются не полным перечнем требований к сотруднику компании. Более

того, необходимо заметить, что реальная стоимость человеческого капитала падает, о чем свидетельствует снижение или отсутствие роста удельного веса заработной платы в себестоимости продукции, высокая стоимость обучения, повышение требований к знаниям и навыкам сотрудников при том же размере заработной платы и т. д. Для лучшего контроля качества выполняемой работы и обеспечения мотивации сотрудников, в том числе и для повышения производительности труда персонала, учёными было введено понятие «оценка персонала».

Оценка персонала – система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности сотрудников, а также их потенциала в разрезе стратегических задач предприятия [1].

Влияние на развитие методологических подходов к оценке персонала оказали такие ученые: Д. МакКлелланд [12], Ф. Херцберг [13], Д. Ульрич [14], Ф. Тейлор [15], Д. Майо [16], А. Маслоу [17].

Впервые процедура оценки персонала была применена в 1942 г. Адмиралтейством Великобритании, при подборе офицеров для отправки на войну с Германией. Позже свои способы оценки были разработаны в ЦРУ и других силовых ведомствах. Среди бизнес-структур оценка персонала впервые была применена американской телефонной службой «AT&T» в 1950 году, при массовом подборе руководителей подразделений и коммерческих работников.

На отечественном рынке оценивание персонала появилось благодаря западными компаниями в конце 90-х годов 20-го столетия, и это оказало довольно существенное влияние на требования, предъявляемые кадровой политикой отечественного производителя. Конкурентоспособность, имидж организации среди деловых партнёров и потребителей, эффективность использования производственного потенциала напрямую стали зависеть от умений, навыков, творческой инициативы работников, согласованности их взаимодействия.

В современном мире разработкой и созданием методов и способов оценки занимается HR-менеджмент.

HR-менеджмент (в дословном переводе – *human resource manager* означает «управляющий человеческими ресурсами») – это управление трудовыми ресурсами предприятия [11].

*Цель статьи* – обосновать теоретико-методологические подходы, направленные на усовершенствование системы оценки персонала как важной предпосылки для повышения качества и производительности труда сотрудников предприятий.

Со времён первого применения оценки персонала её методология продолжает развиваться. Но следует заметить, что до сих пор учёные не пришли к единой методологии оценки персонала, даже в одной отрасли экономики.

Системы оценки могут включать в себя как множество методов, так и один, все зависит от HR-менеджера компании и его квалификации.

*Цели оценки персонала:*

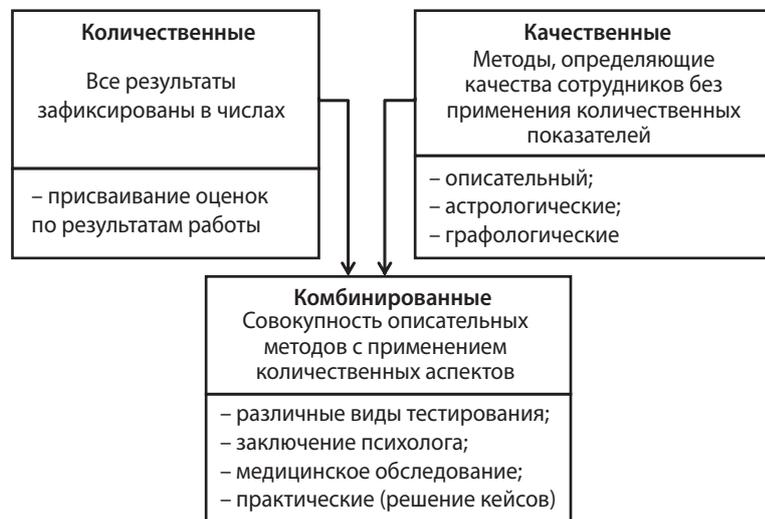
- ✦ оценка потенциала и обеспечение устойчивого развития компании её руководством;
- ✦ определение уровня профессиональной компетентности сотрудников;
- ✦ поиск направлений для наилучшего применения качеств и навыков сотрудников;

- ✦ повышение уровня результативности подчинённых;
- ✦ проектирование систем мотивации персонала для реальной оценки результатов работы каждого сотрудника (повышение/понижение зарплаты, движение по карьерной лестнице, увольнение и т. д.);
- ✦ оптимизация бизнес-процессов (производство, продажи, закупки и т. д.).

Характерным для оценки персонала является использование различных методов. Методы оценивания персонала – это способы количественного и (или) качественного оценивания квалификации персонала, использующихся для максимально объективной оценки сотрудников предприятия.

Классификация методов оценки персонала основывается на разделении их по содержанию и критериям.

Классификация методов оценивания персонала приведена на *рис. 1*.



**Рис. 1. Классификация методов оценивания персонала**

Наиболее популярный метод оценки персонала в Украине – это метод «360 градусов», т. е. получение данных о действиях человека и проявленных им деловых качествах в реальных рабочих ситуациях.

Суть методики «360 градусов» заключается в том, что оценку сотрудника проводит всё его рабочее окружение: руководители, подчинённые, коллеги и клиенты. Результат оценки – рейтинг свойств сотрудника (оценивается мера соответствия занимаемой должности по списку компетенций), также благодаря блоку самооценки, данный метод может быть использован в качестве источника обратной связи. Информация собирается посредством опроса его окружения: начальника, коллег, подчинённых. Если к оценке присоединяются иные заинтересованные лица (потребители, клиенты, поставщики, партнёры), то «метод 360» трансформируется в «методику 540 градусов».

Оценщики выставляют баллы по компетенциям в специальных анкетах, анкетирование может проводиться анонимно с указанием категории оценщика (коллега, руководитель, клиент) либо персонально. Затем просчи-

тывается среднее арифметическое значение по каждой компетенции и выстраивается график компетенций. На последнем этапе результаты ассесмента презентуются самому оцениваемому сотруднику. В результате оценки по методу «360 градусов» могут быть сделаны выводы для саморазвития сотрудника, для развития компетенций, улучшения отношений с коллегами, а также приняты решения о необходимости обучения, повышения квалификации сотрудника, повышения/понижения в должности, занесения в список кадрового резерва и др.

Считаем целесообразным в процессе оценки персонала обратить внимание на следующее.

*Во-первых*, следует проводить опрос окружения сотрудника анонимно. Исследования установили, что в случае неанонимного опроса корреляция с независимыми оценочными результатами работников компании составила 0,09 и была не достоверна. В варианте «некоторая анонимность» оценка комбинировалась с одной из других оценок, корреляция с независимыми оценками других сотрудников составила 0,27 и была достоверна. Соответственно при максимуме анонимности — достоверная корреляция составила 0,3. Это связано с опасениями делового окружения по ухудшению отношений в коллективе, а также со страхом перед возможным конфликтом.

Гарантировать анонимность можно двумя способами:

- ✦ проводить оценку с помощью автоматизированной системы, когда все ответы обрабатываются без показа индивидуальных результатов;
- ✦ использовать специальные ящики для заполненных анкет, которые должны быть заполнены так, чтобы исключить возможность сравнения почерков.

*Во-вторых*, данный метод оценки рекомендуют применять в электронной форме, так как сотрудник не отвлекается от рабочего процесса, а обработка результатов занимает меньше времени.

*В-третьих*, метод «360 градусов» следует использовать только в комплексе с иными методами оценки персонала: данный метод является субъективным, так как предполагает оценку сотрудника деловым окружением.

*В-четвертых*, при проведении оценки по методу «360 градусов» оцениваемый подвергается стрессу, поэтому факт проведения оценки должен быть обоснован: например, при планировании карьеры, при составлении списка направляемых на обучение или в рамках плановой оценки персонала [8].

*В-пятых*, использование метода оценки «360 градусов» зависит от тех целей, которые преследует организация. Данный метод оценки рекомендован для организаций со зрелой и открытой корпоративной культурой с уже существующей сильной системой оценки персонала.

*В-шестых*, HR-менеджеры часто допускают ошибку, не полностью обосновывая суть и цель их исследований, что влечёт за собой равнодушное отношение персонала к происходящему, а это влечёт не объективное оценивание с их стороны. Возможно, поэтому и существуют существенные проблемы в отношениях между отделом кадров и персоналом.

Для решения этой проблемы HR-менеджеру не стоит ограничиваться электронным письмом, так как человек лучше воспринимает информацию вербально, также в данном случае у сотрудника появляется возможность задать вопросы. Стоит заметить, огромное количество информации, как на столе, так и на рабочем компьютере сотрудника, в лучшем случае письмо будет прочитано, но не осмыслено, в худшем случае данное письмо будет потеряно.

Недостатком данного метода, с нашей точки зрения является большое количество времени руководителя, затраченное на заполнение опросника «360 градусов». В среднем на заполнение одного опросника нужно 30 мин, допустим, у руководителя 15 подчинённых – это 450 мин., или 7,5 часов.

Преимущество данного метода – низкая по сравнению с другими методами, стоимость его реализации.

Тестирование также является частоиспользуемым методом оценивания отечественными кадровыми службами. *Тест* (англ. *test* – проба, испытание, исследование) – стандартизированное задание, результат выполнения которого позволяет измерить психофизиологические и личностные характеристики, а также знания, умения и навыки испытуемого.

**И**меется огромное количество различных видов тестирования, но наиболее используемым можно считать тестирование поведенческих компетенций.

Поведенческая компетентность предназначена для описания личностных элементов знаний в сфере управления проектами, часто именуется термином «мягкие навыки» (*soft skills*) и включает в себя 15 компетенций:

- 1) лидерство (*leadership*);
- 2) участие и мотивация (*engagement & motivation*);
- 3) самоконтроль (*self-control*);
- 4) уверенность в себе (*assertiveness*);
- 5) разрядка/релаксация (*relaxation*);
- 6) открытость (*openness*);
- 7) творчество, креативность (*creativity*);
- 8) ориентация на результат (*results orientation*);
- 9) продуктивность (*efficiency*);
- 10) согласование (*consultation*);
- 11) переговоры (*negotiation*);
- 12) конфликты и кризисы (*conflict & crisis*);
- 13) надёжность (*reliability*);
- 14) понимание ценностей (*values appreciation*);
- 15) этика (*ethics*).

Для оценки поведенческих компетенций используется «Тест поведенческих компетенций», разработанный в соответствии со стандартами Международной ассоциации управления проектами (IPMA). Получаемый при обработке результатов тестирования индекс стрессогенности может изменяться в диапазоне от 1 до 7 баллов. Низкие значения указывают на отсутствие у испытуемого стресса при необходимости проявления той или иной поведенческой компетенции, и наоборот. Как следствие, чем выше индекс стрессогенности по какой-либо компетенции, тем актуальнее её формирование и развитие [9].

Данное тестирование имеет вид анкеты с утверждениями и семью оценками к каждому утверждению. Из оценок 1 – 7 сотрудник определяет одну, по своему усмотрению (основной критерий: она должна соответствовать реальной ситуации).

**К**омбинируя оценку «360 градусов» с тестированием, можно заметить конфликт или дружеские отношения между сотрудниками. Это заметно по заниженным оценкам относительно квалификационного теста или теста компетенций, что свидетельствует о конфликте и наоборот. Данные методы отнимают много времени у сотрудников. Поэтому, возможно, есть смысл использовать только квалификационный тест, но учёные доказали, что работа в команде намного продуктивнее, а значит, выгодней для компании, а если есть конфликт, то он приведёт к падению продуктивности также, как и дружба, т. к. эти два критерия вносят дисбаланс во внутрикорпоративные отношения.

Кроме рассмотренных методов используются и методы заданной балльной оценки, сводной балльной оценки, система графического профиля, система управления целями и т. д.

*Метод заданной балльной оценки* заключается в присвоении заранее установленных баллов за каждое достижение работника с последующим определением его общего делового уровня в виде набранных очков.

*Метод свободной балльной оценки* состоит в присвоении руководителем или экспертом определённого количества баллов каждому качеству работника.

Общая оценка складывается как сумма баллов или как средний балл.

*Система графического профиля* заключается в изображении каждого из деловых качеств сотрудника (в баллах) в виде точек на графике [2].

*Метод управления по целям* базируется на том, что в начале определённого периода (месяц, квартал) сотрудникам и отделам Компании устанавливаются чёткие рабочие цели и задачи, которые должны соответствовать критериям SMART:

- ✦ *Specific* — быть конкретными, чёткими и специфичными каждого сотрудника/отдела /департамента;
- ✦ *Measurable* – измеримыми (должны быть определены единицы измерения результата – штуки, проценты, рубли, тонны и т. п.);
- ✦ *Achievable* – реалистичные, достижимые в указанный промежуток времени;
- ✦ *Result-oriented* – ориентированные на результат, а не на усилия;
- ✦ *Time bound* – определённые во времени (должен быть задан конечный срок достижения цели).

По окончании запланированного периода производится подсчёт, насколько каждый сотрудник достиг поставленных целей. На основании этих данных Компания поощряет наиболее успешных сотрудников, а также принимает меры по повышению результативности работы персонала в будущем [3].

Каждое предприятие должно найти, либо выработать ту систему, которая ей подходит с точки зре-

ния корпоративной культуры и используемых методов управления. Например, в динамичном предприятии с жёсткой дисциплиной и методы оценки должны быть соответствующие. Если предприятие больше нацелено на развитие, а не на получение быстрой прибыли, то его система оценки будет ориентирована в первую очередь на развитие потенциала сотрудника, определение его сильных и слабых сторон.

**П**роблемы украинских предприятий при оценивании персонала заключаются в том, что, имея огромную базу методов и способов их применения, на сегодняшний день в Украине существует ряд проблем, с которыми сталкиваются отечественные HR-менеджеры.

*Во-первых*, неумение или нежелание большинства отечественных компаний учитывать глубинные особенности менталитета украинца. Даже используя западные технологии, мы не стремимся их адаптировать к условиям функционирования конкретного предприятия, что делает методы оценивания персонала менее дееспособными.

*Во-вторых*, отсутствие полноценной школы HR-менеджмента. Что влечет за собой ещё один ряд проблем: отсутствие квалифицированных HR-менеджеров, что впоследствии приводит к отсутствию системного подхода к решению кадровых проблем на предприятиях. К тому же, если будущий HR-менеджер решает получить своё образование за рубежом, существует большая вероятность «утечки мозгов». Кроме того, услуги данного специалиста будут стоить дороже, чем услуги его конкурентов, получивших образование в Украине, что заставляет менеджмент украинских компаний делать свой выбор в пользу отечественных менеджеров по персоналу, которые не получили западного образования. Это замкнутый круг, который должен быть разорван государством путём внедрения в отечественных ВУЗах преподавания передовых методик, ориентированных на практическое применение, что даст возможность прогрессировать не только отечественной науке и отдельному предприятию, но и стране в целом, так как страна состоит из людей, которые в ней живут и работают, а улучшение их возможностей и способностей повлечёт улучшение экономики страны и повышение её рейтинга на мировом рынке.

*В-третьих*, недооценка менеджментом отечественных компаний роли отдела кадров и кадровой политики. Большинство предприятий действуют по принципу «у западных компаний кадровый отдел есть, значит и у нас он должен быть». Но наличие данного отдела не гарантирует его максимальную эффективность без подготовленного по западным требованиям персонала для управления человеческими ресурсами.

*В-четвертых*, отечественный бизнес пока ещё недооценивает роль отдела кадров для развития предприятия. Так, для проведения кадровой политики нужен человек, обладающий личным авторитетом, в противном случае персонал рассуждает, что работа кадровой службы не важна, т. к. не приносит прибыль предприятию, из чего следует вывод: кадровая служба получает часть их зарплаты. Это украинский менталитет. Последствия данного отношения персонала к кадровой службе вы-

ражається во внутрикorporативном дисбалансе отношений между подразделениями и сотрудниками.

*В-иятых*, отсутствие программного обеспечения, адаптированного на украинский или русский язык, т. е. большинство программ на английском языке. Как следствие – или полное отсутствие программного обеспечения некоторых методов, или падение скорости использования данных методов, так как вычислительная машина сделает все намного быстрее человека.

**И**сследовав причины украинских предприятий в процессе оценки персонала, считаем целесообразным внести предложения по улучшению процедуры принятия решений по итогам оценки.

При принятии решений по итогам оценки HR-менеджер использует понятие «личная эффективность».

С нашей точки зрения, личная эффективность зависит от следующих факторов:

- ✦ способность к развитию;
- ✦ восприятие других мнений;
- ✦ гибкость;
- ✦ внутренние нормативы;
- ✦ творчество;
- ✦ самооценка;
- ✦ необходимость материального и (или) морального поощрения;
- ✦ мотивы работы;
- ✦ реальность мышления;
- ✦ интересы (разнообразия);
- ✦ стрессоустойчивость;
- ✦ организационные и управленческие способности;
- ✦ энергичность;
- ✦ организованность.

Оценивая данные характеристики, можно сделать выводы о надёжности и потенциальной результативности сотрудника для данного предприятия.

Надёжность – это преданность сотрудника предприятию и его способность к выполнению различного рода задач, которые входят в его компетенцию.

Формула определения личной эффективности сотрудника:

$$\frac{ИП}{П} \cdot H = ЛЭ, \quad (1)$$

где *ИП* – использование потенциала; *П* – потенциал; *H* – надёжность; *ЛЭ* – личная эффективность.

Мы считаем, что необходимо ввести следующие ограничения:

- $0 < H \leq 1$ .
- Желания и возможности.

В данном случае *ЛЭ* стремится к 1. Это означает, что наиболее полезен для предприятия сотрудник, получивший максимально приближённую к единице оценку.

Также нужно учесть возможность осуществления желаний и их соответствие реальности оценивается уровнем текущего насыщения (*УТН*):

$$\frac{Ж}{ЧК} = УТН, \quad (2)$$

где *Ж* – желание; *ЧК* – человеческий капитал; *УТН* – уровень текущего насыщения.

Ограничения:

$Ж > 0$ ;

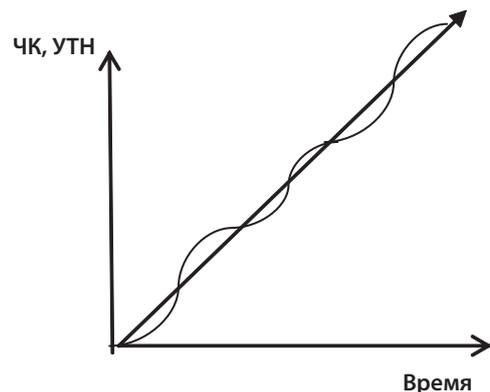
$ЧК > 0$ ;

$0 < УТН \leq 1.2$  (в зависимости от темперамента сотрудника).

*УТН* больше 0, потому что желание (потребность) постоянно, а при его отсутствии – человека не существует.

Чем больше дисбаланс между желанием и человеческим капиталом, тем ниже эффективность. Размер дисбаланса характеризуется темпераментом сотрудника.

График использования своих возможностей сотрудником (рис. 2) поможет кадровой службе наглядно увидеть потребность предприятия в данном сотруднике, его стремление к развитию.



**Рис. 2. График использования своих возможностей сотрудником**

Исходя из теории безграничных человеческих потребностей, кривая потребностей стремится вверх. А кривая использования возможностей пытается приблизиться к кривой потребностей, так как сотрудник пытается удовлетворить свои потребности.

### ВЫВОДЫ

На сегодняшний день есть недостаток опыта использования отечественными специалистами методов оценки персонала. Также большое влияние имеет менталитет наших управленцев, не стремящихся к использованию западных методик и новейших технологий в полной мере. К сожалению, украинской бизнес-среде предстоит провести ещё много работы для достижения уровня западных коллег. Но имеется и положительная динамика, которая обусловлена интеграцией Украины в экономический мир Европы, Америки и т. д. А для того, чтобы с ними конкурировать, получать прибыль, руководство предприятия должно прийти к выводу, что персонал – это основа успеха компании. ■

### ЛИТЕРАТУРА

1. Оценивание персонала: Методы оценки персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.brainity.ru/business/career/10424/>
2. Основы управления персоналом: «Management» учебно-методологический комплекс [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://bgumanagement2009.narod.ru/theory/theory.html>

3. Оценка результативности сотрудников (performance appraisal): «SMART BUSINESS SOLUTION» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.sbsc.ru/business/performance appraisal.html]

4. Шевченко Т. В. Нестандартные методы оценки персонала» / Т. В. Шевченко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.e-reading.org.ua/bookreader.php/90239/Shevchenko\_Nestandard-nye\_metody\_ocenki\_personala.html

5. Методы оценки персонала: Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.managemet.com.ua/hrm/hrm029.html]

6. Проблемы HR-менеджмента в России: «HR-PORTAL» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.hr-portal.ru/article/problemy-hr-menedzhmenta-v-rossii

7. Оценивание персонала: «How To Evaluate Employees?» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.dirjournal.com/guides/how-to-evaluate-employees/

8. Человеческий капитал: «Википедия» свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9\_%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB

9. Тесты психологические. Тестирование персонала: Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://psyfactor.org/personal/personal18-04.htm

10. Особенности оценки по методу «360 градусов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://hrm.ru/db/hrm/6A0BAFFCDEF9E17C32576CB00599200/print.html

11. HR-менеджмент: Чем отличается HR-менеджмент от «просто» менеджмента? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://hravzitie.ru/faq\_pages/faq1/ans1\_1.htm

12. David C. McClelland – Three Needs Theory: an article by Josephine Deguara [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://info.umuc.edu/mde/Portfolios/jdeguara/mcclelland.html

13. Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation: Management Study Guide [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.managementstudyguide.com/herzbergs-theory-motivation.htm

14. Evaluating the Ulrich model: Dave Ulrich Webspecial Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.goingforhr.be/extras/web-specials/hr-according-to-dave-ulrich

15. Scientific management: Wikipedia, the free encyclopedia [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://en.wikipedia.org/wiki/Scientific\_management

16. Human relations movement: Wikipedia, the free encyclopedia [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://en.wikipedia.org/wiki/Human\_Relations\_Movement

17. A Theory of Human Motivation by A. H. Maslow (1943): Classics in the History of Psychology [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://psychclassics.yorku.ca/Maslow\_1.htm/motivation.htm

УДК 331.104

## РЕАЛІЗАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ: СУТНІСТЬ, СКЛАДОВІ, РОЛЬ СИСТЕМИ ЗАЙНЯТОСТІ В ЦЬОМУ ПРОЦЕСІ

ДАВИДОВА І. О.

УДК 331.104

### Давидова І. О. Реалізація інтелектуального капіталу: сутність, складові, роль системи зайнятості в цьому процесі

У статті розглянуто проблеми функціонування інтелектуального капіталу, його реалізації як процесу перетворення інтелектуального потенціалу на інтелектуальний капітал. Обґрунтовано актуальність аналізу реалізації інтелектуального капіталу з метою його більш ефективного використання. Визначено етапи реалізації та основних суб'єктів, що здійснюють вплив на реалізацію інтелектуального капіталу. Розкрито роль інтелектуальної активності та системи зайнятості в процесі використання знань та інтелектуального капіталу.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, відтворення інтелектуального капіталу, інтелектуальний потенціал, інтелектуальна активність, система зайнятості.

**Бібл.:** 8.

**Давидова Ірина Олегівна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економічної теорії, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Ключівська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** irinadavydova@list.ru

УДК 331.104

UDC 331.104

### Давидова И. О. Реализация интеллектуального капитала: сущность, составляющие, роль системы занятости в этом процессе

В статье рассмотрены проблемы функционирования интеллектуального капитала, его реализации как процесса преобразования интеллектуального потенциала в интеллектуальный капитал. Обоснована актуальность анализа реализации интеллектуального капитала с целью его более эффективного использования. Определены этапы реализации и основные субъекты, оказывающие влияние на реализацию интеллектуального капитала. Раскрыта роль интеллектуальной активности и системы занятости в процессе использования знаний и интеллектуального капитала.

**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал, воспроизводство интеллектуального капитала, интеллектуальный потенциал, интеллектуальная активность, система занятости.

**Библ.:** 8.

**Давидова Ирина Олеговна** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономической теории, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Ключовіська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** irinadavydova@list.ru

### Davydova I. O. Realisation of Intellectual Capital: Essence, Components, Role of the Employment System in this Process

The article considers problems of functioning intellectual capital, its realisation as a process of transformation of intellectual potential into intellectual capital. It substantiates urgency of analysis of realisation of intellectual capital with the aim of its more efficient usage. It identifies stages of realisation and main subjects that influence realisation of intellectual capital. It reveals the role of intellectual activity and employment system in the process of use of knowledge and intellectual capital.

**Key words:** intellectual capital, reproduction of intellectual capital, intellectual potential, intellectual activity, employment system.

**Bibl.:** 8.

**Davydova Irina O.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economic Theory, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochivskaya, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** irinadavydova@list.ru