

Ссылка для цитирования этой статьи:

Киселева Т.И. Анализ и оценка эффективности работы по поиску и подбору персонала в ООО «Уралплит» // Human progress. – 2017. - Том 3, № 1 [Электронный ресурс] URL: http://progress-human.com/images/2017/tom3_1/Kiseleva.pdf, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

УДК 331.108.3

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПО ПОИСКУ И ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА В ООО «УРАЛПЛИТ»



Киселева Татьяна Игоревна

Магистрант направления Управление персоналом
Кафедры экономики труда и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

lotos2828@yandex.ru
ул. 8-е Марта, 70, офис 232,
г.Екатеринбург, РФ, 620144
+7 (982) 62-40-400

Аннотация. В статье проводится анализ технологии подбора и приема персонала в конкретной торговой организации ООО «Уралплит». Проведено сравнение утвержденной положением схемы-технологии поиска и подбора персонала с фактическим процессом приема персонала, используемом на предприятии. Рассчитано среднее время, затрачиваемое на подбор одного кандидата, выявлено несоответствие времени по категориям руководителей и специалистов. Проанализирована эффективность подбора персонала путем расчета показателя текучести кадров в течение первого года работы сотрудников. Выявлено снижение текучести кадров при достаточно высоком ее уровне для торговой организации, выявлены причины текучести. Рассчитан и проанализирован коэффициент выбытия среди сотрудников первого года работы по инициативе работодателя, выявлено, что в среднем 15% вновь принятых работников не прошли испытательный срок. Проведен анализ потерь рабочего времени, связанных с закрытием вакансий и отсутствием на них работников. В заключении даны рекомендации по совершенствованию процесса подбора и приема персонала на анализируемом предприятии.

Ключевые слова: подбор персоналом; прием персонала; оценка эффективности; текучесть кадров вновь принятых работников; скорость закрытия вакансии.

JEL коды: J 63; M 12.

Введение

В современных организациях поиск и подбор персонала предопределяют успех компании на рынке, поскольку то, какие люди работают в организации, какими навыками и способностями они обладают, влияет на конкурентоспособность и потенциал организации. Задачей привлечения персонала является обеспечение покрытия чистой потребности в персонале в качественном и количественном отношении с учетом места и времени. [1-3]

Специфика анализируемого предприятия такова, что в связи с уменьшением покупательской активности на рынке мебельных комплектующих (такой вывод можно сделать по данным Федеральной службы государственной статистики) планирование потребности персонала в период экономического кризиса практически невозможно. Тенденция снижения коснулась выпуска некоторых мебельных изделий на 20-40%, отсюда сокращение объемов работ. [4]

Цель настоящей работы состоит в оценке эффективности применяемой в ООО «Уралплит» технологии работы по поиску и подбору персонала.

Исследование процесса подбора персонала в ООО «Уралплит»

Общество с ограниченной ответственностью «Уралплит» осуществляет оптовую и розничную торговлю мебельными комплектующими на территории Российской Федерации, имеет в своем составе один складской комплекс и два отдела продаж: городской и региональный, расположенных в г.Екатеринбурге. Финансовое состояние предприятия ООО «Уралплит» можно охарактеризовать как стабильное. Предприятие работает без убытков.

На предприятии действует утвержденная директором предприятия схема-технологии поиска и подбора персонала, «Положение о подборе персонала в ООО «Уралплит». Представим в виде таблицы технологию закрытия образовавшейся вакансии на практике, этапы поиска и подбора персонала (табл. 1).

Таким образом, из табл. 1 видно, что с первого этапа «определение потребности» на предприятии нарушается процесс обеспечения персоналом предприятия. Это особенно почувствовалось в конце 2014 начале 2015 в связи с кризисом, когда из-за боязни потерять рабочие места и нестабильной ситуации на рынке труда, подходящий по сегменту персонал не покидал «насиженные места» и активно не искал работу на рынке труда.

Табл.1: Анализ технологии поиска и подбора персонала на предприятии ООО «Уралплит»¹

Этапы поиска и подбора персонала	Поиск и подбор персонала в компании согласно требованиям	Фактический процесс поиска и подбора в компании
1	2	3
Выявление потребности в персонале	Основывается на утвержденном графике выполнения работ по каждому отделу продаж, и утверждается ежеквартально, учитывая сезонность в данном сегменте торговли.	Утвержденные графики работ в наличии. Однако, потребность в персонале появляется спонтанно, что является причиной сезонности работ или технологической цепочки. Есть случаи приема не квалифицированных специалистов в результате спешного найма или отсутствия подходящих кандидатов.
Заполнение заявки на подбор персонала	Документ обязательный для заполнения каждым руководителем любого уровня, заказывающим себе новых сотрудников. Форма и структура такой заявки представлена в Приложение 1 к Положению о подборе персонала.	Заполняется очень редко. Нарушения происходят на уровне директора предприятия, что приводит к нарушениям и линейном уровне. Заявки по телефону без конкретных требований к кандидату приводят к потерям времени и большим нагрузкам на рекрутера.
Должностная инструкция на открывшуюся вакансию	Этот документ должен быть скорректирован, адаптирован или вновь написан в соответствии с предъявляемыми требованиями к должности после тщательного изучения функционала и обязанностей.	Используются в основном ранее написанные инструкции, не отражающие реальные требования к кандидатам. В результате поиска персонала есть возможность ошибки в неправильном определении приоритетов, также при дальнейшей работе кандидатов реальность не совпадает с функционально-трудовыми действиями в рабочем процессе, что вызывает напряженность рабочего процесса на всех уровнях и негативно влияет на доверие к компании в целом, формируя тем самым негативный образ компании.
Поиск кандидата	Комплекс мероприятий включающих в себя: подачу объявлений в СМИ, использования ресурса Интернета, обращение к сотрудникам предприятия, поиск в базе данных предприятия (использование резерва), обращение в кадровые агентства	Размещение объявления о вакансии в платных источниках СМИ. Параллельно ведется поиск в базе данных предприятия (ведется банк данных каждым рекрутером). Ознакомление сотрудников с образовавшейся вакансией. При поиске редких специалистов и категории руководителей производятся обращения в кадровые агентства.
Анализ резюме кандидатов	Выявление кандидатов из числа присланных резюме и их откликов на объявления по предъявленным требованиям в заявке и обязанностям должностной инструкции.	Согласно установленным требованиям
Предварительное собеседование с кандидатом	Проводится с начальником отдела кадров, который предоставляет кандидату информацию о вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Ознакомление начальника ОК с предъявленными кандидатом документами (трудовая книжка, диплом об образовании и т.д.)	Согласно установленным требованиям.

¹ Составлено автором

Продолжение табл.1

1	2	3
Тестирование на профессиональные и личностные качества	Прохождение кандидатом тестовых программ, таких как: восьмицветовой тест Люшера; СМИЛ (ММРІ); 16-ти факторный тест Кеттелла.	Из-за нехватки кандидатов по категории специалист, тестирование не производится, чтобы длительностью процедуры не потерять кандидата, заменяется личной беседой начальника отдела кадров на основании соответствия заполненной анкеты кандидата.
Анализ предварительного собеседования	Выявление 2-3 подходящих кандидатов, соответствующих открытой вакансии.	Согласно установленным требованиям. Формирование резерва (базы данных) из пришедших на собеседование кандидатов.
Основное собеседование с отобранными претендентами на должность	Комплексная оценка претендентов на соответствие вакантной должности. Назначение даты встречи с директором.	Проводится тщательное изучение документов об образовании, о прохождении различных курсов, изучение трудовой книжки. Проверка кандидата службой безопасности. При положительном результате назначается встреча с руководителем.
Представление кандидатов директору	Собеседование с кандидатами. Анализ претендентов и выбор окончательной кандидатуры, либо отказ. При положительном выборе кандидата с ним подтверждаются условия найма, заработная плата, обязанности, испытательный срок, и дата его выхода на работу.	Согласно установленным требованиям. При положительном результате отделом кадров готовится проект трудового договора. В случае отказа директором, предъявляются кандидаты из резерва, при отсутствии таковых процедура поиска и отбора начинается заново, либо приходится прибегать к помощи кадровых агентств.
Прием на работу	До подписания договора ознакомить потенциального работника с такими документами, как: коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, положение об оплате труда, должностная инструкция, положение о прохождении испытательного срока и др. Подписание трудового договора.	Прием на работу осуществляется согласно требованиям Трудового кодекса Российской Федерации и регламентированным требованиям предприятия.
Прохождение испытательного срока	Срок испытания устанавливается директором предприятия, согласно трудовому кодексу в зависимости от категории работника и прописывается в трудовом договоре.	Нет комплексных мер помогающих адаптироваться сотруднику на первом году работы, руководители отделов сталкиваются с нежеланием сотрудников быть наставниками вновь принятых работников, сильна конкуренция внутри отделов и внутри предприятия в целом. Директор придерживается стратегии управления «разделяй и властвуй».

Это привело к тому, что набор персонала осуществлялся в сжатые сроки, вакансии были закрыты кандидатами, не соответствующим по многим параметрам изначальным требованиям к вакансии, в результате были приняты специалисты, не отвечающие требованиям специфики предприятия, отсюда предприятие понесло потери по времени, финансам и неблагоприятному имиджу как внутри предприятия, так и вовне. Заполнение регламентирующих документов, необходимых для качественного поиска и подбора персонала, нарушаются, в первую очередь, директором предприятия, так как именно он создает основное число ключевых вакансий.

В табл. 2 проанализируем, сколько времени в среднем тратится на подбор одного кандидата, и соответствуют ли данные затраты времени регламенту, утвержденному в «Положении о подборе персонала в ООО «Уралплит».

Табл.2: Время, потраченное на подбор одного кандидата²

Вакансия	2013г			2014г			2015г			Абсолютное отклонение Тср.		
	Кол.	Тф	Тср	Кол.	Тф	Тср	Кол.	Тф	Тср	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
	чел.	дн	дн	чел.	дн	дн	чел.	дн	дн	дн	дн	дн
Руководители	2	90	45	4	120	30	1	14	14	66,66	46,66	31,11
Специалисты	11	200	18	12	195	16	15	240	16	88,88	100,00	88,88
Рабочие	47	300	6	52	250	5	64	260	4	83,33	80,00	66,66

По данным табл.2 видно, что в 2013 году среднее время, затраченное на поиск и подбор одного кандидата, соответствует регламентированному времени, отведенному на поиск и подбор персонала только при подборе рабочих. В 2014 году среднее время, потраченное на поиск и подбор одного кандидата категории рабочих, сократилось до 1 день, аналогично и в 2015 году, таким образом, время, отведенное на закрытие одной вакансии, в среднем сократилось на 67% и стало составлять 4 дня.

Такое значительное сокращение времени происходит в результате наличия наработанной базы данных о претендентах и большого количества высвободившегося неквалифицированного персонала на рынке труда (последствия экономического кризиса), желающего трудоустроиться. В настоящее время получается, что уже не работодатель ищет рабочего, а рабочий проявляет больший интерес в трудоустройстве. Данное обстоятельство позволяет отделу кадров в кратчайшие сроки из большого объема претендентов выбрать требуемого работника.

Однако по данным табл.2 видно, что по категориям руководителей и специалистов, времени, отведенного согласно регламенту, недостаточно, и если потребность в руководителях удалось закрыть за счет кадрового движения внутри организации, то по специалистам такого не происходит и закрытие одной вакансии составляет в среднем 17 дней, вместо установленных 14.

Далее проанализируем эффективность подбора персонала. Для этого проведем анализ текучести кадров в течение первого года работы сотрудников (табл. 3).

² Составлено на основе исследования автора

Табл.3: Текучесть кадров среди сотрудников первого года работы³

Причины увольнения	2013			2014			2015			Абсолютное отклонение Кт.п.г.		
	Принято	Уволено	К т.п.т.	Принято	Уволено	К т.п.т.	Принято	Уволено	К т.п.т.	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
	чел	чел	%	чел	чел	%	чел	чел	%	%		
Всего, из них	60	32	53,33	68	47	69,12	80	51	63,75	129,60	92,23	119,53
от 1 до 3 месяцев	-	15	28,12	-	10	14,46	-	12	18,82	51,42	130,15	66,93
от 3 до 6 месяцев	-	10	18,75	-	17	24,59	-	18	28,23	131,15	114,80	150,56
от 6 до 12 месяцев	-	7	13,12	-	20	28,93	-	21	32,94	220,50	113,86	251,07

Из рассчитанных показателей текущесть кадров среди сотрудников первого года работы видно, что текучесть в 2013 году составила 53,33 %, что на 15,79% меньше чем в 2014 году и на 10,42 % меньше 2015 года. Уменьшение текущесть кадров в 2015 году связано с боязнью персонала предприятия потерять рабочее место и быть невостребованными на рынке труда по сравнению с 2014 годом. Хотя для торговой организации текучесть имеет достаточно высокий уровень.

Причиной текущесть кадров в первый год работы могут быть несколько распространенных проблем:

- 1) Сотрудник начал работать, и уже в первый месяц работы линейный руководитель жалуется на то, что человек не владеет всеми необходимыми знаниями и навыками.
- 2) Человек не ужился с коллективом в силу личностных качеств.
- 3) В первые несколько недель работы растет недовольство со стороны сотрудника в связи с тем, что реальность отличается от того, что кандидат услышал о своей будущей работе на этапах отбора.

Скорее всего, кандидату преподнесли факты, не соответствующие действительности, или не достаточно четко его информировали. Это может касаться распорядка рабочего дня, особенностей оформления сотрудничества, финансовых договоренностей, размера «белой» заработной платы, перспектив обучения, карьерного роста и других факторов.

Удержание вновь принятых работников является важным направлением работы специалистов по управлению персоналом. [5] В табл. 4 рассмотрим коэффициент выбытия среди сотрудников первого года работы по инициативе работодателя.

³ Составлено на основе исследования автора

Табл.4: Коэффициент выбытия среди сотрудников первого года работы⁴

Причины увольнения	2013г.			2014г.			2015г.			Абсолютное отклонение Кт.п.г.		
	Принято	Уволено	К т.п.г.	Принято	Уволено	К т.п.г.	Принято	Уволено	К т.п.г.	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
	чел	чел	%	чел	чел	%	чел	чел	%	%	%	%
Всего, из них:	60	32	53,33	68	47	69,11	80	51	63,75	129,59	92,24	119,54
не прошедших испытательный срок	-	10	18,75	-	8	11,57	-	9	14,11	61,71	121,95	75,25
по соглашению сторон	-	1	1,87	-	5	7,23	-	5	7,84	386,63	108,44	419,25
истечение срока договора	-	2	3,75	-	2	2,89	-	2	3,13	77,07	108,30	83,47
по собственному желанию	-	17	31,87	-	26	37,62	-	32	50,2	118,04	133,41	157,48
за нарушение трудовой дисциплины	-	1	1,87	-	2	2,89	-	2	3,13	154,55	108,30	167,38
переведено на другие предприятия	-	2	3,75	-	4	5,78	-	1	1,56	154,13	26,99	41,60

Из приведенных данных таблицы 4 видно, что испытательный срок в 2013, 2014 и 2015 г.г. не прошли в среднем 15% вновь принятых работников. Большой процент увольнений по собственному желанию пришелся на период 2014-2015 гг., что обусловлено экономическим кризисом, повлекшим за собой снижение объемов продаж, и сокращением высвободившегося персонала по соглашению сторон. Однако процент уволившихся по собственному желанию высок и составляет почти 50% от общего числа уволившихся за период, что является весьма затратным для предприятия в целом.

В табл.5 приведен анализ потерь рабочего времени, связанных с закрытием вакансий и отсутствием на них работников.

Табл.5: Потери рабочего времени в связи с отсутствием работника⁵

Вакансия	2013г			2014г			2015г			Абсолютное отклонение Пд		
	Тч.б	Тч.ф	Пд	Тч.б	Тч.ф	Пд	Тч.б	Тч.ф	Пд	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
	час	час	дн	час	час	дн	час	час	дн	дн	дн	дн
Рук-ли	480	720	-30	960	960	0	240	112	128	0	-40,00	-426,66
Спец-ты	1232	1600	-368	1344	1560	-216	1680	1920	-240	58,69	111,11	65,21
Рабочие	2632	2400	232	2912	2000	912	3584	2080	1504	393,10	164,91	648,27

⁴ Составлено на основе исследования автора

⁵ Составлено на основе исследования автора

Из таблицы видим, что в 2015 году при поиске и подборе персонала на категории руководитель, потери рабочего времени составили 30 дней, при закрытии вакансий категории специалист потери по времени составили 275 дней. В связи с наступлением кризиса ситуация началась улучшаться с 2014 года, но недостаточно, чтобы иметь своевременно закрываемые вакансии в данной категории, а это 40 % от общего количества персонала предприятия в целом, от которых зависит умение продавать товар и приносить тем самым прибыль предприятию. В результате таких значительных потерь времени в связи с отсутствием работника предприятие несет убытки как материального, так и морального характера. Приходится работникам с других участков и других специальностей совмещать работу отсутствующего специалиста, а это уже влечет за собой дополнительные расходы. Запланированного времени на поиск и подбор персонала по категории рабочих было достаточно, (вакансии закрывались раньше) для работы предприятия в обычном режиме, но по категориям руководителей, и особенно специалистов, следует более детально проанализировать регламентированные требования предъявляемые на предприятии.

Заключение

В ходе проведенного анализа оценки эффективности применяемой на предприятии ООО «Уралплит» технологии поиска и подбора персонала с целью выявления резервов по совершенствованию процесса поиска и подбора персонала, для обеспечения экономического роста предприятия, был выявлен ряд недостатков, влияющих на управленческий процесс.

Содержание в штате невостребованных людей в условиях кризиса – экономически нецелесообразно, так как это связано с ведением кадрового делопроизводства, расчетом заработной платы, социальными гарантиями и компенсациями, обязанностью работодателя по осуществлению мероприятий по охране труда, трудоемким получением разрешений на работу для иностранных сотрудников и т.п. [6-9]

На основании проанализированных показателей было предложено использовать при увольнении лист-опрос, который позволит выявить истинные причины увольнения сотрудников на первом году работы, и проанализировать эти данные, что так же позволит сформировать более привлекательный имидж работодателя в целом [10-11].

Постоянное удорожание содержания штата работников, повышение штрафных санкций органами государственной власти в несколько раз, по сравнению с 2014г., рост затрат на поиск и подбор персонала ведет к появлению новых эффективных способов сокращения затрат. К тому же, как показал анализ по текучести персонала, на первом году работы компания покидают почти 70% из вновь принятых. Исходя из анализа и специфики предприятия мы предлагаем

внедрение на предприятии нового и перспективного на сегодняшний день вида услуг по сокращению затрат на поиск, подбор и содержание персонала – аутстаффинг по оформлению части сотрудников компании в штат сторонней компании, которая и выступит формальным работодателем, обеспечивая ведение кадровой работы, расчет, начисление и выплату заработной платы, уплату налогов и соблюдение всех норм законодательства.

Литература

1. Грэхем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами. [Текст]: учебное пособие для студентов вузов: Пер.с англ. – М.Юнити-Дана, 2003. – 256 с.
2. Котляров, И.Д. Новые формы маркетинга персонала / И.Д. Котляров // Практический маркетинг. – 2010. – №8 (162). – С.16-20.
3. Мансуров, Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. БХВ – Петербург, Спб., 2011г. – 22 с.
4. Осовицкая, Н.А. Актуальный HR-брендинг: секреты лучших работодателей– Спб: Питер, 2012. – 240 с.
5. Спивак, В.А. Управление персоналом. [Текст]: учебное пособие. М.: Эксмо, 2010. – 336 с.
6. Вашкевич Е. В пучине кризиса // Индустрия мебели. - №2(03). - март-апрель 2016. - [Электронный ресурс], – <http://flipper.pressa-online.com/issue.aspx?aid=1ef78322-6a24-4d55-96d4-ae9080d5e6ca&iid=180956> # Page = 1 & kw =.
7. Кулькова, И.А., Косинцева, А.В. Изучение факторов привлечения и удержания молодых специалистов в сфере образования в городе Екатеринбурге // «Human progress», 2016. Том 2 № 9 URL: http://progress-human.com/images/2016/Том2_9/Koulkova_Kosintseva.pdf.
8. Baum, M., Kabst, R. The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction, Human resource management, (Май-Июнь 2014), Т. – 53, Вып. – 3, С. – 353-378.
9. Breaugh, J.A. Employee Recruitment, Annual review of psychology – 2013 – Т. – 64, С. – 389-416.
10. Carpenter, J.S., Ziner, K.A Process to manage recruitment to multiple competing studies, Western journal of nursing research. – Июнь 2008. – Т. – 30, Вып. – 4, С. – 515-526.
11. Ma, R., Allen, D.G. Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment, Human resource management review, (Декабрь 2009), Т. – 19, Вып. – 4, С. – 334-346.

ANALYSIS AND EFFICIENCY EVALUATION OF THE PERSONNEL SEARCH AND SELECTION PROSESS IN OOO «URALPLIT» (Uralplit LLC)

Tatyana Kiseleva

Master student in Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article analyses the technology of recruitment and personnel reception in a particular trade organization OOO «Uralplit» (LLC Uralplit). The comparison is carried out between search and recruitment scheme-technology, approved by the regulations, and the actual reception process used by the enterprise. The average time is calculated, spent on one candidate selection; the time discrepancy is revealed by the categories of managers and specialists. The efficiency of recruitment is analysed by calculating the turnover rate for the staff who work the first year. The decrease in staff turnover is revealed at a sufficiently high level for the trade organization, the reasons for the fluidity are also revealed. The ratio is calculated and analysed of the first year work employees' retirement on the employer initiative, the author found that on average 15% of newly admitted employees did not pass the probationary period. The analysis of working hour's losses is carried out, connected with the vacancies closure and the workers' absence. In conclusion, recommendations are given to improve the process of recruitment and reception of personnel at the analysed enterprise.

Key words: staff recruitment; reception of staff; efficiency mark; turnover of newly recruited employees; job closure rate.

JEL code: J 63; M 12.

References:

1. Graham, H.T. Human resource management. [Text]: a textbook for university students: Per.s English. - M.Yunity-Dana, 2003. - 256 p.
2. Kotlyarov, I.D. New forms of marketing personnel / I.D. Kotlyarov // Practical marketing. - 2010. - No. 8 (162). - pp.16-20.
3. Mansurov, R.E. HR-брендин. How to improve staff efficiency. BHV - St. Petersburg, 2011. - 22 p.
4. Osovitskaya, N.A. Topical NR-branding: the secrets of the best employers - St. Petersburg: Peter, 2012. - 240 p.
5. Spivak, V.A. Personnel Management. [Text]: a tutorial. Moscow: Eksmo, 2010. - 336 p.

6. Vashkevich E. In the depths of the crisis // Furniture Industry. - №2 (03) - March-April 2016. - [Electronic resource], - <http://flipper.pressa-online.com/issue.aspx?aid=1ef78322-6a24-4d55-96d4-ae9080d5e6ca&iid=180956> # Page = 1 & kw =.
7. Kulkova, I.A., Kosintseva, A.V. A study of the factors of attracting and retaining young specialists in the field of education in the city of Yekaterinburg // «Human progress», 2016. Vol. – 2 No. 9 URL: http://progress-human.com/images/2016/Tom2_9/Koulkova_Kosintseva.pdf.
8. Baum, M., Kabst, R. The Effectiveness of Recruitment Advertising and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction, Human Resource Management, (May-June 2014), Т. - 53, ISS. - 3, pp. - 353-378.
9. Breaugh, J.A. Employee Recruitment, Annual review of psychology. – 2013 - Т. – 64, pp. – 389-416.
10. Carpenter, J.S., Ziner, K.A. Process to manage recruitment to multiple competing studies, Western Journal of nursing research. – June 2008. – Т. – 30, ISS. – 4, pp. – 515-526.
11. Ma, R., Allen, D.G. Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment, Human resource management review, (December 2009), Т. - 19, ISS. – 4, pp. – 334-346.

Contact

Tatyana Kiseleva

Ural State University of Economics

70-232, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

lotos2828@yandex.ru

Научный руководитель: доктор экон.наук, профессор кафедры Экономики труда и управления персоналом И.А.Кулькова