

DOI: 10.12731/2306-1561-2013-4-16

PROBLEMS OF IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF EVALUATION OF THE CANDIDATES DURING THE RECRUITMENT PROCESS, AND THE WAYS OF THEIR SOLUTION

Silantieva I.O., Tchuvashova A.A.

Abstract

In the article the problems of improvement of the system of evaluation of the candidates during the recruitment process, and the ways of their solution are consider. Analysis functionality, advantages and disadvantages of traditional and non-traditional methods of assessing candidates for employment. Discusses the experience of building a system of evaluation of the candidates of world famous companies Procter&Gamble and Deloitte.

Keywords: evaluation system for employment candidates.

УДК 658.3

ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Силантьева И.О., Чувашова А.А.

Аннотация

В статье рассматриваются проблемы совершенствования системы оценки кандидатов при приеме на работу и пути их решения. Проводится анализ функционала, достоинств и недостатков традиционных и нетрадиционных методов оценки кандидатов при приеме на работу. Рассматривается опыт построения системы оценки кандидатов всемирно известных компаний: «Проктер энд Гембл» (Procter&Gamble) и «Делойт» (DeloitteToucheTohmatsuLimited).

Ключевые слова: система оценки кандидатов при приеме на работу.

В условиях кадрового дефицита с одной стороны, и высоких требований к уровню профессионально-квалификационной подготовки специалистов и их социальным и психологическим характеристикам - с другой стороны, качество человеческих ресурсов выступает как главный и основной критерий оценки при подборе, отборе и приеме кандидатов на работу.

Оценка кандидата при подборе, отборе и приеме на работу - это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов. Системная и комплексная,

объективная и грамотно реализованная оценка кандидатов является залогом успешности деятельности любой организации.

К проблемам в области оценки кандидатов при приеме на работу, с которыми сталкиваются крупные и малые российские и зарубежные организации относятся: неадекватность и необъективность оценки, отсутствие системного и комплексного подхода при построении оценочной системы.

Для оценки кандидатов, менеджеры по персоналу или непосредственные руководители применяют различные методы, которые можно разделить на традиционные и нетрадиционные (таблице 1).

Традиционные методы – это методы, при которых соискателей оценивает непосредственный руководитель. Такие методы являются традиционными для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды. Традиционные методы оценки кандидатов при приеме на работу помогают менеджерам по работе с персоналом выявить базовую информацию о соискателе.

Таблица 1 - Классификация методов оценки кандидатов при приеме на работу

№	Традиционные методы	Нетрадиционные методы
1	Собеседование (интервьюирование)	Стрессовое интервью
2	Центры оценки персонала	Brainteaser – интервью
3	Тестирование	Физиогномика
4	Рекомендации	Соционика
5		Графология
6		Астрология

Вместе с тем традиционные методы не позволяют провести оценку и анализ деловых, профессиональных, психологических и иных качеств и характеристик претендентов, полученных на основе данных всевозможных тестирований, интервьюирования, анкетирования. Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами оценки побудила их начать активные поиски новых, нетрадиционных подходов к оценке кандидатов, в большей степени соответствующих реалиям современного бизнеса.

Выбирая между традиционными и нетрадиционными методами оценки кандидата(ов) необходимо учитывать следующие аспекты:

- функционал вакантной должности (структура и содержание выполняемых работ, обязанностей, прав и полномочий, схемы внутри- и межорганизационных взаимосвязей, уровень требований к качеству выполняемых работ и др.);
- изучаемые качества кандидата (профессиональные, социальные, психологические), потенциал их проявления;
- функционал (достоинства и недостатки) методов и технологий, используемых при оценке кандидатов на должность;
- издержки (временные и финансовые).

Издержки на проведение оценочных работ являются одним из основных факторов определяющих выбор методов и технологий оценки кандидата. Проанализировав опыт как российских, так и зарубежных компаний по оценке кандидатов на вакантную должность при приеме на работу было выявлено, что самыми затратными являются нетрадиционные методы оценки. Это обусловлено тем, что сами рекрутеры или руководители, проводящие оценку, не в состоянии использовать данные методы. Для того, чтобы применить физиогномику, соционику, астрологию, графологию или детектор лжи в качестве методов оценки кандидата, необходимо пригласить специалиста, который имеет большой опыт использования таких процедур в области управления человеческими ресурсами. Несмотря на высокие финансовые издержки, многие крупные компании России и Запада стали часто прибегать к такого рода процедурам. Временные затраты проведения оценки данными методами также велики, так как требуется достаточно много времени (от двух – до шести месяцев), чтобы провести организационные и подготовительные работы, оценку и анализ полученных результатов, разработать программу корректирующих мероприятий.

Финансово наименее затратным является метод собеседования. Особых финансовых вложений данный метод не требует, но является затратным по времени.

В отличии от метода собеседования метод тестирования является менее затратным по времени, но более затратным финансово по причине того, что для проведения некоторых видов тестирования необходимо приглашать высококвалифицированных специалистов. Это происходит потому, что определенные виды тестов имеют сложную структуру и их достаточно сложно интерпретировать. По времени тестирование занимает от тридцати минут до двух часов. Данный метод оценки стоит использовать как вспомогательный во время проведения собеседования, с целью повышения уровня эффективности оценки и получению более объективной и адекватной информации о кандидате.

Определяясь с методом и технологией проведения оценки кандидата при приеме на работу, следует обратить внимание и на его функционал. В таблице 2 приведены характеристики традиционных и нетрадиционных методов оценки кандидата при приеме на работу. Используя данные таблицы и применяя комплексный подход процесс и результат выбора метода оценки можно поднять на более высокий качественный уровень.

Таблица 2 - Преимущества, недостатки и область применения методов оценки кандидатов при приеме на работу

№	Название метода	Преимущества	Недостатки	Область применения
1	Биографическое интервью	Дает возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни и, на	Невозможность оценить сегодняшнее состояние кандидата, его способности и мотивацию.	Должности начального уровня и среднего.

№	Название метода	Преимущества	Недостатки	Область применения
		основании этого предположить, насколько успешно он будет работать в должности, на которую претендует.		
2	Ситуационное собеседование	Позволяет проанализировать понимание кандидатом сущности работы. Помогает быстро оценить ответы и достигнуть однозначности мнений экспертов об их правильности.	Необходимость собрать в одно время различных сотрудников — руководителей, специалистов. Требуется отдельное время для разработки ситуационных вопросов и обсуждения ответов.	Должности руководителей среднего звена, «молодые» руководители, менеджеры.
3	Критериальное собеседование	Использование вопросов и методов оценки, непосредственно связанных с профессиональной деятельностью. Легко ранжировать кандидатов, отвечающих на стандартные вопросы.	Ограниченность оцениваемых качеств кандидата; Необходимостью тщательной подготовки, для проводящего собеседование.	Должности руководителей.
4	Структурированное собеседование	Претенденту задаются все необходимые вопросы.	Интервью дает мало объективной информации. Необходимость записывать во время проведения интервью ответы кандидата.	«Типовые должности», где предоставляемая кандидатом информация стандар-тна и несложного содержания, позволяет сократить время, которое требуется для записей.
5	Неструктуриро	Интервьюер	Большой объем	«Не потоковые»

№	Название метода	Преимущества	Недостатки	Область применения
	ванное интервью	обладает полной свободой, что позволяет ему более глубоко развить интересующую тему и задавать интересующие вопросы по мере их появления.	неструктурированной информации.	должности, отбор на которые можно дополнить выполнением профессиональных заданий — бухгалтер, дизайнер, IT-специалист.
6	Комбинированное собеседование	Наиболее полная оценка соискателя.	Нарушение атмосферы, так как происходит переключение с одного вида собеседования на другой.	Не потоковые» должности, отбор на которые можно дополнить выполнением профессиональных заданий — бухгалтер, дизайнер, IT-специалист.
7	Отсеивающее собеседование	Доступность, возможность получить базовую информацию; Возможность проведения молодым специалистом без большого опыта по заданным критериям.	Возможно использование только в комплексе с другими методами.	Для всех категорий персонала.
8	Серийное собеседование	Возможность разобраться, какие именно качества в первую очередь необходимы успешному кандидату.	Временные затраты; Дополнительная подготовка специалиста по подбору в области оценки, либо привлечение специалистов по оценке.	Должности, влияющие на прибыль компании — менеджеры по продажам, руководители отделов продаж, маркетинг-директора, директора подразделений.
9	Индивидуальное	Легко договориться об	Ненадежный метод оценки;	Должности, влияющие на

№	Название метода	Преимущества	Недостатки	Область применения
	собеседование	удобном для обоих времени и месте; Непринужденная беседа в неофициальной обстановке; Кандидат чувствует себя более раскованным; Для интервьюера легче контролировать и вести разговор.	Невозможность оценки неопытным интервьюером.	прибыль компания — менеджеры по продажам, руководители отделов продаж, маркетинг- директора, директора подразделений.
10	Отборочное собеседование	Самый подробный и наиболее глубокий.	Невозможность проведения молодым специалистом.	Должности, играющие важную роль для компания (директора подразделений, руководители отделов).
11	Групповое собеседование	Максимально эффективно в региональном подборе; Экономия времени при проведении массовых собеседований — нет необходимости повторять сотни раз одну и ту же информацию.	Обращают внимание на того, кто более активен.	Должности региональных руководителей, главных бухгалтеров (собеседование происходит «на выезде»). Для продавцов- консультантов, официантов, торговых представителей.
12	Центры оценки	Наиболее объективная оценка; Наиболее полное выявление соответствия работников корпоративной культуре.	Большие финансовые затраты; Большие временные затраты; Высокий уровень стресса в получении обратной связи.	Используют для оценки кандидатов на руководящие должности
13	Тесты на	Дополнительная	Занимает много	Часто

№	Название метода	Преимущества	Недостатки	Область применения
	профпригодность	информация, не связанная с мнением рекрутера; Помогают определить, насколько человек готов к выполнению предстоящей работы.	времени, сил и внимания у соискателя и рекрутера.	используются для найма квалифицированных работников (сварщики, слесари, механики).
14	Интеллектуальные тесты	Дополнительная информация, не связанная с мнением рекрутера; Объективно оценивают уровень интеллектуальных способностей.	Занимает много времени, сил и внимания у соискателя и рекрутера. Проведение только высококвалифицированным специалистом.	Должности руководителей среднего звена и высшего звена.
15	Отсеивающие тесты	Охват большого количества кандидатов.	Обработка большого количества бланков; Происходит психологическое давление на соискателей.	Должности региональных руководителей, главных бухгалтеров (собеседование происходит «на выезде»). Массовые собеседования — для продавцов-консультантов, официантов, торговых представителей.
16	Личностные тесты	Возможность определения личностных качеств кандидата; Возможность сопоставления кандидата с корпоративной культурой организации.	Занимает большое количество времени на обработку и интерпретацию результатов; Проведение высококвалифицированным специалистом.	Часто используют для оценки кандидатов на топовые должности.

№	Название метода	Преимущества	Недостатки	Область применения
17	Психологическое тестирование	Дополнительная объективная информация; Помогают определить, насколько человек психологически устойчив.	Занимает большое количество времени на обработку и интерпретацию результатов; Проведение высококвалифицированным специалистом.	Для оценки кандидатов на топовые и руководящие должности.
18	Рекомендации	Объективная оценка.	Необъективная оценка.	Должности, которые влияют на эффективность работы компании (руководители, менеджеры).
19	Стресс интервью -	Помогает «раскрыть» подготовленного кандидата; Помогает показать умение грамотно вести себя в конфликтных ситуациях, скорость и эффективность принятия решения в неординарных ситуациях; Определение уровня стрессоустойчивости кандидата.	Оттолкнет часть потенциальных сотрудников, которые могли бы оказаться полезными; При неумелом проведении может только навредить: соискатель получит негативный опыт, а слухи распространяются быстро, и компания очень скоро прослышет в кругу заинтересованных лиц непрофессиональной.	Для оценки кандидатов, претендующих на должности, где необходимо общаться с большим потоком людей (менеджеры по работе с клиентами, менеджеры по продажам).
20	Brainteaser интервью -	Наиболее полное определение творческих способностей кандидата; Определение аналитического мышления кандидата.	Занимает много времени, сил и внимания у соискателя и рекрутера; Возможна необъективная оценка.	Работники умственного труда и креативщики, среди которых программисты, менеджеры по рекламе, аудиторы, консультанты.

№	Название метода	Преимущества	Недостатки	Область применения
21	Физиогномика	Может использовать даже неопытный специалист по подбору персонала; Предоставляет информацию о качествах кандидата путем анализа его лица.	Не эффективен, как основной метод оценки; Сложность интерпретации.	Должности высшего звена (руководители подразделений, заместители)
22	Соционика	Получение новой информации о кандидате; Помогает лучше разобраться в человеке.	Не эффективен, как основной метод оценки; Сложность интерпретации; Финансовые затраты.	Топовые должности и руководящие должности
23	Графология	Получение дополнительной информации о характере кандидата; Получение объективной информации.	Проведение высококвалифицированным специалистом; Большие финансовые затраты.	Должности высшего звена (ген. директор, заместители)
24	Астрология	Получение интересной информации о возможной расстановке кадров в организации.	Проведение высококвалифицированным специалистом; Большие финансовые затраты.	Должности высшего звена (ген. директор, заместители)

Из таблицы 2 можно сделать выводы, что идеального метода, который бы мог предоставить объективную, качественную и полную информацию о кандидате не существует, все из перечисленных методов оценки кандидатов при приеме на работу имеют свои преимущества и недостатки. Следовательно, при практическом использовании данных методов, необходимо обращать особое внимание на их недостатки, и стараться устранить их при помощи использования взаимодополняющих методов; необходимо разработать такую систему оценки кандидатов, в состав которой входило бы несколько дополняющих друг друга процедур.

В связи с рассматриваемой проблемой повышения качества системы оценки кандидатов при приеме на работу, хотелось бы остановиться на опыте построения системы оценки кандидатов двух таких всемирно известных компаний как «Проктер энд Гембл» (Procter&Gamble) и «Делойт» (DeloitteToucheTohmatsuLimited).

Компания Procter&Gamble – 300 торговых марок, представленных более чем в 160 странах мира. В основе кадровой политики компании лежит философия «построение изнутри». Философия «построения изнутри» заключается в том, что прийти работать в компанию можно только на позиции определенного профиля и уровня – это начальные менеджерские позиции или позиции специалистов. Новички должны иметь определенный потенциал. «Взращивание» собственных топ – менеджеров и представляет собой концепцию «построения изнутри». При таком стратегическом выборе компании молодежь «обречена на успех».

Процесс оценки кандидатов предполагает рассмотрение заявки, которая должна быть подана посредством заполнения анкеты в Интернете. Следующими отборочными этапами являются тестирование на оперативность мышления и несколько личных собеседований со специально подготовленными менеджерами компании. Так как компания подбирает своих будущих руководителей, поэтому к процессу отбора относится очень внимательно и серьезно.

Концепция отборочного процесса P&G подразумевает внимательное рассмотрение личностных качеств, а также оценку потенциала для будущего роста. Навыки работы в команде и взаимодействия с людьми, способность анализировать информацию и принимать взвешенные решения в условиях ограниченных данных и времени, умение быстро адаптироваться в изменяющихся условиях и инициировать изменения – некоторые примеры качеств и навыков, лежащих в основе корпоративных компетенций. Именно эти качества и умения компания ищет в соискателях. Профиль образования, как и предыдущий опыт, имеют для P&G значение только с точки зрения подготовленности молодого человека к обучению и успешному старту в соответствующей роли.

Подробнее рассмотрим систему оценки кандидатов при приеме на работу в компании Procter&Gamble (рисунок 1).

Первый этап оценки кандидатов – получение заявки службой управления персоналом. Начальник любого подразделения компании высылает заявку на вакантную должность, в которой указывает те качества, навыки, знания и умения, которыми должен обладать кандидат.

После получения заявки с описанием, на втором этапе работник кадровой службы оценивает соответствие заявки профилю должности.

Третий этап – согласование заявки.

На четвертом этапе оцениваются внешние кандидаты. Данный этап состоит из нескольких процедур. Если говорить о серьезной компании, то, как правило, именно заявка становится первым шагом на пути к трудоустройству. Этот этап активно вытесняет старомодную просьбу работодателя выслать резюме на электронный адрес. Данную форму заявки можно найти на сайте компании и далее заполнить.

Самое важное в этом этапе – отнестись к нему со всей серьезностью и не воспринимать как первый, ничего не значащий момент. В какой – то степени заявка может быть даже важнее, чем резюме, ведь ее стандартная форма помогает работодателю быстро понять, соответствует ли кандидат базовым критериям. Здесь

важно отвечать очень аккуратно на вопросы, если работодатель продвинутый и заявка электронная, то неосмотрительно поставленная галочка в ненужном месте может лишить кандидата дальнейших шансов.

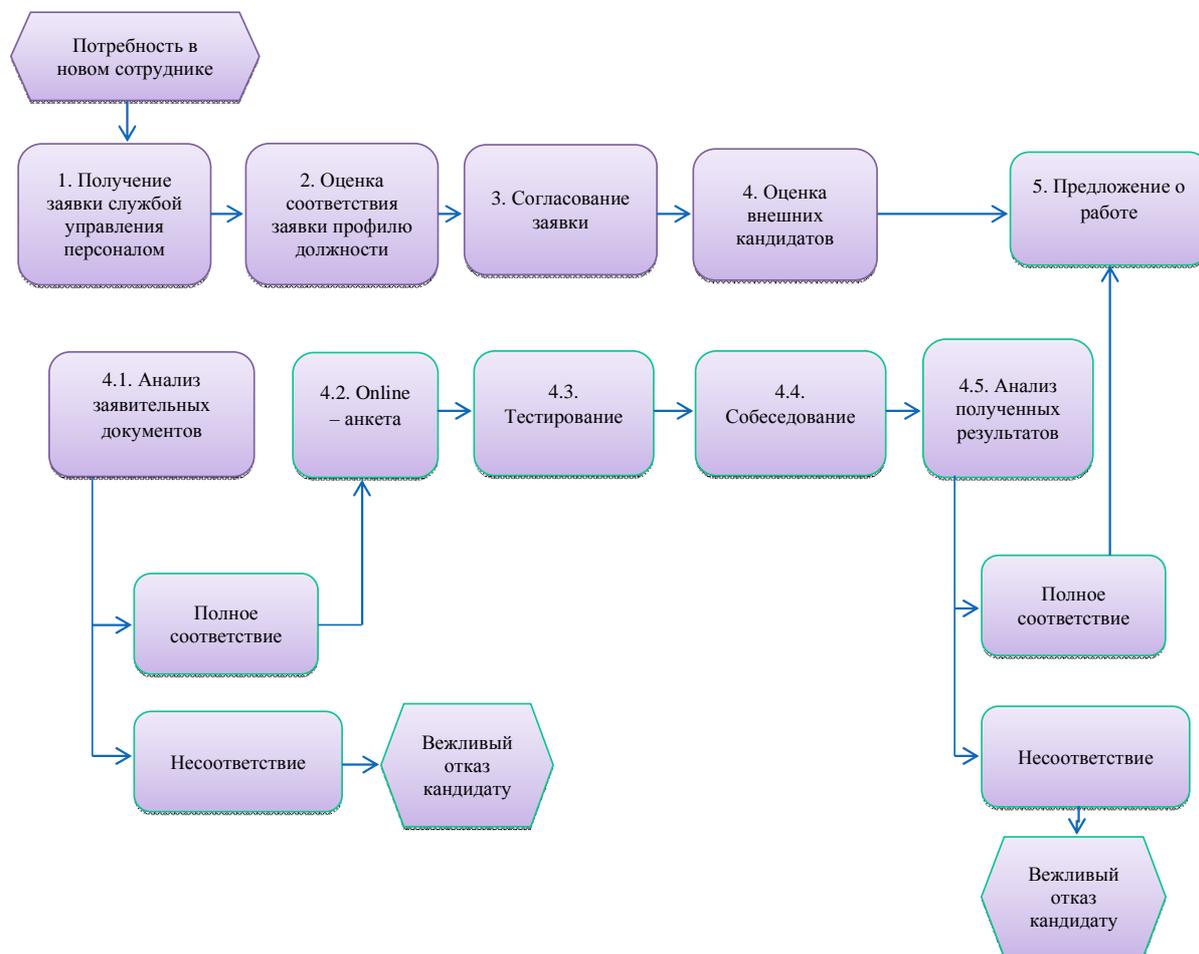


Рисунок 1 - Система оценки кандидатов при приеме на работу в компании P&G

Часто в заявках помимо вопросов биографического характера, где важна четкость и аккуратность, встречаются открытые вопросы, в ответах на которые нужно привести примеры из жизни. «Приведите пример, когда вы поставили перед группой людей четкую цель и направляли их для достижения результатов». Задача кандидата – подробно ответить на вопрос и вписаться в ограничение по количеству знаков (если его нет, это не значит, что ответ должен представлять собой шестистраничное эссе). Ответ должен содержать в себе краткое описание ситуации, действия и результат.

Также при оценке к заявке требуют приложить резюме.

Заполнив и отправив заявку, кандидат переходит к следующему этапу системы оценки – online– анкете или онлайн – тесту. На данном этапе происходит оценка личностных качеств кандидата. Все вопросы анкеты требуют выбора одного или нескольких вариантов из предлагающихся, вопросы эти не математические, и ответы должны быть основаны на предыдущем опыте. Хотя время на заполнение анкеты не ограничено, здесь тоже есть несколько хитростей, которые важно учесть.

Первая из них – время. С одной стороны, время неограниченное, поэтому можно спокойно и не спеша отвечать на все вопросы. С другой стороны, вопросов немало, поэтому нужно запланировать достаточно (примерно полчаса – час), чтобы хватило времени, как следует подумать.

Ещё один нюанс – отвечать на вопросы надо честно, но при этом излишне не скромничать. Опять же, прохождение анкеты без спешки поможет кандидату сосредоточиться и вспомнить все свои достижения.

Третьей ступенью этапа оценки внешних кандидатов является тестирование. Тест на определение способности к логическому мышлению – стандартный инструмент, используемый в оценочном процессе Procter&Gamble.

За 65 минут кандидату будет предложено выполнить 40 заданий на русском языке, выбирая правильный вариант ответа из нескольких представленных. Тест состоит из математических задач, заданий на понимание текста и анализ изображений.

Следующая ступень системы оценки кандидата – собеседование. На собеседованиях в P&G соискателей просят описать жизненные ситуации, помогающие оценить, насколько претендентам присущи те качества, которые являются базовыми в наших корпоративных компетенциях. Интервью – это процесс взаимной оценки соискателя и потенциального работодателя.

После прохождения описанных этапов оценщики анализируют полученные данные, а затем делают вывод, подходит ли кандидат на вакантную должность или нет. Если кандидат полностью удовлетворяет всем требованиям компании P&G, то последним и заключительным этапом оценочной процедуры является предложение о работе. В результате кандидаты, прошедшие отбор в компании P&G, получают огромные возможности для дальнейшего развития.

Рассмотрим еще один пример системы оценки кандидатов в компании DeloitteToucheTohmatsuLimited — международная компания, оказывающая профессиональные услуги. Кроме услуг в сфере аудита, «Делойт» является одной из крупнейших фирм, оказывающих консалтинговые услуги ведущим компаниям мира.

Как и во всех западных фирмах, в компании «Делойт» очень интенсивный график работы, однако процент сотрудников, принимающих решение о переходе в другие организации, один из самых низких среди отделений «Делойт» во всем мире, и он намного ниже, чем у компаний похожего рода деятельности. В немалой степени это связано с тем, что руководство рассматривает быстрый рост своих сотрудников как один из элементов мотивации и не боится доверять ответственные проекты молодым специалистам, оказывая при этом всестороннюю поддержку. В компании «Делойт» есть конкретные даты выхода на работу молодых специалистов, каждый год они меняются. Например, это может быть 1 августа и 1 декабря. Если человек попал на тестирование после 1 августа, то его сразу предупреждают, что выход на работу произойдет только в декабре.

Команды «Делойта» по подбору персонала проводят оценку кандидатов на различные вакансии, которые открываются в компании.

Миссия компании «Делойт» заключается в том, чтобы помогать клиентам и сотрудникам развиваться. Для того чтобы иметь возможность помочь как можно большему числу талантливых людей, в компании была внедрена автоматизированная система подачи онлайн – заявок на интересующие кандидатов позиции, которые открыты по всей России.

Система оценки кандидатов при приеме на работу

Итак, первый этап оценки это анализ резюме кандидата. Соискателю необходимо разместить электронную версию резюме в онлайн – системе.

Специалисты по подбору персонала при анализе резюме кандидатов, первоначально, обращают внимание на образование и опыт работы. Для резюме претендента на позицию специалиста первого года опыт не критичен, так же и нет жестких ограничений по образованию. Логично, что среди кандидатов и сотрудников преобладают экономисты – выпускники МГУ, Финансовой академии, ГУ – ВШЭ, поэтому первые программы стипендий были учреждены именно в вузах, готовящих выпускников экономических специальностей. Выпускники технических вузов тоже идут в компанию охотно.

Приславший резюме, получает приглашение пройти тестирование, включающее несколько блоков: профессиональные вопросы, знание английского языка и некоторые другие. Основной отсев происходит по результатам собеседований в том отделе, где предположительно будет работать соискатель. Последняя стадия отбора – коктейль – пати, на которой проверяются навыки социального общения кандидатов. 10–15 финалистов приглашают в зал, там присутствует примерно такое же количество сотрудников нашей компании. В непринужденной атмосфере идет разговор на разные темы, и становятся очевидными коммуникативные навыки претендентов. Обычно до 80% кандидатов, приглашенных на этот этап, получают предложения о работе.

Коктейль – пати — это этап, который редко применяется компаниями при оценке кандидатов, но он уже много лет используется в «Делойте». Это связано с тем, что компании важны не только профессиональные навыки кандидата, но и то, какой он человек и как он впишется в ту уникальную атмосферу, которая исторически сложилась в компании. Помимо того, что это этап оценки, для кандидата коктейль – пати — это хорошая возможность пообщаться с большим количеством сотрудников компании и сделать для себя вывод, будет ли ему комфортно работать с этими людьми каждый день.

Данная система является комплексной, опирающейся на несколько методов оценки: тестирование, собеседование, решение бизнес – кейсов. Такая система позволяет компании отобрать лучших из лучших кандидатов для работы в своем коллективе.

Заключение

Подводя итог, хотелось бы отметить, что при построении системы оценки кандидатов, необходимо учитывать: специфику деятельности компании, динамичность

ее развития, специфику организационной системы, соответствие системы оценки другим подсистемам управления персоналом - компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения и т.д. Так, для стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, классическим набором кадровых функций, как правило, больше подойдут и могут более эффективно использоваться традиционные методы оценки; для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, с процесс- или проектно-ориентированной структурой системы управления и расширенным набором кадровых функций, более подходят нетрадиционные методы, комплексный подход. Также система оценки должна учитывать стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру, традиции организации, профессиональные и личностные характеристики занятой работников.

Список информационных источников

- [1] Андреев А.Ф., Гришина Н.В., Лопатина С.Г. Основы кадрового менеджмента: Учебник. М.: «Юрайт», 2008. 354 с.
- [2] Балашов Л.А. Оценка на вакантные должности // Управление персоналом. 2007. №9. С. 206 – 211.
- [3] Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. 341 с.
- [4] Карелина Н.А. Методы и процедуры оценки кандидатов // Оценка персонала. 2008. № 4. С. 88 – 93.
- [5] Михалык Т.М. Эффективность использования различных методов при оценке кандидатов// Менеджер по персоналу. 2009.№10. С. 102 – 133.
- [6] Остроух, А.В. Информационные технологии в научной и производственной деятельности [Текст] / [ред. А.В. Остроух] - М: ООО "Техполиграфцентр", 2011. - 240 с. - ISBN 978-5-94385-056-1.
- [7] Чувашова А.А. Методика мониторинга внешней среды автотранспортного предприятия, работающего в сфере МАП // Вестник МАДИ. 2012. №2 (25).
- [8] Чувашова А.А., Коробицин П.А. Грейдинг в системе кадрового менеджмента организаций // В мире научных открытий. Красноярск: Научно-инновационный центр. 2012. № 12 (36). С. 188-196.
- [9] Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно – практическое пособие – 5 – е изд., перераб. и доп. (Серии «Библиотека журнала Управление персоналом») М.: ЗАО «Бизнес- школа «Интел - Синтез», 2002. 368 с.
- [10] URL: http://www.pg.com/en_US/careers/index.shtml
- [11] URL:http://ru.wikipedia.org/wiki/Deloitte_Touche_Tohmatsu
- [12] URL:<http://mycareer.deloitte.com/global/en>
URL:<http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=12541>