

УДК 331.104:664

Грищенко Д.Г.,
аспірант*
Національний університет харчових технологій

ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ HR-МАРКЕТИНГУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Hryshchenko D.H.,
graduate student
National University of Food Technology

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE HR-MARKETING AND EFFECTIVENESS OF THE ENTERPRISES

Постановка проблеми. Людські ресурси (HR) не лише створюють матеріальні передумови виробництва, але і забезпечують їх результативне функціонування. Ефективність використання людської праці відображає рівень розвитку продуктивних сил, тож виникає необхідність поглибленого розуміння ролі людини і результатів її діяльності у процесі розвитку економіки.

У більшості успішних західних підприємств відбулося зміщення акценту в стратегії управління з клієнтів на працівників. Відбулася трансформація від клієнто-орієнтованої до персонал-орієнтованої стратегії управління. Адже саме персонал представляє підприємство перед клієнтами, саме працівники створюють ті високі стандарти, які формують позитивне та лояльне ставлення до підприємства у його клієнтів. Тож, сучасне управління персоналом потребує переходу на якісно новий рівень - hr-маркетинг. Застосування маркетингу у політиці управління людськими ресурсами підприємства, дозволяє створити найбільш сприятливі умови для максимального залучення та зацікавленості персоналу в ефективній роботі. Від того, наскільки вдасться підприємству зберегти повноцінну роботу з працівниками і при цьому отримати від них максимальну віддачу, залежить економічна стійкість підприємства і його здатність конкурувати в майбутньому [5, с. 254].

Новизна та багатоаспектність даного напрямку потребує подальшого теоретичного обґрунтування та практичного дослідження, є доречним прослідкувати та проаналізувати вплив hr-маркетингу на кінцеві результати діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вплив людських ресурсів на ефективність діяльності підприємств та тенденції покращення основних показників організації в результаті впровадження ефективних методів управління персоналом досліджуються вченими з різних країн світу. Цій тематиці присвятили свої дослідження такі відомі науковці, як А. Ендрюс, Д. Мак-Даффі, Д.Пфеффер, Т. Уелборн, М. Хузелід [4-8] та ін. Вчені проаналізували сотні компаній, які ведуть свою діяльність в різних галузях та знаходяться в різних країнах. Результати цих досліджень демонструють безпосередній вплив методів управління персоналом на підприємстві на ті чи інші кінцеві результати його діяльності. Водночас, слід зауважити, що при всій значимості отриманих наукових результатів відсутній єдиний підхід до оцінювання залежності ефективності використання людських ресурсів та кінцевих результатів діяльності підприємств, який би ґрунтувався на об'єктивних статистичних даних.

Постановка завдання. Метою даної статті є розробка теоретико-методичних засад та науково-практичних рекомендацій щодо оцінювання впливу людських ресурсів підприємства на ефективність його діяльності, що ґрунтується на трьох ключових аспектах: об'єктивність, простота та комплексність підходу. Для досягнення мети нами було поставлено та вирішено наступні завдання: розроблено методичні підходи щодо аналізу та оцінки стану hr-маркетингу підприємства і ефективності його діяльності та оцінено взаємозв'язок між ними. З метою отримання неупереджених об'єктивних висновків щодо досліджуваної проблематики, нами

* Науковий керівник: Безпалько О.В. – к.е.н., доц.

обрано в якості об'єкта дослідження шість підприємств харчової промисловості, які відносяться до різних груп підприємств за розмірами та є представниками різних галузей харчової промисловості. Предметом дослідження є практичні підходи щодо формування hr-маркетингу на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз ефективності використання людських ресурсів підприємства здійснено на основі авторської методики оцінки hr-маркетингу за аналітичним методом [1, с. 423-427]. Оскільки маркетинг передбачає орієнтацію на споживача, то це означає, що критерієм оцінки hr-маркетингу має бути задоволеність його споживачів – це саме підприємство та його персонал.

Визначивши доцільність та актуальність такого методичного підходу, нами було визначено наступні фактори оцінки: плинність персоналу; компетентність кадрів підприємства; розвиток працівників; випереджальний характер зростання продуктивності праці над зростанням заробітної плати; вікова структура персоналу. Саме ці показники дозволяють оцінити стан кадрової політики підприємства з точки зору задоволеності нею, з одного боку, самим підприємством, а з іншого – його працівниками.

Важливими саме для підприємства критеріями оцінки кадрової політики є показник співвідношення росту продуктивності праці із ростом середньої заробітної плати, вікова структура та показник компетентності персоналу. Випереджальний характер зростання продуктивності праці над зростанням середньої заробітної плати є своєрідним індикатором ефективності використання людських ресурсів і запорукою результативної діяльності самого підприємства. Вікова структура персоналу та її зрушення можуть свідчити про надійність кадрового забезпечення підприємства або ж сигналізувати про його ризикований стан. Відносна стабільність та помірність зрушень у віковій структурі підприємства дозволяє будувати більш ефективну (оскільки більш повно враховуються особливості різних вікових груп) та довгострокову (оскільки має місце певний тренд зрушень) політику управління людськими ресурсами на підприємстві. Компетентність персоналу показує рівень розвитку продуктивних сил підприємства. Адже висока компетентність персоналу створює передумови більш ефективного процесу праці та відповідно розвитку самого підприємства.

Критеріями задоволеності працівників кадровою політикою підприємства є плинність кадрів та їх розвиток. Чим менша задоволеність працівників роботою, тим більша плинність кадрів на підприємстві. На сьогоднішній день доведеним є факт, що висока плинність кадрів не сприяє стабільному розвитку компанії та вимагає додаткових фінансових ресурсів. Кожен прийом працівника на роботу тягне за собою великі затрати для організації, помилки при наймі збільшують ці затрати в декілька разів [3]. Фактор розвитку персоналу дає розуміння про рівень задоволення потреби працівників у професійному зростанні та визнанні. Незалежно від рівня кваліфікації працівника, з часом виникає необхідність у підвищенні його компетентії. Це зумовлено стрімким розвитком нових технологій.

Інноваційність даного підходу оцінки персоналу полягає у наступних ключових аспектах: об'єктивність, простота та комплексність, що є особливо актуальним в умовах розвитку сучасного бізнесу. Об'єктивність підходу полягає у статистичній природі даних, які використовуються для проведення оцінки. Тобто немає потреби у додаткових анкетах, опитувальниках та ін., які часто містять суб'єктивну позицію, всі дані беруться на основі статистичної звітності, яку формує та здає підприємство. Простота підходу полягає у невеликій кількості факторів, які аналізуються, та разом з тим вибрані фактори дають можливість оцінити загальний стан кадрової політики на підприємстві, що забезпечує комплексність підходу.

Для більш достовірного відображення реального стану кадрової сфери підприємств та оцінки її динаміки в розрахунках було використано середні значення показників за останні п'ять років.

Для співставлення значень різних факторів необхідне їх приведення до однакових одиниць вимірювання. Оскільки досліджувані фактори є різномірними та різнонаправленими, тому, для приведення їх до єдиної системи, автором була використана 10-ти бальна шкала умовних одиниць. Механізм переведення факторів в умовні одиниці зводився до наступного: значення аналізуючого показника по підприємству співвідносилось до еталонного значення показника по галузі, та розраховувалось відповідне значення

умовних одиниць, враховуючи, що 10 умовним одиницям відповідає найкраще значення показника (еталон), 0 – відповідно найгіршому з точки зору ведення бізнесу.

Алгоритм визначення кількісної оцінки стану hr-маркетингу на підприємстві зводиться до наступного:

- 1) розрахунок одиничних інтегрованих факторних показників hr- маркетингу:

$$\text{ОПКМ}_i = q_i * R_i , \quad (1)$$

де ОПКМ_i – одиничний факторний показник hr-маркетингу;

q_i – параметрична оцінка;

R_i – вагомість (ранг) фактора.

- 2) розрахунок інтегрального показника hr-маркетингу:

$$\text{ІПКМ}_j = \sum_{i=1}^n \text{ОПКМ}_i \quad (2)$$

де, ІПКМ_j – інтегрований показник hr- маркетингу;

ОПКМ_i - одиничний факторний показник;

n – кількість досліджуваних факторів.

Найбільше значення ІПКМ відповідатиме найвищій оцінці hr-маркетингу.

В результаті аналізу стану hr-маркетингу на підприємствах були отримані наступні дані: значення інтегрального показника hr-маркетингу ДП ПАТ «Київхліб» Хлібокомбінат №10 становить 5,3106; ДП ПАТ «Київхліб» Хлібокомбінат №2 – 4,5558; ТОВ Кондитерська фабрика «Меркурій» - 5,6950; ПрАТ «Шполянський завод продтоварів – 4,3796; ТОВ МПП «Делікатес» - 4,0435; ТОВ фірма «Славутич» - 3,2035.

Для дослідження впливу hr-маркетингу на ефективність діяльності підприємства необхідно проаналізувати кінцеві результати його діяльності.

Ефективність діяльності підприємства оцінюється великою кількістю різнобічних показників. Ми пропонуємо для цієї мети використовувати і аналізувати в єдності наступні: рентабельність продажів (є одним з найвагоміших індикаторів ефективності діяльності підприємства, даний показник відображає розмір прибутку підприємства, який отримується з кожної гривні від продажу продукції, робіт, послуг підприємства); використання робочого часу (характеризує наскільки повно використовується на підприємстві такий невідновний ресурс як час, адже від його раціонального використання в значній мірі залежить ефективність діяльності підприємства загалом); продуктивність праці (показує результативність використаної праці, наскільки ефективно були задіяні наявні людські ресурси); показник витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції (дає загальну характеристику ефективності управління витратами на підприємстві, що є одним із індикаторів ефективності діяльності підприємства в цілому). Ми вбачаємо, що аналіз визначених показників дозволить отримати об'єктивну загальну оцінку діяльності підприємства. Для достовірного дослідження показників проаналізовано їх динаміку за період 5 років.

Оскільки дані показники є різнонаправленими, то для їх аналізу в єдиній системі пропонуємо використовувати інтегральний показник. Таким, на нашу думку, є кумулятивний індекс ефективності діяльності підприємства. Розрахунок даного індексу пропонуємо проводити за наступним алгоритмом:

- 1) формування бази значень кожного з одиничних показників;

- 2) розрахунок відносних ланцюгових величин динаміки визначених показників за формулою:

$$d_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_0} , \quad (3)$$

де, d_i - значення відносної величини динаміки i -го показника;

Π_1 – значення показника у звітному періоді;

Π_0 – значення показника у попередньому періоді;

3) визначення середньорічного індексу i -го показника (\bar{d}_i), як усередненого за досліджуваний період;

4) розрахунок кумулятивного індексу ефективності діяльності підприємства за формулою:

$$Ked_j = \frac{\bar{d}_{пп} * \bar{d}_{рч} * \bar{d}_R}{\bar{d}_{в1гр}}, \quad (4)$$

де, Ked_j – кумулятивний індекс ефективності діяльності j -го підприємства;

$\bar{d}_{пп}$ – середньорічний індекс продуктивності праці;

$\bar{d}_{рч}$ – середньорічний індекс використання робочого часу;

\bar{d}_R – середньорічний індекс рентабельності продажів;

$\bar{d}_{в1гр}$ – середньорічний індекс витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції.

Здійснення аналізу ефективності діяльності підприємств дозволило отримати наступні результати: кумулятивний індекс ефективності діяльності ДП ПАТ «Київхліб» Хлібокомбінат №10 становить 1,1622; ДП ПАТ «Київхліб» Хлібокомбінат №2 складає 1,1357; ТОВ Кондитерська фабрика «Меркурій» – 1,3826; ПрАТ «Шполянський завод продтоварів» – 1,1431; ТОВ МПП «Делікатес» – 1,0216; ТОВ фірма «Славутич» – 0,996.

На основі отриманих результатів аналізу ефективності діяльності підприємств та оцінки hr-маркетингу побудовано модель матриці «Використання людських ресурсів – ефективність підприємства» (рис.1).

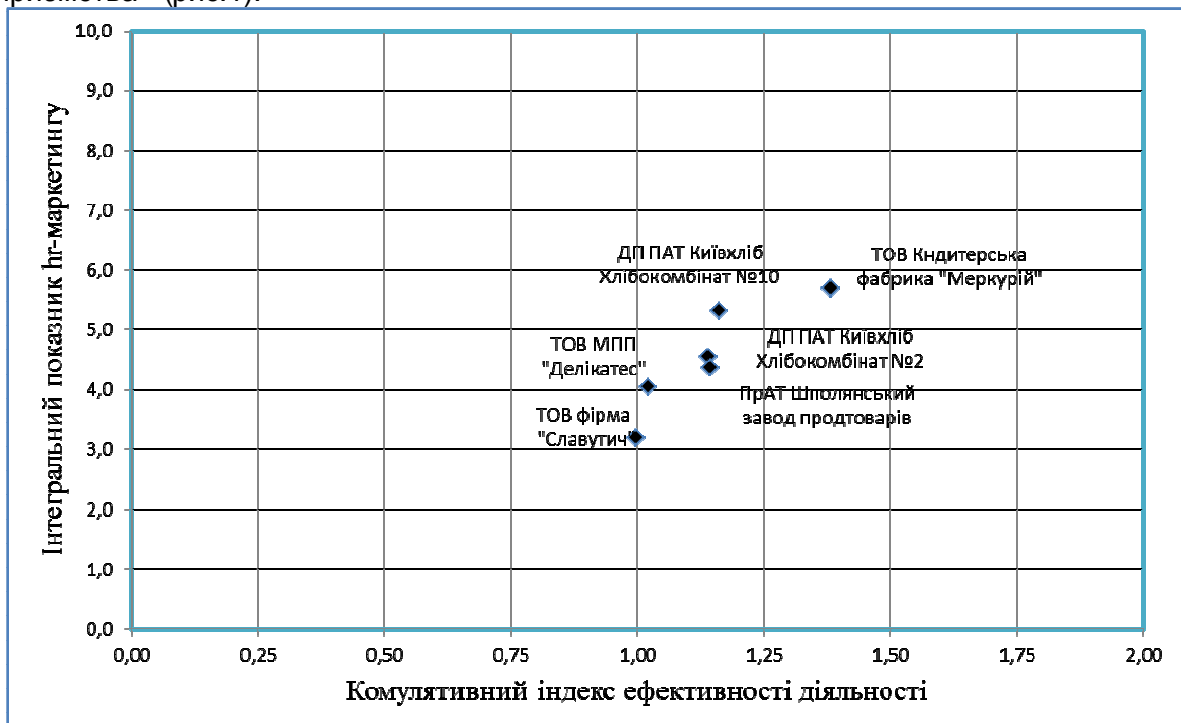


Рис. 1. Матриця «Використання людських ресурсів – ефективність підприємства»
 Джерело: складено автором

Координати матриці відповідають отриманим значенням кумулятивного індексу ефективності діяльності підприємства та інтегрального показника hr-маркетингу: ДП ПАТ «Київхліб» Хлібокомбінат №10 (1,16; 5,31), ДП ПАТ «Київхліб» Хлібокомбінат №2 (1,14; 4,56), ТОВ Кондитерська фабрика «Меркурій» (1,38; 5,70), ПрАТ «Шполянський завод продтоварів»

(1,14; 4,38), ТОВ МПП «Делікатес» (1,02; 4,04), ТОВ фірма «Славутич» (1,0; 3,20). Матриця дозволяє оцінити позиції підприємств на ринку та визначити стратегічне бачення його розвитку шляхом коригування політики управління людськими ресурсами на ньому.

На основі співставлення отриманих результатів аналізу стану людських ресурсів підприємства та ефективності його діяльності можемо зробити висновок про існування певної залежності між даними характеристиками. Для більш глибокого дослідження даного зв'язку вважаємо за необхідне провести кореляційно-регресійний аналіз. Вихідні дані для розрахунку кореляції, які в своїй основі мають 5-річну вибірку факторів по шести підприємствам, наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Вихідні дані кореляційно-регресійного аналізу

Підприємства	Кумулятивний індекс ефективності діяльності	Інтегральний показник hr-маркетингу
	Y	X
ДП ПАТ «Київхліб» Хлібокомбінат №10	1,1622	5,3106
дп ПАТ «Київхліб» Хлібокомбінат №2	1,1357	4,5558
ТОВ Кондитерська фабрика «Меркурій»	1,3826	5,6950
ПрАТ «Шполянський завод продоварів»	1,1431	4,3796
ТОВ МПП «Делікатес»	1,0216	4,0435
ТОВ фірма «Славутич»	0,9965	3,2035

Джерело: складено автором

Для спрощення розрахунків використаємо статистичну функцію Microsoft Excel ЛИНЕЙН [2]. Для визначення оцінок параметрів лінійної регресії в даній функції застосовується метод найменших квадратів. Результатом застосування статистичної функції ЛИНЕЙН є оцінка параметрів лінійної регресії та регресійна статистика. Отримана регресійна модель має вигляд:

$$Y_{\text{розра}} = 0,5181 + 0,1373 \cdot X. \tag{5}$$

Тіснота зв'язку між залежною змінною Y та незалежною змінною X оцінюються за допомогою статистичних характеристик: коефіцієнта детермінації та коефіцієнта кореляції. За допомогою цих коефіцієнтів перевіряється відповідність побудованої регресійної моделі (теоретичної) фактичним даним. Значимість зв'язку визначається за допомогою F-критерію Фішера [2].

За допомогою статистичної функції ЛИНЕЙН обчислюємо коефіцієнт детермінації:

$$R^2 = 0,7996.$$

Коефіцієнт кореляції розраховується за формулою :

$$R = \pm \sqrt{1 - \frac{\sum_{i=1}^n (Y_{\text{факт}} - Y_{\text{розра}})^2}{\sum_{i=1}^n (Y_{\text{факт}} - Y_{\text{сеп}})^2}} = 0,894 \tag{6}$$

Тестування адекватності моделі проводиться за критерієм Фішера.

$$F_{\text{розра}} = 15,96$$

$F_{\text{табл}}^{0,05}$ визначаємо за допомогою статистичної функції FРАСПОБР(0,05;4;5) для рівня надійності $\alpha=0,05$ і ступенів вільності відповідно $f_1 = (n-m-1) = 6-1-1=4$ та $f_2 = (n-1) = 6-1=5$:

$$F_{\text{табл}}^{0,05} = 5,19$$

Оскільки $F_{\text{розра}} > F_{\text{табл}}^{0,05}$, то можемо зробити висновок про адекватність побудованої моделі, отже, припускаємо наявність лінійного зв'язку.

Для оцінки точності моделі визначаємо стандартні похибки оцінок параметрів моделі з урахуванням дисперсії залишків:

$$S_{\beta_j} = \sqrt{\sigma_u^2 c_{kj}} \quad (7)$$

де σ_u^2 – дисперсія залишків;

c_{kj} – елемент матриці похибок C (матриця, обернена до матриці коефіцієнтів системи нормальних рівнянь);

$$S_{\beta_0} = 0,1; \quad |0,5181|$$

$$S_{\beta_1} = 0,0; \quad |0,1373|$$

Порівняємо стандартні похибки оцінки з величиною оцінки:

$$\frac{S_{\beta_0}}{\beta_0} 100 = \frac{0,1582}{0,5181} \cdot 100 = 30,5\% ,$$

$$\frac{S_{\beta_1}}{\beta_1} 100 = \frac{0,0344}{0,1373} \cdot 100 = 25,05\% .$$

Стандартні помилки параметрів не перевищують абсолютні значення цих параметрів. Це означає, що оцінки параметрів є незміщеними відносно їх істотних значень.

Середньоквадратичне відхилення (похибка):

$$S_{yx} = \pm \sqrt{\frac{\sum (Y_{\text{факт}} - Y_{\text{розрах}})^2}{n-1}} = \pm \sqrt{\frac{0,0188}{6-1}} = \pm 0,0614 \quad (8)$$

Отримане значення свідчить про те, що фактичні значення Y відхиляються від розрахункових його значень на $\pm 0,0614$.

Відносна похибка розраховується як:

$$\sigma = \frac{S_{yx}}{Y_{\text{сеп}}} \cdot 100 = \frac{0,0614}{1,14} \cdot 100 = 5,382\% , \quad (9)$$

Дане значення відносної похибки характеризує модель з позитивної сторони.

Наступним кроком є перевірка значущості коефіцієнта детермінації та кореляції. Для перевірки статистичної значущості коефіцієнта детермінації R^2 висувається нульова гіпотеза:

$$H_0: R^2=0. \quad (10)$$

$$H_0: \alpha_1 = \alpha_2 = \dots = \alpha_n = 0.$$

Альтернативною до неї є:

$$H_A: \alpha_i \neq 0 \quad (11)$$

Обчислюємо експериментальне значення F-статистики:

$$F_{\text{експ}} = \frac{R^2}{1-R^2} \cdot \frac{n-m-1}{m} = 5,99 \quad (12)$$

$$F_{\text{табл}}^{0,05} = 5,19$$

$$F_{\text{експ}} > F_{\text{табл}}^{0,05}$$

Нульова гіпотеза відхиляється, тобто існує такий коефіцієнт у регресійному рівнянні, який суттєво відрізняється від нуля, а відповідний фактор впливає на досліджувану змінну. Відхилення нульової гіпотези свідчить про адекватність побудованої моделі.

Коефіцієнт кореляції перевіряємо на значущість за допомогою t-критерію Ст'юдента. Фактичне значення t-статистики обчислюється за формулою:

$$t_{\text{експ}} = \frac{R\sqrt{n-m-1}}{\sqrt{1-R^2}} = 3,46 \quad (13)$$

$t_{\text{табл}}$ визначаємо за допомогою статистичної функції Microsoft Excel СТЬЮДРАСПОБР(0,05;4) для рівня значимості $\alpha=0,05$ та числу ступенів вільності $(n-m_1) = 6-2 = 4$.

$$t_{\text{табл}} = 2,78$$

$$|t_{\text{експ}}| > t_{\text{табл}}$$

Отже, можемо зробити висновок, що коефіцієнт кореляції достовірний (значущий), а зв'язок між залежною змінною та незалежним фактором суттєвий.

Розрахуємо коефіцієнт еластичності за формулою:

$$E_i = \frac{a_i \cdot \bar{X}_i}{\bar{Y}_{\text{розр}}} = \frac{0,1373 \cdot 4,53}{1,14} = 0,546. \quad (14)$$

Коефіцієнт еластичності говорить про те, що збільшення інтегрального показника кадрового маркетингу на 1% призведе до збільшення ефективності діяльності підприємства на 0,546%.

Висновки та подальші дослідження. Розроблена авторська методика оцінки існуючого стану hr-маркетингу на підприємстві та ефективності його діяльності ґрунтується на трьох ключових аспектах: об'єктивність, простота та комплексність підходу. Об'єктивність полягає у статистичній природі даних, що усуває потребу в додаткових анкетах, які часто містять суб'єктивну позицію. Простота проявляється у невеликій кількості факторів. Визначені фактори дають можливість оцінити загальний стан кадрової політики на підприємстві, що забезпечує комплексність підходу.

Запропонована авторська методика була апробована на підприємствах різних галузей харчової промисловості та засвідчила, що власне розмір підприємства та галузь діяльності не мають суттєвого впливу. На основі проведеного кореляційно-регресійного аналізу можемо зробити висновок, що ефективність діяльності підприємства на 79,96% залежить від рівня hr-маркетингу на ньому (коефіцієнт детермінації дорівнює 0,7996), і на 20,04% від інших чинників. Збільшення інтегрального показника hr-маркетингу на 1 пункт призводить до зростання ефективності діяльності підприємства на 0,1373 пункту за умови незмінної дії інших чинників. Отримана модель є достовірною та відображає тісний кількісний взаємозв'язок між вхідними показниками. Отримані результати показали, що становище кадрової сфери на українських підприємствах відповідає середньому та нижче середнього рівням, що ще раз підтверджує необхідність ведення кадрової політики на якісно новому рівні – рівні hr-маркетингу, детальне вивчення якого є предметом подальших досліджень автора.

Література

1. Грищенко Д.Г. Аналітичний метод оцінки стану кадрового маркетингу на підприємстві / Д.Г. Грищенко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 5. – С. 423–427.
2. Наконечний С.І., Економетрія : підручник / С.І. Наконечний, Т.О. Терещенко, Т.П.Романюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 520 с.
3. Нессонов Г. Г. Управление персоналом коммерческой организации : учебн. пособ / Г. Г. Нессонов. – М. : Триада, 1997. – 210 с
4. Пфеффер Д. Формула успеха в бизнесе: на первом месте – люди / Д. Пфеффер; [пер.с англ.О.Л. Пелявского]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 560 с.
5. Череп А.В. Методичні підходи до використання трудових ресурсів у відповідності з потенційними можливостями підприємства / А.В. Череп, Л.В. Шитікова // Бізнесінформ. – 2013. – № 10. – С. 253-257
6. Huselid M. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance / M. Huselid / Academy of Management Journal. – 1995. – Vol 38, – №3. p.635-872 [Electronic resource]. URL: www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf

7. MacDuffie J. International Trends in Work Organizations in the Auto Industry: National-Level versus Company-Level Perspectives / J. MacDuffie. Madison, WI: Industrial Relations Research Association, 1995, p. 218.

8. Welbourne T. Predicting Performance of Initial Public Offering Firms: Should HRM be in the Equation? / T. Welbourne, A. Andrews. // *Academy of Management Journal*. –1996. – № 36. URL: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article>

References

1. Hryshchenko, D.H. (2014), "Analytical method of assessment of the hr-marketing at the enterprises", *Business Inform*, no. 5. pp. 423-427.

2. Nakonechnyi, S.I., Tereschenko, T.O., and Romaniuk T.P. (2004) *Econometria* [Econometrics], textbook, MBK, Kyiv, Ukraine, 520 p.

3. Nessonov, G.G. (1997), *Upravlenie personalom kommercheskoy organizacii* [HR Management of the commercial organization], tutorial, Triad, Moscow, Russia, 210 p.

4. Pfeffer, J. (2006). *Formula uspekha v biznese: na pervom meste – lyudi* [The Human Equation building profits by putting people first]. Williams, Moscow, Russia, 560 p.

5. Cherep, A.V. and Shytikova, L.V. (2013) "Methodological approaches to the use of human resources in accordance with the potential of the company", *Business Inform*, no. 10, pp. 253-257.

6. Huselid, M. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance". available at: www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf (access date April 25, 2014)

7. MacDuffie, J. (1995), International Trends in Work Organizations in the Auto Industry: National-Level versus Company-Level Perspectives, Madison, WI: Industrial Relations Research Association, p. 218.

8. Welbourne, T. and Andrews, A. "Predicting Performance of Initial Public Offering Firms: Should HRM be in the Equation?", available at: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article> (access date May 5, 2014)