

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ТЭТ

_____ И.В. Кротова

«__» июня 2022 г.

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОП

_____ А.Н. Чаплина

«__» июня 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Механизм управления развитием персонала предприятия сферы
услуг

Научный

руководитель

подпись,
дата

доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

Т.А.Клименкова

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись,
дата

451729046

номер
зачетной
книжки

ЗЭУ17-02БМО

номер группы

В.А.Оржеховская

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

подпись, дата

Т.А.Клименкова

инициалы, фамилия

Красноярск 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. Теоретические основы управления развитием персонала предприятия сферы услуг.....	5
1.1 Понятие механизма управления развитием персонала предприятия сферы услуг.....	5
1.2 Современные тенденции развития персонала предприятия сферы услуг.....	18
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	29
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	31

ВВЕДЕНИЕ

Профессиональное развитие и обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особую актуальность и значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям, компетенциям и навыкам работников: знания, навыки, установки, которые помогали персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действенность.

Очень быстро изменяются как внешние условия - политика государства, законодательство и система налогообложения, новые конкуренты, так и внутренние условия функционирования организации - реструктуризация предприятий, технологические изменения, что ставит большинство компаний перед необходимостью постоянного обучения персонала.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по развитию и обучению сотрудников. При этом обучение не должно ограничиваться лишь передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков.

Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания знаний. Выигрывает от развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда. Обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе.

Целью выполнения работы является исследование механизма управления развитием персонала предприятия сферы услуг.

Достижение цели выпускной квалификационной работы потребовало решения следующих задач:

- рассмотреть понятие, сущность и особенности механизма управления развитием персонала организации сферы услуг;

- изучить информационную базу и методы развития персонала;
- провести анализ организационной среды ООО «Би энд Би»;
- разработать проект по совершенствованию существующей системы развития персонала ООО «Би энд Би».

Объектом выпускной квалификационной работы является деятельность ООО «Би энд Би».

Предметом выпускной квалификационной работы служит механизм управления развитием персонала на предприятии сферы услуг.

В качестве эмпирической базы использовались организационные, плановые и отчетные документы ООО «Би энд Би». Методологической основой исследования является применение общих научных методов наблюдения, сравнения, абстрагирования, мысленного моделирования и специальных методов – SWOT – анализ, PEST – анализ, метод экспертных оценок и прочие. Теоретической базой работы послужили научные исследования отечественных и зарубежных авторов в области развития персонала.

Первая глава работы посвящена изучению теоретических основ развития персонала организаций сферы услуг. В частности, в ней рассмотрены понятие и сущность механизма управления развитием персонала организации сферы услуг; этапы и методы построения системы развития сотрудников организации сферы услуг.

Во второй главе был проведен стратегический анализ ООО «Би энд Би», дана организационно-правовая характеристика и проведен мониторинг организационного окружения ООО «Би энд Би», а также оценка системы развития сотрудников организации.

Третья глава посвящена разработке проекта по совершенствованию существующей системы развития персонала ООО «Би энд Би».

1. Теоретические основы управления развитием персонала предприятия сферы услуг

1.1 Понятие механизма управления развитием персонала предприятия сферы услуг

Положительный результат организации напрямую зависит от развития ее персонала, независимо от сферы деятельности. Совершенствование системы развития персонала должно начинаться с определения сущности данного понятия. Важно иметь представление о процессе и системе развития персонала. Совершенствование системы развития персонала — система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Совершенствование системы развития персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.

Цели совершенствования системы развития персонала: совершенствования трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации, повышение эффективности труда, снижение текучести кадров, подготовка необходимых руководящих кадров, воспитание молодых способных сотрудников, достижение большей независимости рынка труда, адаптация к новым технологиям, рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом.

Современный механизм управления развитием персонала характеризует систему управляемых воздействий в сфере подготовки и развития кадров, понятийный аппарат представлен в таблице 1.1:

Таблица 1.1 - Понятие «Механизм управления развитием персонала»

Автор	Определение
Клюева Н.В. [44]	Деятельность, включающая систему организационно-управленческих и кадровых технологий, методов и мероприятий, направленных на совершенствование профессионального потенциала персонала с целью повышения эффективности и конкурентоспособности организации и ее сотрудников
Маслова В.М [35]	Совокупность управленческих, организационно-экономических мероприятий по обучению, повышению квалификации, управлению деловой карьерой персонала
Архипова Н.И. [5]	Структура управленческих элементов в процессе развития персонала
Кибанов А.Я. [26]	Совокупность структурировано-управленческих мероприятий, направленных на повышение качества человеческих ресурсов организации
Лукичева Л.И. [33]	Системный процесс, который направлен на совершенствование персонала, формирование у сотрудников качеств, отвечающих потребностям организации, и на развитие их образовательного потенциала.
Мелихов Ю.Е. [36]	Целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые содействуют повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами ее развития, потенциалом и склонностями сотрудников

Современный механизм управления развитием персонала способствует повышению эффективности организации, ее конкурентоспособности, качества работы сотрудников и пр.

Современный механизм управления развитием персонала имеет следующую структуру (рис. 1.1):

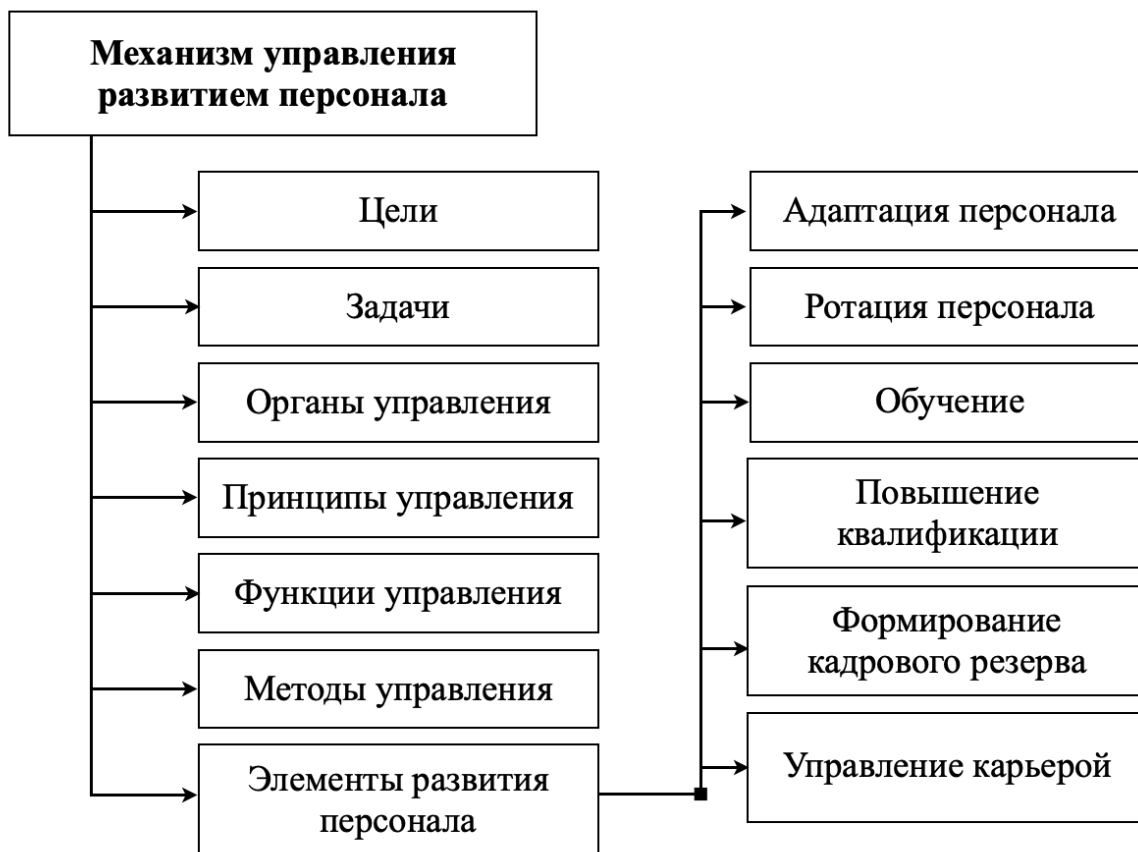


Рисунок 1.1 – Современный механизм управления развитием персонала предприятия сферы услуг

Современный механизм управления развитием персонала предприятия сферы услуг имеет сбалансированную структуру, включающую: цели, задачи, принципы, функции, методы управления, а также основные элементы развития персонала (адаптация, ротация, обучение, повышение квалификации, управление деловой карьерой и формирование кадрового резерва).

Цели управления развитием персонала:

- повышение эффективности и производительности труда;
- профессиональная подготовка руководящего состава;
- повышение квалификации молодых сотрудников;
- рост социальной удовлетворенности сотрудников;
- профессиональный переход на новые технологии;
- снижение уровня оттока кадров [37].

Управлением развитием персонала сводится к следующим основным задачам



(рис.1.2):

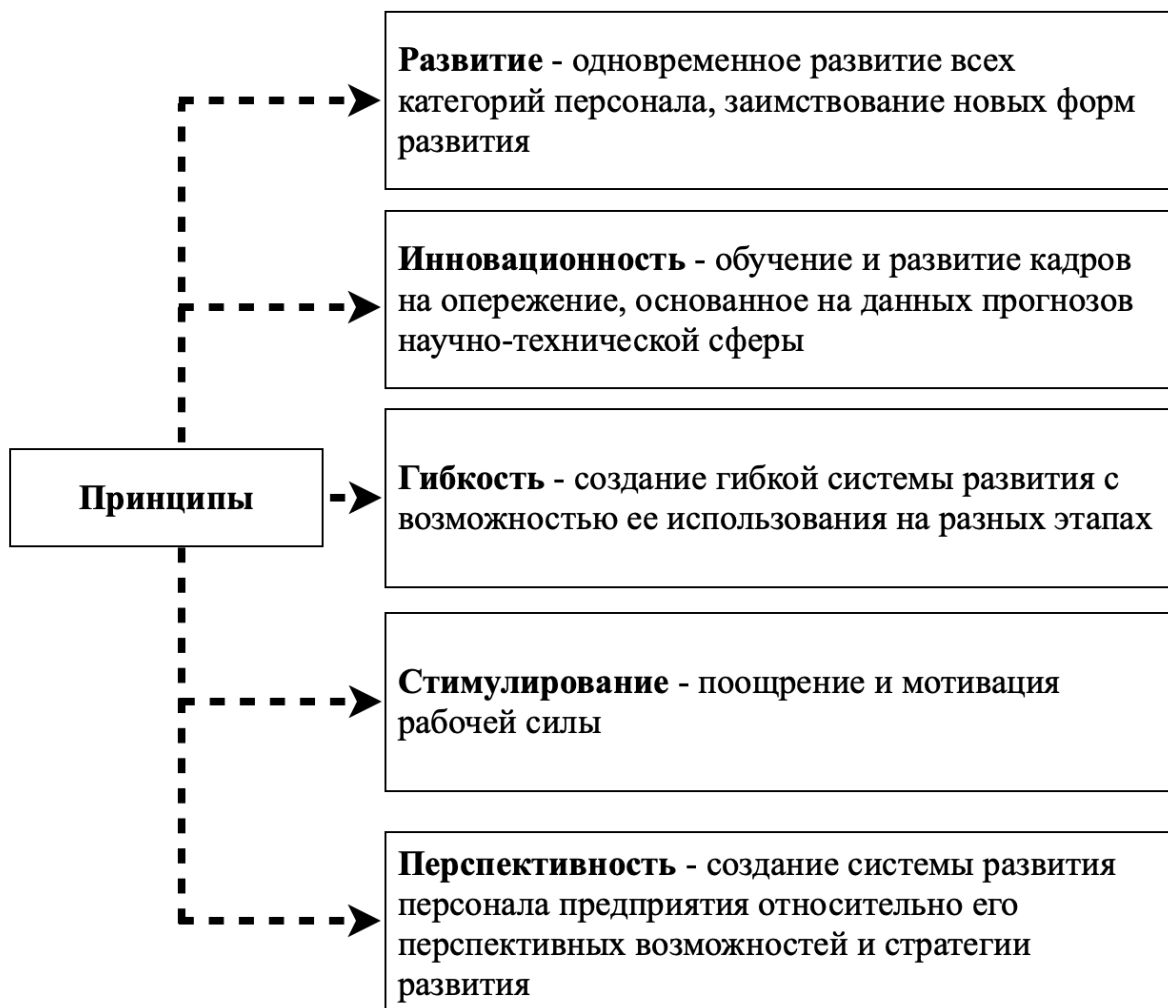
Рисунок 1.2 – Задачи управления развитием персонала предприятия [38]

Механизм управления развитием персонала организации должен представлять отлаженную систему, направленную на профессиональное развитие и карьерный рост сотрудников компании. Только в этом случае он поможет в решении вышеизложенных задачи станет взаимно эффективным для работодателя и для персонала [38].

Кадровые службы, как органы управления, на сегодняшний день продолжают развиваться, предназначение службы персонала состоит в том, чтобы поддерживать, организовывать функционирование и корректировать процесс работы с людьми. В крупных компаниях служба управления персоналом играет главную роль в развитии персонала и в кадровом планировании. Одна из основных задач службы управления персоналом – содействие компании в достижении ее целей. Служба управления персоналом рассчитывает

необходимость перераспределения трудовых ресурсов в организации, потребность в новых сотрудниках и занимается разработкой программ для развития сотрудников организации [31].

Принципы управления развитием персонала в предприятиях сферы услуг



представлены на рисунке 1.3:

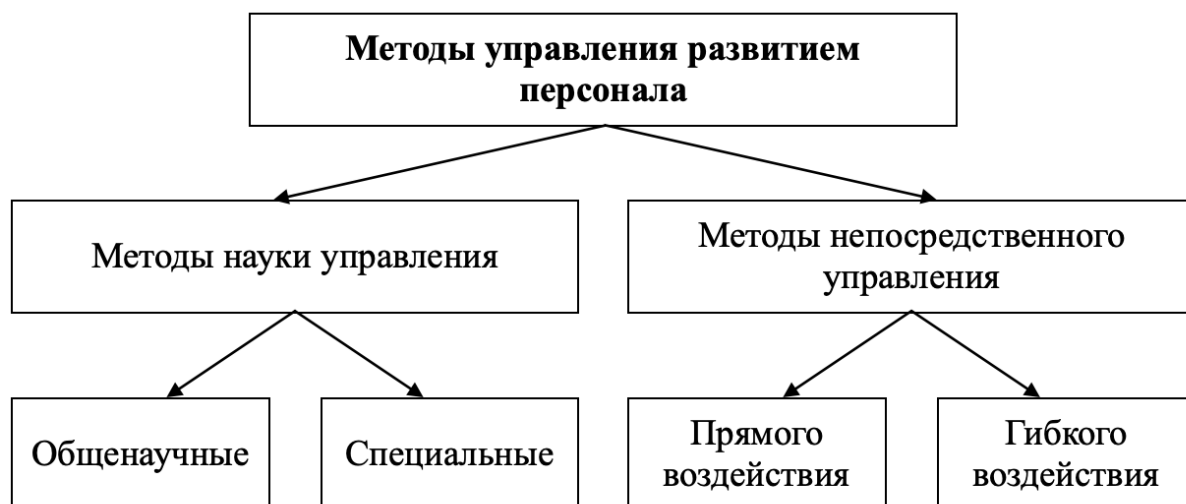
Рисунок 1.3 – Принципы управления развитием персонала на предприятиях сферы услуг [39]

Развитие персонала организации является комплексной функцией управления персоналом и предполагает, что в процессе развития происходят прямые капиталовложения в работников, направленные на повышение их конкурентоспособности, а, следовательно, и конкурентоспособности организации.

Функция развития персонала должна включать следующие комплексные функции управления:

- выявление трудового потенциала организации;
- деловая оценка персонала организации;
- управление карьерой персонала;
- профессиональное образование работников;
- формирование кадрового резерва руководства организации [48].

Методы управления развитием персонала – совокупность приемов и действий, применяемых организацией для увеличения ценности человеческих ресурсов [41].



Методы управления развитием персонала классифицируются:

Рисунок 1.4 – Классификация методов управления развитием персонала предприятия [22]

Методы науки управления продвижением персонала делятся на две основных группы:

1. Общенаучные методы, использующиеся во всех сферах;
2. Специальные методы познания – особенные или единичные. Специальные методы изучения управления персоналом объединяют:
 - методы сбора первичной информации (социальные опросы, наблюдения, анкетирование, изучение статистики, эксперименты, изучение мнений,

оценивание конкурентоспособности работников), а также методы первичной обработки полученной информации об управлении;

– изучение, оценку и обобщение полученных данных, применяемых в целях выработки и принятия решения для управления. Сюда относятся: системный анализ, простейшее программирование, статистика, вероятности, моделирование, экспертизы;

– стратегический анализ развития персонала и прогноз. На рынке применимы следующие методы: мозговая атака, матричное моделирование, морфологический метод, метод «Дельфи» и др.

Методы непосредственного управления развитием персонала берут за основу законы общества и интересы представителей рынка, правовые нормы, которые регламентируют основные принципы использования человеческого капитала в тех или иных сферах.

Среди всего разнообразия методов выделены два вида: методы прямого и методы гибкого воздействия. Методы прямого воздействия способны обеспечить выполнение лишь одной важной функции развития персонала. Эта функция – поддержание единого направления в деятельности всей организации и пропорциональной деятельности каждого из ее субъектов. Отличительными признаками применения этих методов является:

– с помощью применения этих методов управленческие решения и приказы доходят до исполнителя в предельно четкой форме с указанием крайних сроков выполнения;

– характеристика результатов принимает более ясный и законченный вид;

– появляются ограничения в выделении бюджета на тот или иной проект, направленный на достижение максимально полезного результата.

Использование методов прямого воздействия можно встретить во многих сферах деятельности.

Методы гибкого управления воздействуют на интересы работодателей и самих работников косвенно – через колебания цены на человеческие ресурсы, налоги, прибыль и остальные материальные стимулы. Влияние этих методов

прослеживается на всех уровнях экономики, поэтому они считаются с директивными формами управления, значительно усиливая и дополняя их. Эта тенденция уже давно прослеживается на отечественном рынке [22].

Развитие персонала в предприятиях сферы услуг осуществляется через следующие элементы:

- обучение;
- повышение квалификации;
- управление деловой карьерой.

Управление развитием персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации [40].

По мнению А.Я. Кибанова, обучение персонала представляет «основной путь получения профессионального образования» [26].

Обучение персонала компании – это сложный процесс, ставящий перед собой три основные задачи: образовательную, развивающую и воспитательную.

Это обеспечивает большое количество целей, которые могут быть достигнуты с помощью обучения кадров. Некоторые из них могут быть решены даже без особого внимания менеджера, организующего процесс обучения [30].

Обучение персонала является одним из актуальных вопросов в области управления персоналом, стоящих перед руководством компании не зависимо от того, на какой стадии развития находится предприятие. Грамотно спланированная и четко организованная работа по обучению персонала – залог достижения компанией стратегических целей, ее конкурентоспособности, а также готовности к организационным изменениям.

Обучение персонала – целенаправленный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками под руководством опытных лиц. Перед выполнением последовательности этапов работ по организации обучения руководители компании совместно с

руководителем кадровой службы должны четко понимать цели и задачи подготовки персонала и осознавать его значение в успешном функционировании компании [45]. Построение системы обучения персонала осуществляется в несколько этапов (рис.1.5):

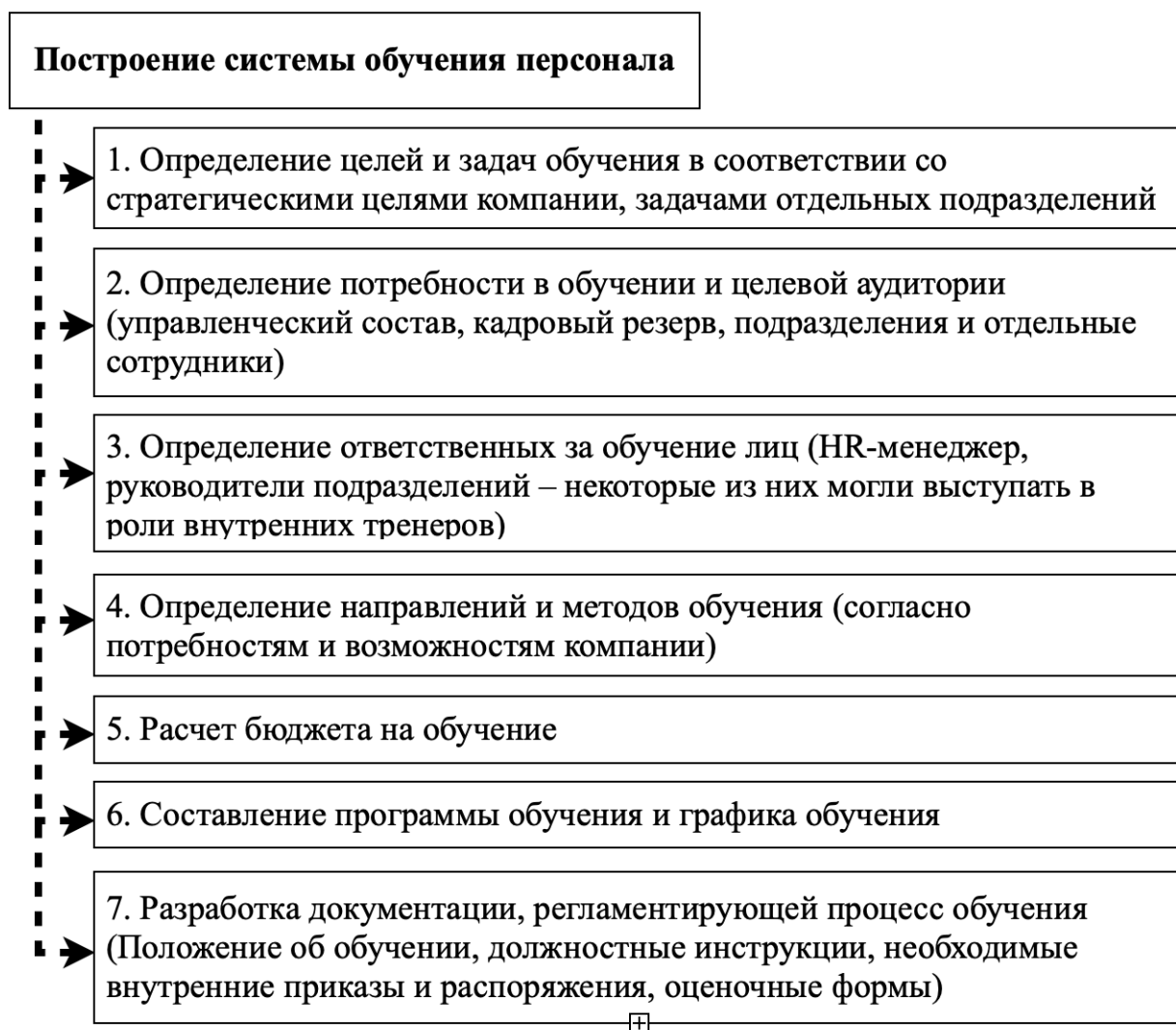


Рисунок 1.5 – Этапы построения системы обучения персонала на предприятиях [45].

В итоге каждая компания должна определить для себя показатели оценки эффективности обучения. Самая эффективная система обучения та, которая наилучшим способом способствует достижению бизнес-результатов [45].

Проблема повышения квалификации трудового персонала на современных предприятиях является не просто актуальной проблемой, а требованием

современного рынка. Данное обусловлено тем, что квалифицированные кадры, обученные в соответствии с современными тенденциями, являются не только залогом стабильной деятельности предприятия, но и стратегическим базисом в развитии. Актуальность подготовки и повышения квалификации трудового персонала предприятия на современном этапе возрастает все больше и больше. Это продиктовано происходящими преобразованиями общественного строя, реорганизацией форм собственности, заменой методов управления с административных на мотивационно-экономические, развитием инноваций [42].

Повышение квалификации направлено на достижение таких целей как:

- переход на более высокую карьерную ступеньку (например, в качестве руководящего персонала среднего звена или ведущего специалиста);
- приспособление работника к новейшим тенденциям в техническом и профессиональном развитии.

В первом случае повышение квалификации осуществляется путем посещения сотрудниками специальных курсов на самом предприятии или в профессиональной школе (учебном центре). При этом за работниками сохраняется рабочее место и выплачивается зарплата.

Во втором случае повышение квалификации предполагает проведение учебных мероприятий, сопровождающих трудовой процесс, непосредственно на самом предприятии.

Однако и в первом и во втором случае, профессиональная подготовка персонала подразумевает обучение трудовым навыкам при выполнении определенной работы без повышения общего образовательного уровня. Другими словами, курсы повышения квалификации не включают в себя общеобразовательные предметы (например, историю, географию, литературу и т.д.), и целиком направлены только на развитие профессиональных качеств работника [27].

Расширение знаний сотрудников способствует развитию предприятия сферы услуг по таким направлениям:

1. Подбор и расстановка кадров. Способных и образованных работников манит возможность обучаться и получать новый опыт. Как следствие, сотрудникам нравится работать, они видят перспективы для реализации себя в полной мере, в связи с этим текучесть кадров в компании существенно снижается.
2. Использование новых технологий и производственных систем. Многие компании оснащены техникой, которая имеет большое влияние на все процессы организации и управления работой компании, однако она довольно часто не используется из-за отсутствия кадров, знающих как правильно ее эксплуатировать. Существенно увеличивают производительность труда меры по обучению нюансам пользования определенной техникой непосредственно в организации.
3. Качество продукции и услуг. Обучение сотрудников существенно влияет на качество конечного продукта или услуги, в большей степени это касается лидеров компании и управляющих отделами, а так же сотрудников, в основном ведущих работу с людьми напрямую.
4. Выявление потенциальных руководителей и управленческого персонала. Обучаясь и познавая новое, люди показывают себя по-разному. Благодаря этому, вовремя повышения квалификации, можно определить будущих лидеров и управленцев, построить планы и обеспечить карьерный рост лучшим кадрам компании.
5. Способность организации действительно реагировать на меняющиеся обстоятельства. После прохождения обучения, каждый сотрудник может гораздо лучше и точнее понимать требования клиентов, предоставлять им все, что требуется, а также поддерживать грамотную коммуникацию и долгосрочное сотрудничество [32].

Существуют различные подходы к пониманию карьеры. В качестве наиболее важной характеристики карьеры представлена двойственность ее содержания.

Карьера включает в себя, во-первых, процесс развития, т.е. качественных изменений характеристик субъекта карьеры, и продвижения как его

перемещения по ступеням различных иерархий; во-вторых, результат как фиксируемая последовательность пройденных или планируемых ступеней.

Содержанием развития в карьере менеджера является профессиональный рост, изменение статусно-ролевых, психических характеристик субъекта карьеры. Данный аспект включает также субъективные суждения человека о своих достижениях в профессиональном и должностном продвижении, что лежит в основе психологического подхода к пониманию карьеры.

Особенности деловой карьеры менеджера связаны со спецификой профессионального развития, отбора (оценки) в управленческой деятельности, а также продвижения менеджера по основным векторам карьерного пространства. Специфика профессионального развития раскрывается через описание различных концепций профессии менеджера, характеристики требований к компетентности, ролевого содержания в управленческом труде, а также личностного профиля менеджера. Отбор характеризуется сложностью из-за отсутствия или несовершенства критериев оценки профессиональной деятельности менеджера. Это, в свою очередь, корреспондирует со слабой разработанностью профессионального вектора (системы квалификационных разрядов) применительно к данной профессии. В то же время отмечается яркая выраженность должностного, а также многовариантность статусного и монетарного векторов продвижения менеджера [49].

Современный механизм управления развитием персонала должен опираться на достижения современной науки. Современный механизм управления развитием персонала как практико-ориентированная система аккумулирует и обобщает опыт ведущих зарубежных и российских организаций (служб управления персоналом, корпоративных университетов, центров внутрифирменного обучения, центров оценки и аттестации персонала) по решению задач управляемого развития персонала [47].

Эффективное функционирование механизмов развития персонала, по мнению ученых и специалистов, помогает:

- развивать творческий потенциал, повышать интеллектуальный

уровень сотрудников, формировать системное мышление;

- обеспечить возможности для более эффективного стимулирования труда и карьерного движения персонала;

- улучшить качество деятельности и уменьшить текучесть кадров;

- воспитывать необходимые ценности организационной культуры;

- поддержать проведение изменений в организации за счет гибкого перераспределения полномочий;

- укрепить социально-психологический климат и т. п.

В настоящее время организации используют различные методы развития персонала. Рассмотрим некоторые современные методы развития персонала (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Современные методы развития персонала

Метод	Краткая характеристика
Коучинг	Консультирование, которое направлено на определение сотрудником своих целей и реализацию их с помощью внутренней мотивации
Наставничество	Опека и подготовка менее опытных сотрудников с помощью опытных коллег
Buddying (с англ. "партнерство»)	Основой метода является использование обратной связи между сотрудниками
Shadowing (с англ. «побыть тенью»)	Прикрепление «тени» к опытному сотруднику
Counselling (с англ. "консультирование»)	Консультация сотрудников с приглашенным специалистом
Супервизия	Оценка различных методов консультирования и их применением на практике, анализ отношений между консультантом и клиентом

Обучение действием	Обсуждение проблем рабочей группой, вследствие чего образуются решения
Workshop (с англ. «мастерская»)	Работа с группой в диалоговом формате
Storytelling (с англ. «рассказ историй»)	Подробный рассказ о действиях руководства, либо каких-либо событиях в компании
Видеообучение	Обучение с помощью видеоматериалов
Дистанционное обучение	Отдаленное обучение с помощью компьютерных технологий
Модульное обучение	Программа обучения, состоящая из различных блоков, которые разделены по темам
Баскет-метод	Имитация ситуаций (например, выполнение функций руководителя)
Ротация	Временное перемещение сотрудника на другую должность

1.2 Современные тенденции развития персонала предприятия сферы услуг

Изучая теоретические аспекты совершенствования системы развития персонала на том или ином предприятии, следует акцентировать внимание на современных тенденциях в данной области. Это обуславливается непрерывными изменениями, которые наблюдаются в глобальных и частных экономических процессах, преобразованием бизнеса и обновлением мировоззрения людей.

Казалось бы, не столь трудно нацелить персонал на прогресс и развитие, ведь существует большое количество апробированных методик и следует просто применить их в обучении персонала. Тем более, многие тренинги и семинары дают положительные итоги на протяжении длительного периода времени.

На самом же деле этот процесс является далеко не простым. Ведь если речь идет о совершенствовании системы развития персонала в бизнесе (а персонал используется в той или иной степени именно в бизнес процессах), то это имеет абсолютную взаимосвязанность с развитием собственно бизнеса, то есть персонал требуется развивать в условиях тренда, в котором движется компания [7].

Если взять пример крупных компаний, то там методики и программы развития персонала меняются более четырех раз на протяжении года и это далеко не предел. Чем это обусловлено? Упомянутыми ранее переменами в ведении бизнеса.

Каждый бизнес-тренер или специалист по развитию персонала обязан с переменами в деятельности коммерческой организации менять собственные тренинги, иначе деятельность по развитию персонала приводит не к положительным последствиям, но к стагнации и закреплению сотрудников в рамках действенных ранее, но не актуальных в настоящий период времени схем.

Безусловно, цель развития персонала следует согласовывать с целями развития правильного бизнеса, то есть учитывая меняющиеся тенденции. Современное предпринимательство является динамичной сферой, и только малая часть аналитиков может дать более или менее достоверные сведения относительно ситуации на следующие годы. Еще более трудной сферой является определение краткосрочных тенденций [16].

Таким образом, стратегия развития персонала обязательно предполагает динамику.

Из вышеприведенных умозаключений легко вывести следующие важные качества развития персонала:

- адаптивность к нынешним тенденциям;
- регулярное обновление;
- использование только актуальных данных;
- согласование с целями бизнеса;
- нацеленность на развитие бизнеса.

Определенно если вы хотите получить положительные итоги от развития персонала, следует точно понять какие параметры (вводные данные) вам следует включить в технологии развития и какой продукт (качества сотрудников), вы хотите получить.

Продуктивным управление развитием персонала является, если, вы хотите достичь далее приведенных качеств. Только предварительно следует отметить актуальность данных целей для инновационных и прогрессивных проектов, так как бизнес, который не требует активного развития и имеет прочную нишу, не нуждается в активном и деятельном персонале и это определено факт.

Для начала следует отметить в качестве важной характеристики любопытность и любознательность работников. Причем это качество важно и для профессионалов в определенном деле, и для новых сотрудников, которым получение опыта нужно попросту для нормальной работы. При этом следует воспитывать дисциплинированность сотрудников наряду с тягой к получению новых знаний, поиску инновационных направлений деятельности. Следует развивать обучаемость сотрудников, то есть положительное отношение к приобретению новых знаний. Это более чем важно для развития компании. Причем данное качество нужно и для профессионалов в том числе, несмотря на мнение многих работодателей об отсутствии потребности обучать сотрудника который является профессионалом в определенной области [14].

Важным фактором в работе на развитие персонала является сплочение и привитие склонности к командной работе. В частности если бизнес зависит от эффективности каждого участника, нужно дать каждому такие методики, которые позволяют чувствовать других, иметь представление о собственной роли, собственном вкладе и наиболее эффективных способах взаимодействия с остальными. Кроме того можно ввести практику корпоративных тренингов. Для достижения предложенных итогов определено требуется немалая работа. Причем работа разноплановая, так как каждый сотрудник обладает индивидуальными и уникальными качествами и для кого-то более просто дается нацеленность на новые знания, а кому-то проще взаимодействовать в команде.

Именно и это обязательно учитывает качественная система развития персонала, которую используют в бизнесе [4].

Только системность позволяет вести плодотворную работу, то есть развивать персонал последовательно и в соответствии с существующими требованиями. В отработанной системе учитываются индивидуальные характеристики и требования компании как целостного организма.

В этом плане в методы развития персонала следует неизменно включать такой параметр как точность обучения. Ведь, по сути, каждый специалист может получить некоторую информацию относительно собственной профессии, например в интернет пространстве, но про работу именно в вашей компании сотрудник может узнать только на специализированном тренинге, который предоставляется фирмой в соответствии с имеющимися требованиями.

Соответственно, для работников компании следует создавать такие условия (к примеру, базы знаний или технологию повышения квалификации), которые способствуют получению нужных компетенций именно в рамках вашей конкретной фирмы, не трудно понять насколько увеличивается их эффективность при создании подобных условий.

Следующим важным фактором системы, нацеленной на развитие персонала в организации, является модульность, то есть наличие определенных сегментов в технологии обучения, которые позволяют каждому ясно понять: из каких этапов состоит деятельность компании, ясно осознать собственную деятельность и наиболее существенные элементы этой деятельности, чтобы приобрести уверенность в своих силах и в своих знаниях.

Причем чем более простыми и доступными являются указанные модули, тем проще обучается персонал и тем эффективнее выполняет собственную работу. Конечно, тут следует учитывать и налаженность деятельности компании в целом, которой требуется отрегулировать процесс работы таким образом, чтобы каждый элемент обладал целостностью и законченностью, но при составлении этих элементов в единое целое получался уникальный и

качественный продукт, созданием которого собственно компания и занимается [15].

Базируясь на вышеизложенных принципах не трудно выявить этапы развития персонала от создания первоначального плана работы и целей до определения конкретных задач, которые ведут к их достижению.

Каким образом руководитель, вкладывающий финансовые средства и иные ресурсы в подготовку высококвалифицированных работников, может увидеть эффективность системы обучения на предприятии? Для этого существует метод оценки использованных приемов.

Благодаря ему можно понять, находится ли уровень подготовки работников в соответствии с начальной планкой, заданной руководством. Соотнесение результатов с общим объемом ресурсов, финансовых и иных, которые нужны для поддержания функционирования системы обучения в компании, позволяет понять, какой эффект дают инвестиции в развитие персонала.

Получение объективной оценки – непростой вопрос, так как требуется анализ и экономического, и мотивационного, и иных итогов, которые обеспечивает система развития персонала. В связи с этим характер оценок результатов обучения – комплексный. Он состоит из ряда показателей, среди которых критерий образования (рост квалификации специалиста, получение им новых навыков и знаний), критерий мотивации (уровень удовлетворенности сотрудников тем, что руководство объективно оценивает их труд, заинтересовано в развитии персонала на предприятии, поскольку вкладывает в это денежные средства), критерий, определяющий уровень психологического состояния коллектива, экономический показатель (финансовая отдача от средств, вкладываемых в обучение и развитие персонала), поведенческий (поведение сотрудников до и после обучения), производственный (повышение показателей и производительности труда).

От уровня формализации системы обучения сотрудников компании зависит сложность оценки ее результатов. Чем более она формализована, тем проще отслеживать ее итоги [28].

Существуют определенные документы, регламентирующие все мероприятия, связанные с подготовкой сотрудников. Лучшим из них является «Положение об обучении и развитии персонала», где подробно описано, как нужно оценивать успешность системы занятий, и сказано о механизме закрепления обязательств участников процесса (работодателя и специалиста).

Если по итогам анализа становится ясно, что методика занятий с сотрудниками не является эффективной, не приносит ожидаемых результатов, компания должна уделить больше внимания подготовке и переобучению специалистов, сделав процесс совершенствования системы развития персонала рентабельнее [6].

Нередко на создание высокоэффективной системы уходят годы. А совершенствовать уже созданную методику можно, внедряя новые информационные технологии, привлекая консультантов извне, разрабатывая планы совместной деятельности руководства, чтобы реализовывать единую политику развития кадров, социально стимулировать специалистов, пересматривая методы и формы обучения и т. д. Каждое предприятие определяет подходящую для себя систему, опираясь на свои цели и финансовые возможности.

Некоторые фирмы обучают персонал непрерывно, другие – организуют краткосрочные курсы, в ходе которых специалистам рассказывают о новых приемах трудовой деятельности и перспективных технологиях в производстве.

В ходе социального развития персонала в компании у сотрудников вырабатываются определенные общественные навыки, регулируется поведение в коллективе.

Предприятие – это экономически-социальный объект, и формирование внешней и внутренней культуры в нем происходит под влиянием ряда обстоятельств.

Успешное и эффективное взаимодействие персонала фирмы зависит не только от указаний руководства. На этот процесс в большей степени влияют социально адаптированные условия самого предприятия.

На основании этих составляющих и происходит формирование системы социального развития специалистов. В интересах организации действуют единомышленники, объединенные в команду и имеющие одну цель – создать стабильные с экономической точки зрения условия, чтобы чувствовать себя в них комфортно и независимо. Безусловно, на социальное развитие персонала влияет и обучение каждого специалиста в отдельности, повышение профессиональных знаний и навыков.

Руководству следует подготавливать методики по оптимизации условий работы.

Таким образом, на фирмах должна создаваться система мотивации и социальная среда, определяющая качество трудовой деятельности сотрудников. Социальное развитие персонала – важный процесс. Управлять им нужно системно и организовано. Обычно за это отвечает отдел кадров и руководство компаний.

Главные цели социального развития персонала – создавать и поддерживать корпоративный дух, доверительные и здоровые отношения в коллективе, необходимые условия для повышения профессионального уровня сотрудников, социальные программы по повышению уровня жизни каждого работника в отдельности, комфортные условия трудовой деятельности, методики мотивации [17].

Еще одна не менее важная цель – оказывать социальную и психологическую помощь нуждающимся работникам. Личность может расти профессионально только в том случае, если создана благоприятная среда.

Сотрудники отдела кадров время от времени оценивают персонал и проводят аттестацию с целью выявления сотрудников, в полной мере отвечающих всем требованиям компании, для последующего карьерного роста.

Работники проходят курсы повышения квалификации, после чего занимают более высокие посты или определяются в резерв кадров руководителей [9, с. 189].

Управлять социальным развитием сотрудников компании нельзя, если не улучшать внутреннюю структуру взаимоотношений в целом. Для начала проводится регулирование численности наемных работников.

Подбирая новый персонал, руководство фирмы непременно учитывает профессиональную подготовку и уровень квалификации соискателей.

Далее создают оптимальные санитарно-гигиенические, экономические, эстетические, психофизиологические и безопасные условия труда, систему соцстрахования, соблюдая все социальные гарантии.

Управление развитием персонала считают удачным, если коллектив связывает собственные достижения с хорошими результатами фирмы, в компании царит благоприятная атмосфера, работники готовы пользоваться своим интеллектуальным, творческим потенциалом, проявлять ответственность и инициативу. Если присутствуют вышеперечисленные факторы развития персонала, значит, поставленные в компании задачи решаются качественно.

Таким образом, для каждого интересующегося данной областью намного более важно не только знать какие методики и способы совершенствования системы развития персонала использовались ранее и являлись эффективными, но и, то какие способы развития персонала эффективны в настоящий период времени.

В исследовании, посвященном проблеме управления развитием персонала актуальным является современный анализ теорий, концепций, подходов, к изучению процесса развития персонала и совершенствованию системы развития персонала.

Неотъемлемой частью любого проводимого мероприятия в организации является проведение анализа. С каждым годом все изменяется и развивается, поэтому необходимо следить за внешними изменениями и при этом сравнивать внутренние результаты с результатами прошлых лет.

Рынок труда должен отвечать принципам динамичности и эластичности, чтобы предприятие не теряло свои денежные ресурсы, необходимо своевременно отвечать на произошедшие изменения.

Любая организация на моменте создания основывается на опыт прошлых лет организаций этой же сферы деятельности.

В настоящее время, как было сказано ранее, существует множество методов и способов развития. Одним из самых популярных подходов является тренинг. Этот метод обучения пришел в Россию с Запада, однако сразу занял лидирующее место среди других форм активного обучения. Однако анализ такого подхода показал, что предлагаемые деловые игры не позволяют определить в полной мере, насколько эффективны они были для персонала. Чаще всего этот подход помогает развить управленческие навыки.

В настоящее время существует множество концепций совершенствования системы развития персонала, которые задействуются руководством при определении системы.

Руководство может выбрать производственную концепцию и обеспечить все рабочие места кадрами, его будет в первую очередь интересовать многопрофильная подготовка сотрудника. Как альтернатива существует продуктовая концепция, когда руководителю более важно качество рабочей силы. Отличной от этих существует коммуникативная концепция, которая предполагает использование всех коммуникационных средств для поддержания высокого спроса на рабочую силу [27].

Многие известные компании пользуются определенным набором инструментов совершенствования системы развития персонала. Например, в компании «Газпром» в качестве инструментов совершенствования системы развития персонала используют такие инструменты, как вебинары, курсы повышения квалификации, в данной компании совместно с вузами города разработана программа получения второго высшего образования, подготовки кадров.

Такое сотрудничество с вузом не только обеспечивает наши сегодняшние кадровые потребности, но создает кадровый ресурс, открывает новые горизонты профессионального компетентностного роста, продвижения талантливых и активных людей.

Следует отметить, что возможность получения профильного образования влияет на мотивацию сотрудников к повышению эффективности работы, а также значительно снижает текучесть кадров на предприятии [5].

В другой известной российской компании ОАО «Российские железные дороги» на развитие персонала также делается упор, в качестве инструментов развития предприятие использует вебинары, курсы повышения квалификаций, тренинги, бизнес-кейсы в составе комплексных программ. На сегодняшний день созданная система обучения и развития персонала в целом обеспечивает выполнение задач по укомплектованию железных дорог, дирекций и структурных подразделений квалифицированными руководителями, специалистами и рабочими кадрами на выполняемый объем работы [1].

Концепция совершенствования системы развития персонала - это ориентированная на собственника человеческого капитала философия, идеология, стратегия и политика работодателя.

Производственная концепция, или концепция совершенствования процесса накопления человеческого капитала состоит в том, чтобы обеспечить наиболее полную укомплектованность рабочих мест работниками. В этой связи работодатели интересуются такой товар рабочей силой, который широко доступен и предлагается по низким ценам. В основе этой концепции лежит многопрофильная подготовка работника с ориентацией на поливалентную квалификацию, т.е. комплекс знаний, умений, навыков выполнения работ, относящихся к разным профессиям.

Продуктовая концепция, или концепция повышения качества человеческого капитала, утверждает, что собственники капитала будут благосклонны к рабочей силе, предлагающей наивысшее качество. Согласно

этой концепции, потребители рабочей силы ориентируются на такой товар, который в наибольшей степени соответствует высшему уровню и тем самым обеспечивает наибольшую выгоду для организации.

Торговая концепция, или концепция стимулирования использования возрастающего человеческого капитала, основана на убеждении, что если предоставить собственнику капитала право самостоятельно решать вопрос о развитии карьеры работников персонала, то предпочтения потребительского выбора могут остаться неизменными или даже ухудшиться.

Традиционная маркетинговая концепция, или концепция эффективности удовлетворения желаний и предпочтений работодателя опирается на то, что критерием оптимизации стратегии потребления рабочей силы является прибыль (убытки) от процесса соединения способности к труду с капиталом и природными ресурсами.

Социальная концепция, или концепция социально-этического развития персонала, направлена на разрешение противоречий между социальными предпочтениями (пожеланиями), реализуемыми потребностями (запросами) и материализованными социальными потребностями как работодателя и наемного работника, так и общества в целом. Мера расхождения между указанными уровнями стремлений служит характеристикой устойчивости или, напротив, подвижности поведения работодателя.

Профориентационная концепция, или концепция поиска профессиональных талантов предполагает, что знания, способности и навыки человека - это форма капитала, которая подобно физическому капиталу обеспечивает своему владельцу более сложную профессию, более высокую должность, больший доход.

Коммуникативная концепция развития персонала ориентирована на системно-скомбинированное использование всех коммуникационных средств, направленных на поддержание эффективного спроса на рабочую силу (реклама, пропаганда, работа с общественностью и т.п.).

Согласно концепции сервиса рабочей, работодатель принимает на себя ответственность за создание и развитие условий потребления рабочей силы (труда) с целью поддержания либо повышения уровня удовлетворенности конкурентоспособностью рабочей силы.

Современная концепция развития персонала означает, что исходным пунктом современной концепции является не столько удовлетворение потребности работодателей в конкурентоспособной рабочей силе, сколько удовлетворение с помощью этой конкурентоспособной рабочей силы рыночной потребности в труде.

Можно сделать вывод, что при определении правильного метода развития персонала и повышения их квалификации, организация сможет развиваться, повысить свою эффективность и улучшить показатели финансово-хозяйственной деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения бакалаврской работы было проведено исследование механизма управления развитием персонала предприятия сферы услуг. Для этого были решены следующие задачи:

- Рассмотрение понятия, сущности и особенностей механизма управления развитием персонала организации сферы услуг;
- Изучение информационной базы и методов развития персонала;
- Проведен анализ организационной среды ООО «Би энд Би»;
- Разработать проект по совершенствованию существующей системы развития персонала ООО «Би энд Би».

В качестве эмпирической базы использовались организационные, плановые и отчетные документы ООО «Би энд Би». Методологической основой исследования является применение общих научных методов наблюдения, сравнения, абстрагирования, мысленного моделирования и специальных методов – SWOT – анализ, PEST – анализ, метод экспертных оценок и прочие. Теоретической базой работы послужили научные исследования отечественных и зарубежных авторов в области развития персонала.

Первая глава работы посвящена изучению теоретических основ развития персонала организаций сферы услуг. В частности, в ней рассмотрены понятие и сущность механизма управления развитием персонала организации сферы услуг; этапы и методы построения системы развития сотрудников организации сферы услуг.

Во второй главе был проведен стратегический анализ ООО «Би энд Би», дана организационно-правовая характеристика и проведен мониторинг организационного окружения ООО «Би энд Би», а также оценка системы развития сотрудников организации.

Согласно проведенным анализам, были определены следующие стратегии развития организации:

- Краткосрочная стратегия развития – Стратегия развития продукта;

- Среднесрочная стратегия развития – Захват рынка;
- Долгосрочная стратегия развития – Горизонтальная интеграция.

На основании проведенной оценки процесса развития персонала даны следующие рекомендации:

- Ввести систему наставничества в отделе продаж. Закреплять за каждым вновь принятым сотрудником индивидуального наставника из числа работающих менеджеров.
- Необходимо систематизировать всю информацию о компании, включая историю компании, цели и ценности, бизнес-процессах, о взаимодействии с клиентами и т.д. Рекомендуется использовать внутренний корпоративный ресурс или разместить информацию на основе корпоративного чат-бота.
- Смена специалиста, ответственного за адаптацию новых сотрудников. Это позволит более рационально распределить время директора на управленческие задачи, а процесс адаптации будет проходить под руководством другого специалиста.

Третья глава посвящена разработке проекта по совершенствованию существующей системы развития персонала ООО «Би энд Би». Разработан программно-целевой подход к совершенствованию механизма управления развитием сотрудников. Далее разработ и представлен проект по созданию корпоративного обучающего чат-бота. Представлена концепция проекта, матрица гибкости проекта, проведена оценка влияния стейхолдеров на проект, составлен план проекта, проанализирована потребность в ресурсах и поставщики проекта, проведен анализ рисков и разработана мероприятия по минимизации негативных последствий, разработана структура проекта, смета затрат, для визуализации графика проекта представлена диаграмма Гаанта и сетевой график проекта, а также проведена оценка социально-экономической эффективности проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверин А.Н. Социальная политика и социальная ответственность предприятия. - М.: Альфа-Пресс, 2008. - 318 с.
2. Аньшин, В.М. Исследование методологии и факторов ценностноориентированного управления проектами в российских компаниях (часть 1) [Текст] / В.М. Аньшин // Управление проектами и программами. - 2017. - № 2. – С. 104-111.
3. Аристова А.С., Безносюк Ю.С., Ведикер П.К., Воронович Н.Е. Использование чат-ботов в образовательном процессе / Цифровые компетенции и инновационные технологии образования на этапе профессионального развития. - 2019
4. Артамонова Н.В., Головцова И.Г. Управление персоналом: учеб. пособие. – СПб.: СПбГУАП, 2010. Ч.3.
5. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. –Москва: Проспект, 2016. –224 с.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник. - М.: Academia, 2008. - 219 с.
7. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом. Учебное пособие для студентов вузов. - М.: Юнити- Дана, 2008. - 410 с.
8. Бакланова Ю.О. Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель/О.Ю. Бакланова// Современные технологии управления. - 2016. — №3 (15) - с. 46-54.
9. Беляева, С.А. Роль планирования в процессе управления инновационными проектами [Текст] / С.А. Беляева // Организатор производства. - 2018. - № 4. - С. 84-87.
10. Блэйк, Р.Р. Научные методы управления [Текст]: учебное пособие для студентов / Р.Р. Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.

11. Бондарева Н. Н. Состояние и перспективы развития роботизации: в мире и России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7, No 3. С. 49–57. DOI: <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2016.7.3.49.57>.
12. Ван Парайс Ф., Вандерборхт Я. Базовый доход. Радикальный проект для свободного общества и здоровой экономики / пер. с англ. А. Гусева; под науч. ред. С. Моисеева. М.: Изд. дом ВШЭ, 2020. DOI: 10.17323/978-5-7598-1784-0.
13. Васин Е. К. О теоретических основаниях смешанного обучения на основе функционирования деятельного треугольника // Мир науки. Интернет-журнал. 2016. Т. 4, No 1. URL: <http://mirnauki.com/29PDMN116.pdf> (дата обращения: 13.05.2021).
14. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. - М.: ТД «Элит», 2008. - 546с.
15. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2000. - 528с.
16. Гурова, Т., Тарусин, М. Реальная Россия // Эксперт. – 2011. - No19 (466) от 23.05.2014. / http://www.expert.ru/expert/current/data/19-temaog.shtml?_medvs
17. Гусов К.Н., Толкунова В.Н. Трудовое право России: Учебник. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009. - 496 с.
18. Дойникова О. Управление услугами организаций малого бизнеса: проектный подход./О.Дойникова //РИСК. – 2015. - №4. – С. 217 – 222 .
19. Емельянов, Ю.А. Управление инновационными проектами в компании [Текст] / Ю.А. Емельянов // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - №2. - С. 26-39.
20. Ивасенко, А.Г. Управление проектами [Текст] : учебное пособие для студентов / А.Г. Ивасенко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2017. - 330 с.
21. Изотова Г. С. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Определение основных причин, сдерживающих научное развитие в Российской Федерации: оценка научной инфраструктуры, достаточность мотивационных мер, обеспечение привлекательности работы ведущих

- ученых». 2020. URL: http://fgosvo.ru/uploadfiles/Work_materials_disscusion/sp.pdf (дата обращения: 30.10.2020).
22. Исаева, О.М. Управление персоналом: учебник / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 244 с.
 23. Исследование по сравнительному образованию: подходы и методы. 2-е изд. / пер. с англ. М. Л. Ваховского, И. В. Разнатовского; под ред. М. Брэя, Б. Адамсона, М. Мейсона. М.: Изд. дом ВШЭ, 2019. DOI: 10.17323/978-5-7598-1790-1.
 24. Как сделать образование двигателем социально-экономического развития? / под ред. А. Я. Кузьминова, Н. Д. Фрумина, П. С. Сорокина. М.: Изд. дом ВШЭ, 2019. DOI: 10.17323/978-5-7598-1995-0.
 25. Карпенко Е.З. Обучение как средство развития человеческого капитала организации / Е. З. Карпенко // Вестник Академии. 2016. № 3.- С. 89
 26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 238 с
 27. Климцева, С. Повышение квалификации персонала – залог успешного развития / С. Климцева // Рынок труда. – 2017. – № 2. – С. 15.
 28. Ковалев С. Управление качеством работы персонала. - М.: Альфа-Пресс, 2009. - 384 с.
 29. Коджаспирова, Г.М., Коджаспиров, А.Ю. Педагогический словарь для студентов высших и средних педагогических заведений. - М.: издательский центр Academia, 2011.
 30. Куатпекова, А.К. Планирование, обучение и развитие персонала / А.К. Куатпекова // Молодой ученый. – 2016. – № 1. – С. 389–392.
 31. Лагерева, К.А. Развитие службы управления персоналом на предприятии / К.А. Лагерева // Молодой ученый. – 2015. – № 12. – С. 441–443.
 32. Лидинцев, И. Повышение квалификации персонала: трата денег или инвестиции в сотрудников / И. Лидинцев // Коммерческий директор. – 2016. – № 11. – С. 17–20.

33. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: учеб. пособие / Л.И. Лукичева. – Москва: Омега-Л, 2013. – 263 с.
34. Любжин А. Н. Сумерки всеобуча. Школа для всех и ни для кого. М.: Русский Фонд Содействия образованию и науке, 2019.
35. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник / В. М. Маслова. – Москва: Юрайт, 2016. – 492 с.
36. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практ. пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – Москва: Дашков и К, 2015. – 344 с.
37. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: учеб. пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – Москва: Дашков и Ко, 2016. – 280 с.
38. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник / Е.Б. Моргунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 424 с.
39. Полякова, О.Н. Управление персоналом: учебник / О.Н. Полякова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 570 с.
40. Пыжова, Л.А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда / Л.А. Пыжова // Молодой ученый. – 2014. – № 8. – С. 565–567.
41. Семёнов, А.Г. Управление персоналом / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. – Москва: КноРус, 2013. – 432 с.
42. Стародубцев, С.О. Необходимость повышения квалификации трудового персонала как фактор успешного развития организации / С.О. Стародубцев // Молодой ученый. – 2016. – № 6. – С. 559–561.
43. Степанов А. А. Анализ удовлетворенности работодателей качеством подготовки рабочих кадров в Российской Федерации // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2018. Т. 10, № 4. С. 531–547. DOI: 10.17072/2218-9173-2018-4-531-547.
44. Технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. - Москва: Проспект, 2016. - 408 с.

45. Транько Е. Система обучения персонала / Е. Транько // Основы экономики, управления и права. - 2015. - №12. - С 7-8
46. Удовлетворенность выпускников образовательных организаций высшего образования и представителей объединений работодателей качеством полученного образования. URL: <https://asu.edu.ru/images/File/2020-Otchet-udovletvorennost-vipusnikov-i-rabotodateley.PDF> (дата обращения: 21.03.2021).
47. Управление развитием персонала [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://striges.ru/cnfnmb/251/-статья-управление-развитиёмс-персонала>
48. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации : учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - Москва : КНОРУС, 2016. - 537 с.
49. Чаплина, А.Н. Менеджмент в торговле : учеб.пособие / А.Н. Чаплина, И.В. Щедрина; Красн. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск, 2010. - 232 с.
50. Черных С. И., Аллахам Я. С., Паршиков В. И. Образование как деструктор социального порядка // Science for Education today. 2021. Т. 11, No 2. С. 81–101. DOI:10.15293/2658-6762.2102.04.
51. Global talent Competitiveness Index. URL: <https://gtcistudy.com/wp-content/uploads/2020/01/GTCI-2020-Report.pdf> (дата обращения: 21.03.2021).
52. Hays Global Skills Index 2019/20. URL: <https://www.hays.ae/documents/63363/4368091/HAYS+GLOBAL+SKILLS+INDEX+2019-20.pdf> (дата обращения: 21.03.2021).
53. IFR presents World Robotics Report 2020. URL: <https://ifr.org/ifr-press-releases/news/record-2.7-million-robots-work-in-factories-around-the-globe> (дата обращения: 02.04.2021).
54. Kazantsev K. Formation of the knowledge economy in Russia: the role of university science // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering: XIII International Scientific Conference Architecture and Construction 2020. 22–24 September 2020 / SIBSTRIN. Novosibirsk, 2020. Vol. 953. DOI: 10.1088/1757-899X/953/1/012056.


55. Sorgner A. The Automation of Jobs: A Threat for Employment or a Source of New Entrepreneurial Opportunities? // Foresight and STI Governance. 2017. Vol. 11, no. 3, pp. 37–48. DOI: 10.17323/2500- 2597.2017.3.37.48.

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ТЭТ

 И.В. Кротова

«X» июня 2022 г.

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОП

 А.Н. Чаплина

«X» июня 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Механизм управления развитием персонала предприятия сферы
услуг

Научный
руководитель


подпись,
дата

доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

Т.А.Клименкова

инициалы, фамилия

Выпускник


подпись,
дата

451729046

номер зачетной
книжки

ЗЭУ17-02БМО

номер группы

В.А.Оржеховская

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

Т.А.Клименкова

инициалы, фамилия

Красноярск 2022