

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://studservis.ru/gotovye-raboty/diplomnaya-rabota/96010>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Управление

Содержание

Введение 3

1. Теоретические основы эффективности управления труда 6

1.1 Понятие эффективности управления трудом 6

1.2 Особенности управления трудом сферы торговли 14

1.3. Методы повышения эффективности работы персонала 20

2 Анализ и оценка управления трудом в организации 25

2.1 Анализ общей хозяйственной ситуации 25

2.2 Анализ социально - трудовых показателей в сфере торговли 38

2.3 Проблемы в сфере организации труда 51

3. Совершенствование системы управления трудом 56

3.1 Рекомендации по повышению эффективности управления персоналом на предприятии ООО «БААС» (сеть магазинов «Канцлер») 56

3.2 Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала ООО «БААС». 58

3.3 Оптимизация управления развитием персонала ООО «БААС». 63

3.4 Мероприятия по регулированию социально-психологического климата в коллективе ООО «БААС» 65

Заключение 70

Список использованной литературы 73

Анализ и оценка управления трудом в организации

2.1 Анализ общей хозяйственной ситуации

БААС – перспективная фабрика, выпускающая спортивную обувь с актуальным дизайном и высоким качеством. В каталогах представлена разнообразная обувь из Китая оптом от производителя – ботинки, ботсы, кеды, сандалии, кроссовки для подростков и взрослых.

Наши партнеры

Интернет-магазины.

Розничные магазины.

Индивидуальные предприниматели.

Организаторы совместных закупок.

Как официальный представитель марки БААС в России, мы предлагаем продукцию по демократичным оптовым ценам. Это дает вам возможность регулировать ценовую политику магазина, не беспокоясь о высокой конкуренции в данном сегменте рынка.

Оптовые поставки осуществляются напрямую с завода-изготовителя. Кроме выбора моделей, имеющих в наличии на складе в Екатеринбурге, возможно приобретение товара под заказ.

Наш опыт ведения бизнеса и наличие прямых договоров с фабрикой БААС в Китае позволяют сделать процесс покупки быстрым, удобным, прозрачным.

Штатная численность персонала компании ООО «БААС» 85 чел. (рис. 1), в том числе 44 чел. (52 %) – мужчины и 41 чел. (48 %) – женщины.

Рисунок 1 – Соотношение полового состава в компании ООО «БААС» в %.

ООО «БААС» руководители -15 чел. (18%); специалисты - 28 чел. (33%); рабочие - 42 чел. (49%) (рис. 2).

Рисунок 2 – Структура численности персонала ООО «БААС».

Исходя из данных, на одного руководителя приходится 2,8 чел. рабочего персонала, на одного специалиста – 1,5 чел. рабочих, при норме 5–7 человек на одного руководителя.

Уровень образования персонала отражен на диаграмме (рис.3).

Рисунок 3 – Классификация работников ООО «БААС» по уровню образования.

Из 85 чел. 68 чел. имеют высшее профессиональное образование, среднепрофессиональное – 10 чел., начальное профессиональное образование – 5 чел., среднее общее образование – 2 чел., 6 чел. имеют незаконченное второе высшее образование.

60% сотрудников имеют трудовой стаж более 10 лет. Коллектив имеет разнообразный опыт, что предполагает внедрение практик по обмену опытом квалифицированных сотрудников.

Для проведения анализа текучести кадров были исследованы такие показатели, как среднесписочная численность персонала, количество принятых и уволенных сотрудников, а также рассчитаны коэффициенты текучести за период 2015–2018 гг. (табл. 1).

Таблица 1- Показатели движения трудовых ресурсов в ООО «БААС».

Показатель 2015 2016 2017 2018

Среднесписочная
численность 75 82 84 85

Принятых
работников 11 7 5 5

Уволенных
работников 4 5 4 6

Коэффициент
текучести 5,3 6,09 4,7 7,05

Коэффициент текучести показывает, что отток кадров в компании с каждым годом увеличивается.

Наибольшая текучесть отмечается в категории рабочих и это наблюдается на протяжении всего взятого периода. За последние два года увеличилась текучесть кадров среди специалистов.

Для того, чтобы повышать эффективность трудовых ресурсов предприятия важна качественная система управления персоналом, которая традиционно преследует следующие цели и задачи:

- помощь организации в достижении общих целей;
- эффективное использование мастерства и возможностей сотрудников;
- обеспечение высококвалифицированными и заинтересованными кадрами;
- стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной трудовую деятельность.

Эффективность управления персоналом представляет собой взаимосвязь следующих факторов:

- экономического (влияние мероприятий кадровой политики на конечные финансовые и экономические результаты деятельности предприятия);
- функционального (рост эффективности функционирования системы управления);
- социального (рост уровня удовлетворенности персонала различными аспектами трудовой деятельности, улучшение климата в коллективе, изменение ценностной структуры и т.п.).

Цель управления эффективностью персоналом на предприятии ООО БААС – формирование коллектива, способного достигать стратегических целей предприятия с наилучшими результатами при неизменных или наименьших затратах.

Для достижения данной цели необходимо решать следующие задачи:

- определение необходимой численности работающих, их квалификационного состава;
- подбор работников соответствующего уровня и квалификации;
- грамотное использование человеческого ресурса, в том числе система управления адаптацией персонала, его правильная расстановка, оценка, мотивация, обучение;
- выстраивание системы управления научным персоналом.

Структура управления ООО «БААС» представлена на рисунке 4.
Генеральный директор ООО «БААС».

Производственный отдел
Планово-экономический
отдел
Бухгалтерия
Юридический отдел

Проектный отдел
Отдел снабжения, транспортировки и сбыта
Отдел управления персоналом

Производственный участок №1
Производственный участок №2
Отдел по технике безопасности

Инженер-энергетик
Склад
Гараж
Рисунок 4 – Структура управления ООО «БААС»

*Источник: составлено автором.

Основными функциями бухгалтерии являются: рациональная организация бухгалтерского учета, составление бухгалтерской отчетности; правильный и своевременный учет имущества предприятия и его документальное оформление; достоверный учет финансово-хозяйственной деятельности, проведение ее экономического анализа; осуществление всех финансовых, кредитных и расчетных операций, перечисление налогов.

Планово-экономический отдел в своей деятельности руководствуется законодательными и нормативными актами Российской Федерации, которые регламентируют вопросы оплаты труда, налогообложения, страхования и пр. Кроме того, отдел руководствуется нормативными актами ООО, приказами и распоряжениями генерального директора. Объектами управления отдела служат: себестоимость продукции; финансовое состояние; информационное и аналитическое сопровождение финансовой отчетности; инвестиционные проекты.

Отдел управления персоналом занимается организацией работы по приему на работу, оценке и обучению кадров и прочими вопросами комплектования персонала предприятия.

В ведении юридического отдела – правовое обеспечение деятельности предприятия, защита его интересов.

Проектный отдел отслеживает соответствие производимой продукции требованиям стандартов и технических условий, разрабатывает проекты новой продукции, проекты по совершенствованию технологии производства, реконструкции и модернизации оборудования.

Производственный отдел осуществляет организацию и общее руководство процессом реализации текущих и перспективных планов предприятия в соответствии с заказами потребителей продукции; участвует в разработке стратегии развития предприятия; обеспечивает взаимодействие между структурными подразделениями предприятия по выполнению его производственной программы.

Отдел по технике безопасности участвует в проверке технического состояния оборудования, вентиляционных систем, условий труда на рабочих местах; разрабатывает проекты планов по улучшению условий и охране труда; создает инструкции по охране труда и технике безопасности, содействует их изучению и внедрению; контролирует соответствие правилам и нормам охраны труда деятельности подразделений предприятия; обеспечивает соблюдение законных прав и интересов работников в области охраны труда.

В задачи отдела снабжения, транспортировки и сбыта входит своевременное обеспечение производства необходимыми основными и вспомогательными материалами требуемого качества в соответствии с утвержденными лимитами, нормами и расходными коэффициентами, а также соблюдение договорной дисциплины по доставке готовой продукции потребителям.

Транспортный отдел осуществляет доставку основного и вспомогательного материала на производство для изготовления продукции, транспортировку готовой продукции потребителям.

Перечисленные выше подразделения взаимодействуют между собой, обеспечивая производственно-хозяйственную деятельность общества.

Общее руководство деятельностью предприятия осуществляет генеральный директор, который организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений предприятия и направляет их деятельность на достижение высоких темпов развития и совершенствования производства.

В подчинении у генерального директора находятся заместитель директора по производству (ему подчинены производственный отдел, проектный отдел, производственные участки), заместитель директора по коммерческим вопросам (возглавляет отдел снабжения, транспортировки и сбыта, юридический отдел), заместитель директора по работе с персоналом (в его подчинении – отдел управления персоналом и отдел по технике безопасности), заместитель директора по финансово-экономическим вопросам (возглавляет планово-экономический отдел, бухгалтерию).

Трудовые отношения в ООО «БААС» регулируются индивидуальными контрактами (трудовыми договорами) и действующим законодательством.

На рисунке 5 приведена структура персонала предприятия по категориям занятых. По состоянию на 01.01.2017 г. численность персонала предприятия составила 254 чел., из них управленческий персонал – 61 чел. (23,7%), производственный персонал – 193 чел. (75%), непромышленный персонал – 3 чел. (1,2%).

В ООО «БААС» применяются сдельная и повременная системы оплаты труда. Повременная оплата – это оплата за определённое время работы, за труд определённой продолжительности. При простой повременной системе размеры заработной платы определяются исходя из тарифной ставки работника и количества отработанного им времени.

Сущность сдельной формы оплаты состоит в том, что работники получают заработную плату пропорционально количеству произведённой продукции (выполненной работы) надлежащего качества на основе предварительно установленных норм времени и расценок с учётом сложности труда и условий работы. В целях материальной заинтересованности работников ООО «БААС» в выполнении плана производства, развития инициативы и творческого подхода к работе на предприятии функционирует система премирования и материального поощрения работников.

Параллельно с финансовым оздоровлением ближайшие годы предприятие планирует реализацию ряда инвестиционных проектов, цель которых – повышение эффективности, расширение продуктового портфеля, выход на новые рынки.

Таблица SWOT-анализа кадрового менеджмента предприятия ООО «БААС» была заполнена по результатам обсуждения, модератором и активным исследователем был автор ВКР (табл. 2).

В обсуждении участвовали 9 чел., были выделены 2 подгруппы участников, среди них 55% (5 чел.) – руководители отделов, и 45% (4 чел.) – успешные, инициативные сотрудники ООО «БААС». Каждая подгруппа выявила наиболее сильные и слабые стороны деятельности компании ООО «БААС», возможности и риски, затем оба варианта обсуждались и сформировался общий вариант.

Таблица 2 – SWOT-анализ кадрового менеджмента предприятия ООО «БААС»

Сильные стороны Возможности

1. Цены ниже по сравнению с конкурентными.
2. Наличие собственной торговой площади.
3. Гибкая ценовая политика.
4. Наличие большого опыта работы с покупателями.
5. Налаженные связи с поставщиками.
6. Наличие положительного имиджа магазина.
7. Возможность дополнительных скидок, распродажи.
8. В компании работают квалифицированные управленческие и инженерные кадры – каждый сотрудник имеет образование и опыт работы.

9. Возможность постоянного повышения квалификации персонала. 1. Повышение эффективности кадрового менеджмента за счет совершенствования программы управления персоналом по различным направлениям (адаптация, мотивация, развитие персонала и т.д.).

2. Рост ответственности персонала магазина за свою работу.

3. Развитие научно-технического фактора.

Слабые стороны Угрозы внешней среды

1. Ухудшающая конкурентная позиция.

2. Отсутствие отдела маркетинга.

3. Относительно высокая текучесть кадров среди рабочего персонала (особенно в филиалах).

4. Маленькие площади для реализации товаров.

5. Нехватка оборотных средств для закупок.

6. Нехватка финансовых средств. 1. Нестабильность курс доллара и его рост (закупочные цены привязаны к доллару, а продажа осуществляется в рублях).

2. Появление новых крупных магазинов подобных товаров (конкурентов).

3. Происходит изменение политики поставщиков.

4. Финансовый кризис в экономике государства и мира.

5. Демпинг со стороны конкурентов.

6. Изменения предпочтений потребителей.

Метод SWOT-анализа помог провести анализ эффективности системы управления персоналом на предприятии ООО «БААС», что позволило установить линии связи между силой и слабостью системы управления персоналом в ООО «БААС», которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями.

Как видно из табл. 2, сильные стороны системы управления персоналом в ООО «БААС» превышают слабые, а его возможностей больше, чем угроз, поэтому возможен рост качества кадрового менеджмента компании с помощью совершенствования основных направлений системы управления персоналом.

Оценка эффективности системы управления персоналом в ООО «БААС» проводилась по следующим наиболее важным направлениям для торгового предприятия:

1. Оценка эффективности процедуры адаптации персонала.

2. Оценка эффективности системы мотивации в ООО «БААС».

3. Оценка эффективности системы развития персонала ООО «БААС».

4. Оценка социально-психологического климата и эффективности управления социальными конфликтами в ООО «БААС».

Результаты исследования:

Важным аспектом кадровой работы в организации ООО «БААС» является приём на работу и адаптация персонала, то есть процесс внедрения новых сотрудников в коллектив, ознакомление их со спецификой работы.

В торговом доме «БААС» работа с молодыми специалистами многопланова. Организуется торжественный приём на работу, проводятся профессиональное и управленческое обучение, а также слёты и научно-практические конференции, конкурсы профессионального мастерства и другие корпоративные мероприятия.

Основными целями адаптации персонала в ООО «БААС» являются:

- уменьшение стартовых издержек при освоении новым работником своего рабочего места, снижение дополнительных затрат;

- снижение неопределённости у новых работников;

- сокращение потенциальной текучести рабочей силы среди новичков, чувствующих себя неуютно на новой работе;

- экономия времени руководителя на разъяснения;

- рост удовлетворенности трудом.

В ООО «БААС» существуют две формы адаптации работников - первичная адаптация и адаптация в должности:

1. Сотрудники ООО «БААС» проходят адаптацию по плану,

Список использованной литературы

1. Авдеева Ю. а. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Наука-

rastudent.ru - - 2017. - Нет. 03 (039) / [Электронный ресурс] - Режим доступа. - URL:
<http://naukarastudent.ru/39/4175/>

2. Бабаева Д. Г. Управление эффективностью персонала организации

3. // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческий, правовой, экономический аспекты / материалы 2-й Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Горохов А.А., 2012. Стр. 32-34.

4. Беркович Т. А., Панковец А. В. Разработка методов оценки эффективности и степени развития системы управления персоналом // Управление персоналом: практические и теоретические материалы интернет-конференции восьмого Байкальского кадрового форума, 2016. Стр. 38-43.

5. Буковня А. Е. Мотивация - основа УНР. Человеческие ресурсы (Теор. и практика. товар. мотив. орг. среда и воскресенье. Единая система. мотив. компьютер.): моногр. / А. Е. Боковина. М.: Ницца Инфра-М, 2013. - 144 с.

6. Борисов В.Д. Системные подходы к управлению эффективностью персонала - необходимое условие ресурсосберегающей политики инновационного бизнеса // Профессиональное образование в России и за рубежом, 2012. № 3 (7). С. 105-109.

7. Бочарова Е.А., Саенко И.И. Совершенствование системы мотивации в ООО «Джумайловское» // Полиматис, 2017. № 5. С. 81-90.

8. Варданян И. Мотивация начинается там, где заканчивается воздействие приказа // Управление персоналом. 2015. №11. С.39-41.

9. Варданян Т.А., Бигачева Е.Н. Разработка предложений по повышению эффективности деятельности персонала // Экономические аспекты технологического развития современной промышленности /материалы Международной научно-практической конференции, 2016. С. 90- 94.

10. Горбатова В.А., Гордеев А.А., Самойлова И.А. Оценка экономической эффективности современных подходов к управлению персоналом // Экономика. Социология. Право, 2017. № 4 (8). С. 26-30.

11. Дейнека А.В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К, 2017. – 288 с.

12. Деслер Г. Управление персоналом. // под ред. Деслер Г. – М.: Бином, 2015.

13. Дьяченко Е.И., Лымарева О.А. Роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом современной организации // Символ науки, 2017. № 6. С. 171-175.

14. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – М.: ИНФРА- М, 2016. – 463 с.

15. Еналеева И.Д. Справочник работодателя + CD. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2015. – 224 с.

16. Зайцева Н.В., Куршакова Н.Б. Показатели для оценки эффективности системы управления персоналом предприятия // Актуальные проблемы современной экономической науки / материалы V международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 2 частях, 2017. С. 74-78.

17. Згонник Л.В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Згонник. – Москва: Дашков и К, 2017. – 230 с.

18. Иванова О.Е. Оценка эффективности в управлении персоналом: основные методы и направления применения // В книге: Строительство и архитектура - 2015. Современные информационно-экономические технологии: тенденции и перспективы развития / материалы международной научно-практической конференции, 2015. С. 165-168.

19. Ильина А.В., Волченко А.М. Повышение эффективности управления компанией в аспекте реализации стратегии управления персоналом // Science Time, 2016. № 12 (36). С. 286-292.

20. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: КНОРУС, 2016. – 202 с.

21. Кириллов А.В., Потапова А.А. Проект мероприятий по совершенствованию управления социальных конфликтов в трудовой деятельности персонала в ООО «Подигран» // Новое поколение, 2013. № 6. С. 141-150.

22. Козьева И.А., Новикова И.Е. Управление системой мотивации персонала // Молодежь и системная модернизация страны / Сборник научных статей 2-й Международной научной Конференции студентов и молодых ученых. В 4-х томах. Ответственный редактор А.А. Горохов, 2017. С. 348- 350.

23. Кондрашова В.К., Егорова Е.Е. Нормативно-стратегический подход к управлению эффективностью труда персонала // в книге: Стратегическое планирование и развитие предприятий Материалы Семнадцатого всероссийского симпозиума. Под редакцией Г.Б. Клейнера, 2016. С. 75-76.

24. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях – М.: Вершина, 2014.

25. Кулиш А.В. Современные методы оценки мотивации // Этносоциум и межнациональная культура. – 2017. - № 1. – С. 77-82

26. Кулькова И.А., Николаев Н.А. Методический подход к оценке соответствия системы управления персоналом целям развития предприятия // Вестник ВСГУТУ. - 2016. - № 6 (63). С. 138-145.
27. Листик Е.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. М. Листик; Московский городской педагогический университет (МГПУ). – М.: Юрайт, 2016. – 300 с.
28. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова; Высшая школа экономики (ВШЭ), Национальный исследовательский университет (НИУ). – М.: Юрайт, 2016. – 482 с.
29. Лодкина Т.В., Малюкова Ж.О. Повышение эффективности системы управления персоналом на предприятии ООО «Стройсервис» // Экономика. Управление. Образование Сборник научных трудов. Образовательная организация высшего образования (частное учреждение) «Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ)». Вологодский филиал. Редакционная коллегия: Беляева Юлия Владимировна, Лодкина Тамара Владимировна, Омелин Михаил Васильевич, Рогаева Августа Владимировна. – Вологда, 2015. С. 131-140.
30. Методическое обеспечение управления человеческими ресурсами / Кулькова И. А., Воробьева Н. В., Плутова М. И., Пеша А. В., Пяткова О. А., Камарова Т. А., Рагозина А. Ю., Силаенкова В. В. / Под редакцией доктора экономических наук, профессора И. А. Кульковой Рекомендовано редакционно-издательским советом Уральского государственного экономического университета. - Екатеринбург, 2016. -144 с.
31. Микула М.Ю. Совершенствование системы управления персоналом учреждений, реализующих социальные проекты // Материалы Ивановских чтений, 2018. № 1-1 (18). С. 33-39.
32. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; Проспект – Москва, 2015. – 419 с.
33. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие для вузов / под ред. В. П. Пугачева. – М.: Инфра-М, 2016. – 393 с.
34. Насырова А.Р. Совершенствование системы адаптации персонала на предприятии ООО «Патим» // Международный студенческий научный вестник, 2014. № 1. С. 31.
35. Новикова Д.А., Алимов А.В., Красулина Т.С. Управление эффективностью работы персонала // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики / материалы международной научно-практической конференции, 2016. С. 663-666.
36. Овчинникова Т.И., Сенцова Н.В. Оценка эффективности проекта работы персонала в новых условиях // Экономика. Инновации. Управление качеством, 2015. № 3 (12). С. 39-43.
37. Орловская (Кузнецова) О.В. Управление эффективностью работы персонала в системе управления крупной компанией // Вестник Оренбургского государственного университета, 2008. № 6 (88). С. 43-49.
38. Парамонова А.И., Цехмистрова Т.Е. Эффективная система управления персоналом // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика, 2017. Т. 5. № 8-2 (34-2). С. 129-134.
39. Песикова Н.В. Совершенствование системы управления персоналом компании // Наука молодых - будущее России Сборник научных статей 2-й Международной научной конференции перспективных разработок молодых ученых. В 5-ти томах. Ответственный редактор А.А. Горохов, 2017. С. 290-293.
40. Саенко И.И., Везигина И.А., Падиева Е.С. Адаптация сотрудника на новом рабочем месте // Вектор экономики, 2018. № 1 (19). С. 16.
41. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М., 2016. – 312 с.
42. Сотникова С. И. Управление персоналом. Деловая карьера : учебное пособие / С. И. Сотникова.. – М.: РИОР Инфра-М, 2016. – 327 с.
43. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2016. – 208 с.
44. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. – 368 с.
45. Шулека Е.В. Внедрение инновационных методов в управление ИТ - персоналом для повышения эффективности труда // Актуальные проблемы развития вертикальной интеграции системы образования, науки и бизнеса: экономические, правовые и социальные аспекты Материалы IV Международной научно-практической конференции, 2015. С. 259-262.
46. Яковлев П.С. Исследование кадровой политики организации // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития, 2016. № 26. С. 79-83.
47. Ялчигулова И.И. Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в

контексте процесса управления персоналом // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом / материалы VIII международной научно- практической конференции, 2017. С. 388-394.

48. Яровая Ю.С. Управление человеческими ресурсами организации на основе системы HR-брендинга // Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы / сборник статей Международной научно-практической конференции: в 5 частях, 2018. С. 96- 100.

49. Открытый бизнес-тренинг «Конфликты в рабочем коллективе: как держать ситуацию под контролем?» // https://vsetreningi.ru/trainings/otkrytyy_biznes_trening_konflikty_v_rabochem_kollektive_kak/?date=130896

50. Официальный сайт ООО «ООО «БААС» // <https://www.tdbik.ru>

51. Тренинг «Конфликт с клиентом» // <http://www.con-centr.ru/treningi/trening-konflikt-s-klientom>

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://studservis.ru/gotovye-raboty/diplomnaya-rabota/96010>