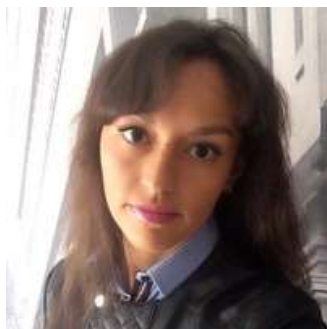


Ссылка для цитирования этой статьи:

Саламатина Ю.В. Теоретический анализ подходов к управлению развитием персонала клиентоориентированной организации // Human Progress. 2021. Том 7, Вып. 1. С. 14. URL: http://progress-human.com/images/2021/Tom7_1/Salamatina.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.171.14

УДК 331.104.2

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



Саламатина Юлия Валерьевна

кандидат педагогических наук, доцент
доцент кафедры менеджмента и предпринимательства
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

kpn1308@mail.ru

62/45, ул. 8 Марта/Народной Воли,
г. Екатеринбург, РФ, 620144
+7 (922) 121-24-25

Аннотация. В статье представлен теоретический анализ наиболее значимых, по мнению автора, методологических подходов к исследованию управления развитием персонала клиентоориентированной организации. Преобразования экономики России, направленные на развитие рыночных отношений, потребовали радикального пересмотра концепции управления организациями и обусловили кардинальные изменения путей и механизмов структурных преобразований современных компаний, поскольку эффективность функционирования организации зависит, прежде всего, от оптимального использования ресурсов, в том числе персонала. В условиях жесткой конкуренции в клиентоориентированных организациях отдается предпочтение не просто экономическому росту как таковому, а эффективности, достигающейся в результате поиска стратегии развития и тактики поведения сотрудников компаний, улучшения методов и форм управления персоналом с учетом объективных и субъективных динамических характеристик всех организационных новаций. Таким образом, целью данного исследования являлось выявление на основе анализа существующих подходов к управлению персоналом наиболее эффективных в процессе управления развитием персонала, именно в клиентоориентированной организации. Подводя итог анализу методологического обоснования проблемы исследования, автором делается вывод, что совокупность

выявленных подходов дает возможность более эффективно выполнить будущие исследовательские задачи в данном направлении, таких как: выявление принципов управления развитием персонала, построение, реализация системы и модели управления развитием персонала клиентоориентированной организации.

Ключевые слова: клиентоориентированность персонала; клиентоориентированная организация; управление развитием персонала; методологические подходы; эмпатийное поведение.

JEL коды: B52; C99.

Введение

В менеджменте как науке проблема изучения профессионального развития персонала в клиентоориентированных компаниях становится наиболее актуальной, поскольку многие ученые акцентируют свое внимание именно на развитии сотрудников, которые играют ключевую роль в обеспечении клиентоориентированности организации [1]; [2]; [3].

Целью клиентоориентированности является управление взаимоотношениями с клиентами и удовлетворение их потребностей, а также успешное развитие компании и получение постоянной прибыли в процессе длительного времени [4].

Персонал в клиентоориентированной компании – это сотрудники, обладающие как профессиональными компетенциями, так и личностными качествами, которые в совокупности поддерживают долгосрочные отношения с клиентами и способствуют успешному экономическому развитию компании, где они работают.

Клиентоориентированному персоналу недостаточно обладать только профессиональными знаниями о предоставляемом продукте или услуге, сотрудники также должны уметь представлять нужную информацию клиенту о данном продукте / услуге, учитывая индивидуальность клиента и распознавая их эмоциональное состояние и потребности в момент получения продукта / услуги. Другими словами, клиентоориентированный персонал должен обладать клиентоориентированным поведением, целью которого является удовлетворить интересы клиента и экономические цели компании [5], а также эмпатийным поведением, которое способствует формированию долгосрочных межличностных отношений с клиентами и успешному развитию организации [6]. Клиентоориентированное и эмпатийное поведение требуют от сотрудника проявления личностных качеств, которые наряду с профессиональными компетенциями ведут к успешному развитию компании и получению прибыли.

Таким образом, управление развитием профессиональных и личностных качеств клиентоориентированного персонала является актуальной проблемой в настоящее время, когда почти все компании ориентированы на клиента.

Исходя из вышеизложенного, целью данного исследования является анализ существующих подходов в менеджменте и выявление наиболее эффективных в управлении развитием персонала в клиентоориентированной организации.

1. Методология

Несмотря на то, что в менеджменте тема клиентоориентированности изучена достаточно хорошо [7], актуальности в нашей стране данная проблема не теряет. Ее изучают в коммерческом секторе как функциональный процесс, охватывающий все уровни организации [8], в государственном управлении как ориентацию на удовлетворение запросов населения [9]; [10]. Таким образом, применительно к данному исследованию клиентоориентированный подход следует охарактеризовать первым.

Клиентоориентированный подход в изучении управления развитием персонала основан на понимании двух основных аспектах: клиентоориентированность организации и клиентоориентированность персонала. Эти два понятия ученые разделяют, и нет единого определения данным терминам. Но, несмотря на это, исследователи сходятся в одном: имея разные характеристики, клиентоориентированность организации и персонала – взаимосвязанные пересекающиеся понятия, при этом клиентоориентированность персонала следует считать составной частью клиентоориентированности организации [1]. Более того, клиентоориентированность персонала отражает определенный набор личностных и профессиональных качеств сотрудника, которые необходимо развивать и оценивать с целью повышения производительности труда и прибыльности работы, что, в свою очередь, является показателем клиентоориентированности организации.

При рассмотрении проблемы управления развитием персонала также необходимо проанализировать компетентностный подход, поскольку благодаря применению данного подхода происходит именно профессиональное развитие сотрудника, представляющее собой целенаправленный процесс совершенствования профессиональных компетенций работника [11].

Применение компетентностного подхода помогает определить уровень профессионального развития сотрудников организации посредством измерения их профессиональных компетенций [12].

При исследовании проблемы управления развитием персонала в целом, применяют именно данный подход, поскольку он является гибким и интегративным [13]; [14]; [15]. При использовании компетентностного подхода в развитии персонала происходит комплексное взаимодействие всех аспектов личности: практическая реализация полученных в процессе развития знаний, навыков, личностных качеств, которые способствуют быстрому реагированию и адаптации на изменяющиеся условия окружающей среды.

Именно компетентностный подход развивает интегративную и гибкую способность персонала с помощью применения усовершенствованных методов, приемов и технологий, и, как результат, такое развитие влияет на эффективность деятельности компании.

Кроме этого, данный подход делает процесс развития сотрудников управляемым, так как профессиональные компетенции, согласно многим исследователям, можно измерить [11]; [16]; [17] и др.

Как было отмечено выше, сотрудники клиентоориентированной компании должны развивать не только профессиональные качества, но и личностные. С этой точки зрения, следует рассмотреть психологический подход. Представители данного подхода подробно изучают стадии процесса развития личности, кризисы профессионального становления, процессы изменения психики человека на протяжении выполнения профессиональных обязанностей [17].

Согласно психологическому подходу, развитие сотрудника происходит в три стадии:

- адаптация (первичная, вторичная);
- профессионализация;
- мастерство.

На каждой стадии работник проявляет профессиональные качества, основанные на личностных.

Кроме того, ученые акцентируют свое внимание, что с позиции данного подхода, развитие персонала является управляемым и целенаправленным. Целью данного подхода является направить ярко выраженные личностные качества через раскрытия внутреннего потенциала сотрудника на решение конкретных задач организации.

В процессе применения психологического подхода при управлении развитием персонала, учитывают внутренние и внешние факторы, влияющие на данный процесс. К внутренним факторам относятся личностные характеристики сотрудника, его интересы, склонности, отношение к профессии и труду, самореализация и др. К внешним факторам, прежде всего, относят факторы социального характера: взаимоотношения с коллективом, работодателем, друзьями и окружающими в целом. С этой позиции, исследователи всегда

изучают проблему управления развитием персонала с точки зрения двух подходов: психологического (описанного выше) и социально-управленческого, через характеристику которого раскрываются такие понятия, как «мотивация персонала», «профессиональная адаптация», «карьера» и др. [18]; [19].

Профессиональное развитие персонала в клиентоориентированной организации, как и в любой другой, является процессом целенаправленным и управляемым. А управление развитием сотрудников – это система. По мнению С.П. Дырина и А.В. Лихачева, данная «система включает организационные, экономические и социальные меры воздействия на формирование качественных и количественных характеристик трудовых ресурсов организации для повышения экономической и социальной эффективности ее деятельности» [20].

Таким образом, многими исследователями проблема управления развитием персонала рассматривается с позиции системного и процессного подходов [21].

Системный подход является наиболее распространенным при изучении вопроса об управлении персоналом, поскольку с точки зрения данного подхода, систему управления персоналом можно изучить комплексно, рассматривая управление персоналом как самостоятельную структуру, так и как подсистему в общем управлении организацией.

В то время как представители процессного подхода управление рассматривают как процесс, интегративную серию взаимосвязанных управленческих функций [22]; [23]; [24]. С позиции данного подхода, управление развитием персонала направлено на формирование мотивационных установок сотрудника в соответствии с целями компании [21].

Применительно к нашему исследованию, где мы рассматриваем не просто управление развитием персонала, а эмпатийную культуру сотрудника в клиентоориентированной организации, считаем необходимым выделить такие подходы как: деятельностный, коммуникационный и ситуационный.

Представители деятельностного подхода рассматривают процесс управления развитием персонала как деятельность, где главная функция принадлежит руководителю. Эффективное исполнение деятельностной функции способствует достижению именно организационных и личных целей управляющего [21].

Другие ученые, применяя данный подход, рассматривают управление развитием персонала, как организационную деятельность, эффективность функционирования которой определяется степенью и сроками выполнения задач [19].

Процесс управления развитием персонала в рамках деятельностного подхода не является, на наш взгляд, целесообразным, поскольку в клиентоориентированной

организации, с точки зрения данного подхода, сотрудник не будет активным субъектом своей деятельности из-за воздействия поведения руководителя.

Коммуникационный подход реализуется как процесс взаимодействия сотрудников с окружающими его людьми, как внутри компании, так и за ее пределами. В рамках данного подхода, персонал проявляет себя как высококвалифицированные специалисты, инициативные личности, способные адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды.

Сторонники ситуационного подхода критикуют теорию систем, поскольку считают, что организация не может функционировать результативно без учета особенностей конкретной ситуации [25]. Считается, что любая компания является сложным динамическим образованием, и к ней невозможно применить универсальные подходы. Представители ситуационного подхода приходят к выводу, что каждому типу управленческих ситуаций, решаемых задач, внешней среды, существуют определенные оптимальные требования к деятельности организации, свои средства, своя стратегия и структура [25].

Таким образом, применение ситуационного подхода должно основываться с учетом факторов, влияющих на компанию в конкретный период времени и условий, существующих на данном этапе развития объекта.

2. Результаты

Проведенный анализ подходов к исследуемой проблеме показал, что в современном менеджменте не существует универсальных подходов к изучению управления развитием персонала. Каждый ученый применяет те или иные подходы в зависимости от предмета исследования.

Тем не менее, проведенный анализ подходов позволил выявить те подходы, которые лучше всего применимы при изучении управления развитием эмпатийной культуры клиентоориентированного персонала:

Клиентоориентированный подход. Применение данного подхода соотносится с целями клиентоориентированной организации. Развитие клиентоориентированности сотрудника с точки зрения представленного подхода позволяет целенаправленно сформировать клиентоориентированное и эмпатийное поведение, направленное на поддержание долгосрочных отношений с клиентами за счет понимания и эффективного удовлетворения их потребностей.

Психолого-управленческий подход. В данном исследовании было принято решение объединить два подхода, поскольку развитие профессионально-личностных качеств

сотрудника с учетом психологических особенностей должно осуществляться под постоянным контролем и управлением для достижения наиболее эффективного результата во благо компании.

Системно-процессный подход также включает два, на наш взгляд, важных подхода. Мы разделяем позиции ученых, что управление является системой, а развитие – процессом. С позиции системного подхода мы рассматриваем управление персоналом как организованную подсистему, которая самостоятельно функционирует и реализует конкретные задачи, механизмы и процессы, в нашем случае, это профессионально-личностное развитие персонала [20]. В рамках процессного подхода организационная система управления персоналом реализует такую функцию, как целенаправленное развитие профессионально-личностных качеств сотрудников для достижения поставленных в компании целей.

Ситуационно-компетентностный подход. Объединение в нашем исследовании двух подходов (ситуационный и компетентностный) в один обусловлено особенностями применения данных подходов. В рамках компетентностного подхода развитие персонала происходит комплексно: взаимодействуют знания и навыки личности, применение на практике которых, ведет к совершенствованию профессиональных компетенций. В рамках ситуационного подхода развитие данных аспектов личности реализуется на практике в зависимости от ситуационно-обусловленных трудовых отношений и условий.

Заключение

Теория управления человеческими ресурсами постоянно развивается. На современном этапе существования менеджмента как науки, сформировалась новая парадигма управления, основанная на гуманизации.

Понимание того, что люди являются главным ресурсом любой организации, а эффективность их деятельности зависит не только от управленческих решений, но и профессионально-личностного развития, привело к тому, что проблема управления развитием сотрудников является очень актуальной. Если учесть, что развитие персонала происходит в клиентоориентированной организации, то актуальность возрастает в несколько раз. От того, насколько качественно сотрудник обслужит клиентов, которые, в свою очередь, стали достаточно требовательными в своих предпочтениях, зависит дальнейшее их сотрудничество и развитие компании в целом.

Проведенный теоретический анализ наиболее, на наш взгляд, эффективных подходов к управлению развитием персонала, позволил выявить подходы, применение которых будет наиболее целесообразным в клиентоориентированной компании.

Выявленные подходы наметили дальнейшие вопросы в исследовании данной проблемы: выявление принципов управления развитием персонала в клиентоориентированной организации, построение системы и модели на основе выявленных подходов к управлению развитием клиентоориентированного персонала.

Литература

1. Апенько, С.Н. Разработка проекта внедрения процессного подхода к управлению персоналом // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2011. № 1. С.: 132-137.
2. Соколов, Л.А. Клиентоориентированность как основа управления на государственной службе и в бизнесе // Вестник МГУУ. 2013. № 1. С.: 12-16.
3. Шерешева, М.Ю. Клиентоориентированность персонала в государственных организациях здравоохранения России // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. 2015. № 4. С.: 74-114.
4. Schwegker, Ch.H. Customer-Oriented Selling: A Review, Extension, and Directions for Future Research // Journal of Personal Selling & Sales Management. 2003. Том 23, Вып. 2. С.: 151-171.
5. Mechinda, P.; Patterson, P.G. The impact of service climate and service provider personality on employees' customer-oriented behavior in a high-contact setting // Journal of Services Marketing. 2011. Том 25, № 2, С.: 101-113. DOI: <https://doi.org/10.1108/08876041111119822>
6. Ioannidou, F. & Konstantikaki, V. Empathy and emotional intelligence: What is it really about? // Journal of Social Work Practice. 2008. Том 27, Вып. 4. С.: 474-476. DOI: <http://10.1080/02650533.2013.849442>.
7. Huber, F.; Herrmann, A. and Morgan, R.E. Gaining competitive advantage through customer value oriented management // Journal of Consumer Marketing. 2001. Том 18, № 1, С.: 41-53. <https://doi.org/10.1108/07363760110365796>.
8. Рожков, А.Г. Ориентация компании на клиента: результаты эмпирической проверки на примере российского рынка // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 3. С.: 33-58.
9. Захарова, С.Г. Оценка системы управления муниципальных районов по критерию качества жизни населения // Власть. 2016. № 8. С.: 67-73.
10. Мальцев, А.Н. Клиентоориентированный подход в бизнесе и государственном (муниципальном) управлении // Власть. 2011. № 10. С.: 24-29.
11. Рыболовлева, О.А. Профессиональное развитие персонала организации - компетентностный подход // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. №3-1. С.: 114-116.

12. Radko, S.G. The formation of a competence model based on the components of the labor potential // ISJ Theoretical & Applied Science. 2019. Том 75, Вып. 07. С.: 314-321. DOI: <https://dx.doi.org/10.15863/TAS.2019.07.75.49>.
13. Басинская, И.В.; Радюк, О.М. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами // Гуманітарна-эканамічны веснік: навуковатэарэтычны часопіс. Мн: Міжн. гуман.-эканам. інст, 2013. №3. С.: 81-87.
14. Коломеец, Н.В. Компетентностный подход в обучении и развитии персонала // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2017. № 4. С.: 79-85.
15. Чуланова, О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом // Вестник евразийской науки. 2013. №. 5 (18). С.: 8.
16. Володина, Н.А. Модель компетенций – это не сложно. [Электронный ресурс] Человеческие ресурсы. М.: 2001-2014. URL: http://www.rhr.ru/index/rule/employees_certification/15320.html (дата обращения 02.02.2021 г.).
17. Игнатова, Т.В.; Рыболовлева, О.А. Профессиональное развитие персонала организации: теоретические подходы, сущность, стадии и факторы // Среднерусский вестник общественных наук. 2014. № 3 (33). С.: 76-81.
18. Баюкова, С.Н. Исследование систем управления персоналом, основные подходы и методы // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2015. № 1(13). С.: 21-26.
19. Чепелева, Н.Н. Исследование подходов к оценке потенциала экономических систем // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. 2009. № 14. С.: 79-84.
20. Лихачев, А.В. Управление персоналом: генезис и эволюция теоретических подходов // Экономика и социум: современные модели развития. 2012. № 3. С.: 227-236.
21. Лимонова, Е.В. Научные подходы к развитию системы управления персоналом в банковской сфере // Вестник Поволжского института управления. 2014. № 5 (44). С.: 120-124.
22. Нанакина, Ю.С.; Байбаков, В.А. Процессно-ориентированный подход как главный фактор эффективного управления организацией // Век качества. 2017. № 2. С.: 40-53.
23. Репин, В.В.; Елиферов, В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с.
24. Родионова, В.Н.; Туровец, О.Г. О функциональном и процессном подходах к организации производства // Организатор производства. 2009. Т. 43. № 4. С.: 11-14.
25. Маслова, Я.Ю. Совершенствование оценки персонала на основе ситуационного подхода // Вестник Поволжской академии Государственной службы. 2012. № 4 (33). С.: 108-112.

THEORETICAL ANALYSIS OF APPROACHES TO HR DEVELOPMENT MANAGEMENT IN A CUSTOMER-ORIENTED ORGANIZATION

Yulia Salamatina

Candidate of pedagogical sciences, Assistant Professor of the
Department of Management of the Ural State University of Economics
Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article presents a theoretical analysis of the most significant, in the opinion of the author, methodological approaches to the problem of researching personnel development management in a client-oriented organization. The transformations of the Russian economy, aimed at the development of market relations, required a radical revision of the concept of managing organizations and led to fundamental changes in the ways and mechanisms of structural transformations of modern companies. So, the efficiency of an organization's functioning depends, first of all, on the optimal use of resources, including personnel. In conditions of stiff competition in client-oriented organizations, preference is given not only to economic growth, but to efficiency that achieved as a result of the search for development strategies and behavioral tactics of company employees. Also, the efficiency can be achieved with improving methods and forms of personnel management, taking into account the objective and subjective dynamic characteristics of all organizational innovations. Based on the analysis of existing approaches to personnel management the purpose of this study was to identify the most effective in managing personnel development in a customer-oriented organization. Summing up the methodological substantiation on the research problem, the author concludes that the combination of the identified approaches makes it possible to more effectively fulfill future research tasks in this direction: identifying principles for managing personnel development, designing, implementing a system and model for managing personnel development in a client-oriented organization.

Key words: customer-oriented staff; customer-oriented organization; HR development management; methodological approaches; empathic behavior.

JEL коды: B52; C99.

References

1. Apenko, S.N. Development of a project for the implementation of a process approach to personnel management // Bulletin of Omsk University. Series: Economics. 2011. No. 1. P.: 132-137.

2. Sokolov, L.A. Customer focus as the basis of management in public service and in business // Vestnik MGUU. 2013. No. 1. P.: 12-16.
3. Sheresheva, M.Yu. Customer focus of personnel in state healthcare organizations of Russia // Bulletin of St. Petersburg University. Ser. 8. 2015. No. 4. P.: 74-114.
4. Schwepker, Ch.H. Customer-Oriented Selling: A Review, Extension, and Directions for Future Research // Journal of Personal Selling & Sales Management. 2003. Vol. 23, Issue 2. P.: 151-171.
5. Mechinda, P.; Patterson, P.G. The impact of service climate and service provider personality on employees' customer-oriented behavior in a high-contact setting // Journal of Services Marketing. 2011. Vol. 25 No. 2, P.: 101-113. DOI: <https://doi.org/10.1108/08876041111119822>
6. Ioannidou, F. & Konstantikaki, V. Empathy and emotional intelligence: What is it really about? // Journal of Social Work Practice. 2008. Vol. 27, Issue 4. P.: 474-476. DOI: <http://10.1080/02650533.2013.849442>
7. Huber, F.; Herrmann, A. and Morgan, R.E. Gaining competitive advantage through customer value oriented management // Journal of Consumer Marketing. 2001. Vol. 18 No. 1, P.: 41-53. <https://doi.org/10.1108/07363760110365796>.
8. Rozhkov, A.G. Orientation of the company to the client: the results of an empirical test on the example of the Russian market // Russian Management Journal. 2014. T. 12. No. 3. P.: 33-58.
9. Zakharova, S.G. Assessment of the management system of municipal districts by the criterion of the quality of life of the population // Power. 2016. No. 8. P.: 67-73.
10. Maltsev, A.N. Client-oriented approach in business and state (municipal) management // Power. 2011. No. 10. P.: 24-29.
11. Rybolovleva, O.A. Professional development of the organization's personnel - a competence-based approach // Humanities, socio-economic and social sciences. 2015. No. 3-1. P.: 114-116.
12. Radko, S.G. The formation of a competence model based on the components of the labor potential // ISJ Theoretical & Applied Science. 2019. Vol. 75, Issue 07. P.: 314-321. DOI: <https://dx.doi.org/10.15863/TAS.2019.07.75.49>.
13. Basinskaya, I.V.; Radyuk, O. M. Competence-based approach in human resource management // Humanitarna-eknamichesky vesnik: navukovatearetychny chatopis. МН: Міжн. human.-eknam. inst, 2013. No. 3. P.: 81-87.
14. Kolomeets, N.V. Competence-based approach to personnel training and development // Bulletin of OmSU. Series: Economics. 2017. No. 4. P.: 79-85.
15. Chulanova, O. L. The concept of a competence-based approach in personnel management // Bulletin of Eurasian Science. 2013. No. 5 (18). P.: 8.

16. Volodina, N.A. The competency model is not difficult. Human resources. Moscow: 2001-2014. URL: http://www.rhr.ru/index/rule/employees_-certification/15320.html.
17. Ignatova, T.V.; Rybolovleva, O.A. Professional development of the organization's personnel: theoretical approaches, essence, stages and factors // Central Russian Bulletin of Social Sciences. 2014. No. 3 (33). P.: 76-81.
18. Bayukova, S.N. Research of personnel management systems, basic approaches and methods // Models, systems, networks in economics, technology, nature and society. 2015. No. 1 (13). P.: 21-26.
19. Chepeleva, N.N. Investigation of approaches to assessing the potential of economic systems // Bulletin of the Siberian State Automobile and Road Academy. 2009. No. 14. P.: 79-84.
20. Likhachev, A.V. Personnel management: genesis and evolution of theoretical approaches // Economy and society: modern development models. 2012. No. 3. P.: 227-236.
21. Limonova, E.V. Scientific approaches to the development of a personnel management system in the banking sector // Bulletin of the Volga Institute of Management. 2014. No. 5 (44). P.: 120-124.
22. Nanakina, Y.S.; Baybakov, V.A. Process-oriented approach as the main factor of effective organization management // The Age of Quality. 2017. No. 2. P.: 40-53.
23. Repin, V.V.; Eliferov, V.G. Process approach to management. Business process modeling. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2013. 544 p.
24. Rodionova, V.N.; Turovets, O. G. On functional and process approaches to the organization of production // Production organizer. 2009. T. 43. No. 4. P.: 11-14.
25. Maslova, J.Yu. Improvement of personnel assessment based on a situational approach // Bulletin of the Volga Region Academy of State Service. 2012. No. 4 (33). P.: 108-112.

Contact

Yulia Salamatina

Ural State University of Economics

62, 8 March str., 620144, Yekaterinburg, Russia

kpn1308@mail.ru