

УДК 331.108.2

DOI: 10.26140/anie-2019-0804-0044

**АДАПТАЦИЯ И НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕРВИСОМ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

© 2019

Кононов Артем Юрьевич, кандидат экономических наук,
доцент кафедры туризма и экологии*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
(690014, Россия, Владивосток, улица Гоголя, 41, e-mail: artem.kononov@yahoo.com)*

Аннотация. Организация общественного питания тесно связана с туризмом. Поэтому характерной чертой предприятий общественного питания служит рост спроса на услуги в высокий сезон, что ведет к увеличению потребности в персонале. Это создает определенные сложности: специалисты приходят с разным уровнем подготовки, навыков, психологической устойчивости. Развитие сотрудников должно быть тесно связано со стратегией развития организации. Необходимым звеном системы управления персоналом является адаптация сотрудников на рабочем месте. Наставничество – часть адаптации и обучения новых сотрудников на предприятии, призванная облегчить вхождение в новые профессиональные и социально-психологические условия труда. Практический анализ данного вопроса на примере предприятий общественного питания города Владивостока показал, что система адаптации персонала носит формальный характер, не имеет детальной технологии и регламентации. В связи с этим в ходе исследования была предложена программа наставничества для новых сотрудников, которая была разработана для ресторана «Супра» компании ООО «ДВ Развитие» для повышения эффективности управления процессом адаптации нового персонала. Предложенный план будет помогать наставникам придерживаться единой программы, минимизируя возможность упущения отдельных аспектов обучения.

Ключевые слова: туризм, общественное питание, предприятие общественного питания, Приморский край, Владивосток, Россия, развитие туризма, туристические потоки, адаптация, наставничество, гостеприимство, персонал, кадровая политика.

**ADAPTATION AND MENTALITY AS SERVICE MANAGEMENT
INSTRUMENTS IN FOOD ENTERPRISES**

© 2019

Kononov Artem Yurievich, candidate of economic sciences, associate professor
of the Tourism and ecology department*Vladivostok State University of Economics and Service
(690014, Russia, Vladivostok, Gogolya Street, 41, e-mail: artem.kononov@yahoo.com)*

Abstract. Catering is closely linked to tourism. Therefore, a distinctive feature of catering is the growth of demand for services in high season, which leads to an increase in the need for staff. This creates certain difficulties: specialists come with different levels of training, skills, psychological stability. Employee development should be closely linked to the development strategy of the organization itself. An essential element of the personnel management system is the adaptation of employees in the workplace. Mentoring as a part of the adaptation and training of new employees in the company is designed to facilitate staff entry into new professional and socio-psychological working conditions. The practical analysis of this issue on the example of public catering enterprises of Vladivostok showed that the system of personnel adaptation is formal, it has no detailed technology and regulation. In this regard, the study proposed a mentoring program for new employees, which was developed for the restaurant “Supra” of the “DV Development” company to improve the management of the process of adaptation of new staff. The proposed plan will help mentors to adhere to a single program, minimizing the possibility of missing certain aspects of training.

Keywords: tourism, catering, catering enterprise, Primorsky Krai, Vladivostok, Russia, tourism development, tourist flows, adaptation, mentoring, hospitality, personnel, personnel policy.

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами. Успех или неудача хозяйственной деятельности предприятия общественного питания связаны не только с его расположением, ценами, качеством кухни, с потоком гостей. В данном аспекте первоочередное влияние оказывает персонал, работающий на предприятии общественного питания. Основа любого бизнеса – это его команда, ведь продуктом в ресторанном бизнесе является не только еда, но и сервис. Предприятие общественного питания – это место со своей атмосферой, где каждый гость хочет получать эмоции и испытывать чувства.

Руководство любого предприятия в той или иной степени вовлечено в решение вопросов, касающихся, поиска и обучения персонала. Однако в сфере общественного питания такого рода управление зачастую носит бессистемный характер. Коррекция производится главным образом после получения отрицательных отзывов. Часто в ресторане отсутствуют правила и программы стажировки: новый сотрудник стажировается без контроля и наставничества. В результате сотрудники начинают работать в зале, недоучив меню и стандарты.

Поэтому грамотная адаптация нового персонала обеспечит высокое качество обслуживания посетителей, соответственно обеспечит ресторану хороший имидж. Ведущие рестораны (ресторанный холдинг «Росинтер», ресторанный комплекс Андрея Деллоса,

предприятия общественного питания гостиничных сетей «Марриотт», «Хайятт») при поиске обслуживающего персонала пришли к выводу, что выгоднее растить кадры своими силами.

При найме нового работника на предприятие общественного питания одной из первоочередных целей должна стать скорейшая адаптация к сложившимся условиям работы в максимально короткие сроки. Актуальным в этой связи видится использование такого метода обучения как наставничество.

Анализ последних исследований и публикаций. Общее понятие термина «адаптации» определяется в статье Т.В. Белеченковой [1]. Показатели адаптации систематизированы в работе Е.Н. Кобцевой [2]. Понятие «наставничества» раскрыто в работах Е.Н. Фомина [3], Д. Джой-Меттьюза и Д. Меггинсона [4], Н. Сулеймановой [5]. Вопросы кадрового управления представлены в работах Дж. Поулстон [6], М. Оттенбахера [7], В. Чо [8]. Критерии оценки выполнения функционала персоналом предприятий питания представлены в следующих нормативных документах: ГОСТ 31984-2012 «Услуги общественного питания. Общие требования» [9], ГОСТ 30390-2013 «Продукция общественного питания, реализуемая населению. Общие технические условия» [10], ГОСТ 30524 -2013 Услуги общественного питания «Требования к персоналу» [11].

Формирование целей статьи (постановка задания).

Цель исследования - на основании анализа теоретических аспектов адаптации и наставничества в рыночной конъюнктуре разработать систему наставничества для эффективной адаптации новых сотрудников на предприятиях общественного питания ООО «ДВ Развитие».

Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов. Оборот предприятий общественного питания в Приморском крае в 2018 году составил около 850 млн рублей. Рынок услуг предприятий общественного питания г. Владивосток представлен достаточно широким кругом конкурентов. По данным Росстата к началу 2019 года в приморской столице в сфере общественного питания работало 717 объектов на 36 400 посадочных мест. То есть на тысячу человек во Владивостоке приходится 57,5 мест. Этот показатель в два раза превышает общероссийскую норму в 28 посадочных мест на тысячу жителей.

При этом каждый турист перед тем, как посетить город, составляет маршрут, узнаёт о популярных местах в сети Интернет. На данный момент популярными источниками информации о предприятиях общественного питания в городе Владивосток являются TripAdvisor (крупнейшая международная платформа для путешественников) и VL.ru (сайт Владивостока). Анализ отрицательных отзывов об основных предприятиях общественного питания города (местоположение – центр, тип – ресторан, средний чек до 1500 рублей, рейтинг на TripAdvisor не выше 5,0, рейтинг на VL.ru не ниже 3.0 из 5.0) на данных площадках выявил такие типичные проблемы как: долгое ожидание заказа, медленное обслуживание; официант перепутал заказ; ошибка в счёте при расчёте; грязная посуда, приборы или стол; недоброжелательный персонал; плохое знание меню официантом; вид и вкус блюда не совпадает с анонсами в меню; плохая атмосфера (громкая музыка, темно, шумно, многолюдно).

По представленным данным мы видим, что основные ошибки допускают официанты. Именно официант напрямую контактирует с гостями заведения, и его основной обязанностью является предоставление качественного сервиса, быстрая, правильная и своевременная подача блюд. Низкие профессиональные знания приводят к тому, что персонал не может выполнять возложенный на него функционал в соответствии с должностными инструкциями или другими внутренними документами предприятия, что приводит к негативным отзывам о ресторане.

Низкая квалификация обслуживающего персонала объясняется высокой текучестью кадров среди этой категории работников, так как специального образования для работы официантом не требуется, поэтому такую работу, как правило, принимают люди, желающие получить быстрый заработок: на сегодняшний день в большинстве предприятий общественного питания официантами являются студенты – молодые люди в возрасте от 17 до 25 лет.

В такой ситуации вопросы адаптации персонала к работе заведения являются решающими для формирования эффективной деятельности [12-17].

Мы выделили предприятия общественного питания с наименьшим показателем отрицательных отзывов: Zuma - 1, Ложки-плоско - 2, Pizzaiolo - 3, Гусь Карась - 4 и Korea House - 5, - где с использованием анкетного опроса был проведен анализ действующей на предприятиях системы адаптации.

На вопрос: «Нравится ли вам ваша работа?» 80%, ответили, что им нравится их работа, 20% ответило отрицательно. На вопрос «Когда вы пришли в первый день в эту организацию, что для вас было самым трудным?» половина (50%) опрошенных отметили «привыкание к рабочему месту», 16 % выбрали – «общение с коллективом» и 34 %, в основном молодые работники, не имеющие опыт работы, отметили, что тяжелее всего было понять перечень своих обязанностей. На вопрос «В первые

дни работы вам объяснили общие требования к работе?» наибольшее количество сотрудников 94 % ответили - «да», 6 % - «нет». На вопрос: «Кто вам помог освоить новые должностные обязанности?» 84 % работников ответили – «коллектив», 16 % - «никто». Основная часть работников 70 % ответили, что для них освоение нового места работы заняло до одного месяца, а для 10 % - до двух месяцев. И только 20% указали – «до двух недель». На вопрос: «В первые месяцы работы, что для вас имело наибольшее значение?» «Влиться в коллектив» ответили – 30 %, «эффективно работать» ответили – 60 %, «слышать одобрение руководства» - 10%. На вопрос: «Хотели бы вы иметь наставника во время своей стажировки?», большая часть работников 96% ответили - «Да» и только 4% - «Нет». Сам персонал понимает, что стажировка проходила бы быстрее и эффективнее, если бы их координировал наставник.

Несмотря на то, что многие сотрудники удовлетворены условиями адаптации на своём предприятии, по результатам исследования всё же можно выделить следующие проблемы адаптации:

1) Сотрудники - новички нередко предоставлены сами себе, ими никто не занимается.

2) Обучение на этапе адаптации происходит хаотично.

3) Нет наставников, есть просто прикрепленные сотрудники. Новичок большую часть своей стажировки либо стоит у станции, либо работает «на посылках».

4) Нет системы аттестации стажера после адаптации, часто руководитель (управляющий или менеджер) не может уверенно сказать, аттестован ли работающий с гостем сотрудник.

5) От стажера ждут изучения всех правил и стандартов, однако самих прописанных стандартов в компании нет, все делают что-то, опираясь «на интуицию».

6) Во время адаптации сотрудников часто ставится акцент только на техническую сторону: изучение меню, внутренних правил и норм (которые не всегда четко определены), а в качестве практики - накрутка приборов. В результате такой подготовки сотрудник не ощущает атмосферы заведения, не знает ключевой идеи и не умеет работать с гостями. Кроме того, он совершенно не представляет себе, что делается на кухне, и кто чем занимается в целом.

7) Сотрудники не имеют конкретных задач на испытательный срок не понимают критериев своей эффективности на новой должности, и, как следствие, руководители не могут оценить успешность прохождения испытательного срока для своего подопечного, а сам сотрудник до восьми месяцев работы в компании считает себя «новичком».

ООО «ДВ Развитие» – это предприятие, владеющее сетью грузинских ресторанов на территории Владивостока. На сегодняшний день в сеть входят два ресторана (грузинских дома) «Супра» и «Супра Меоре». Ресторан «Супра» является относительно молодым рестораном г. Владивостока (в январе 2019 г. ему исполнилось 2 года) и очень популярным местом отдыха горожан. Несмотря на то, что в заведении нет системы бронирования, ресторан принимает гостей по принципу живой очереди. Каждый вечер ожидание столика длится от 1 до 5 часов. Популярность заведения «Супра» побудила руководство открыть второй ресторан в январе 2019 г. «Супра Меоре» с системой бронирования. Так поток гостей распределился на 2 предприятия. Увеличение потока гостей в ресторане приводит к неизбежности привлечения на работу временного персонала.

Рассмотрим период адаптации официантов на предприятии. Для формирования навыков и умений в компании проводятся различные тренинги. Также при обучении используются новые технологии. Основным принципом работы таких технологий обучения и тестирования сотрудников с использованием личных мобильных устройств и с элементами геймификации. Сотрудников

подключаются к платформе «Service Guru», на которой уже собраны информация и материалы, необходимые для обучения, - от текстовых файлов и фотографий до видеороликов. Посредством данной технологии официанты самостоятельно осваивают меню, стандарты, правила компании, инструкции и функциональные обязанности, изучают новинки, знакомятся с функционалом других сотрудников.

Адаптация официантов заканчивается после успешной сдачи аттестации и перехода на полную ставку. По данным из «Service Guru» адаптационный период нового сотрудника в среднем длится 1 - 1,5 месяца. При этом текучесть кадров в данной категории в среднем составляет 6%

Проанализировав работу заведения через систему отзывы гостей на платформе TripAdvisor, можно выявить следующие проблемы в обслуживании:

Долгое ожидание заказа – 7 упоминаний

Невнимательность персонала – 7 упоминаний

Невыполнение просьб гостей – 3 упоминаний

Грязная посуда – 1 упоминаний

Недоброжелательный персонал – 3 упоминаний

Плохое знание меню официантом – 1 упоминаний

Вид и вкус блюда не совпадает с анонсами в меню – 3 упоминаний

Плохая атмосфера (громкая музыка, темно, шумно, многолюдно) – 5 упоминаний

Можно сделать вывод, что персонал предприятия относится к его слабой стороне. Поэтому вопрос качественной адаптации сотрудников для компании является актуальным.

Для эффективной работы системы наставничества был составлен план запуска системы наставничества:

1) Разработать правила наставничества (функции, обязанности, правила подготовки и контроля).

2) Определить критерии эффективного наставника, личностных характеристик.

3) Разработать систему мотивации наставников.

4) Осуществить выбор наставников в каждой должности.

5) Провести обучение наставников

6) Выдать материалы наставникам (программа, рабочие материалы для стажеров, шпаргалки, стандарты компании и так далее)

7) Аттестовать наставников

8) Регулярно поддерживать тему наставничества, в том числе собраниях.

Главную роль в адаптации нового персонала играет наставник. Обычно функции наставника поручают опытному сотруднику, который может осуществлять индивидуальное обучение и адаптацию непосредственно на рабочем месте. Назначая наставника, стоит учитывать не только профессиональные, но и личные качества конкретного человека. Чтобы выбор оказался как можно более точным, были разработаны критерии наставника для компании ООО «ДВ Развитие»:

1) профессиональные знания и умения (владение техническими и операционными навыками, которые предстоит передавать).

2) высокие результаты профессиональной деятельности (хорошие показатели продаж, оценка тайного гостя, отзывы гостей).

3) личностные характеристики потенциального наставника:

а) эмпатия, восприимчивость: способность сочувствовать и сопереживать;

б) способность концентрироваться на стажере, желание и умение помочь;

в) открытость, гибкость и терпимость (стажеры бывают разной степени подготовленности, наставник должен быть терпеливым и не раздражаться на неспособность «ученика»);

г) энтузиазм и оптимизм;

д) вера в способности людей к изменению и разви-

тию;

е) уравновешенность;

ж) уверенность в себе, позитивное отношение к жизни;

з) богатое воображение, интуиция (для поиска новых решений в обучении).

и) достаточный уровень интеллекта.

Важным элементом является мотивация наставников. Продумывая систему наставничества, стоит оценить возможности компании доплачивать наставникам за дополнительные задачи, связанные с этой ролью. Потому что наставник, который готовит стажера на позицию того же уровня, что и он сам, оказывается перед личным выбором: либо он проводит качественную стажировку в ущерб собственному доходу (меньше обслуживает столов, поскольку занимается обучением стажера), либо саботирует идею качественного обучения и занимается обслуживанием гостя, работой на выручку и чаевые.

Для того чтобы не ставить сотрудника в ситуацию подобного выбора, была предложена система поощрения наставничества для линейного персонала, включающая следующие элементы:

- Проездка в Грузию раз в год за счёт компании.

- Доплата наставнику за успешно пройденную аттестацию стажером, по истечению двух недель.

- Обучение за счёт компании на различных сборах и тренингах по всей России.

- Повышение статуса наставника в коллективе: история о наставнике на сайте, на доске персонала, награждение наставников и так далее.

Обязанности наставника:

1) В соответствии с утвержденной программой стажировки составлять индивидуальные календарные планы для стажеров;

2) Проводить обучение стажера в соответствии с программой;

3) Контролировать качество стажировки сотрудника, уровень его успеваемости, настроение и готовность продолжать работу в компании;

4) Поддерживать стажера и помогать ему адаптироваться в компании;

5) Контролировать качество заполнения стажером рабочих материалов (в бумажном или электронном виде);

6) Проводить периодическое тестирование стажера;

7) Помогать стажеру готовиться к аттестации;

8) Участвовать в аттестации стажеров вместе с руководителем.

Для того, чтобы наставничество стало эффективной системой управления персоналом, необходимо описать, структурировать и формализовать основные процессы. Поэтому были составлены этапы адаптации нового персонала.

Этап 1. Оценка соискателя.

Период адаптации наступает с момента собеседования нового сотрудника в компанию. Компания в первую очередь заинтересована в вопросе: «Совпадают ли ценности нового соискателя с ценностями компании?». Интервью с каждым кандидатом проходит одинаково по определённой структуре.

Этап 2. Ориентация. Организация и проведение мероприятий в первый рабочий день сотрудника.

Этот этап подразумевает знакомство нового сотрудника со своим наставником, который знакомит с требованиями и обязанностями, которые к нему предъявляются со стороны компании. Первые три дня новичок является так называемым «туристом». Задача новичка пройти курс ориентации за три дня по 6 часов. После 3-х дневной стажировки оценивается работа новичка и его вопросы. На этом этапе принимается решение подходит ли кандидат для дальнейшей работы в компании или нет. Данное решение принимают все наставники. Если ответ положительный, то новый сотрудник обязан подписать «психологический контракт на стажировку»

и «Кодекс» компании.

Этап 3. Непосредственная адаптация.

Адаптация нового сотрудника должна проходить не более 2 недель. По окончании каждой недели стажер проходит аттестацию. Данный этап характеризуется приспособлением сотрудника к своему статусу. Для того, чтобы наставники не упускали и одного важного момента во время обучения стажеров разработан план стажировки на 1 и 2 неделю адаптации.

Этап 4. Функционирование.

Данный этап завершает программу адаптации, он характеризуется переходом к нормальной работе. По окончании второй недели стажёр обязан сдать аттестацию менеджеру.

Среди главных признаков, указывающих на успешную адаптацию сотрудника организации, можно выделить следующие:

- 1) работник добивается поставленных целей, выполняет свои обязанности;
- 2) работник в полной мере несет ответственность за последствия своей деятельности;
- 3) работник готов к выполнению уникальных заданий;
- 4) работник знаком со структурой организации;
- 5) работник умеет пользоваться техникой;
- 6) работник ознакомился с распорядками организации;
- 7) работник стал частью неформальных групп.

Эффективность также предложено оценивать с применением следующих критериев.

1) Оценка через удовлетворенность. С помощью метода «Друг» можно получить представление об удовлетворённости работы новых сотрудников. Суть этого метода в том, что один или несколько из старых сотрудников, находящийся на той же должности, знакомится со стажёром в неформальной обстановке. Это может быть поход в кино, кафе и так далее. Как правило, в такой обстановке человек искренне говорит о своей удовлетворённости или неудовлетворённости работой.

2) Оценка качества сервиса. Для того, чтобы понимать и объективно оценивать эффективность новой системы адаптации был разработан инструмент под названием TUNE (в переводе с английского - звук) - система управления качеством сервиса. Название объясняется тем, что сервис подобен звуку, его очень тяжело настроить, увидеть, почувствовать. Согласно данной системе для того, чтобы гость получил положительные впечатления важны не конкретные факторы, а их баланс. По данной системе выделяется 4 зоны:

- 1) «Холодная зона» - действия персонала, оказываемый сервис разочаровывают потребителей.
- 2) Зона порядка - действия и процессы отлажены, однако не способны увлечь потребителей.
- 3) «Горячая» зона – предлагаемый сервис увлекает потребителя, создавая позитивное восприятие.
- 4) Зона «Избытка» - чрезмерность сервиса отпугивает потребителя.

Сама концепция «TUNE» состоит из четырёх групп факторов. Характеристика блоков следующая:

Т – «трогающее обаяние корпоративного духа». Это как персонал передает культуру ресторана, с каким восторгом или негативом он рассказывает своим знакомым о предприятии, как взаимодействует с другими членами команды.

У - Установка на надежные и стабильные процессы. Безупречное выполнение стандартов компании. Любой гость будет больше доверять предприятию, если в этом ресторане стабильно отлажены процессы.

Н - Жизненный тонус. Это забота, внимание - то, чего нет в счете, но гости хотят это получить.

Е - Энергия, «излучаемая» сотрудниками предприятия общественного питания.

Гармония этих четырех факторов важнее каждого из них, взятого отдельно. Важно понимать, что это то, что

гость должен почувствовать при взаимодействии с сотрудниками, при посещении ресторана.

Выводы исследования и перспективы дальнейших изысканий данного направления. В ходе проведенного исследования доказано, что необходимым звеном системы управления персоналом является адаптация сотрудников на рабочем месте. Наставничество - часть адаптации и обучения новых сотрудников на предприятии, призванная облегчить вхождение в новые профессиональные и социально-психологические условия труда. Рассмотрены факторы, влияющие на процесс адаптации сотрудников на предприятии общественного питания, и выявлены проблемы. Практический анализ данного вопроса на примере предприятий общественного питания города Владивостока показал, что система адаптации персонала носит формальный характер. Также рассмотрено предприятие ООО «ДВ Развитие». Проводимый анализ выявляет необходимость совершенствования системы адаптации новых сотрудников на предприятии, в связи, с чем предложена программа наставничества для новых сотрудников для повышения эффективности управления процессом адаптации нового персонала. Предложенный план будет помогать наставникам придерживаться единой программы, минимизируя возможность упущения отдельных аспектов обучения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Беленченкова Т.В. Адаптация персонала в современной компании // Молодой ученый. 2016. № 19(123). С. 439-440.
2. Кобцева Е.Н. Адаптация персонала: классификация видов и показателей // Вестник ВГУ, Серия: экономика и управление. 2008. № 1. С. 100-104.
3. Фомин Е.Н. Диверсификация института наставничества как потенциал успешной адаптации молодого специалиста // Среднее профессиональное образование. 2012. № 7. С. 6 – 8.
4. Джой-Метьюз Д., Меггинсон М. Развитие человеческих ресурсов. М.: Эксмо. 2006. 432 с.
5. Сулейманова Н. Как сделать наставничество эффективным // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 9. с. 78 – 81.
6. Poulston J. Hospitality workplace problems and poor training: a close relationship // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2008. Vol. 20 No. 4. P. 412-427.
7. Ottenbacher M.C. Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success // Journal of hospitality & tourism research. 2007. Vol. 31 No 4. P. 431-454.
8. Cho V. Human Resource Management in Tourism and Hospitality Industry-Using Situational Interview Based on Person-Organization Fit // Journal of tourism & hospitality. 2012. Vol 1 No 2. P. 1-3.
9. ГОСТ 31984-2012 Услуги общественного питания. Общие требования. [Электронный ресурс] / Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200103455>
10. ГОСТ 30390-2013 Услуги общественного питания. Продукция общественного питания, реализуемая населению. Общие технические условия [Электронный ресурс] / Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200107326>
11. ГОСТ 30524-2013 Услуги общественного питания. Требования к персоналу [Электронный ресурс] / Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200107327>
12. Демушина О.Н. Лояльность персонала и факторы её формирования // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2015. № 2 (11). С. 133-136.
13. Ксенофонтowa X.З. Ценностные установки управленческого персонала - основа формирования его компетенций // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. 2015. Т. 3. № 6 (28). С. 350-355.
14. Седнев О.Г. Решение проблем управления персоналом посредством компьютерных технологий с учетом изменяющихся социальных факторов // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2015. № 1 (10). С. 94-98.
15. Михеева М.А., Орлова Л.В. Комплексный подход к отбору торгового персонала в современных условиях // Балтийский гуманитарный журнал. 2015. № 1 (10). С. 186-189.
16. Демушина О.Н. Факторы, влияющие на лояльность персонала коммерческой организации // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2015. № 1 (10). С. 65-70.
17. Белик В.Д. Синтез системы управления деловой активностью персонала на предприятиях пищевой промышленности // Карельский научный журнал. 2014. № 3 (8). С. 40-43.

Статья поступила в редакцию 24.09.2019

Статья принята к публикации 27.11.2019