

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://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/114895>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Информатика

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

Глава 1 Теоретические аспекты разработки системы мотивации персонала в организации 6

1.1 Мотивация: понятие, принципы, требования 6

1.2 Теории мотивации персонала 16

1.3 Этапы разработки системы мотивации персонала в организации 24

Глава 2 Анализ мотивации и стимулирования персонала ООО «Саратов Клининг Сервис» 41

2.1 Общая характеристика ООО «Саратов Клининг Сервис» 41

2.2 Система управления персоналом и кадрового состава в организации 44

2.3 Исследование мотивации персонала ООО «Саратов Клининг Сервис» 48

Глава 3 Проект совершенствования системы мотивации персонала ООО «Саратов Клининг Сервис» 53

3.1 Существующие кадровые проблемы в организации 53

3.2 Разработка мероприятий по повышению мотивации и стимулирования труда в ООО «Саратов Клининг Сервис» 55

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий 60

Заключение 62

Список использованных источников 67

Вывод теории справедливости – если по результатам деятельности работник обнаруживает несправедливость в отношении оценки своего труда, то он будет стараться снизить его эффективность. Согласно теории Э. Локка, люди, ставящие перед собой более высокие цели, прилагают больше усилий и выполняют работу лучше.

Э. Локк выделил следующие требования к целям:

- цель должна быть конкретной;
- сотрудник должен принять цель;
- получать информацию о своем продвижении к цели.

Теория справедливости в комплексе с теорией ожиданий представлена в модели Портера - Лоулера. Данная теория базируется на том, что мотивация есть функция потребностей, ожиданий и справедливости вознаграждения. Ключевой вывод такой теории в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

Для эффективного управления мотивацией персонала ее необходимо исследовать и оценивать. В то же время измерение мотивации — сложная методическая проблема. Параметрами являются, как оценки работников, так и конкретные измеряемые результаты, связанные с трудовым поведением и эффективностью труда .

Рассмотрим методы изучения мотивации, которые предлагаются менеджерам для анализа этих устойчивых атрибутов личности, «обобщенных мотивов». Так, в таблице 2 отражены сравнительные характеристики методов изучения мотивации.

Таблица 2 – Сравнение методов изучения мотивации

Метод Достоинства Недостатки

Опросы - стандартизация;

- простота;

- возможность глубокого анализа возможно искажение результатов за счет взаимного, социально-психологического влияния интервьюера и респондента.

Интервью - доступность метода;

интервью маневренно и легко приспособляемо - значительные временные затраты;

- не все мотивы осознанны;

- ответы зачастую неискренние;

сложность поиска интервьюеров

Тестирование - качественный и объективный способ оценивания;

- стандартизация процедуры проведения;
- более эффективно с экономической точки зрения. - возможность влияния испытуемого на результаты тестирования;
- длительный, трудоемкий и дорогостоящий процесс;
- в тестировании присутствует элемент случайности.

Проективные методики - быстро устанавливается контакт, что позволяет провести методику;

- неограниченное разнообразие возможных ответов, что позволяет скрыть от испытуемого истинную цель тестирования - информация менее структурирована и стандартизована, ее сложнее обрабатывать;
- не существует стандартов
- субъективность интерпретации;
- требуется широкая теоретическая подготовка;
- трудоемкость.

Неформальные методы - быстрота получения результатов;

- возможность получения количественных оценок в случаях, когда отсутствуют статистические сведения или показатель имеет качественную природу. - сложность анализа;
- субъективизм;
- трудоемкость процедуры сбора информации

Опросы - применяются для оценки степени удовлетворенности персонала. Формы опросов могут быть различными: интервью, анкета. Как правило, испытуемому предлагается выбрать (и оценить) из предложенного перечня мотивов, интересов, потребностей те, которые наиболее точно его описывают, задаются относительно прямые вопросы о том, насколько сотруднику нравится сама работа, ее условия, отношения в коллективе, стиль руководства и т.п .

Диагностическое интервью, требует значительных затрат времени и сил, поэтому применяется для оценки уровня мотивации менеджеров. Кроме того, на основании мнения руководителей подразделений можно составить обобщенную характеристику ситуации по отделам, оценив общий уровень мотивации сотрудников.

При очевидной доступности данного метода он имеет недостатки: не все мотивы являются осознанными, поскольку понимание сложных глубинных мотивационных образований требует развитой рефлексии; ответы часто неискренни в силу действия фактора «социальной желательности» (стремления выглядеть с лучшей стороны, соответствовать неким социальным «нормам» и «эталонам»). Тем не менее, опросы позволяют довольно быстро собрать массовый материал, узнать, как человек воспринимает свои поступки и действия, что он декларирует «миру».

Психологические тесты. Тест-опросник содержит серию вопросов, по ответам на которые судят о психологических качествах испытуемого. Тест-задание это особого рода испытание, по итогам выполнения которого определяют наличие или отсутствие и степень развития характерологических черт (свойств личности), например - ориентацию на достижение успеха.

С помощью стандартизированных тестов получают количественные оценки, по которым можно сравнивать выраженность психологических свойств индивида с их выраженностью в популяризации.

Недостатком стандартизированных тестов является определенная возможность влияния испытуемого на результаты тестирования в соответствии с одобряемыми характерологическими чертами личности. Эти возможности увеличиваются, если тестируемые знают содержание теста, либо критерии оценки поведения и изучаемых качеств личности.

Проективные методики. Основной акцент делается на диагностику скрытой мотивации сотрудника, причем скрытой, в том числе, и для самого сотрудника. Зачастую проективные методы включают комбинации всевозможных методов – кейсов (ситуаций), конкретных заданий, интервью, включающих вопросы на первый взгляд не имеющие отношения к респонденту (например, «Почему, на ваш взгляд, в одной компании люди работают хорошо, а в другой не слишком стараются?»). Предполагается, что испытуемый выделяет ключевые для него показатели.

Как показывает выше представленная таблица, каждый из методов анализа мотивации персонала имеет свои преимущества и недостатки. В то же время, зачастую применяемым методом оценивания мотивации сотрудников служат опросы, в частности, анкетирование.

Знание мотивационных компонентов позволяет менеджеру составить «мотивационную карту» сотрудника. Информацию о выявленных движущих мотивах и потребностях сотрудника используют при разработке комплекса мероприятий по мотивации сотрудников.

Оценивать мотивацию следует на трех уровнях:

- уровень воззрений. Люди имеют собственное представление, о своих побуждениях. На этом уровне фиксируются субъективные мнения, суждения и оценки работников. Оцениваться может как мотивация в целом, так и её отдельные аспекты .

Главное, что интересует на этом уровне – эмоциональное состояние работников, интерес, внимание, их оценка мотивационных факторов (отношения в коллективе, оплата труда, карьерный рост, профессиональное развитие). Для получения обратной связи можно использовать - анкетирование, тестирование, тематические опросники, написание эссе.

- уровень действий. На данном уровне важно оценить насколько действия соответствуют стандартам в рамках профессиональной деятельности, следует также учитывать, выполняются они под чутким наблюдением руководителей, либо по собственной инициативе.

Для получения данных выполнения установленных корпоративных стандартов можно использовать неформальные методы (структурированное наблюдение, видеонаблюдение, ведение рабочих дневников, отбивание тайм карт и т. д.).

- уровень продуктивности. Оценить влияние результатов мотивации на повышение эффективности организации в целом можно по различным направлениям: финансы; клиенты (маркетинговые показатели); внутренние аспекты (усовершенствование бизнес-процессов); обучение (трансформации корпоративной культуры, инновации, стремление к личностному росту) .

Для проведения такой формы оценки, можно использовать такие бизнес-показатели, как:

- продажи;
- повышение качества;
- снижение количества рекламаций или жалоб клиентов, текучести кадров, числа конфликтов;
- формирование новых эффективных команд и т. д.

Таким образом, существует большое количество мотивационных теорий, рассматривающих ту или иную сторону удовлетворения мотива трудового поведения работника. Также на сегодняшний день существует множество методов анализа мотивации персонала. Отметим, наибольшей эффективностью обладает такой вид опроса как анкетирование, за счет своей простоты, возможности опроса большого числа респондентов одновременно, повсеместного распространения.

По мере продвижения с первого на третий уровень, процесс оценки становится все более сложным и затратным – с точки зрения и временных затрат, и финансовых. Тем не менее, его результаты исключительно важны. Чаще всего эффективность мотивации персонала оценивается только на первом уровне. Это наиболее простой вид оценки, предоставляющий наименее ценную информацию. Измерение результатов с первого по третий уровень дает объективную оценку мотивационного воздействия.

1.3 Этапы разработки системы мотивации персонала в организации

Система мотивации труда разрабатывается в каждом учреждении с учетом специфики его деятельности, организации штата и пр.

В ходе формирования системы мотивации и стимулирования персонала выделим следующие этапы:

- утверждение стратегических целей и задач компании в определенной сфере деятельности;
- анализ проблем существующей системы мотивации, изучение ценностных ориентиров и степени удовлетворенности сотрудников своей работой;
- проведение оценки каждого сотрудника;
- утверждение тарифной сетки;
- утверждение инструментов, которые планируют применять в системе мотивации персонала (материальные и нематериальные);
- установление взаимосвязи между результатами деятельности и вознаграждением.

1.Изучение стратегических целей организации, сбор информации о потенциальных конкурентах на рынке труда включает в себя:

- анализ стратегии организации;

- выявление конкурентов на рынке труда;
- изучение систем мотивации конкурентов.

Данный этап позволяет сформировать необходимую базу для разработки системы мотивации, учитывая специфику организации. Важным моментом является соответствие целей системы мотивации труда стратегическим целям организации. Целесообразно использовать такие методы анализа, как:

- анализ среды внешнего воздействия;
- анализ отрасли бизнеса и конкуренции;
- анализ внутренней среды организации .

Изучением заработных плат и компенсационных пакетов конкурирующих компаний занимаются маркетологи или отдел кадров организации. Исходя из результатов анализа, можно установить стимулы для сотрудников своей компании.

2. Анализ проблем существующей системы мотивации, изучение ценностных ориентиров и степени удовлетворенности сотрудников своей работой.

На этом этапе осуществляется анализ действующей системы мотивации на соответствие целям организации, анализируется управленческая деятельность по мотивации персонала, выявляются основные проблемы, связанные с управлением персоналом.

Изучить ценностные ориентиры позволяет опрос. Сотрудникам предлагается расставить приоритеты относительно разных видов стимулов. Для более удобного изучения можно составить разные анкеты для разных отделов компании. Такая аналитика позволит определить действующие на сотрудников стимулы.

3. Разработка функционального портрета персонала, установка критериев результативности работы по должностям и подразделениям:

- описание результатов деятельности персонала;
- установка квалификационных требований;
- разработка процедур оценки результатов деятельности сотрудников и подразделений.

На данном этапе разрабатываются и согласовываются критерии, которые описывают задачи отдельных должностей, рабочих групп, подразделений и др.

Описание результата деятельности включает сбор информации относительно характера и вида работ отдельных подразделений или сотрудников. По каждому виду работы разрабатывается должностная инструкция. Отчет по категориям персонала позволит лучше понять общий портрет всего коллектива – возраст, образование, специализацию, опыт.

Оценка деятельности сотрудников заключается в сравнение содержания разных видов работ в соответствии с навыками, необходимыми физическими условиями, уровнем ответственности. Два основных способа для такой оценки:

- интуиция, т.е. решение о том, что одни виды работ «важнее» чем другие принимается интуитивно, не углубляясь в причины и факторы, относящиеся к конкретным видам работ.
- ключевые показатели, общие для всех видов работ; осуществляется сравнение по одним и тем же факторам каждого вида работы с другими видами работ, сопоставимыми им. В качестве факторов сравнения могут выступать, например, уровень ответственности, условия работы .

Ключевыми показателями, позволяющими оценить эффективность выполняемых действий сотрудниками могут выступать:

- производительность труда;
- численность персонала за период;
- коэффициент текучести персонала;
- коэффициент потери рабочего времени;
- коэффициент закрепленности персонала;
- коэффициент стабильности персонала;
- коэффициент общего оборота персонала.

В основе механизма оценки деятельности сотрудника лежит использование следующих методов оценки:

- ранжирование видов работ – наиболее простой и распространенный метод оценки. Выбираются работы для ранжирования, оно может осуществляться, например, по подразделениям или по классам. Создается иерархия должностей или классов, которые отличаются друг от друга по масштабу ответственности, степени важности осуществляемых функций, требуемому уровню квалификации, вкладу в достижение целей организации, , степени напряженности труда.
- метод баллов подразумевает выявление компенсируемых факторов, присутствующих в конкретном виде работы в разной степени. Часто используются такие ключевые факторы:

- степень ответственности;
- квалификация;
- условия труда;
- образование сотрудников;
- степень физической и умственной работы.

Так как степень важности каждого фактора различается в зависимости от должности, целесообразно использовать урени важности – наименьший, низкий, средний, наивысший. Создается матрица баллов, где каждому фактору присуждены баллы в зависимости от его значимости, а затем уже распределяются баллы между уровнями. Матрица показывает количество баллов, соответствующее каждому фактору и каждому уровню важности.

Таким образом, ранжирование и матрица баллов позволяют выявить приоритетные работы и должности, которым нужно уделить особое внимание при мотивации, а так же позволит определить размер заработной платы сотрудников в соответствии с их ответственным отношением к работе и ценности рабочего места.

4. Разработка системы оплаты труда и компенсационных выплат в соответствии с должностями и выполняемыми обязанностями:

- разработка элементов материального стимулирования;
- разработка элементов нематериального стимулирования;
- сопровождение внедрения системы мотивации.

В соответствии с выделенными мотивационными категориями разрабатываются следующие элементы стимулирования:

- структура основной заработной платы;
- система дополнительной заработной платы;
- механизм распределения премий по результатам деятельности сотрудников или подразделений;
- программа долгосрочных бонусов;
- система предоставления социальных гарантий (страхование, медицинское обслуживание);
- система нематериального вознаграждения (выражение благодарности, повышение квалификации, рост престижа, командировки).

Внедрение системы мотивации должно сопровождаться обязательным информированием сотрудников о внедряемых изменениях – о сроках введения изменений, планируемых мероприятий, иначе у сотрудников может появиться чувство, что их обманывают.

Система стимулирования персонала проходит оценку в ряд этапов:

- оценка существующей системы мотивации и стимулирования персонала в организации путем проведения анкетирования работников;
- обработка анкет;
- анализ каждого фактора, по которому производится мотивация сотрудников фирмы.

Проведение опросов, анкетирования помогает определить потребности сотрудников. Их удовлетворение является отличным стимулом для результативной работы.

Механизм реализации модели стимулирования и мотивации зависит, в основном, от желания или нежелания предприятия России, а также от специфических условий, которые характерны для коллективов, где будет апробироваться данная мотивационная модель.

Отсутствие приемлемого механизма стимулирования и мотивации труда сотрудников ведет к утечке квалифицированных кадров во многих компаниях. В целом же, по оценке, около 70 % западных корпораций, действующих на российском рынке, и до 40% лидирующих компаний теряют своих менеджеров из-за перехода их на сторону конкурентов.

Зачастую компании разрабатывают серьезные комплексные программы мотивации персонала, которые не всегда работают результативно, так как не учитывают особенности отдельных сотрудников.

Главная ошибка линейных руководителей состоит в том, что они пытаются мотивировать подчиненных исходя из собственных представлений о том, что такое хорошо и что такое плохо. Например, многие руководители считают, что дать подчиненному сложное интересное задание - лучший способ мотивации, что срабатывает далеко не всегда. Другие же руководители пытаются давать подчиненным детальные инструкции, опекать и контролировать их работу.

Из всей гаммы разработанных мотивационных моделей можно определить более оправдавшие себя в практической деятельности:

- кнут и пряник;
- первичная и вторичная потребность;

- внутреннее и внешнее вознаграждение;
- факторная модель стимулирования;
- справедливость и ожидание;
- социальная справедливость и пр .

Анализ эффективности влияния той или иной модели на поведение человека в процессе трудовой деятельности показывает, что эффективность труда во многих случаях зависит не только от мотивирующих факторов, но и от той трудовой среды, атмосферы и трудовой этики, в которой работает человек.

Список использованных источников

1. Абакшина, С. А. Информационные технологии в деятельности HR-менеджера [Электронный ресурс] = InformationtechnologyiesinHR-manager/ (дата обращения: 06.02.2020).
2. Абакшина С.А., Иванкина Л.И. // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов Международной конференции с международным участием , 29 апреля - 2 мая 2014 г., Томск 2 ч. / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) . — 2014. — Ч. 2. — С. 229-233
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. - Спб.: Питер, 2004. - 824 с.
4. Волгин Н. А., Кокин Ю. П. Доходы населения и оплата труда в современной России: анализ ситуации, обоснование действий органов государственной власти и управления: Монография. М.: Изд-во РАГС, 2008.
5. Воробьева, А.А. Система мотивации сотрудников таможенных органов РФ [Текст] / А.А. Воробьева, Б.В. Заливанский // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки - 2016. - № 3. - С. 229-233.
6. Герцберг. Теория мотивации [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/teoriya-gercberga.html> (дата обращения: 12.05.2020)
7. Гуликова, М.С. Развитие системы мотивации персонала в таможенных органах [Текст] / М.С. Гуликова, Крайнева Р.К., Лёшина И.С. // NovalInfo.Ru. - 2016. - № 57 (3). - С. 235-239.
8. Демушкина Е. А., Лезина О. В. Информационные технологии в кадровом менеджменте // Молодой ученый. — 2011. — №4. Т.3. — С. 83-87. <https://moluch.ru/archive/27/3113/> (дата обращения: 13.04.2020)
9. Ефремова Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный. - М.: Русский язык, 2000 // URL: <http://tolslovar.ru/a764.html> (дата обращения: 14.04.2020)
10. Инновационные технологии управления мотивацией персонала как проблема современного менеджмента. Социология и социальная работа Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия Социальные науки. - 2008. - № 1 (9). - с. 92-97.
11. Карташова, К. С., Анализ методов мотивации должностных лиц и работников бюджетной сферы таможенных органов/ К. С. Карташова, Н. П. Шалыгина, М. В. Селюков // Таможенное дело. 2016. - № 2 -С. 118-121.
12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФА - М, 2010. - 365 с.
13. Компенсационный пакет: содержание и структура [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://consulting.msk.ru/materials/komp_pac.html (дата обращения: 06.05.2020).
14. К вопросу об оценке уровня развития человеческого капитала организации - [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-otsenke-urovny-a-razvitiya-chelovecheskogo-kapitala-organizatsii> (дата обращения: 06.05.2020).
15. Мамонтова, Ю.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности процесса управления в таможне [Текст] / Ю.А. Мамонтова, А.Г. Федоров // Вестник Калужского филиала РАНХИГС. - Калуга: «Эйдос», 2015. - С. 127-133.
16. Мельникова Р.И., Надуткина И.Э. Кадровый резерв на муниципальной службе: проектный подход к формированию // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. - 2014. - № 22(193). - С. 19-22.
17. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури - М.: Дело, 1992. - 704 с.
18. Официальный сайт ООО «Саратов Клининг Сервис» // <http://clean64.ru/tender/> (дата обращения: 20.05.2020)
19. Палицына Е.А. Мотивация персонала в таможенных органах // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 10. Ч. 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/10/39589> (дата обращения: 25.02.2019).

20. Панова Е.А. Мотивационный аудит как управленческая подсистема. Автореферат на соискание ученой степени кандидата социологических наук. Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, – 2011. – 9 с.
21. Пилипчук, В. В. Особенности мотивации труда персонала в таможенных органах / В.В. Пилипчук, Н. К. Семенова // Таможенная политика на Дальнем Востоке. – 2017. – С. 46-55.
22. Подопригора М.Г. Организационное поведение: учебно-методическое пособие / М.Г. Подопригора - Таганрог.: ТТИ ЮФУ, 2008. – 261 с.
23. Результаты исследования методов мотивации // Управление персоналом. – 2007. – № 1. – С. 30 – 32.
24. Рогачева, К. Б. Проектные предложения по совершенствованию мотивации трудовой деятельности в таможенных органах [Текст] / К.Б. Рогачева // Молодой ученый. — 2015. — №4. — С. 415-417.
25. Сарно А.А. Типы трудовой мотивации и их динамика // Социологические исследования. – 2011. – №5. – С. 44.
26. Сафьянов Д.В. Трудовая мотивация работников предприятия: Метод. материалы. – Чита; Кемерово, 2014. – 190с.
27. Селюков М.В., Шалыгина Н.П., Кармаинова КС. Анализ методов мотивации должностных лиц и работников бюджетной сферы таможенных органов // Таможенное дело. 2016. №2. С. 118-121.
28. Семенова, Н.К. Особенности мотивации труда в таможенных органах [Текст] / Н.К. Семенова // академический вестник - 2015. - № 2 (10). - С. 55-59.
29. Теория справедливости Адамса [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.klubok.net/article2422.html> (дата обращения: 06.02.2020).
30. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2011. – 450 с.
31. Управление персоналом организации: Учебник для вузов / Под. ред. Т.Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2012 – 530 с.
32. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. – М.: ЭКМОС, 2013. – 240 с.
33. Хаирова Д. Р. Внедрение новейших технологий для оценки мотивационной деятельности персонала / Д. Р. Хаирова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 16 (150). — С. 306-308. — URL: <https://moluch.ru/archive/150/42459/> (дата обращения: 05.06.2020).
34. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. 8-е изд. / пер. с англ. Под ред. Горелова Н.А. - СПб.: Питер, 2014. - 208 с.
35. Цветкова Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия // Экономист. – 2005. – №4. – С. 51 – 56.
36. Шапиро С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. — М.: ГроссМедиа, 2017. — 224 с.
37. Шаховская Л.С. Мотивация труда в переходной экономике / Волгогр. гос. техн. ун-т. – Волгоград: Перемена, 2019. – 190 с.
38. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практич. пособие. – М.: Бизнес – школа "Интел – синтез", 2015. – 270 с.
39. Шлендер П.Э. Аудит и контроллинг персонала организации: учебное пособие / Под ред. П.Э. Шлендер. - 2-е изд., перераб. и доп., (Гриф) ИНФРА-М, ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ, Вузовский учебник, 2015 г. - 262 с.
40. Шукин В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда // Управление персоналом. – 2005. – №12. – С. 38 – 41.
41. Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс] : Режим доступа: <http://www.grandars.ru/> (дата обращения: 06.02.2020).
42. Юрганова Е.Ю. Мотивация труда управленческого персонала. – Екатеринбург, 2012. – 210 с.
43. Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии. – М.: Сфера. 2018. – 118 с.
44. A Brilliant Civil Service. URL: <https://civilservice.blog.gov.uk/category/a-brilliant-civil-service> (дата обращения: 06.02.2020).
45. How the Civil Service Local Academy can help you fulfil your potential. URL: <https://civilservice.blog.gov.uk/2019/01/10> (дата обращения: 26.02.2020).

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/diplomnaya-rabota/114895>