

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/92693>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Управление персоналом

Содержание

Введение 4

1 Теоретико-методологические основы системы обучения персонала 7

1.1 Система обучения персонала: понятие и сущность 7

1.2 Виды обучения персонала 16

1.3 Инновационные подходы к обучению персонала организации 26

2 Система обучения персонала в ПАО «Аэрофлот» и пути ее совершенствования 38

2.1 Характеристика ПАО «Аэрофлот» 38

2.2 Анализ системы обучения персонала в ПАО «Аэрофлот» 48

2.3 Пути совершенствования системы обучения персонала в ПАО «Аэрофлот».....58

Заключение 68

Библиографический список 70

Приложения 78

Введение

Актуальность темы исследования. Обучение персонала – это специально организованный процесс по получению и развитию определенных компетенций, осуществляемый с помощью профессиональных наставников, бизнес-тренеров и руководителей. Обучение и развитие персонала – одно из основных направлений системы управления персоналом организации или проводимой кадровой политики предприятия. Актуальность развития и обучения персонала организации обусловлена рядом ключевых факторов:

1. во-первых, необходимостью непрерывно совершенствовать бизнес-процессы;
2. во-вторых, потребностью осваивать новые технологии в условиях цифровой трансформации общества и экономики;
3. в-третьих, экономической целесообразностью сохранения кадрового состава путем переобучения и повышения квалификации сотрудников, экономя на поиске новых работников.

В целом, развитие и обучение персонала выполняет две основные функции: рост эффективности и качества труда работника; повышение мотивации труда. Таким образом, в условиях рыночных отношений обучение персонала является актуальной функцией всей системы управления персоналом.

Объект исследования – система обучения персонала в ПАО «Аэрофлот – российские авиалинии».

Предмет исследования – совершенствование системы обучения персонала в организации.

Степень разработанности проблемы. Специфика исследования заключается в том, что оно базируется на достаточно широкой эмпирической базе. Особо следует отметить работы таких отечественных и

зарубежных исследователей проблемы профессионального обучения работников, как В.И. Герчиков, Т.В. Бедеяева, Т. Ю. Базаров, В.М. Бугаков, Г. М. Зайцев, А. С. Жукова, Е. П. Ильин, О.М. Исаева, А.Я. Кибанов, Г.И. Михайлина, Ю.Е. Мелихов, О.Н. Полякова, Б.А. Райзберг, Т.О. Соломандина и пр.

В качестве самых концептуальных отечественных исследователей в сфере обучения персонала выступают труды таких авторов, как: А.И. Кибанов, А.П. Егоршин и пр. Степень эффективности и результативности обучения выступает в качестве предмета проведенного анализа в трудах А. Алавердова, Л. Басовского, Н. Журавлева, Р. Фатхутдинова и др. Среди западных авторов, которые исследуют проблемы обучения персонала организации, могут быть выделены такие: Р. Акофф, С. Бир, Н.Л. Зинер, С. Хассе, К. Кеньон; автор концепции самообучающейся организации – П. Сенге и пр.

Модель эффективности обучения сформировали Д. Филипс и Д. Киркпатрик.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе изучения теоретико-методологических основ обучения персонала организации, проанализировать систему обучения персонала ПАО «Аэрофлот» и

разработать предложения по ее совершенствованию.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- определить понятие, цели и виды обучения персонала в организации;
- выявить инновационные подходы к обучению персонала организации;
- дать характеристику деятельности ПАО «Аэрофлот»;
- проанализировать систему обучения персонала ПАО «Аэрофлот»;
- разработать предложения по совершенствованию системы обучения персонала в ПАО «Аэрофлот».

Теоретическая и практическая значимость работы состоит в возможности использования ее результатов в дальнейшем в практической деятельности объекта исследования.

Научные результаты выполненной выпускной квалификационной работы обладают высоким уровнем достоверности, это обеспечено тщательностью изучения важнейших концепций ученых по вопросам проблемы обучения персонала: творческим использованием разнообразных инструментов, способов и приемов научного исследования, применением методов графического отражения результатов анализа. Апробация результатов исследования проведена в отделе кадров ПАО «Аэрофлот – российские авиалинии».

1 Теоретико-методологические основы системы обучения персонала

1.1 Система обучения персонала: понятие и сущность

Главным направлением профессионального развития любого сотрудника является профессиональное обучение, то есть процесс формирования у работников специальных, профессиональных знаний, навыков при помощи методик и методов обучения. Профессиональное развитие представляет собой более широкое понятие, чем профессиональное обучение, но в действительности разница между ними условна, так как и профессиональное развитие, и обучение исполняют одну задачу - подготовку персонала к выполнению им своих обязанностей. Разница в том, что профессиональное обучение ориентируется на современные потребности предприятия, а профессиональное развитие - на будущее и более фундаментальное. Обучение - комплексный, планомерный процесс, содержащий в себе ряд этапов: обучение развития, подготовка, переподготовка, повышение квалификации. Управление всем ходом профессионального обучения возникает с установления потребностей, формируемые на базе потребностей развития персонала, а также важностью выполнения работниками своей текущей деятельности и исполнения своих обязанностей.

Система обучения - комплекс методических, организационных, человеческих компонентов для подготовки персонала для конкретной занимаемой должности.

Выделим требования к системе корпоративного обучения:

- наличие мотивации к обучению;
- условия обучения. На предприятии следует сформировать благоприятный климат для реализации обучения, то есть обучение должно проводиться в оборудованных помещениях;
- поэтапность обучения. Знания, которые приобретаются в ходе обучения, следует разделить на последовательные этапы (от более простого - к более сложному);
- обратная связь. В ходе обучения и после него все слушатели должны почувствовать обратную связь по результатам проведенного обучения.

С развитием информатизации и коммерциализации, разнообразие человеческих ресурсов в организации является ключевым фактором для развития системы обучения персонала. В настоящее время сложился ряд различных концепций обучения. Рассмотрим некоторые из них.

Концепция «Обучение в течение всей жизни». Обучение на протяжении всей жизни человека является предоставлением каждому возможности реализовать свой потенциал в любом возрасте, вне зависимости от места и времени и иных обстоятельств в жизнедеятельности.

Обучение в течение всей жизни включает различного рода формы обучения, от дистанционного обучения, онлайн-обучения, традиционного непрерывного образования, заочных курсов и заканчивая самообучением.

В 70-х годах XX века американским ученым П. Сенге введено понятие «самообучающаяся организация». Данная организация представляет собой место, «в котором сотрудники постоянно расширяют способность создания результатов, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления».

Возникает «самообучающаяся организация» в том месте, когда человеческие ресурсы и талант являются наиболее важными факторами производительности и объектом инвестиций. В книге «Пять образовательных дисциплин» ученым представлены основы «самообучающейся организации»:

- индивидуальное совершенство. Люди могут развивать свои возможности с целью выполнения установленных перед ними задач;
- ментальные модели. Развитие должной психологической установки для управления действиями и решениями;
- единство взглядов, т.е. единство всех целей, которые стоят перед организацией и понимание таких целей сотрудниками;
- коллективное обучение. Задействуется тот факт, что групповое мышление больше суммы его индивидуальных составляющих;
- системное мышление. Исходит из понимания, что действия и решения невозможно изолировать друг от друга.

Хьютагогика является современной концепцией самостоятельного обучения. В ее центре - взрослый человек, который сознательно самостоятельно управляет процессом собственного учения. К представителям концепции относятся С. Хассе и К. Кеньон. Хьютагогика появилась своего рода реакцией на глобальные изменения, которые происходят в обществе и связаны с информационным взрывом, изменениями в качестве рабочих мест, с необходимостью проявления мобильности у населения. Главные положения хьютагогики можно соотнести с современными концепциями непрерывного образования и служат актуальным контекстом развития учения .

Как считает А.В. Нефедова, в сфере управления персоналом - человеческие ресурсы - основной актив компании, ее двигатель и капитал. В этой связи, обучение персонала является стратегически правильным вкладом в будущее организации .

Требования к обучению персонала обуславливаются требованиями производства, научно - техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями.

Содержание программ обучения определено целями предприятия и формируется, как для создания и закрепления профессиональных навыков и умений, так и для установления конкретного типа мышления (экономического, экологического) и поведения.

Главными факторами, мотивирующими сотрудников учреждений на активное участие в профессиональном обучении, являются :

- стремление сохранить рабочее место/должность;
- заинтересованность в повышении оплаты труда и желание повысить свою квалификацию или уровень должности (менеджер, старший менеджер, руководитель и пр.);
- заинтересованность в освоении новейших знаний и навыков;
- стремление установить контакт со своими коллегами.

На качество профессиональной подготовки работников влияют следующие факторы :

- профессиональная и социальная ориентация, профессиональный отбор;
- состояние материально-технической базы обучения;
- программы и методы обучения, информационное обеспечение процесса обучения;
- качество преподавательских кадров;
- финансовое обеспечение;
- качество обучаемых работников и их мотивация и стимулирование;
- приобретение практических навыков, адаптация к реальным условиям работы;
- конкуренция на рынке труда;
- социально-психологический климат в коллективе.

Весь процесс корпоративного обучения состоит из двух взаимосвязанных компонентов: профессионально-педагогической деятельности педагогов и профессионально-познавательной деятельности сотрудников предприятия (рисунок 1) .

Рисунок 1 - Процесс корпоративного обучения сотрудников предприятия

Обучение персонала повышает бизнес-эффективность, развивает компетенции персонала, повышает лояльность сотрудников.

При этом в практической деятельности профессионально-технического образования сложились две формы обучения персонала: внутрипроизводственная и непроизводственная.

Есть в экономике разновидность задач такого рода обучения, которая подразделяется таким образом :

1) при подготовке нового персонала:

- а) привитие обучаемым работникам нужных профессиональных навыков;
- б) исследование наиболее рациональных приемов работы на основе опыта передовых технологий;
- в) процесс освоения норм выработки, достижения разного рода показателей качественного характера.

2) при росте квалификационного уровня рабочих:

- а) совершенствование существующих навыков;
- б) освоение новых, немногим образом более сложных видов работ и навыков;
- в) эффективное освоение новых техники и технологии, исследование передовых методов организации процесса производства;
- г) освоение новых методов и приемов труда и его организации.

Необходимо принимать во внимание, что определенные цели обучения могут отличаться для различных участников обучения. К примеру, для владельцев компании и высших исполнительных руководителей в качестве данных целей могут выступать :

- рост уровня производительности, эффективности и прибыли компании;
- получение определенных конкурентных преимуществ;
- рост рыночной доли;
- рост стоимости имущества компании.

Для руководителей высшего звена важным является:

- рост уровня эффективности процесса управления и уровня производительности;
- улучшение работы в коллективе и разных процессов;
- разработка новейших более эффективным средств для достижения целей организации.

Для менеджеров линейного звена важным является:

- новые перспективы в деловой карьере;
- новые возможности улучшения работы собственного подразделения;
- новые методы решения поставленных задач;
- рост количества клиентов и наиболее полное удовлетворение их потребностей.

Для рядовых сотрудников важными являются следующие задачи :

- совершенствование трудовых условий;
- участие более активного характера в процессах принятия решений;
- более эффективным образом использование своего личного потенциала;
- большее удовлетворение от собственной деятельности.

Следовательно, цели обучения формируют основу для создания учебной программы детального характера, содержание которой находится в зависимости от числа и характера намеченных целей.

В современных компаниях корпоративное обучение должно являться комплексным непрерывным процессом, который состоит из нескольких этапов (Приложение 1).

Уровень, который называют системным, относят к такого рода потребностям, которые нельзя ограничить степенью обучения отдельно взятых работников субъекта экономики и связаны с взаимодействием внутри нее, к примеру, процесс управления конфликтами в компании, решение разного рода ее проблем и т. д.

При этом стратегический уровень связывают с потребностями, которые нельзя ограничить ни уровнем обучения отдельно взятых сотрудников, ни существующим взаимодействием в компании, но при этом относят их к

Библиографический список

Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30 декабря 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 декабря 2008 г. № 7-ФКЗ, от 5 февраля 2014 г. № 2-ФКЗ, от 21 июля 2014 г. № 11-ФКЗ) // // Собрание законодательства РФ. 2014. № 31. №т. 4398.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 16.12.2019) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1.
3. Воздушный кодекс Российской Федерации от 19.03.1997 № 60-ФЗ (ред. от 18.02.2020) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 4.
4. Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 №51-ФЗ (с изм. от 16.12.2019) // Собрание законодательства РФ. –

1994. – № 8.

5. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2012. № 6. Ст. 2814.
6. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»// Собрание законодательства РФ. 1995. № 9. Ст. 2814.
7. Приказ Министерства транспорта РФ от 4 августа 2015 г. № 240 «Об утверждении Перечня специалистов авиационного персонала гражданской авиации Российской Федерации»// Российская газета. 2015. 15 августа.
8. Приказ Министерства здравоохранения РФ от 8 октября 2015 г. № 707н «Об утверждении Квалификационных требований к медицинским и фармацевтическим работникам с высшим образованием по направлению подготовки «Здравоохранение и медицинские науки»» // Российская газета. 2015. 16 октября.
9. Проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ «Об утверждении профессионального стандарта «Летчик-наблюдатель» (подготовлен Минтрудом России 14.12.2017) // Российская газета. 2017. 27 декабря.

Учебная и научная литература

10. Анопченко Т. Ю. Актуальные вопросы управления персоналом при актуализации программ инновационного развития авиапредприятий с государственным участием / Т. Ю. Анопченко // Экономика. – 2018. – № 4. – С. 18-24.
11. Апиисова А.И. Инновационные методы обучения персонала как эффективный инструмент развития персонала / А.И. Апиисова, В.А. Панина // Дневник науки. – 2019. – № 4. – С.100-105.
12. Басова Е.А. Обучение и развитие персонала с использованием инновационных образовательных технологий / Е.А. Басова // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 4. – С. 1122-1125.
13. Блинова М.Г. Новые формы и методы обучения персонала как неотъемлемый элемент повышения его конкурентоспособности в современных экономических условиях / М.Г. Блинова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2017. – 3 1. – С.30-35.
14. Варламова Е. М. Как и зачем обучают персонал // Кадровое дело. 2017. – № 2. – С. 48-51.
15. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект. – 2018. – 688 с.
16. Воронин А. Г. Повышение эффективности управления персоналом: проблемы теории и практики / А. Г. Воронин. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 176 с.
17. Громовенко А.В. Качество подготовки авиационного персонала с применением ДОТ // Материалы Второй международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы развития воздушного транспорта на Юге России «АвиаТранс-2011» 18-19 ноября 2011. - Ростов-на-Дону. – 304 с.
18. Дементьева, А.Г. Современные формы обучения и развития персонала в организациях / А.Г. Дементьева // Вопросы экономики и права. – 2018. – № 118. – С.113-117.
19. Друкер, П.Ф. Классические работы по менеджменту / П.Ф. Друкер. – М.: Альпина Паблшер, 2019. – 218с.
20. Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2018. – 388 с.
21. Захарова М.Н. Особенности обучения персонала в организациях производственного типа / М.Н. Захарова, И.Ю. Суркова // Профессиональная ориентация. – 2018. – № 1. – С.108-114.
22. Игнатович Е. В. Хьютагогика как зарубежная концепция самостоятельного обучения / Е. В. Игнатович // Непрерывное образование: XXI век. – 2016. – № 3.– С. 85-91.
23. Кавецкая Р.И. Обучение персонала как фактор развития кадрового потенциала организации (теоретический аспект) / Р.И. Кавецкая // Научный аспект. – 2019. – Т. 1. – № 1. – С.108-111.
24. Карпова Т.П. Роль обучения в процессах развития персонала и повышения кадрового потенциала / Т.П. Карпова // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2018. – №1. – С.101-109.
25. Колесниченко Е.А. Совершенствование методов обучения персонала в организации / Е.А. Колесниченко, Е.Ю. Иванова, Н.Г. Выжимова // Бюллетень науки и практики. – 2018. – Т. 4. – № 5. – С.474-484.
26. Коптева К.В. Организационное обучение как фактор развития ключевых компетенций персонала / К.В. Коптева, В.В. Григорян // Форум молодых ученых. – 2018. – №8. – С.375-379.
27. Коргова М.А. Новые тренды в обучении персонала современных организаций / М.А. Коргова, Н.В. Демина // Кадровик. – 2017. – № 5-6. – С.120-123.
28. Корогодина И.Т. Экономическая теория труда / И.Т. Корогодина. – М.: Экономика, 2015. – 388с.

29. Кузьмичева А. А. Проблема профессионального обучения сотрудников, работающих в высокотехнологичной отрасли / А. А. Кузьмичева // Экономика. – 2017. – № 4. – С. 23-28.
30. Лоскутова А.В. Технология обучения персонала в современных организациях / А.В. Лоскутова, Е.В. Зарубина // Молодежь и наука. – 2017. – №6. – С.48-50.
31. Майорова Т.В. Мотивация и вовлечение персонала в процесс корпоративного обучения / Т.В. Майорова, С.В. Коптякова // Экономика и политика. – 2019. – № 1. – С. 34-37.
32. Маринкович А.Г. Обучение персонала как средство повышения трудовой мотивации персонала / А.Г. Маринкович, Ю.Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2019. – № 4. – С.75-78.
33. Маринченко М.В. Управление профессиональным обучением персонала организации / М.В. Маринченко // Известия Регионального финансово-экономического института. – 2018. – №1. – С.12-15.
34. Маслбойщикова Н.В. Обучение персонала организации и оценка его эффективности / Н.В. Маслбойщикова, Н.Ф. Бондалетова // Материалы Ивановский чтений. – 2017. – №4-2. – С.116-120.
35. Меньшикова М.А. Роль управления развитием и обучением персонала в эффективности деятельности организации / М.А. Меньшикова, К.В. Коптева, М.А. Гребенникова // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 6. – С.805-809.
36. Молодчик А. В. Теория и практика формирования самообучающейся организации/ А. В. Молодчик. – Екатеринбург, 2016. – 114 с.
37. Нефедова А.В. Современные тенденции в развитии персонала / А.В. Нефедова // Теория и практика современной науки. – 2018. – №4. – С.432-434.
38. Паутова М.А. Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала / М.А. Паутова // Экономика и социум. – 2019. – №1-2. – С.230-232.
39. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 75 с.
40. Синельникова Е.А. Актуальные технологии обучения персонала / Е.А. Синельникова // Путеводитель предпринимателя. – 2019. – № 42. – С. 182-188.
41. Султанова И.В. Организация обучения персонала организаций / И.В. Султанова // Международный академический вестник. – 2018. – №1-1. – С.25-29.
42. Темнова И.О. Методы обучения работников в современных организациях / И.О. Темнова // Проблемы науки. – 2018. – №9. – С. 50-60.
43. Фараджова, Д.Ф. Обзор основных методов и технологий обучения персонала организации / Д.Ф. Фараджова // Научный журнал Дискурс. – 2019. – №4. – С.185-190.
44. Яковлева Н. Г. Менеджмент персонала: учебное пособие /Н. Г. Яковлева, Б. М. Герасимов, В. Г. Чумак. – М.: Феникс, 2017. – 448 с.

Электронные ресурсы

45. Устав ПАО «Аэрофлот»: утвержден годовым общим собранием акционеров 25.06.2019 г. (протокол № 44 от 26.06.2019 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/common_info/gosa_doc_2016/proekt_ustava__gosa_afl_2016_v6.pdf
46. Положение о закупках товаров, работ, услуг: принято Советом директоров ПАО «Аэрофлот» от 22.01.2019 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.aeroflot.ru/media/aflfiles/zakupki/ri-gd-148_-_eis.pdf
47. Стратегия развития Группы «Аэрофлот» до 2023 года: утверждена Советом директоров (протокол № 5 от 27 сентября 2018 года) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ir.aeroflot.ru/ru/company-overview/strategy/>
48. Авиашкола Аэрофлота [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.avb.ru/>
Аэрофлот заказал для сотрудников тренинг по макияжу. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://meduza.io/news/2019/05/15/aeroflot-zakazal-dlya-sotrudnikov-trening-po-makiyazhu>
Бухгалтерская отчетность ПАО «Аэрофлот» за 2018 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.Zakl%20full%202018.pdf>
Бухгалтерская отчетность ПАО «Аэрофлот» за 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.Zakl%20full%202017.pdf>
Бухгалтерская отчетность ПАО «Аэрофлот» за 2016 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.Zakl%20full%202016.pdf>

Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2018 год: утвержден общим собранием акционеров 27.06.2019 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/reports/annual_reports/aeroflot_ar18_rus.pdf

Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2017 год: утвержден общим собранием акционеров 26.06.2018 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/reports/annual_reports/aeroflot_ar17_rus.pdf

Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2016 год: утвержден общим собранием акционеров 29.06.2017 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/reports/annual_reports/aeroflot_ar16_rus.pdf

Делойт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/deloitte-in-press/2019/38-kpi-novye-podhody-k-obucheniyu-personala.html>

Концепция «Обучение в течение всей жизни» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-academy.ru/hrarticle/obuchenie-v-techenie-jizni-life-long-learning.html>

Корпоративная культура [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.b-seminar.ru/kursy/id35074.htm>

Корпоративный университет Сбербанка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sberbank-university.ru/#firstPage>

Мобильные корпоративные программы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kp.ru/guide/mobil-nye-korporativnye-prilozhenija.html>

Официальный сайт ПАО «Аэрофлот» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.aeroflot.ru/ru-ru/>

ПАО «Аэрофлот» успешно завершил процедуру добровольной сертификации в области проектного управления. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.isopm.ru/news/47/>

Паспорт Программы инновационного развития Группы Аэрофлот. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: file:///C:/Users/KAT/Downloads/pasport_programmy_innovatsionnogo_razvitiia_gruppy_aeroflot_2016_god.pdf

Развитие эмоционального интеллекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://eqspb.ru/emocionalnyy-intellekt/razvitie-emotionalnogo-intellekta/>

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/92693>