

Государственное профессиональное образовательное учреждение
«Анжеро-Судженский политехнический колледж»
18.02.09 Переработка нефти и газа

ОТЧЕТ ПО УП.04.01
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ
КОЛЛЕКТИВА ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
УП.ППССЗ.18.02.09.00-ТО

ПРОВЕРИЛ

Руководитель практики

Резапов Р.М. / _____

(дата)

ВЫПОЛНИЛ

Студент группы 430

Мангазеев А.С. / _____

15.04.23 _____

(дата)

ОЦЕНКА: _____

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Изучение и составление должностных инструкций.....	4
2. Изучение организационной структуры.....	7
3. Организация процедуры оценки и аттестации персонала.....	18
4. Планирование трудовых ресурсов.....	20
5. Разработка основных положений схемы построения материальной и нематериальной мотивации.....	26
6. Индивидуальное задание	27
Заключение.....	29
Список информационных источников.....	30

					УП.ППССЗ.18.02.09.00-ТО		
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			
Разраб.		Мангазеев А.С			УП 04.01. Организация работы коллектива подразделения Технический отчет		
Проверил		Резапов Р.М					
					Лит.	Лист	Листов
					АСПК гр. 430		

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического. Управление персонала занимает ведущее место в системе управления предприятием и считается основным критерием его экономического успеха.

Основной целью учебной практики УП 04.01. “Организация работы коллектива подразделения” является углубление и закрепление теоретических знаний в системе управления персоналом и ее особенности с учетом отраслевой принадлежности, развитие и накопление творческих навыков по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, формирование общих и профессиональных компетенций в сфере управления персоналом.

Задачами практики являются:

- приобретение навыков для составления должностных инструкций;
- приобретение навыков для составления организационных схем управления;
- приобретение знаний о процедуре оценки и аттестации персонала;
- приобретения навыков планирования трудовых ресурсов на предприятии;
- разработка положения о материальной и нематериальной мотивации;
- формирование и развитие профессионально значимых качеств, устойчивого интереса к профессиональной управленческой деятельности, самоподготовка для самостоятельной работы в сфере управления персоналом.
- изучение учебно-методической документации по учебной практике, а также научной и учебной литературы по специальности;
- сбор необходимых материалов для отчета по учебной практике;
- закрепление теоретических знаний и приобретение практических навыков путем выполнения самостоятельной работы по управлению персоналом организации.

					УП.ППСС3.18.02.09.00 - ТО	Лист
Изм.	Лист	№ докум.№2	Подп.Под	Дата		3

1 ИЗУЧЕНИЕ И СОСТАВЛЕНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ

Должностная инструкция Заместителя директора по производству.

1.1 Общие положения

1.1.1 Настоящая должностная инструкция определяет и регламентирует полномочия, функциональные и должностные обязанности, права и ответственность заместителя директора по производству [Наименование организации в родительном падеже] (далее – Компания).

1.1.2 Заместитель директора по производству назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом руководителя Компании.

1.1.3 Заместитель директора по производству подчиняется непосредственно [наименование должности непосредственного руководителя в дательном падеже] Компании.

1.1.4 Заместитель директора по производству относится к категории руководителей, возглавляет производственную работу Компании и имеет в подчинении:

- начальника производственного отдела;
- главного технолога;
- начальников цехов.

1.1.5 На должность заместителя директора по производству назначаются лица, имеющие высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по специальности на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли хозяйства не менее 5 лет.

1.2 Основные задачи и функции

Основные задачи:

- Осуществлять организацию, контроль и совершенствование направления производственных процессов;
- Обеспечивать выполнение плана производства;
- Обеспечивать коммуникаций и эффективности работы.

Основные функции:

- Участвовать в планировании производственного процесса и контроле сроков выполнения заказов;

					УП.ППСС3.18.02.09.00 - ТО	Лист
Изм.	Лист	№ докум.№	Подп.Под	Дата		4

-Обеспечивать планирование и рациональную загрузку производственных мощностей в соответствии с заказами и ассортиментом; Соблюдать и контролировать технологии производства продукции;

-Организовывать мероприятия по обеспечению качества выпускаемой продукции в рамках существующего стандарта качества, фиксирование и расследование случаев брака,

- Контролировать соблюдение правил техники безопасности и правил внутреннего трудового распорядка сотрудниками компании, осуществлять работу с подрядными организациями, контролировать выполнение работ подрядчиками;

- Вести оперативный контроль и учет производства, осуществлять подготовку и предоставлять отчетность по производственной деятельности;

- Разрабатывать и внедрять методы организации производственной деятельности и управления;

- Распределять и соблюдать бюджет дирекции по производству, методы оценки, контроля и управления себестоимостью;

- Проводить анализ выполнения производственной программы, выявлять причины отклонений, принимать оперативные меры по их устранению;

- Руководить персоналом производственного отдела.

1.3 Должностные обязанности

1. Заместитель директора по производству выполняет следующие должностные обязанности

1.3.1. Возглавлять работу по производству продукции на своем предприятии.

1.3.2. Организовывать условия для качественного и своевременного решения задач производством в соответствии с технологией производства продукции.

1.3.3. Возглавлять деятельность по созданию производственной политики и стратегии роста производства.

1.3.4. Участвовать в создании и исполнении бизнес-планов предприятия, обеспечивая актуальные и будущие потребности в производстве продукции, соответствующей критериям качества, нужного количества и ассортимента.

					УП.ППСС3.18.02.09.00 - ТО	Лист
Изм.	Лист	№ докум.№	Подп.Под	Дата		5

1.3.5. Поддерживать нужный уровень техподготовки производства и его постоянное совершенствование, снижение издержек, рациональное распределение ресурсов, хорошее качество и конкурентоспособность товара, его соответствие стандартам.

1.3.6. Руководить проводимыми на предприятии исследованиями, сотрудничая со сторонними предприятиями и организациями.

1.3.7. Возглавлять мероприятия по осуществлению планов внедрения нового оборудования, технологий, проведению научно-исследовательских и конструкторских работ.

1.3.8. Контролировать состояние производства, дисциплину и охрану труда, соблюдение противопожарных требований, санитарных и технических норм.

1.3.9. Возглавлять деятельность по совершенствованию качества и ассортимента продукции, по снижению норм расхода материалов, введению режима экономии сырья.

1.3.10. Готовить всю необходимую техническую документацию.

1.4 Права

Заместитель директора по производству имеет право:

1.4.1. Принимать решения в целях надлежащей организации производственной работы, обеспечения повседневной деятельности производственных подразделений Компании – по всем вопросам, относящимся к его компетенции.

1.4.2. Представлять руководителю Компании свои предложения по поощрению (привлечению к ответственности) подчиненных работников – в тех случаях, когда собственных полномочий для этого недостаточно.

1.4.3. Готовить и представлять руководителю Компании свои предложения по совершенствованию производственной работы, ее дополнительному кадровому, материально-техническому обеспечению и т.п.

1.4.4. Участвовать в работе коллегиальных органов управления при рассмотрении вопросов, касающихся производства.

1.5 Ответственность

					УП.ПССС3.18.02.09.00 - ТО	Лист
Изм.	Лист	№ докум.№	Подп.Под	Дата		6

Заместитель директора по производству несет ответственность:

1.5.1. За неисполнение или недолжное исполнение своих должностных обязанностей, которые предусмотрены данной должностной инструкцией, - в пределах, определенных трудовым законодательством РФ

					УП.ППССЗ.18.02.09.00 - ТО	Лист
Изм.	Лист	№ докум.№	Подп.Под	Дата		7

2 ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

2.1 Основные организационные структуры управления

Существует два типа структур управления современной организационной организации: иерархический и органический.

Иерархический тип организационной структуры управления исторически сформировался первым. Структуры управления на многих современных предприятиях (особенно крупных и сверхкрупных) были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX в. При этом главное внимание уделялось разделению труда на отдельные функции и соответствию ответственности работников управления предоставляемым полномочиям. В течение многих десятилетий организации создавали так называемые формальные структуры управления, которые получили название иерархических, или бюрократических.

Всех сотрудников можно дифференцировать на три основные категории: руководители, специалисты, исполнители.

Руководители – лица, выполняющие главную функцию и осуществляющие общее руководство предприятием, его службами и подразделениями.

Специалисты – лица, выполняющие основную функцию и занятые анализом информации и подготовкой решений по экономике, финансам, научно-техническим и инженерным проблемам и т.д.

Исполнители – лица, выполняющие вспомогательную функцию (ВФ), например, работу по подготовке и оформлению документации, хозяйственную деятельность.

Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, разработавшим нормативную модель рациональной бюрократии. Она содержала следующие принципиальные положения:

- 1) четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности;
- 2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- 3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- 4) дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности;

					УП.ППССЗ.18.02.09.00 - ТО	Лист
Изм.	Лист	№ докум.№	Подп.Под	Дата		8

5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Иерархический тип организационных структур управления имеет разновидности, среди которых можно выделить наиболее часто встречающиеся: линейную, функциональную, линейно-функциональную, линейно-штабную, дивизиональную структуры управления организацией.

Линейная структура управления

Линейная структура управления (рис. 1) является наиболее приемлемой лишь для простых форм организаций. Отличительная черта: прямое воздействие на все элементы организации и сосредоточение в одних руках всех функций руководства. Структура хорошо работает в небольших организациях при высоком профессионализме и авторитете руководителя.

В основу данного варианта структуры управления положен принцип единоначалия,



Рисунок 2.1 Линейная структура управления

который предполагает предоставление руководителю широких прав и полномочий для выполнения его функций. Менеджер имеет право единолично принимать решения по управлению подразделением и несет персональную ответственность за деятельность коллектива. Сам менеджер обычно подчинен вышестоящему органу управления. Однако руководитель этой начальственной структуры не имеет права без разрешения непосредственного руководителя (менеджера) отдавать распоряжения его подчиненным.

Достоинства структуры: четкая система взаимных связей, ясная ответственность, быстрая реакция и обратная связь в ответ на указания вышестоящего руководства.

Недостатки структуры: отсутствие подразделений по планированию производства и подготовке решений, тенденция к волоките при решении смежных проблем подразделений, перегрузка менеджеров верхнего уровня.

Функциональная структура управления

Функциональная структура управления (рис. 2)— это структура, сформированная в соответствии с основными направлениями деятельности организации, где подразделения объединяются в блоки. Для большинства средних и крупных предприятий или организаций основным подходом к формированию подразделений является функциональный. Под функциями в данном случае понимаются главные направления деятельности, например, производство, финансы, сбыт и т.п. В соответствии с функциями образуются блоки подразделений - производственный, управленческий, социальный.

Обособление отдельных подразделений в рамках блоков осуществляется уже в соответствии с одним из рассмотренных выше подходов или несколькими одновременно.



Рисунок 2.2 Функциональная структура управления

Например, цехи могут организовываться с учетом выпускаемой продукции, а участки - исходя из применяемых в них технологий.

В производственный блок входят основные подразделения, связанные с выпуском профильной продукции или оказанием услуг; вспомогательные, обеспечивающие необходимые условия для нормального функционирования основных подразделений; подразделения, обслуживающие основные и вспомогательные процессы; экспериментальные подразделения, где изготавливаются опытные образцы продукции. Понятно, что в зависимости от характера деятельности организации роль тех или иных подразделений производственной структуры различна - не везде создаются опытные образцы, не везде имеются вспомогательные производства и т.п.

К управленческому блоку относятся предпроизводственные подразделения (НИОКР и пр.); информационные (библиотека, архив); сервисные, занимающиеся вопросами маркетинговых исследований, сбыта, гарантийного обслуживания; административные (дирекция, бухгалтерия, плановая служба, юридический отдел); совещательные (комитеты

и комиссии, работающие над совершенствованием организации и технологии производства и управления).

Третий блок функциональной структуры организации составляют подразделения социальной сферы - оздоровительные центры, клубы, детские учреждения, базы отдыха.

Области применения функциональной структуры управления: однопродуктовые предприятия; предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты; крупные специализированные предприятия; научно-исследовательские и проектно - конструкторские организации; и предприятия с узкой специализацией.

Достоинства структуры: освобождение руководителей производственных подразделений от необходимости решения специальных вопросов, возможность использования опытных специалистов, уменьшение потребности в экономистах.

Недостатки структуры: усложнение взаимосвязей, затруднение координации действий по управлению, проявление тенденций к чрезмерной координации.

Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура управления представлена на рисунке 3. Это один из наиболее распространенных вариантов организационного построения предприятий. Сущность данного типа структуры заключается в том, что руководство производством обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами.

Основу линейно-функциональных структур составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации: маркетинг, финансы, плановый, производство. По каждой из подсистем формируется иерархия служб, так называемая «шахта», которая пронизывает всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач.

линейный проектный управление труд

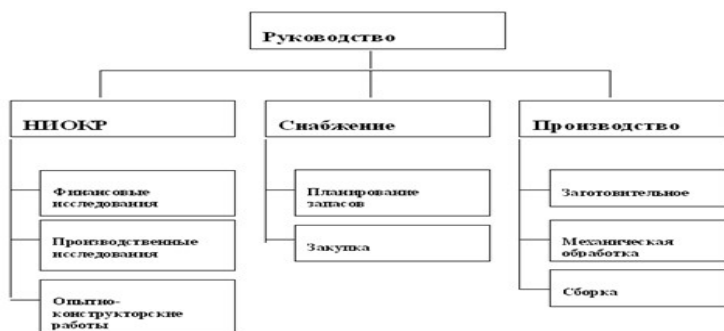


Рисунок 2.3 Линейно-функциональная структура

Изм.	Лист	№ докум.№	Подп.Под	Дата

Линейные руководители осуществляют непосредственное руководство производством, каждый из них выступает в качестве единоначальника в соответствующем производственном подразделении. Линейные руководители наделяются необходимыми правами и несут ответственность за конечные результаты деятельности подчиненных им подразделений. Функциональные службы (отделы: плановый, труда и зарплаты, финансовый, бухгалтерия и др.) ведут необходимую подготовительную работу, осуществляют учет и анализ деятельности предприятия, разрабатывают рекомендации по улучшению функционирования предприятия. На основании этих рекомендаций линейный аппарат принимает необходимые решения и отдает распоряжения, обеспечивающие выполнение соответствующих заданий. Персонал линейного аппарата и функциональных служб непосредственно не подчинен друг другу, однако имеет определенные взаимные обязательства по решению задач, стоящих перед предприятием.

Достоинства структуры: освобождение линейных руководителей от несвойственных им функций обеспечения производства ресурсами; возможность координации действий между линейными и функциональными подразделениями; высокая степень специализации структурных подразделений предприятия.

Недостатки структуры: необходимость для линейных руководителей постоянного согласования при решении текущих вопросов производства, экономики, кадров как с соответствующими функциональными службами, так и высшим руководством; длинная цепь команд и, как следствие, искажение коммуникаций.

Линейно-штабная структура управления

Линейно-штабная структура управления (рис. 4.) представляет собой комбинированную структуру, сочетающую свойства линейных и линейно-функциональных структур. Она предусматривает создание специальных подразделений (штабов) в помощь линейным руководителям для решения тех или иных задач. Эти штабы готовят руководителю проекты решений по соответствующим вопросам.

Штабы не наделяются исполнительной властью. Руководитель сам принимает решение и доводит его до всех подразделений. Штабная схема наиболее целесообразна, если необходимо осуществлять линейное управление (единоначалие) по ключевым позициям организации.

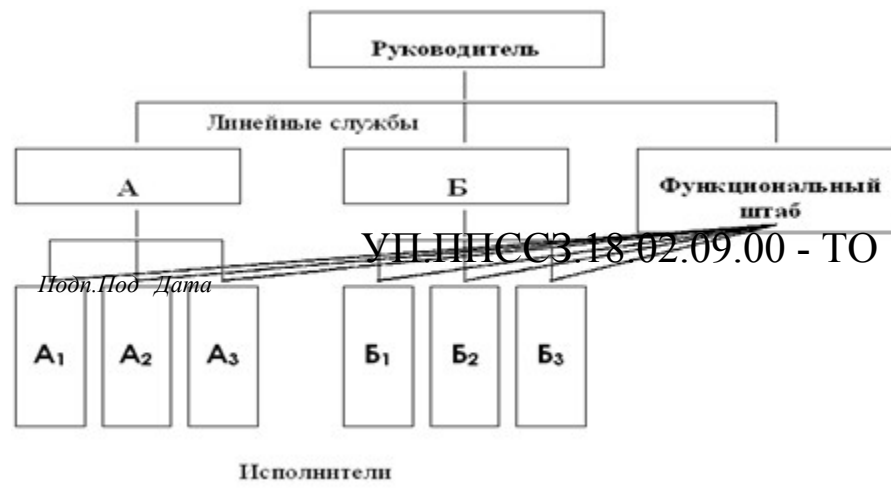


Рисунок 2.4 Линейно-штабная структура управления

Достоинства структуры: более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов; некоторая разгрузка высших руководителей; хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления при условии наделения штабных подразделений правами функционального руководства; возможность привлечения внешних консультантов и экспертов.

Недостатки структуры: недостаточно четкое распределение ответственности в связи с тем, что лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении; тенденция к чрезмерной централизации управления; многие недостатки аналогичны недостаткам линейной структуры, частично в более ослабленном виде.

Дивизиональная структура

Дивизиональные (от англ. division -- отделение) структуры управления (рис.5) стали возникать к концу 20-х гг. XX в., когда резко увеличились размеры предприятий. Они стали многопрофильными. Крупные корпорации, первыми использовавшие данные структуры управления, стали предоставлять определенную самостоятельность своим производственным подразделениям. За руководством оставалась стратегия развития, научно-исследовательские разработки, финансовая и инвестиционная политика. Этот тип структур сочетает централизованную координацию и контроль деятельности с централизованным управлением. Ключевые фигуры в управлении организации с дивизиональной структурой -- не руководители функциональных подразделений, а и, технологические процессы усложнились.

менеджеры, возглавляющие производственные отделения, так называемые дивизионы.

Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции -- продуктовая специализация (по такому принципу

б) использование общих (типовых) правил организационного поведения повышает эффективность действий по координации в организации.

2.2 Организационная структура управления на установке

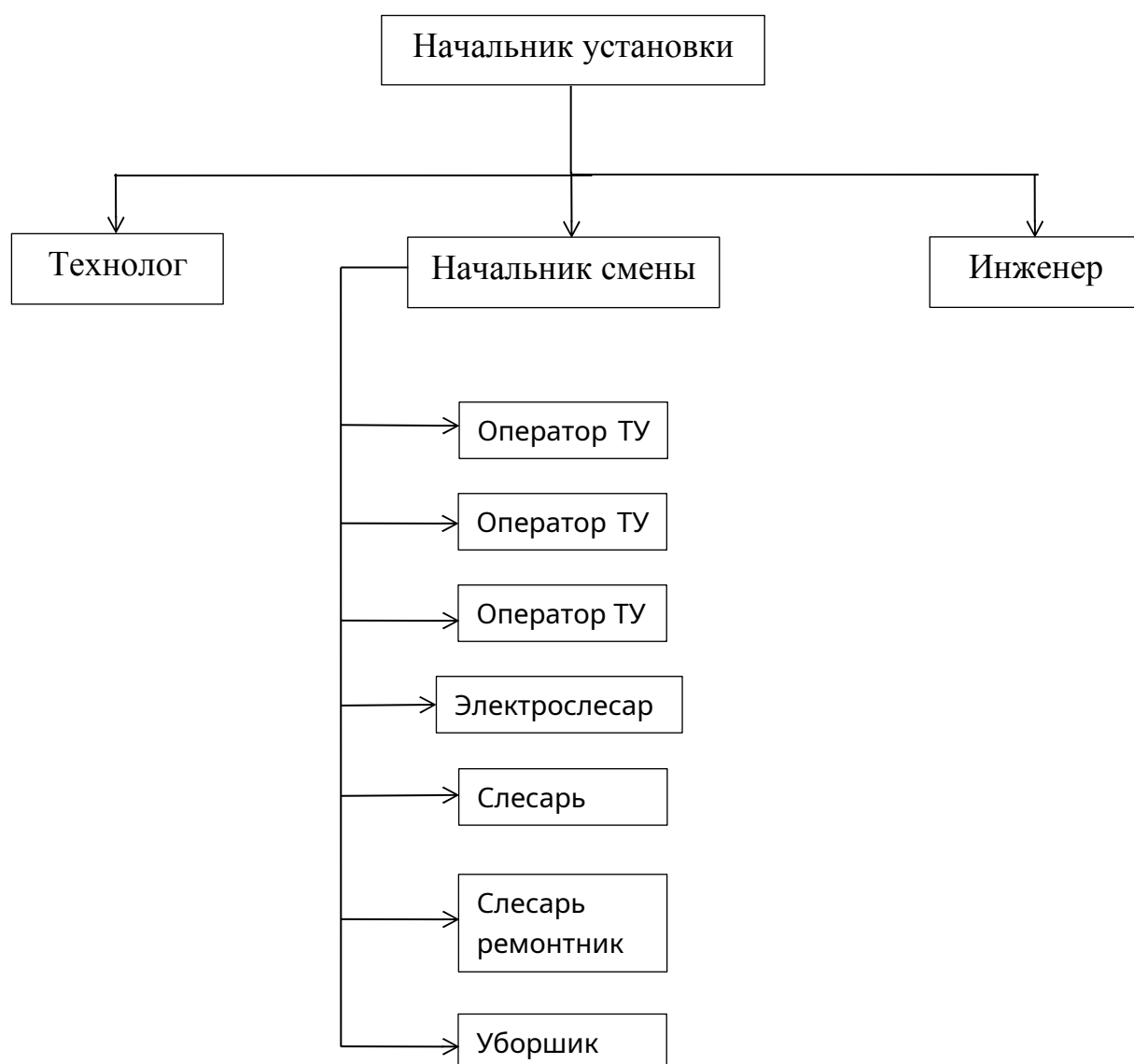


Рисунок 2.6 Организационная схема управления на установке

3 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ И АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Оценка персонала производится в виде ежемесячной оценки (оценка результатов работы сотрудника и их соответствия стандарту работы на данном рабочем месте) и в виде периодических аттестаций (оценка соответствия квалификации сотрудника требованиям данной должности)

Цели оценки:

1. Оценка результатов деятельности и уровня квалификации специалиста
2. Принятие решений, непосредственно связанных с изменением компенсационного пакета (подтверждение своего разряда, изменение разряда в большую или меньшую сторону)
3. Выявление потенциала, планирование деловой карьеры
4. Предоставление обратной связи от руководства, повышение трудовой мотивации
5. Планирование обучения персонала
6. Принятие решений, связанных с развитием предприятия (изменение организационной структуры, обучение, расширение штата и пр.), с оценкой деятельности всего отдела или подразделения (выявление рабочих проблем)
7. Информирование сотрудника об ожиданиях и требованиях предприятия, его планах и ближайших проектах

Ежемесячно линейный руководитель вносит предложение на рассмотрение комиссии об изменении (повышении или понижении) разряда (для каждой должности существует 15-25 разрядов и соответственно 15-25 зарплатных ступеней) с обязательной аргументацией.

Предложение линейного руководителя в период до 7-го числа текущего месяца обсуждается комиссией в составе: линейный руководитель + директор направления + зам. директора + директор по персоналу. Итоговое решение по предложенным изменениям принимается на основании его сравнения с результатами работы всего подразделения или отдела.

До выдачи заработной платы за прошедший месяц линейный руководитель в обязательном порядке проводит собеседование с каждым своим сотрудником и озвучивает решение по изменению или неизменению его разряда.

Аттестация

Аттестации подлежат все сотрудники предприятия со стажем работы на предприятии от 1 месяца (включая всех руководителей всех отделов и подразделений).

					УП.ППСС3.18.02.09.00-ТО	Лист
Изм.	Лист	№ докум.№	Подп.Под	Дата		17

Аттестация может быть следующих видов:

- по окончании испытательного срока
- очередная
- внеочередная

При приеме на работу или переводе на другую должность назначается срок проведения первой аттестации (не ранее одного месяца после фактического допущения к работе и не позднее 2-х недель после окончания испытательного срока).

Очередная аттестация проводится каждые 6 месяцев для следующих должностей: продавец-консультант, кассир, кладовщик, офис-менеджер, экспедитор. Для остальных должностей очередная аттестация проводится ежегодно.

Внеочередная аттестация проводится по представлению непосредственного руководителя аттестуемого. Сам сотрудник также может заявить о своем желании пройти внеочередную аттестацию. В случае отказа непосредственного руководителя рекомендовать его к досрочно переаттестации, сотрудник с данным вопросом может обратиться к вышестоящему руководителю (через уровень), решение которого о допуске к аттестации является окончательным.

Результаты аттестации являются основанием для установления квалификационного разряда размера базовой части заработной платы (стоимости часа при почасовой оплате).

					УП.ППСС3.18.02.09.00-ТО	Лист
Изм.	Лист	№ докум.№	Подп.Под	Дата		18

4 ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

4.1 График сменности

Таблица 4.1- График сменности

Смены	Часы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	8:00-20:00	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
2	20:00-8:00	Г	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г	А	Б	В
ОТДЫХ		В	Г	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г	А	Б
		Б	В	Г	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г	А

Таблица 4.2- Баланс рабочего времени

ВИДЫ ЗАТРАТ	ДНИ
1.Календарный фонд времени	365
Выходные	183
праздники	-
2. Номинальный фонд времени (Тном.)	182
отпуск	37
государственные обязанности	3
болезни	1
Прочие невыхода	3
3. Эффективный фонд времени (Тэф.)	138

$$\text{Тэф.час}=\text{Тэф.дн.} \cdot \text{Тсм} \quad (4.1)$$

$$\text{Тэф.час}=138 \cdot 12=1656 \text{ час.}$$

$$\text{Кне}=\text{Тном}/\text{Тэф} \quad (4.2)$$

$$K_{не}=182/138=1,32$$

$K_{не}$ – коэффициент невыходов.

Наименование профессии	Разряд	Списочная численность	Тарифная ставка(оклад)	Сумма
1	2	3	4	5
Основные рабочие				
Оператор ТУ	VI	5	157,8	789
Оператор ТУ	V	5	138,42	692
Оператор ТУ	IV	15	128,27	1924
Итого		25		2122
Вспомогательные рабочие				
Слесарь ремонтник	V	5	138,42	692
Электрослесарь	V	5	138,42	692
Слесарь КИПа	V	5	138,42	692
Итого		15		2076
РСС				
Начальник установки	оклад	1	51000	51000
Начальник смены	оклад	4	35505	14200
Технолог	оклад	1	40800	40800
Инженер	оклад	1	40800	40800
Итого		7		274600
МОП				
Уборщик	оклад	2	18100	36200
Итого:				36200

$Ч_{сп} = \text{количество в смену} * \text{количество бригад} * K_{не}$

$$Ч_{сп} = 1 * 4 * 1,32 = 5$$

Таблица 4.3-Штатное расписание

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На учебной практике УП 04.01 «Организация работы коллектива подразделения» углубленно изучили основные задачи:

- приобретение навыков для составления должностных инструкций;
- приобретение навыков для составления организационных схем управления;
- приобретение знаний о процедуре оценки и аттестации персонала;
- приобретения навыков планирования трудовых ресурсов на предприятии;
- разработка положения о материальной и нематериальной мотивации;
- формирование и развитие профессионально значимых качеств, устойчивого интереса к профессиональной управленческой деятельности, самоподготовка для самостоятельной работы в сфере управления персоналом.
- изучение учебно-методической документации по учебной практике, а также научной и учебной литературы по специальности;
- сбор необходимых материалов для отчета по учебной практике;
- закрепление теоретических знаний и приобретение практических навыков путем выполнения самостоятельной работы по управлению персоналом организации.

					УП.ППСС3.18.02.09.00-ТО	Лист
Изм.	Лист	№ докум.№	Подп.Под	Дата		29

СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Максимцев, И. А. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Максимцев, Н. А. Горелов ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 526 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-8443-9 // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/433772>.
2. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 431 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10222-2. // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/429594>.
3. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 406 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01928-5. // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/437243>.
4. Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 168 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-07215-0. // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/437039>.
5. Кязимов, К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебник для среднего профессионального образования / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 202 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10623-7. // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/430942> .
6. Советов, Б. Я. Информационные технологии: учебник для среднего профессионального образования / Б. Я. Советов, В. В. Цехановский. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 327 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-06399-8. // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433277> .

УП.ППСС3.18.02.09.00-ТО

Лист

30

Изм.	Лист	№ докум.№	Подп.Под	Дата	

