

**НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»**

**ОТЧЕТ
О ПРОХОЖДЕНИИ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ (ПРАКТИКИ ПО
ПОЛУЧЕНИЮ ПЕРВИЧНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И
НАВЫКОВ)**

38.03.02 Менеджмент (профиль: Управление человеческими ресурсами)

(фамилия, имя, отчество студента)

Место прохождения практики:

ООО «ИКС-СУППОРТ»

(полное наименование организации)

Руководитель производственной практики от предприятия:

(фамилия, имя, отчество)

(должность)

Руководитель производственной практики от университета:

(фамилия, имя, отчество)

(ученая степень, ученое звание, должность)

Москва, 2019г.

Содержание

Введение.....	3
1. Знакомство с организацией, изучение видов деятельности организации ООО «ИКС-СУППОРТ».....	4
2. Анализ организационной структуры исследуемой организации, а также профессиональных стандартов и должностных инструкций управленцев.....	6
3. Анализ системы планирования деятельности исследуемой организации.....	9
4. Анализ системы мотивации и стимулирования труда в исследуемой организации.....	12
5. Анализ системы контроля исследуемой организации.....	19
Заключение.....	21
Список литературы.....	22

ДЦО.РФ
INFO@ДЦО.РФ

Введение

Учебная практика (практика по получению первичных профессиональных умений и навыков) является обязательной частью образовательной программы высшего образования.

Целью учебной практики (практика по получению первичных профессиональных умений и навыков) является закрепление, расширение и углубление полученных теоретических знаний, приобретение практических навыков самостоятельной работы, выработку умений применять их при решении конкретных социально-экономических вопросов и принятии управленческих решений, способствует комплексному формированию общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций обучающихся.

Задачами учебной практики (практика по получению первичных профессиональных умений и навыков) являются:

- закрепление приобретенных теоретических знаний;
- организация работы с массивом правовой информации;
- организация работы в справочно-правовых системах;
- закрепление практических навыков поиска информации о деятельности организации в справочно-правовых системах;
- закрепление практических навыков самостоятельной работы, навыков самостоятельного формулирования выводов, полученных по результатам работы;
- закрепление приемов, методов и способов обработки, представления и интерпретации результатов проведенных практических исследований;
- приобретение практических навыков в будущей профессиональной деятельности или в отдельных ее разделах;
- закрепление навыков презентации и защиты результатов выполняемой работы.

Практику проходил в ООО «ИКС-СУППОРТ».

1. Знакомство с организацией, изучение видов деятельности организации ООО «ИКС-СУППОРТ»

ООО «Икс-Суппорт» зарегистрирована 21 июня 2017 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве. Организации присвоены ИНН 7731372857, ОГРН 1177746606509, ОКПО 16071278.

Руководитель организации: генеральный директор Паевский Владимир Александрович.

Юридический адрес ООО «Икс-Суппорт» - 121351, город Москва, Екатерины Будановой улица, дом 5, эт 1 пом III ком 9.

Основным видом деятельности является «Ремонт коммуникационного оборудования», зарегистрированы 23 дополнительных вида деятельности.

Организации присвоены ИНН 7731372857, ОГРН 1177746606509, ОКПО 16071278.

Тип собственности — частная собственность.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, извлечение прибыли. Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом.

Центр предлагает срочный ремонт:

- мобильных телефонов Iphone;
- гаджетов линейки iPad;
- часов Apple Watch;
- устройств Mac.

Диагностика представленных пользователями устройств выполняется с помощью использования специального оборудования. Специалисты максимально точно устанавливают причину неисправности и готовы выполнить ремонтные операции в краткие сроки.

Сервисный центр поддерживает на своём складе необходимое количество запасных частей и расходных материалов для оперативного

ремонта. По необходимости, поставляет редкие комплектующие. Поддерживает партнерские отношения с машиностроительными заводами области, обеспечивая изготовление деталей в необходимых случаях.

Для выполнения миссии компания ООО «Икс-Суппорт» соответствует шести основным принципам.

1. Быть компанией с диверсифицированным бизнесом.
2. Быть компанией, разрабатывающей, производящей, продающей, оказывающей сервисные услуги, обеспечивающей полный жизненный цикл продукта на рынке безопасности и комфорта.
3. Быть компанией созидательной.
4. Быть компанией, динамично развивающейся.
5. Быть компанией, постоянно обучающейся и использующей новейшие достижения менеджмента и других наук в своей деятельности.
6. Быть компанией, пропагандирующей активный маркетинг.

В работе со всеми клиентами ООО «Икс-Суппорт» следует принципам:

- обеспечения высоких стандартов и качества обслуживания.
- обеспечения надежности и доступности для потребителей.

2. Анализ организационной структуры исследуемой организации, а также профессиональных стандартов и должностных инструкций управленцев

Организационная структура ООО «Икс-Суппорт» линейно - функциональная.

Линейно-функциональная структура реализует принцип единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними и рационального сочетания централизации и децентрализации. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.

Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Икс-Суппорт»

Руководитель компании – генеральный директор - осуществляет общее руководство производственным процессом и принятием решений по всем вопросам, связанным с его обеспечением, заключает договоры, принимает решения о приеме новых сотрудников.

Функциональные обязанности генерального директора:

- обеспечение соблюдения законности в деятельности Общества;
- осуществление руководства финансовой и хозяйственной деятельностью Общества в соответствии с Уставом Общества;
- организация работы Общества с целью достижения эффективного взаимодействия всех структурных подразделений Общества.

Во главе планово-экономического отдела стоит начальник отдела.

Экономический отдел осуществляет работу по экономическому планированию, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятельности предприятия в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых товаров, по выявлению и

использованию резервов с целью достижения наибольшей эффективности работы предприятия.

Функции ПЭО:

- осуществляет подготовку проектов текущих планов предприятия по всем видам деятельности и заключенным договорам, а также обоснований и расчетов по ним;

- разрабатывает стратегию предприятия с целью адаптации его хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям;

- составляет среднесрочные и долгосрочные комплексные планы деятельности предприятия.

Отдел по работе с клиентами состоит из менеджеров по работе с клиентами.

Основные функциональные обязанности менеджера о работе с клиентами:

- выявляет потенциальных клиентов, осуществляет анализ потребностей клиентов, их уровень и направленности;

- проводит переговоры с клиентами, знакомит покупателей с продукцией и её потребительскими свойствами, ценами, скидками, условиями продажи, порядке проведения расчётов, выдачи и погрузки товара;

- поддерживает постоянный контакт с существующими клиентами, организует работу с ними.

Сервисный отдел занимается почти всем, что связано с компьютерной и офисной техникой, её поставкой и обслуживанием офисов, установкой программного обеспечения и подключением к сети Интернет, прокладкой сетей и установкой серверов.

Преимущества линейно-функциональной организационной структуры управления:

- четкое разделение обязанностей при управлении звеньями структуры;

- руководитель, находящийся во главе иерархии, всегда принимает компетентные решения, так как они формируются на основе объективного анализа деятельности всех подразделений;
- линейно-функциональный принцип управления гарантирует стабильность предприятия или проекта в долгосрочной перспективе;
- быстрые результаты при организации новых производственных процессов, при взятии за перспективные разработки информационных продуктов;
- уменьшение потребляемых ресурсов в производственных процессах, снижение трудозатрат на всех ступеньках управления.

ДЦО.РФ
INFO@ДЦО.РФ

3. Анализ системы планирования деятельности исследуемой организации

Планированием на предприятии ООО «Икс-Суппорт» занимается планово-экономический отдел (ПЭО).

В перечень процессов, которыми занимается ПЭО, входит:

- проведение бухгалтерского учета с помощью современных средств техники;
- своевременный учет всех средств и материальных ценностей, поступающих на счет производства или компании, отслеживание оборотного движения денежных средств;
- правдивый учет всех расходов на производстве, доходов, полученных в результате реализации продукции, хозяйственной и финансовой деятельности компании;
- своевременное перечисление положенных сумм в государственный бюджет, налоговую службу, погашение банковских кредитов;
- грамотное оформление документов, ведение бухгалтерских книг, подготовка промежуточных расчетов;
- разработка проектов смет расходов по бюджету, заявок и т.д.;
- подготовка предложений по распределению утвержденных сметных ассигнований по структурным подразделениям;
- определение стоимости различных видов внебюджетной деятельности;
- составление перспективных и текущих смет доходов и расходов по всем направлениям внебюджетной деятельности;
- составление периодической и разовой отчетности по вопросам финансово-экономической деятельности;
- проведение анализа финансово-хозяйственной деятельности всех структурных подразделений по данным бухгалтерского учета, статистических отчетов;
- разработка мероприятий и предложений по рациональному и

эффективному использованию средств на содержание компании, контроль за их исполнением;

- учет и систематизация руководящих документов по финансово-экономическим вопросам.

Структура планово-экономического отдела ООО «Икс-Суппорт» представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 - Структура планово-экономического отдела ООО «Икс-Суппорт»

Планово-экономический отдел ООО «Икс-Суппорт» в процессе своей деятельности вступает в финансовые отношения:

- 1) С учредителями: Общество вправе ежеквартально, раз в полгода или раз в год принимать решение о распределении своей чистой прибыли между Участниками Общества. Решение об определении части прибыли, распределяемой между Участниками Общества, принимается Общим собранием Участников Общества.

- 2) Отношения с государством: ООО «Икс-Суппорт» применяет общепринятую систему налогообложения. Сумма общих налоговых выплат складывается из НДФЛ (13%), налога на имущества (2,2%), страховые взносы (30%), НДС (18%) и налога на прибыль (20%).

- 3) Отношения со сферой страхования: Социальное страхование распространяется на рабочих и служащих, работников, трудовые отношения которых с ООО «Икс-Суппорт» на момент наступления страхового случая

подтверждались трудовым договором.

4) Отношения с физическими лицами: Общество самостоятельно формирует свою структуру, штатное расписание, определяет формы, систему и размеры оплаты труда, а также другие виды доходов работников с учетом действующего законодательства.

5) Отношения с предприятиями и организациями: К отношениям любого предприятия или индивидуального предпринимателя применяются нормы ГК РФ.

Принятые гарантии и обязательства реагирования на претензии предоставляют возможность и персоналу, и потребителям вносить свой вклад в совершенствование продукции и процессов организации.

6) Взаимодействие с финансовым рынком: Средства ООО «Икс-Суппорт» хранятся в учреждении банка ОАО «Сбербанк». С банком заключен договор на расчетно-кассовое обслуживание счета, который предполагает обязательство перед клиентом по зачислению и выдаче со счета соответствующих распоряжениям клиента денежных сумм и проведению других операций по счету. В банке открыт расчетный счет.

4. Анализ системы мотивации и стимулирования труда в исследуемой организации

В работе с персоналом ООО «Икс-Суппорт» следует принципам:

1. Быть компанией, ориентирующейся на высокопрофессиональных сотрудников с высоким уровнем их приверженности компании.
2. Быть для своих сотрудников семьей, заботящейся о них и защищающей их.
3. Быть средой для реализации и развития способностей сотрудников.
4. Быть компанией, стремящейся к технологизации процессов и минимизации издержек, возникающих в процессе совместной работы.

В работе со своими партнерами, инвесторами и учредителями ООО «Икс-Суппорт» следует принципам:

1. Быть прибыльной.
2. Быть открытой и прозрачной.
3. Быть стабильной и надежной.

Компания предъявляет высокие требования ко всем сотрудникам и подразделениям, потому что залог выполнения миссии – соответствие всей деятельности компании заявленным принципам.

Основы кадровой политики ООО «Икс-Суппорт»:

Кадровая политика рассматривается в качестве определяющего фактора, обеспечивающего достижение стратегических целей: удержание и усиление позиции компании на уже освоенных рынках, качественное сопровождение контрактов, выход на новые рынки, продвижение новых товаров и услуг.

Кадровая политика направлена на удовлетворение потребностей организации в лояльной, качественно и устойчиво функционирующей, удовлетворенной своим положением рабочей силе.

Целями кадровой политики являются:

- построение хорошо адаптируемой к условиям рынка обучающейся

организации;

- обеспечение высокого уровня профессиональной подготовки персонала;

- обеспечение максимально эффективного его использования;

- достижение добросовестного и ответственного отношения к труду;

- достижение высокой лояльности работников к предприятию.

Кадровая политика решает задачи:

- обеспечения высокого качества подбора персонала и последующего непрерывного его развития с упором на развитие руководящего состава;

- рациональной расстановки персонала с учетом потребностей производства и индивидуальных особенностей работника, его продвижения;

- построение гибких систем организации труда, его стимулирования и оплаты с учетом личного склада и профессиональной компетенции работников;

- повышение уровня удовлетворенности трудом;

- охрана труда и забота о здоровье персонала;

- создание и поддержание корпоративной культуры, направленной на достижение общей выгоды (цели) своего коллектива. Это позволит создать в организации условия для наиболее полного удовлетворения персонала своей работой, в которой он может достичь максимального самовыражения;

- развивать и поддерживать на должном уровне качество жизни, которое делает работу на предприятии желанной;

- стимулировать стремление каждого работника к сохранению хорошего морального климата и корпоративного духа в коллективе;

- учет интересов всех категорий работников предприятия.

Кадровая политика основывается на следующих принципах:

- команда единомышленников – основа успеха компании;

- эффективное управление командой, управление человеческими ресурсами – первостепенная задача руководства компании;

- сохранение стабильности и позитивного трудового настроя в

подразделениях предприятия и компании в целом;

- профессиональный уровень специалистов на рабочем месте;
- четкое определение обязанностей и ответственности сотрудников;
- индивидуальные качества личности, способность к обучению, открытость, честность, инициативность;
- содействие в совершенствовании профессиональных качеств сотрудников: поддержание системы непрерывного обучения и развития сотрудников.

Принципы реализуются через:

- формирование четкой структуры предприятия, ее постоянную адаптацию к изменяющимся условиям;
- поощрение, поддержку инициативности и активности сотрудников, их идей и новых проектов;
- открытость и диалог с любым членом команды, готовность к обсуждению и разрешению вопросов и проблем;
- принятие общей системы ценностей для всех сотрудников;
- формирование, осуществление и постоянное совершенствование мотивационных программ;
- формирование и проведение развивающих и образовательных программ как индивидуальных, так и коллективных;
- формирование и постоянное расширение пакета социальных мероприятий для сотрудников компании.

Социальная политика - забота о сотрудниках компании: повышение благосостояния, повышение профессионального уровня, здоровье сотрудников.

Основные направления социальной политики:

- повышение профессионального уровня;
- оздоровление и охрана здоровья сотрудников;
- внимание к ветеранам предприятия.

С точки зрения работодателя, кадровая политика имеет целью создать

высокопроизводительную, целеустремленную сплоченную и ответственную рабочую команду.

С точки зрения сотрудников, кадровая политика должна создавать благоприятные условия труда, справедливое и позволяющее комфортное существование вознаграждение, обеспечивать возможность вертикального или горизонтального продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Организационное воздействие включает следующие компоненты:

- 1) постановку задания и установление критериев его выполнения;
- 2) наделение исполнителей полномочиями и ресурсами;
- 3) установление ответственности;
- 4) мотивацию и инструктаж подчиненных;
- 5) учет хода работы;
- 6) координацию деятельности сотрудников;
- 7) контроль исполнения задания.

Данные методы управления персоналом являются эффективными для достижения поставленных целей в тех случаях, когда нужно направить коллектив на решение конкретных задач.

В рамках кадровой политики, направленной на укрепление трудовой дисциплины, в организации систематически проводятся рейды по проверке трудовой дисциплины на рабочих местах. Также еженедельно на предприятии проводятся совещания, в ходе которого персонал информируется о текущем положении предприятия, темпах выполнения планов и ближайших задач, поставленные перед организацией. На предприятии проводятся тренинги по продажам и методам сервисного обслуживания инженерного оборудования.

Экономические методы управления персоналом направлены на стимулирование и вознаграждение за активную деятельность.

Экономические методы, применяемые в организации:

- 1) система заработной платы и других форм материального поощрения

работников;

2) система ответственности с соответствующим применением вознаграждений и санкций за качество и эффективность работы;

3) система стимулирования инновационной деятельности, направленной на повышение эффективности деятельности организации и повышение качества ее продукции.

С помощью экономических методов управления устанавливаются определенные натуральные и стоимостные показатели для оценки деятельности сотрудников.

Среди методов экономического воздействия на персонал ООО «Икс-Суппорт» главное место занимает оплата труда, которая обеспечивает связь между результатами труда и его процессом, отражает количество и сложность труда рабочих различной квалификации. Это основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы.

Оплата труда сотрудникам организации складывается из:

- 1) должностного оклада для руководителей;
- 2) доплат за сложность и квалификацию, овладение профессией, сверхнормативную работу;
- 3) выплаты надбавки за интенсивность труда;
- 4) единовременного вознаграждения при уходе в очередной отпуск за непрерывный стаж работы;
- 7) премии за выполнение и перевыполнения планов продаж;
- 7) денежное вознаграждение за победу в конкурсах, проводимые предприятием.

Дополнительно сотрудникам выплачиваются компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей.

Используя экономические методы управления, предприятие повышает качество выполняемой работы и повышает прибыльность.

Для создания сплоченного коллектива и создания благоприятного

микроклимата организации проводятся корпоративные мероприятия на Новый год и 8 марта. Также сотрудником предлагается посещение туристических баз.

Система стимулирования труда на строительном предприятии ООО «Икс-Суппорт»:

1. Материальная;

Материальная мотивация реализуется через систему оплаты труда, систему дифференцированного учета видов и результативности труда, систему реализации полученных за труд денежных средств (развитие сферы расходования полученных трудовых доходов).

В рассматриваемой организации материальным стимулированием является:

- Оплата транспортных расходов;
- Оплата расходов на образование

2. Социальная (моральная);

Социальная или моральная мотивация основана на нравственных ценностях человека, осознании работником своего труда как определенного долга перед обществом, понимании ценности и полезности этого труда.

В взаимоотношениях в трудовом коллективе рассматриваемого строительного предприятия сложились теплые отношения между работником и его руководством, так как предприятие нацелено на возможность профессионально-квалификационного роста для своих сотрудников, самосовершенствования и самовыражения.

2. Организационная (административная).

Организационная (административная) мотивация опирается на закрепленное законом право администрации (работодателя) требовать от работников соблюдения принятых правил трудовой деятельности от работников соблюдения принятых правил трудовой деятельности.

В рассматриваемом предприятии данный вид стимулирования это -- дисциплина труда, а ее результат - дисциплинарная ответственность,

предусматривающая меры воздействия на работника за ненадлежащее исполнение своих обязанностей.

Административная мотивация включает и меры поощрения, такие как объявление благодарности, выдача премии, награждение ценным подарком, награждение Почетной грамотой, занесение в Книгу почета и на Доску почета.

ДЦО.РФ
INFO@ДЦО.РФ

5. Анализ системы контроля исследуемой организации

На предприятии существует три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

1. Предварительный контроль.

Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ. Сложность выявления задач объясняется спецификой процесса предварительного контроля. Это проявляется в следующем:

- контроль осуществляется не на стадии выполнения плановых заданий или распоряжений руководства, а на стадии планирования, организации, разработки проектов и др.;

- контроль выражается не в сопоставлении текущего состояния со стандартами, а в соблюдении определенных правил, норм, ограничений, требований, правил поведения;

- контроль осуществляет не специальный контролер или вышестоящий руководитель, а непосредственно исполнитель проекта путем соблюдения правил.

2. Текущий контроль.

Как это, собственно, следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчинённые сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника.

Регулярная проверка работы подчинённых, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиваться, они могут перерасти в серьёзные трудности для всей организации.

3. Заключительный контроль.

В рамках заключительного контроля обратная связь используется после

того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определённого заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

Первый этап процесса контроля - установление стандартов.

Цели, используемые в качестве стандартов для контроля, характеризуются, во-первых, наличием временных рамок, в пределах которых должна быть выполнена работа; во-вторых, конкретным критерием, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. При этом необходимо учитывать, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов, то есть требуется установить масштабы отклонений. Масштаб допустимых отклонений — это показатель, в пределах которого отклонения полученных результатов от намеченных не вызывают тревоги.

Третий этап процесса контроля - заключительный контроль. Он состоит в выборе одной из трёх линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонения или пересмотреть стандарты.

Заключение

В ходе прохождения учебной практики были изучена организационная структура предприятия, ее внутренние документы, был собран материал, необходимый для написания отчета.

По окончании практики была достигнута главная цель - применение теоретических знаний, полученных в процессе обучения, при решении реальных задач. А также приобретены навыки и опыт практической работы.

Данная практика является хорошим практическим опытом для дальнейшей самостоятельной деятельности. За время пройденной практики я познакомился с новыми интересными фактами.

ДЦО.РФ
INFO@ДЦО.РФ

Список литературы

1. Абрюшина М. С. Экономика предприятия: учебник – М.: Дело и Сервис, 2013. – 528 с.
2. Абдукаримов, И.Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур: Учебное пособие / И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 215 с.
3. Агекян Л. С. Содержание анализа финансового состояния организации и решения, принимаемые на его основе [Текст] / Л. С. Агекян // Молодой ученый. — 2015. —329-331 с.
4. Байдаирова К. Б. Оценка финансового состояния организации [Текст] / К. Б. Байдаирова, М. С. Исакова // Молодой ученый. — 2014. —244-246. с.
5. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005. - 464 с.
6. Маркарьян, Э.А. Экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. - М.: КноРус, 2013. - 536 с.
7. Оплата труда в строительстве: [нормы, планирование, системы и формы оплаты труда, удержание и налогообложение, сроки выплаты и документооборот по учету, примеры расчета заработной платы] [Текст]/ Е. Акилова// Аудит и налогообложение.- 2008. № 5. -С. 27-37.
8. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Г.В. Савицкая. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 284 с.
9. Управление человеческими ресурсами; 5 уроков эффективного HR-менеджера; Макаров И.К., М-Дело; 2011. - 232 с.
10. Управление конфликтными ситуациями. Диагностика, анализ и

разрешение конфликтов. Вернера Регина, 2012. - 296 с.

ДЦО.РФ
INFO@ДЦО.РФ