

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/90284>

**Тип работы:** Дипломная работа

**Предмет:** Государственное и муниципальное управление

Оглавление

Стр.

|                                                                                                                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                                                                                                                                                 | 3  |
| 1 Теоретические основы формирования кадрового резерва для замещения руководящих должностей.....                                                                                                               | 4  |
| 1.1 Кадровый резерв как важнейший элемент системы управления персоналом организации.....                                                                                                                      | 4  |
| 1.2 Этапы работы с кадровым резервом.....                                                                                                                                                                     | 13 |
| 2 Анализ формирования кадрового резерва для замещения руководящих должностей в общеобразовательном учреждении на примере ГБОУ СОШ №269 Кировского района г. Санкт-Петербурга «Школа Здоровья».....            | 23 |
| 2.1 Формирование кадрового резерва для замещения руководящих должностей в общеобразовательном учреждении ГБОУ СОШ №269 Кировского района г. Санкт-Петербурга «Школа Здоровья».....                            | 23 |
| 2.2 Оценка эффективности применения кадрового резерва для замещения руководящих должностей в общеобразовательном учреждении ГБОУ СОШ №269 «Школа здоровья».....                                               | 33 |
| 3 Совершенствование формирования и работы с кадровым резервом для замещения руководящих должностей в общеобразовательном учреждении ГБОУ СОШ №269 Кировского района г. Санкт-Петербурга «Школа Здоровья»..... | 41 |
| 3.1 Мероприятия по совершенствованию работы с кадровым резервом..                                                                                                                                             | 41 |
| 3.2 Мероприятия по формированию кадрового резерва и оценка их эффективности.....                                                                                                                              | 50 |
| Заключение.....                                                                                                                                                                                               | 59 |
| Список использованной литературы.....                                                                                                                                                                         | 61 |
| Приложение 1 - Список должностей, подлежащих обеспечению кадровым резервом по категориям .....                                                                                                                | 65 |

Введение

Процесс управления кадровым резервом организации является неотъемлемой частью стратегии развития предприятия и занимает особое положение в системе управления персоналом.

Актуальность исследования. На практике доказано, что эффективное управление кадровым резервом способствует повышению эффективности деятельности организации. При назначении на вакантную должность сотрудника из кадрового резерва, организация получает определенные преимущества, выраженные, прежде всего, в том, что сотрудник уже достаточно долго проработал, приобрел определенный опыт и является носителем культуры и основных корпоративных принципов. В данном случае риски по введению такого сотрудника в должность сводятся к минимуму.

Цель работы: разработка рекомендаций по формированию кадрового резерва для замещения руководящих должностей в ГБОУ СОШ №269 Кировского района г. Санкт-Петербурга «Школа Здоровья».

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы формирования кадрового резерва.
2. Проанализировать особенности формирования кадрового резерва в общеобразовательном учреждении;
3. Разработать направления совершенствования технологии формирования кадрового резерва в общеобразовательном учреждении.

Объектом исследования является Государственное бюджетное образовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №269 Кировского района г. Санкт-Петербурга «Школа Здоровья».

Предмет исследования - процесс формирования кадрового резерва для замещения руководящих должностей в ГБОУ СОШ №269 Кировского района г. Санкт-Петербурга «Школа Здоровья».

## 1.1 Кадровый резерв как важнейший элемент системы управления персоналом организации

За последние годы на трудовом рынке обозначились беспокойные для руководителей организаций и кадровых отделов тенденции, которые дальше могут привести к чрезвычайно отрицательным результатам для организаций, не способных к изменениям.

Рынок стал «не первичным» – то есть, руководителям организаций довольно часто приходится использовать технологии для подбора специально подготовленных управленцев, которых называют среди специалистов по кадровой работе «охотниками за головами». Такие специалисты как правило требуются на должности топ-менеджеров. Но при воссоздании в организации действующего механизма работы с персоналом в ближайшем будущем таким способом придётся отыскивать и работников. Речь идёт об организации кадрового резерва и последующей работы с ним.

Кадровый резерв – персонал, отвечающий запросам, предъявляемым должностью. Это сотрудники, которые способны к деятельности и подвергшиеся отбору, прошедшие регулярную специальную подготовку. Как показывает практика, создание кадрового резерва в коммерческих организациях в не мелких городах России, обусловлено разнообразными основаниями. Главной же причиной является соперничество между организациями за первоклассных специалистов, которое в случае ухода центрального сотрудника приводит к вероятному риску неуместного замещения вакансии [13, с. 27].

Думается, что для более качественного обеспечения подготовленными сотрудниками требуется организация эффективного кадрового резерва. Сотрудникам из резерва надо быть в готовности, в случае возникшей необходимости выполнять не только свои должностные обязанности, но и обязанности по другой должности.

Организация может определенно понизить расходы на подбор и адаптацию новых сотрудников за счет присутствия в резерве кадров уже подготовленных специалистов. Такое значимо множит нематериальную мотивацию персонала и способствует их укреплению в организации. Тем самым в организации выстраивается механизм инвестиций в развитие человеческих ресурсов. А в случае заболевания основных специалистов или при возникновении других неожиданных обстоятельств, наличие подготовленных работников в резерве кадров, обеспечит уменьшение потенциальных рисков [27, с. 17].

Также, наличие подготовленного резерва кадров дает вероятность значимо снизить проблемы, связанные с отсутствием на работе сотрудника по причине заболевания или по другим непредсказуемым обстоятельствам.

Г. В. Лапшинков считает, что именно анализ трудового рынка с целью получения отчётливого представления о потребностях рынка в отношении сотрудников на руководящие посты разных уровней и направлений деятельности должен быть основным и главным шагом в сфере внедрения технологии кадров в форме резерва на замещение должностей.

В. А. Пархитов отмечает, что организация преследует следующие цели, когда учреждает кадровый резерв:

1. Достижение стратегических целей организации. Стратегическими целями для любой организации являются: приобретение прибыли от главной деятельности, формирование позитивного имиджа и покорение первостепенных позиций на рынке. Без существования обученной профессиональной команды управленцев данное достижение неосуществимо. Наличие кадрового резерва способствует достижению этих целей в самые короткие сроки.
2. Повышение уровня подготовленности персонала к организационным трансформациям. Организационные видоизменения происходят повсюду, и в любой организации. Основными источниками пополнения резерва кадров являются переподготовка и подготовка персонала организации. В организациях дополнительно обучают сотрудников по другим специальностям и этим проводят переориентацию. Целью данных мероприятий является возможность иметь подготовленный к изменениям кадровый состав.
3. Обеспечение взаимозаменяемости в управлении. Продолжительная подготовка резервиста, а также выполнение обязанностей резервируемого сотрудника первоначально в его присутствии, а после и в случае отсутствия работника, необходима для обеспечения преемственности в управлении. В данный период времени, как показывает практика, множество не мелких организаций России встречаются с ситуацией, когда центральные руководящие сотрудники прибывают в глубоко пенсионном возрасте и без наличия соответствующей подмены продолжают реализовывать свои обязанности. Особенно остро данная ситуация видна в среде конструкторов, главных инженеров, главных энергетиков и технологов. К тому же ситуация усугубляется ещё и тем, что данные специалисты являются источником уникальной информации, и в ситуации их внезапного ухода и отсутствия подготовленного сотрудника на эту должность потери для предприятия могут быть значительными.

4. Стимулирование сотрудников организации. Внутреннее перемещение человеческих ресурсов в любой неизбежно созревающей организации можно охарактеризовать обусловленными особенностями. Данный процесс имеет свои закономерности. Для многих работников вероятность внутреннего перемещения по служебной лестнице является целевым мотивирующим фактором.

5. Улучшение экономического положения организации. Эта цель достигается за счет присутствия постоянного состава работников, их регулярной профподготовки и как результат – значительной производительности труда. Как известно, на имидже организации, так и на бизнесе в целом может определенно отразиться уход из организации определенного специалиста. К существенным потерям финансов и времени приводит в том числе и авральный поиск сотрудников через кадровые агентства [42, с. 43].

На практике доказано, необходимо изыскать источники комплектования резерва для выдвижения, а также базовые должности для каждой из категорий начальников, что существенно окажет содействие результативному формированию резерва кадров.

Например, для замещения должности начальника участка базовой может рассматриваться должность мастера, начальника цеха – должность начальника участка и т. д.

Возможными источниками кадрового резерва могут быть:

- сотрудники, которые прошли аттестацию и были рекомендованы на выдвижение;
- молодые специалисты, которые проявили себя в работе на практике;
- заместители руководителей разного ранга;
- сотрудники организации, которые закончили вузы без отрыва от производства, и др.

В. А. Дятлов отмечает, что должным уровнем управления и номенклатурой учреждается и структура резерва кадров.

Права и обязанности должностных лиц, ответственных за комплектацию и подготовку резерва кадров, соответствующий руководитель любой организации назначается номенклатурой.

Кадровая служба под руководством заместителя руководителя по кадрам исполняет специальную работу по прогнозированию и организации комплектования, подготовки и воспитания резерва кадров.

Обзор научной и учебной литературы показал, что само понятие «кадровый резерв» толкуют по-всякому. Тем не менее, если, объединив все позиции воедино, то можно выделить следующие виды кадрового резерва:

1. Внешний кадровый резерв составляют кандидаты, которые, не числясь в организации, представляют для нее вероятную ценность.

2. Внутренний, который комплектуется из опытных работников организации, чтобы потом их можно было назначить на вышестоящие должности. Задача организации в данном случае – развивать этих сотрудников, путем проведения стажировки, подготовки их к выполнению новых задач [24, с. 147].

О. А. Соловьев уточняет, что кадровый резерв организации нередко распределяют на три группы:

- оперативный – сотрудники, которые могут занять более высокую или новую должность, как только освободится или возникнет такая вакансия. Им нужно будет пройти минимальный инструктаж, так как они уже располагают всеми необходимыми знаниями и навыками;
- среднесрочный – сотрудники, которые планируют назначиться на руководящую должность и могли бы сделать это после получения соответствующих навыков, и скорее всего уже несколько лет отработали в этой организации. Таких работников надо готовить продолжительное время;
- стратегический – это чаще всего молодые специалисты, располагающие значительным потенциалом. То есть нужно несколько лет напряженной подготовки, для того, что данный сотрудник смог вступить в новую должность.

Думается, что руководству организации целесообразно распределять своих резервистов на данные три группы и на каждую разрабатывать отдельно план формирования.

По виду деятельности принято выделять следующие виды резерва кадров:

- резерв развития – это группа руководителей и специалистов, которые готовятся к работе в рамках вновь определенных направлений;
- резерв функционирования – это группа руководителей и специалистов, которые в будущем должны будут обеспечить эффективное функционирование организации.

По времени назначения кадрового резерва подразделяется на:

- ближний резерв – специалисты, которые готовы занять должность в настоящее время;
- средний резерв – специалисты с определенным опытом работы, но которым нужно переподготовиться или повысить квалификацию для замещения конкретной должности;

□ дальний резерв – специалисты, которые должны отработать на промежуточных управленческих специальностях. Для замещения вышестоящей должности они должны пройти повышение квалификации или переподготовку.

И. П. Марченко отмечает, что необходимо понять, что проблема высокопрофессиональной подготовки кадрового резерва для нынешней ситуации – это, прежде всего политическая, экономическая и социальная задача, это первостепенное дело специалистов работы с персоналом и не менее ответственное дело каждого резервиста [21, с. 47].

На практике институт резерва кадров может встретиться с одной из возможных таких опасностей, как переоценка своих возможностей.

По мнению В. Ю. Иванова, результативным считается только тот резерв, про который можно сказать, что:

- цели и задачи кадрового резерва полностью ясны его организаторам и участникам, снабжается их достижение в поставленные сроки;
- создана атмосфера делового сотрудничества, творческого подхода, доверия к подготовке кадров;
- организаторы кадрового резерва и сами резервисты прислушиваются друг к другу, считаются с противоположными точками зрения оппонента по вопросам организации работы с человеческими ресурсами;
- организаторы кадрового резерва и сами резервисты выступают единомышленниками в достижении поставленных целей;
- конфликты и разногласия если и возникают, то касаются главным образом общих и индивидуальных планов сотрудников и претендентов, а не сосредотачиваются вокруг конкретных кандидатов в резерв и их организаторов;
- соблюдается наилучшее сочетание употребляемых методов, форм, процедур как в режиме самообучения, так и в виде организованных курсов и семинаров по программам повышения квалификации и переподготовки;
- обеспечивается становление существенного баланса между «правами» и «ответственностью», «полномочиями» и «обязанностями» участников кадровых резервов;
- все важнейшие решения, так или иначе связанные с комплектованием института кадрового резерва, базируются на достижении компромиссов, на взаимном согласии, на объективно определённых основаниях;
- работники, назначенные из кадрового резерва, в нравственном и профессиональном отношении оправдывают связанные с ними ожидания.

Е. В. Казаков выделяет следующие слабые стороны кадрового резерва:

- недостаточная гибкость к запросам реальных сфер деятельности организации;
- необъективность при принятии решения о включении неподходящего сотрудника в комплект кадрового резерва;
- формализм в определении индивидуальных планов подготовки, не дающий подлинного повышения знаний, умений и навыков;
- патернализм (ненужная опека при применении выходцев из кадрового резерва);
- субъективизм в принятии решения о нужности использования резервиста.

Главная роль кадровых технологий формирования и управления кадровым резервом организации в том, что они мобилизуют профессиональные ресурсы, развивают и наиболее полно задействуют усовершенствование системы внутри межорганизационных отношений, способствуют личностному развитию сотрудников организации.

В организации реализация кадровых технологий формирования и управления кадровым резервом по этим направлениям регулируется не только общегражданскими нормами, но и действующим законодательством РФ, внутренними нормативными и административными требованиями.

В процессе комплектации резерва кадров организации применяются многообразные кадровые технологии, некоторые из которых уже стали привычными, другие же употребляются в узком масштабе [28, с. 78].

Кадровые технологии – это совокупность организационных процедур и методов, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений.

Преимущественно, это кадровые технологии, которые оптимизируют процессы комплектации резерва кадров:

- отбор кандидатов;
- работа с резервом кадров; аттестация персонала;
- прогнозирование их профессионального и должностного роста и т. д.

Кратко охарактеризуем некоторые из вышеперечисленных кадровых технологий.

Отбор кадров – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств сотрудников с целью определения его соответствия для осуществления обязанностей на определенном участке работы или должности и подбора из имеющихся претендентов наиболее пригодного с учётом соответствия его личных качеств, специальности, квалификации и способностей характеру занятий, интересам организации и его самого.

Аттестация – это определение квалификации, уровня знаний сотрудника.

Соответствие занимаемой должности контролируется аттестацией, которая является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала.

Постановка целей в сфере управления человеческими ресурсами, а также определение сопровождающих этим целям задач, стратегий и мероприятий, сосредоточенных на оперативное удовлетворение потребности организации в человеческих ресурсах надлежащего количественного и качественного состава, повышение результативности деятельности, формирование способностей персонала, образование положительных условий труда, снабжение занятости – это и есть кадровое прогнозирование.

А. Л. Градов уточняет, что кадровые технологии формирования кадрового резерва организации, по сути – это технологии, имеющие в своем распоряжении выраженные социально-управленческие особенности. Вышеназванные особенности связаны, прежде всего, с общей спецификой функционирования организации, с особыми требованиями, предъявляемыми к персоналу, – как профессиональными, так и личностными, и т. д.

Неформальный характер употребления кадровых технологий, является главным условием умножения управляемости человеческими ресурсами организации и в определенной мере – залогом решения их общественных проблем [32, с. 11].

В. В. Елизаров считает, что резервированию в первую очередь подлежат наиболее важные для организации группы персонала.

Понимание руководством организации целей и задач его комплектования, постижение того, что эта составляющая работы с человеческими ресурсами может быть в немаловажной степени затратной и не приносить пробуемых дивидендов в урезанные сроки – всё это является необходимым условием для успешной работы с резервом кадров. Необходимо, чтобы руководство понимало, что резерв кадров является долгосрочной инвестицией в персонал, приносящей свои плоды только при условии кропотливого и аккуратного отношения к принципам и задачам его формирования.

Магура М. И. считает, что с резервистами необходимо истолковывать направления деятельности организации, ее стратегию последующего развития и формировать у резервистов комплекс корпоративных ценностей.

Сотрудников организации необходимо знакомить в регулярном порядке с оценками работающей системы управления, употреблять тренинги и деловые игры для образования благоприятного микроклимата в коллективе, пытаться дать резервистам вероятность вносить предложения в разработку стратегии формирования деятельности организации.

А. П. Воротников уточняет, что одной из важных функций кадровой службы руководство результативной организации считает контроль за качеством подготовки резерва кадров. Каким должен быть этот контроль – вопрос не принципиальный.

Важно, чтобы контроль оказывал содействие в получении информации о функционировании каждого конкретного кадрового резерва на должном и вероятном уровне.

## 1.2 Этапы работы с кадровым резервом

В любой организации при внедрении системы работы с резервом кадров вносятся определенные коррективы; некоторые ее разделы дорабатываются, а некоторые, наоборот, – сокращаются. Важно то, что введение лишь некоторых пунктов используется системы без последующего построения целостной схемы работы с резервом кадров может не дать предстоящего эффекта и привести в будущем к разного вида потерям (моральным, материальным) для организации.

И. А. Зубченков указывает на то, что только системная и планомерная работа способствует эффективному комплектованию резерва кадров.

Всю схему работы с кадровым резервом можно условно разделить на четыре этапа, и направить построение системы в соответствии с целями и задачами организации.

Этапы работы с кадровым резервом:

□ составление прогноза и плана думаемых изменений в составе кадров, то есть обнаружение потребности в

- замещении вакантных должностей на планируемый этап времени;
- предварительный набор кандидатов в резерв из внутренних и внешних источников;
  - получение информации о деловых, профессиональных и

#### Список использованной литературы

1. Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2018. - 408 с.
2. Андреев, И. С. Книга работника кадровой службы / И.С. Андреев. - М.: Экономика, 2019. - 360 с.
3. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления / В.И. Бовыкин. - Казань: Экономика, 2017. - 368 с.
4. Виханский, О.С. Управление персоналом / О.С. Виханский. - Самара: Высшая школа, 2016. - 457 с.
5. Воротников, А.Н. Создаем кадровый резерв / А.Н. Воротников // Кадровое дело. - 2017. - № 26. - С. 34-38.
6. Градов, А.Л. Формирование кадрового резерва / А.Л. Градов // Кадровик. - 2016. - № 8. - С. 50-53.
7. Данилкин, Л.В. Пути повышения эффективности формирования кадрового резерва / Л.В. Данилкин // Проблемы теории в практике управления. - 2017. - № 4. - С. 45-60.
8. Дорошева, М.В. Кандидаты найдены. Кто будет зачислен в резерв? / М.В. Дорошева // Управление персоналом. - 2016. - № 10. - С. 21-24.
9. Дорошева, М.В. Практический опыт подбора кандидатов в резерв / М.В. Дорошева // Управление персоналом. - 2017. - № 5. - С. 9-12.
10. Дятлов В.А. Актуальные вопросы управления персоналом / В.А. Дятлов. - М.: Нефть и газ, 2017. - 276 с.
11. Егоршин, А.П. Карьера одаренного менеджера / А.П. Егоршин. - Уфа: Литера, 2016. - 524 с.
12. Егоршин, А.П. Организация работы с персоналом / А.П. Егоршин // Управление персоналом. - 2019. - № 1. - С. 8-13.
13. Елизаров, В.В. Создаем кадровый резерв / В.В. Елизаров // Управление персоналом. - 2015. - № 2. - С. 27-32.
14. Зубченков, И.А. Формирование кадрового резерва / И.А Зубченков // Персонал. - 2017. - № 8. - С. 47-51.
15. Иванов, В.Ю. Формирование кадрового резерва на современном предприятии / В.Ю. Иванов // Коммерсант. - 2017. - № 8. - С. 29-34.
16. Иванов, И.А. Управление карьерой: необходимость и основное содержание / И.А. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2017. - № 56. - С. 21-24.
17. Ишмуратов, В. А. Проблемы развития профессиональной подготовки кадров современного предприятия / В.А. Ишмуратов // Бизнес. - 2015. - № 10. - С. 17-20.
18. Казаков, Е.В. Работа с кадровым резервом / Е.В. Казаков // Управление персоналом. - 2016. - № 12. - С. 28-31.
19. Кацай, М.А. Кадровые технологии решают все / М.А. Кацай // Управление персоналом. - 2017. - № 7. - С. 33-34.
20. Козибранская, М.А. Кадровый резерв или рекрутинг: что выбрать? / М.А. Козибранская // Служба кадров и персонал. - 2017. - № 5. - С. 36-38.
21. Кумаров, Е.И. Организационные методы управления кадрами как составляющие организационной культуры предприятия / Е.И. Кумаров // Кадровое дело. - 2019. - № 11. - С. 47-49.
22. Кустенко, И.А Управление кадрами в новых экономических условиях / И.А. Кустенко. - Самара: Дрофа, 2017. - 677 с.
23. Лановенко, Е.А. Работа с кадровым резервом / Е.А. Лановенко. - Казань: Дело, 2017. - 353 с.
24. Лапин, Л.А. Менеджмент организаций / Л.А. Лапин. - М.: Век, 2018. - 685 с.
25. Лапшиников, Г.В. Создаем эффективную команду / Г.В. Лапшиников // Кадровой вопрос. -2017. - № 12. - С. 8-15.
26. Лимакин, А.С. Обзор законодательства: нормы, регулирующие внесение в кадровый резерв / А.С. Лимакин // Юридический вестник. - 2016. - № 61. - С. 51-55.
27. Лукьянов, И.В. Административные реформы – вызов и решения / И.В. Лукьянов // Проблемы теории и практики управления. - 2017. - № 15. - С. 17-26.
28. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура // Управление персоналом. - 2017. - № 6. - С.78-84.
29. Магура, М.И. Создание системы формирования кадрового резерва / М.И. Магура // Кадровый менеджмент. - 2016. - № 27. - С.14-20.
30. Макеев, Н.В. Управление человеческими ресурсами / Н.В. Макеев. - М.: Прагма, 2016. - 208 с.

31. Марченко, И.П. Подготовка резерва по результатам / И.П. Марченко // Служба кадров и персонал. - 2019. - № 5. - С. 39-42.
32. Нестеров, В.Ю. Планирование персонала в кадровый резерв / В.Ю. Нестеров // Дело. - 2017. - № 5. - С. 11-14.
33. Основин, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для вузов / Ю.Г. Основин, П.В. Журавлев. - М.: Наука, 2019. - 430 с.
34. Пархитов, В.А. Планирование кадрового резерва / В.А. Пархитов // Человек и труд. - 2016. - № 7. - С. 84-87.
35. Петров, Г.А. Анализ и моделирование процесса формирования кадрового резерва / Г.А. Петров. - М.: МИК, 2019. - 332 с.
36. Ряднов, К.И. Основные направления и методики процесса формирования кадров в резерв / К.И. Ряднов // Вопросы менеджмента. - 2015. - № 16. - С. 133-137.
37. Сазонов, А.К. Кадровый резерв как важный элемент системы управления персоналом предприятия / А.К. Сазонов // Управление компанией. - 2017. - № 14. - С. 85-88.
38. Семенов, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Семенов // Предприятие. - 2019. - № 5. - С. 90-92.
39. Силаев, И.В. Современное предприятие: формирование резерва управленцев / И.В. Силаев // Служба кадров и персонал. - 2017. - № 5. - С. 72- 75.
40. Сокин, В.И. Этапы формирования кадрового резерва / В.И. Сокин // Менеджмент сегодня. - 2017. - № 7. - С. 78-81.
41. Соловьев, О.А. Думая о будущем. Формирование резерва управленческих кадров / О.А. Соловьев // Служба кадров и персонал. - 2019. - № 7. - С. 35-40.
42. Соловьев, О.А. Кадровый резерв – это источник формирования и развития потенциала организации / О.А. Соловьев // Служба кадров и персонал. - 2017. - № 1.-С. 40-43.
43. Сотников, А.П. Управление персоналом / А.П. Сотников. - М.: Грань, 2017. - 592 с.
44. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - Самара: Прагма, 2017. - 433 с.

*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/90284>