

УДК 631.158

UDC 631.158

ПРИМЕНЕНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ИССЛЕДОВАНИИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

APPLICATION OF EVALUATION TECHNOLOGY IN THE RESEARCH OF PERSONNEL POTENTIAL WORKERS OF AGRICULTURE

Иванова Татьяна Валерьевна
к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга

Ivanova Tatiana Valeryevna
Cand.Econ.Sci., associate professor, Department of Management and Marketing

Кадышев Евгений Николаевич
д.э.н., профессор, зав.кафедрой отраслевой экономики, декан факультета управления и социальных технологий
ФГБОУ ВПО «Чувашский государственный университет им.И.Н. Ульянова», Чебоксары, Россия

Kadyshev Evgeny Nikolaevich
Doctor of Economics, professor, Head of Department of Industry Economics, Dean of the Faculty of Management and social Technologies
FGBOU VPO Chuvash State University of I.N. Ulyanov, Cheboksary, Russia

В статье разработаны оценочные технологии для исследования кадрового потенциала работников сельского хозяйства, способные учитывать и достигнутый, и вероятностный потенциал. Сопоставив их уровни можно разделить весь штат сельскохозяйственной организации на группы, что позволит руководству управлять ими более эффективно

In the article we developed evaluation technology for the research of personal potential workers of agriculture, they able to take into account reached, and probabilistic potential. Comparing their levels can be divided the entire state agriculture organization into the groups that will allow management to manage them more efficiently

Ключевые слова: КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, ОЦЕНОЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ГРУППИРОВКА РАБОТНИКОВ, СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

Keywords: PERSONNEL POTENTIAL, EVALUATION TECHNOLOGY, GROUP OF WORKERS, AGRICULTURE

Осознание значимости применения оценочных технологий происходит постепенно, по мере роста потребности измерения потенциальных способностей работников, формирования у них актуальных для организации профессиональных компетенций, в соответствии с перспективными направлениями развития бизнеса. Изначально система оценки кадров реализовывала, в основном, контролирующую функцию, но по мере эволюции она уже способна осуществлять мотивационную, коммуникационную и другие функции системы управления персоналом; как следствие усложняются методы и технологии оценки. Однако все эти процессы не распространяются в полной мере на сельское хозяйство.

В современной отечественной практике и теории управления отсутствует единый подход не только к трактовке дефиниции «оценка кадрового потенциала работников сельского хозяйства», но и к методике ее оценки¹.

¹ Как верно заметила Колосова Р.П.: «Было бы неправильно искать какой-либо единый

Пытаться унифицировать в этих условиях существующие методики измерения, учета и прогнозирования трансформаций кадрового потенциала также преждевременно.

Целью данной статьи является разработка оценочных технологий для исследования кадрового потенциала работников сельского хозяйства.

По мнению Шайтана Б.И., Медведева А.В. цель оценки кадрового потенциала, заключается в разработке рекомендаций для учета индивидуальных и профессиональных качеств работников, и определении путей эффективного использования их потенциала [9, с.40]. Махмудова И.Н. полагает, что система оценки персонала предусматривает оценку самого работника, его реальной готовности к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также оценку уровня его потенциальных возможностей для определения перспектив его профессионального роста (ротации) [6, с.3].

Мы будем понимать под оценкой кадрового потенциала – оценку совокупности явных (достигнутых) и латентных (вероятностных) персонифицированных характеристик наемного работника сельскохозяйственной организации, обуславливающих возможности его участия в трудовой деятельности и определяющих его положение в организационно-управленческой структуре.

показатель для измерения трудового потенциала, так как в одном показателе невозможно выразить все разнообразие факторов, воздействующих на трудовой потенциал. Однако было бы неправильным на этом основании вообще снять проблему количественной оценки состояния трудового потенциала» [3, С.34]. И хотя это высказывание касается трудового потенциала, оно, на наш взгляд, распространяется и на кадровый потенциал. Мы считаем возможным определить анализируемые понятия как гомологическую пару (в наиболее общем виде), в которой понятие «трудовой потенциал» содержит смысловое значение, характеристики и объем понятия «кадровый потенциал». Основное отличие понятий «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал», на наш взгляд, состоит в том, что кадровый потенциал – это персонифицированные человеческие ресурсы, рассматриваемые в совокупности своих качественных характеристик, что позволяет оценить степень использования потенциальных возможностей как отдельно взятого работника, так и их совокупности, а также обеспечить качественную сбалансированность в развитии личного и вещественного факторов производства [1, с.17].

Итак, *достигнутый показатель кадрового потенциала работников сельского хозяйства* можно оценивать, на наш взгляд, экспертным путем двумя методами:

- 1) не учитывая весомость факторов;
- 2) учитывая весомость факторов.

1. Первый метод следует применять, когда невозможно использовать более точные и объективные количественные методы оценки.

Для оценки кадрового потенциала без учета весомости факторов нами предлагается использование методики расчета по системе 11111 – 55555². В качестве статичных факторов кадрового потенциала работников будем рассматривать, обозначенные нами в табл.1, элементы кадрового потенциала: возраст, образование, квалификацию, стаж работы по профессии. Динамичные факторы, особенно пятый фактор - качество управления процессами (в нашем случае работником и его характеристиками) влияют на результативность статичных факторов.

По системе 11111-55555, кадровый потенциал работника - это сумма баллов по каждому фактору. Эксперт (один или группа) оценивает факторы от одного (худшее значение, минимум) до пяти (лучшее значение, максимум). В соответствии с данной системой минимальное значение кадрового потенциала - $5*(1+1+1+1+1)$, максимальное - $25 (5+5+5+5+5)$. Так, работник низкой квалификации, предлагаемый на «повышение», имеющий к тому же непрофильное образование, возраст 45 лет и стаж работы по специальности 3 года, будет оцениваться в диапазоне - 1-2-ух баллов, и его кадровый потенциал будет, допустим, $(2+1+2+1+1)=7$. Таким образом, оцениваемый работник имеет потенциал, равный 7 из 25 или $(7*100\%)/25=28\%$, или $28\%/100%=0,28$, т.е. в 3,6 раза отстает от «идеального показателя».

Таблица 1 - Комплексная оценка достигнутого уровня кадрового

² За основу взята аналогичная методика оценки конкурентоспособности товара [8, с.284], поскольку кадровый потенциал работника сельского хозяйства, по сути, определяет уровень его конкурентоспособности как товара на сельском рынке труда.

потенциала работника (составлено автором), в баллах

Элемент кадрового потенциала	Градация элементов кадрового потенциала	Оценка градаций, баллы	Значимость элемента, %
Возраст	до 20 лет включительно	0,8	0,10
	от 21 до 25	1,1	
	от 26 до 30	1,7	
	от 31 до 35	2,3	
	от 36 до 40	2,6	
	от 41 до 45	2,8	
	от 46 до 50	2,1	
	от 51 до 55	1,6	
	от 56 до 60	1,4	
	свыше 60 лет	0,6	
Образование, в т.ч.	практик (среднее, незаконченное среднее)	5,9	0,20
	ПТУ по профилю работы	6,7	
	техникум по профилю работы	7,4	
	ВУЗ по профилю работы	8,1	
	техникум, ВУЗ не по профилю работы	6,9	
- дополнительное образование	повышение квалификации	2,0	0,40
	аспирантура	14,0	
	докторантура	19,0	
Квалификация	1 грейд (разряд) ³	$1 + 0,2 * P^4$	0,40
	2 грейд (разряд)	$2 + 0,2 * P$	
	3 грейд (разряд)	$3 + 0,2 * P$	
	
	18 грейд (разряд)	$18 + 0,2 * P$	
Стаж работы по профессии	менее 3 лет	2,5	0,30
	от 3 до 5	3,8	
	от 6 до 10	5,0	
	от 11 до 15	8,9	
	от 16 до 20	12,4	
	от 21 до 25	10,7	
	от 26 до 30	3,0	
	свыше 30 лет	3,7	

2. Чтобы увеличить точность оценки, предлагаем взвешивать весомость или важность каждого элемента кадрового потенциала (методика

³ В связи с отменой 01.06.2011 г. в РФ ЕТС (Единой тарифной сетки) при отнесении работников определенного уровня квалификации к тарифным разрядам стали пользоваться - системой грейдов (англ. grade - сорт, разряд), но касается это бюджетной сферы. В сельском хозяйстве применяется ЕТКС (Единый тарифно-квалификационный справочник) в соответствии с которым, работники классифицируются по разрядам.

⁴ Где P - количество поданных за последние пять лет рацпредложений, причем за одно рацпредложение присваивается 0,2 балла.

расчета с учетом весомости факторов). При использовании обеих методик мы исходим из того, что при анализе кадрового потенциала работника срабатывает эффект суммации⁵.

Потенциал работника разделяется на две составляющие – достигнутый (применяемый, наличный) и вероятностный (резервный, скрытый). Поскольку достигнутый кадровый потенциал, по сути, есть отражение уровня конкурентоспособности, т.е. это умение эффективно использовать в процессе трудовой деятельности характеристики кадрового потенциала, то за основу его оценки мы считаем возможным использовать методику оценки конкурентоспособности кадров. В качестве базовой мы взяли (табл.1) «Методику оценки конкурентоспособности основных производственных рабочих», представленную в работе Миляевой Л.Г. «Оценка конкурентоспособности кадров» [7, с.172-177], но, изменив и дополнив ее, недостающими, на наш взгляд, элементами.

Исследованиями современных ученых установлено, что на прирост квалификации влияет ряд факторов, в частности возраст рабочего (около 1 %); общий стаж рабочего (3 %); профессиональный стаж (5%); общее образование в сочетании с заводской подготовкой (30 %); общеобразовательная подготовка в совокупности с профессионально-техническим образованием (61%) [5, с.67].

В связи с этим, вначале мы рекомендуем присвоить каждому работнику минимальный тарифный разряд из предлагаемого диапазона для работника конкретного уровня квалификации. Затем, по предложенной нами таблице, рассчитать его кадровый потенциал и, если он будет выше, чем минимальный показатель для данного разряда на 0,10, то присвоить ему следующий разряд из предложенных в диапазоне его специальности, если выше на 0,20, то последний разряд из, предложенных в его диапазоне.

⁵ Это эффект однонаправленного совмещенного действия, при котором суммарный кадровый потенциал одного работника не должен превышать единицы при его расчете по методике оценки кадрового потенциала.

В рамках обозначенной выше 18-ти разрядной системы (табл.1) целесообразно, на наш взгляд, присваивать следующие базовые разряды (в зависимости от того, на каком уровне пирамиды профессионально-квалификационной структуры находится работник) [1, с.13.]:

1 уровень: руководители сельскохозяйственных организаций - 17-18, их заместители - 16-17, главные специалисты - 13-16;

2 уровень: руководители различных служб и лабораторий предприятия, заведующий ремонтной мастерской - 12-14;

3 уровень: руководители цехов, участков, бригад - 10-13, специалисты - 8-13;

4 уровень, в том числе:

1 подуровень - высококвалифицированные рабочие I класса - 6-8;

2 подуровень - квалифицированные рабочие II класса - 5-7, III класса - 4-6;

3 подуровень - полуквалифицированные рабочие, в т.ч. работники конно-ручного труда постоянных бригад, помощники трактористов, комбайнеров - 3-5;

4 подуровень - неквалифицированные рабочие: сезонные и временные - 1-3.

Полагаем, что для каждого разряда следует установить соответствующие коэффициенты: 1 - для 1-го разряда, 2 - для 2-го разряда и т.д. до 18 - для 18-го разряда.

Итак, попытаемся разобраться, предложенную нами оценочную технологию, на примере. Допустим, нам необходимо оценить достигнутый кадровый потенциал доярки I класса, подавшей за анализируемый период 1 ращпредложение. Возраст доярки - 46 лет, стаж работы по профессии - 25 лет, образование - техникум по профилю работы. Базируясь на данных табл.1 и учитывая минимальные базовые тарифные диапазоны для данного уровня (7-ой разряд), квалификация доярки оценивается в 7,2 балла

(7+0,2*1) и, сравнивая данный параметр с наименьшим значением (5 баллов), получаем, что он превышает его на 2,2.

Итоговая сумма баллов по основным достигнутым элементам кадрового потенциала составит: $((2,1*0,1)+(7,4*0,2)+((7+0,2*1)*0,4)+(10,7*0,3))=$
 $=0,21+1,48+2,88+3,21=7,78$.

Соответственно, уровень кадрового потенциала доярки - $7,78/10,0=0,778$, что превышает максимальный показатель для работников аналогичной квалификации. Принимая во внимание, непрерывный стаж работы по специальности - 25 лет, целесообразно «поощрить» работницу и отнести к 8-му разряду, по которому и будет оплачиваться ее труд или же предусмотреть систематические надбавки.

Основополагающим для оценки вероятностного (резервного, скрытого) кадрового потенциала являются экспертная оценка личных и деловых, социальных и коммуникационных качеств работника, ведь именно они способствуют росту доходов организации в конечном итоге, однако учесть их влияние через действующую систему тарификации работ и профессий в сельском хозяйстве практически невозможно.

Поэтому предлагаем использовать следующую формулу:

$$K_n(\epsilon) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (\alpha_j \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1,0 \quad (1)$$

где $K_n(\epsilon)$ - уровень вероятностного кадрового потенциала конкретной категории работников; i - 1, 2, ..., n - количество экспертов; j - 1, 2, ..., m - количество оцениваемых качеств работника; α_j - весомость j -го качества работника; β_{ij} - оценка - i -ым экспертом j -го качества работника по пятибалльной системе; $5n$ - максимально количество баллов, которое могут присвоить оцениваемому работнику (5 баллов - n экспертов).

Ориентировочный перечень характеристик работников и их весомость по категориям представлены в табл.2.

Таблица 2 - Ориентировочный перечень характеристик (качеств)

работников и их весомость (составлено автором)

Характеристики (качества) работников	Весомость характеристик по категориям		
	Руководитель	Специалист	Кадры массовых профессий
1. Деловые: - образовательный потенциал (объем профессиональных навыков и умений, объем общих знаний); - креативный потенциал, трудовая активность; - ресурсы рабочего времени, количество отработанного времени; - организованность; - профессиональная мобильность (состоит ли в резерве, способен ли при необходимости к смене места жительства и работы).	0,4	0,3	0,2
2. Личностные: - моральные и деловые качества; - опыт общественной работы и жизненный опыт; - мотивация, отношение к труду; - способность к самообразованию и саморазвитию; - инициативность; - вредные привычки и недостатки.	0,3	0,3	0,3
3. Коммуникативные: - способность к сотрудничеству, проявляющаяся и во взаимодействии с внешней средой и внутри организации; - место личности в трудовом коллективе, ее психологическое состояние; - адаптивность; - образ мышления; - культурно-национальные особенности.	0,2	0,25	0,25
4. Социальные: - удовлетворенность содержанием работы (условия труда) и статусом (социальное положение); - состав семьи; - уровень заработной платы; - жилищная и материальная обеспеченность; - образ жизни и потребление услуг.	0,1	0,15	0,25
ИТОГО	100	100	100

Для оценки экспертами характеристик работников сельского хозяйства устанавливаются следующие условия:

- характеристика отсутствует - 1 балл;
- характеристика появляется весьма редко - 2 балла;
- характеристика проявляется время от времени - 3 балла;

- характеристика проявляется часто - 4 балла;
- характеристика проявляется наглядно, устойчиво, систематически - 5 баллов.

Понятно, что невозможно оценить в баллах, например, влияние состава семьи на уровень кадрового потенциала работника, тем не менее, влияние ее значительно, особенно в условиях многоукладного сельского хозяйства, и мы сознательно не стали исключать данный пункт. То же самое касается и еще ряда показателей, не подлежащих экспертной оценке. Надеемся, что следующее поколение исследователей сможет оценить количественно их влияние на кадровый потенциал работников сельского хозяйства.

Приведем пример оценки вероятностного кадрового потенциала доярки. Итоги оценки ее качеств представлены в табл.3. Подставляя по итогам экспертной оценки результаты из табл.3 в формулу (1) получим:

$$K_{п(в)} = [0,2*(4+4+4+3)+0,3*(5+4+5+4)+0,25*(4+5+5+4)+0,25*(4+3+4+3)]/(5*4) = (3+5,4+4,5+3,5)/20 = 16,4/20 = 0,82.$$

Таблица 3 – Итоги оценки характеристик доярки (составлено автором)

Номер эксперта	Экспертная оценка четырех характеристик доярки (кадры массовых профессий) по 5-балльной системе (названия качеств см. табл.2)			
	1	2	3	4
1	4	5	4	4
2	4	4	5	3
3	4	5	5	4
4	3	4	4	3

Теперь следует объединить результаты оценки достигнутого и вероятностного кадрового потенциала доярки и получить уровень оценки ее кадрового потенциала.

$$(0,778+0,82)/2=0,799.$$

Вывод: доярка имеет достаточно высокий кадровый потенциал. Для последующего продвижения по карьерной лестнице ей необходимо укреплять здоровье и совершенствовать свои деловые качества.

Для оценки кадрового потенциала сельскохозяйственной организа-

ции необходимо суммировать уровни развития кадрового потенциала всех работающих и поделить их на общее количество работников предприятия. Данную методику нельзя назвать окончательной, так как не следует забывать, что групповой кадровый потенциал больше, нежели сумма индивидуальных потенциалов работающих. Коллектив по отношению к личности – другая система и потенциал ее – иной. В связи с этим при более детализированном изучении кадрового потенциала организации необходимо учитывать эмерджентный эффект⁶, «...общественный контакт вызывает...своеобразное возбуждение жизненной энергии, увеличивающее индивидуальную производительность отдельных лиц» [4, с.47].

Сопоставив уровни достигнутого и вероятностного кадрового потенциала работников можно весь штат сельскохозяйственной организации разделить на группы (рис. 1, табл. 4).



Рисунок 1 – Группировка работников в зависимости от уровня достигнутого и вероятностного кадрового потенциала (выполнено автором)

Работники, принадлежащие по уровням развития кадрового потенциала к разным группам, детерминируют выбор цикла механизма воспро-

⁶ Эмерджентные свойства - это не сводимость свойств целого к сумме свойств составляющих целое частей, а также зависимость свойств и отношений между частями и их места внутри целого.

изводства трудового ресурса в системе менеджмента сельскохозяйственной организации; для более объективной оценки потенциала целесообразно также учитывать влияние эндогенных и экзогенных факторов функционирования предприятия⁷. Чем более точно будут рассмотрены факторно-критериальные показатели деятельности работников, тем выше шанс избежать субъективности экспертов в их оценке и обеспечить достоверность результатов применения оценочных технологий.

Предложенная нами оценочная персонал-технология, позволяет сельскохозяйственной организации целенаправленно расходовать средства на собственных работников и формировать их эффективное поведение в процессе управления трудовой деятельностью, так как при подобной группировке (табл.4) возможно применение системы «Кафетерий»⁸.

Таблица 4 - Характеристика групп работников сельскохозяйственной организации в зависимости от уровня достигнутого и вероятностного кадрового потенциала (составлено автором)

Наименование группы работников и этапа развития их кадрового потенциала	Структурный элемент кадрового потенциала и его состояние
1	2
1. «Дебютант» находится на этапе «Формирование», где происходит накопление компетенций работника, хотя значительная их часть аккумулируется в индивиде еще до начала его трудовой деятельности на конкретном сельхозпредприятии. Данная стадия охватывает период от рождения, когда накапливаются общечеловеческие ценности, характеристики, формируются физические навыки... и до окончания учебного заведения. Но для аграрного труда это не принципиально, т.к. это, наверное, единственная отрасль, где современное производство пока может обходиться «естественной» трудоспособностью.	Достигнутый < 0,5 (низкий уровень) Вероятностный < 0,5 (низкий уровень)
Продолжение табл.4	
1	2
2. «Перспективный работник» находится на этапе «Аккумуля-	Достигнутый >

⁷ Подробная систематизация факторов рассмотрена в статье автора [2, с.344-351].

⁸ Система «Кафетерий» - это предоставляемая организацией работнику возможность выбрать необходимый ему компенсационный пакет в виде определенного количества социальных льгот в зависимости от его должности, уровня квалификации, стажа.

<p>ции», где идет постепенное «выращивание» работника соответствующего уровня квалификации, формируются деловые качества личности, характеризующиеся компетенциями, необходимыми для выполнения той или иной производственной функции. Скорость его роста как специалиста несущественна и зависима от уровня воздействия факторов экзогенной и эндогенной среды; обычно этот период набора необходимых характеристик составляет от года до трех лет.</p>	<p>0,5 (высокий уровень) Вероятностный < 0,5 (низкий уровень)</p>
<p>3. «Профессионал» находится на этапе «Бифуркации» («Мета-стабильное состояние»), где индивид сосредотачивает в себе огромное количество знаний, навыков и умений на данном месте работы, которые должны уложиться в его сознании. Необходимый временной промежуток для этого у каждого свой – от нескольких дней до нескольких лет. <i>В конце данного этапа работник сельского хозяйства может перейти на качественно новый виток своего развития как специалиста.</i> Он оказывается в так называемой точке бифуркации, когда некое воздействие извне позволяет перейти в новое состояние. Но трансформационный процесс может затянуться и перейти в метастабильное состояние⁹, а работник - остановиться в своем развитии. На данном этапе является важным мотивация специалиста к дальнейшим изменениям, проявление у него свойств самоорганизации и способности к трансформации.</p>	<p>Достигнутый > 0,5 (высокий уровень) Вероятностный > 0,5 (высокий уровень)</p>
<p>4. «Пассивно следующий работник» находится на этапе «Инерционного роста», когда пройдя точку бифуркации в конце предыдущего этапа, он приобретает новые, более эффективные качества как специалиста, позволяющие ему быстро переносить базовые компетенции на различные участки работы. Затрачивая минимум усилий, он способен добиваться тех же, а в большинстве случаев, лучших результатов, нежели ранее. То есть переход через точку бифуркации добавляет ему дополнительное ускорение в необходимом направлении развития, но уже на новом витке спирали воспроизводства кадрового потенциала в сельском хозяйстве.</p>	<p>Достигнутый < 0,5 (низкий уровень) Вероятностный > 0,5 (высокий уровень)</p>

Подводя итоги, необходимо отметить, что квалификация персонала, уровень их знаний, способность выполнять конкретную работу во многом определяют возможности и перспективы роста национальной экономики; кроме того эффективность кадрового потенциала сельскохозяйственных рабочих детерминирована тем, в каких условиях, как и где, происходит его потребление и использование. Другими словами в исследовании кадрового потенциала, по нашему мнению, наиболее важен региональный подход, так как кадровый потенциал отдельного работника реализуется только в

⁹ В химии – это означает, что вещество может сколь угодно долго сохранять свое состояние под воздействие определенных условий: температура, давление, влажность, не приобретая новых свойств.

рамках организации конкретного региона, а его воспроизводство, формирование и использование обусловлены территориальными возможностями применения.

Список литературы

1. Иванова Т.В. Воспроизводство кадрового потенциала в сельском хозяйстве: Монография. Чебоксары: Изд-во «Новое время», 2013. - 184с.
2. Иванова Т.В. Систематизация факторов, детерминирующих уровень развития кадрового потенциала сельскохозяйственных предприятий // Вестник Чувашского государственного университета. Чебоксары, 2010. - №2. - С.344-351.
3. Колосова Р.П. Трудовой потенциал промышленности. М.: Изд-во Московского университета, 1987. - 160с.
4. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. Изд. 2-е, Т.23. - с.47.
5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: Новосибирск: Инфра-М, НГАЭиУ, 1998. - 312с.
6. Махмудова И.Н. Развитие оценочной технологии в системе управления персоналом предприятия: методология, теория, практика: Автореф. дисс... д.э.н. Самара, 2013.- 42с.
7. Миляева Л.Г. Оценка конкурентоспособности кадров // ЭКО, 2000. - №3. - С.172-177.
8. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. - 2-е изд., испр. и доп. М.: Изд-во Эксмо, 2005. - 544с.
9. Шайтан Б.И., Медведев А.В. Совершенствование системы управления персоналом в АПК // Кадровое обеспечение устойчивого инновационного развития сельских территорий: Материалы электронной междунар. науч.-практ. конф. М., 2012. - С.38-45.

References

1. Ivanova T.V. Vosproizvodstvo kadrovogo potenciala v sel'skom hozjajstve: Monografija. Cheboksary: Izd-vo «Novoe vremja», 2013. - 184s.
2. Ivanova T.V. Sistematizacija faktorov, determinirujushhih uroven' razvitija kadrovogo potenciala sel'skhozjajstvennyh predpriyatij // Vestnik Chuvashskogo gosudarstvennogo universiteta. Cheboksary, 2010. - №2. - S.344-351.
3. Kolosova R.P. Trudovoj potencial promyshlennosti. M.: Izd-vo Moskovskogo un-ta, 1987. - 160s.
4. Marks K., Jengel's F. Sochinenija. Izd. 2-e, T.23. - s.47.
5. Maslov E.V. Upravlenie personalom predpriyatija. M.: Novosibirsk: Infra-M, NGAJeiU, 1998. - 312s.
6. Mahmudova I.N. Razvitie ocenочноj tehnologii v sisteme upravlenija personalom predpriyatija: metodologija, teorija, praktika: Avtoref. diss... d.je.n. Samara, 2013.- 42s.
7. Miljaeva L.G. Ocenka konkurentosposobnosti kadrov // JeKO, 2000. - №3. - S.172-177.
8. Fathutdinov R.A. Upravlenie konkurentosposobnost'ju organizacii. Uchebnik. - 2-e izd., ispr. i dop. M.: Izd-vo Jeksmo, 2005. - 544s.
9. Shajtan B.I., Medvedev A.V. Sovershenstvovanie sistemy upravlenija personalom v APK // Kadrovoe obespechenie ustojchivogo innovacionnogo razvitija sel'skih terri-torij: Materialy jelektronnoj mezhdunar. nauch.-prakt. konf. M., 2012. - S.38-45.