

РАЗРАБОТКА ИНДИВИДУАЛЬНЫХ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ С УЧЕТОМ ИХ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Леднева Светлана Анатольевна

кандидат психологических наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: Ledneva75@mail.ru

Современная социально-экономическая ситуация в нашей стране и мире характеризуется нестабильностью и множеством вызовов, предъявляющих все более высокие требования к личностным и профессиональным качествам специалистов. В статье представлен анализ соотношения мотивов трудовой деятельности и компонентов социально-психологической компетентности личности как основы для разработки эффективных индивидуальных систем мотивации сотрудников в организации. Автором рассматриваются возможности использования индивидуального мотивационного профиля сотрудника и уровня развитости когнитивного, ценностного и поведенческого компонентов структуры социально-психологической компетентности для стимулирования желательного для организации трудового поведения сотрудников.

Ключевые слова: мотивация и стимулирование персонала, индивидуальные системы мотивации и стимулирования сотрудников, мотивы трудовой деятельности.

THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL INDIVIDUAL MOTIVATION SYSTEMS WITH REGARD TO THEIR SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL COMPETENCE

Ledneva, Svetlana A.

PhD, Assistant Professor of the Department for HR Management of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: Ledneva75@mail.ru

The current social and economic situation in this country and in the world is characterized by instability and numerous challenges that advance higher and higher requirements to personal and professional qualities of specialists. The article analyzes correlation between motives of work and elements of social and psychological competence of personality as a basis for designing effective individual motivation systems in the organization. The author discusses

possibilities to use individual motivation profile of the employee and the level of cognitive, value and behavioral elements of the structure of social and psychological competence in order to stimulate employee's labour behavior desirable for the organization.

Keywords: motivating and stimulating personnel, employees' individual motivation and stimulation systems, motives of work.

Проблема поиска путей повышения эффективности систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала за счет изучения и эффективного использования индивидуального своеобразия социально-психологических качеств сотрудников организации – одна из наиболее актуальных в современной теории и практике управления человеческими ресурсами. Этому имеется ряд объективных и субъективных причин, обусловивших междисциплинарный подход к изучению данного явления с использованием результатов экономических и социально-психологических исследований.

На сегодняшний момент необычайный динамизм и конкурентоспособность современным организациям во многом обеспечивают именно высокие темпы накопления человеческого капитала. Безусловно, данный процесс оказывает значимое влияние на изменение процесса труда, его характер и содержание социальных факторов, связанных с особенностями вложений в человеческий капитал. Творческий труд в самых различных его формах и проявлениях становится главным источником прибавочного продукта, прибавочной стоимости, тогда как оперантный труд рутинного характера лишь переносит на изготавливаемый продукт стоимость употребленных средств производства [1].

С учетом интенсификации, технологизации и усложнения различных видов и форм осуществления трудовой деятельности возрастает роль как профессиональных навыков и умений сотрудника, так и личностных качеств, его социально-психологической компетентности. Доказательством тому могут служить результаты опроса работодателей, проведенного специалистами кафедры экономики труда и управ-

ления персоналом РЭУ им. Г. В. Плеханова по заказу Департамента труда и занятости города Москвы в рамках исследования затруднений, возникающих у молодых специалистов на рынке труда Москвы [2].

По мнению руководителей организаций различных сфер деятельности, среди наиболее важных причин трудностей, с которыми сталкивается молодая специалист в начале своей профессиональной деятельности, – не столько слабый уровень профессиональной подготовки (21,2% опрошенных), сколько низкая трудовая мотивация, выражающаяся в нежелании работать (15,9% опрошенных). При этом руководители из сфер промышленности, транспорта и строительства отметили такие два параметра: низкий уровень развития навыков эффективного взаимодействия с другими людьми и самопрезентации, а также нежелание развиваться и обучаться (по 14,8% опрошенных работодателей).

Также следует отметить, что среди значимых причин, мешающих сегодня эффективному трудоустройству и закреплению на рабочих местах молодого специалиста, руководители организаций отмечают завышенные зарплатные ожидания (29,5% опрошенных). Переоценивая наличие диплома престижного вуза, а также знания иностранного языка, часто невосребованного в компании, молодые специалисты претендуют на довольно высокую заработную плату. Сталкиваясь же с реальным предложением оплаты труда, они испытывают вполне объяснимое разочарование, которое естественным образом снижает уровень их трудовой мотивации и активности на рабочем месте.

Среди качеств, рекомендуемых к развитию у себя молодому специалисту, работодатели указывают наличие определенного

уровня современных профессиональных знаний и компетенций (21,2%), а также хорошую обучаемость (22,3% опрошенных работодателей). Это лишний раз свидетельствует о том внимании, которое современные компании уделяют наращиванию и эффективному использованию своего интеллектуального ресурса, выраженного в способности специалиста быстро усваивать новые правила и способы осуществления профессиональной деятельности, подстраиваясь под нужды и изменяющиеся цели и задачи компании. Кроме того, руководители организаций Москвы рекомендуют молодым специалистам развивать у себя навыки эффективного взаимодействия с другими людьми и самопрезентации (13,1% опрошенных работодателей) [2].

Сегодня обеспечить компании стабильное функционирование и преимущество в конкурентной борьбе может не столько хорошо обученный специалист, сколько социально ответственный, способный эффективно использовать свои знания в быстро меняющихся условиях, демонстрирующий навыки социального прогнозирования, поведенческие тактики и стратегии

работы в команде. Таким образом, в настоящее время наиболее востребованным в организации является специалист с высоким уровнем трудовой мотивации, обладающий не только профессиональной, но и социально-психологической компетентностью.

Рассматривая последнее как многоаспектное, динамичное, развивающееся в процессе социально-профессиональной жизнедеятельности личностное образование, мы предлагаем понимать под ним качественно своеобразное сочетание интеллектуально-творческих способностей, индивидуально личностных особенностей и социальных качеств личности, обеспечивающих ему успешность в профессиональной деятельности и эффективную самореализацию в обществе [3].

Исходя из конкретизации данного феномена в структурном плане нами были выделены такие его компоненты, как когнитивный, ценностный и поведенческий аспекты (рисунок). В свою очередь каждый из них представлен рядом более мелких элементов, входящих в его состав.

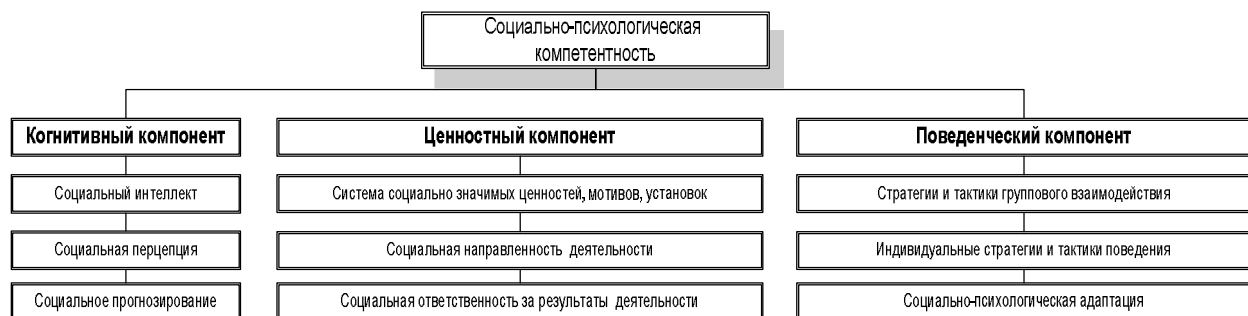


Рис. Структура социально-психологической компетентности эффективного сотрудника современной организации

Когнитивный компонент социально-психологической компетентности сотрудника объединяет в себе способность человека предвидеть возникновение проблемы социально-психологического характера, адекватно ее воспринимать, анализировать и находить возможные варианты ее решения с учетом особенностей той или иной ситуации социального взаимодействия.

Говоря о проявлениях данного аспекта социально-психологической компетентности, делающих их доступными наблюдению менеджера, стоит отметить наличие и степень развитости у работника таких качеств, как коммуникабельность (отзывчивость в общении, структурированность речи, убедительность в аргументации, критике и т. д.); способность работать в ко-

манде; способность к наглядной и убедительной презентации своих идей; готовность к нестандартным, креативным решениям; навыки самоорганизации; гибкость в отношении вновь появляющихся требований и изменений; выносливость и целеустремленность.

Ценностный компонент рассматриваемого феномена объединяет в себе совокупность социально значимых мотивов, ценностей и установок, характеризующих работника как члена трудового коллектива. В данном случае речь идет о наличии у него определенного уровня социальной зрелости и социальной ответственности за свои действия и результаты своего труда. И в этом плане особую важность приобретает оценка соответствия личных ценностей сотрудника корпоративным ценностям организации. Формируемые с учетом специфики деятельности, а также целей и задач, стоящих перед организацией, ее миссией корпоративные ценности служат основой для определения принципов, норм и правил, с позиции которых работник должен выстраивать свое взаимоотношение с клиентами и коллегами. Личные ценности сотрудника во многом определяют его отношение к компании, степень лояльности и приверженности ей. С учетом возрастания роли человеческого фактора в результативности деятельности современной организации можно смело сказать, что судьба компании во многом зависит от того, на чем базируются ценности ее сотрудников, – на духовных и социальных или экономически выгодных отношениях с ней.

Анализируя поведенческий аспект социально-психологической компетентности, вполне логично обратиться к разработкам специалистов в области поведенческого подхода (А. Аргайл, П. Барельсон, Д. Грахам, Е. В. Евсеев, А. А. Деркач, В. Н. Куницына, Д. Ландберг, У. Пфингстен, В. Н. Софьина, А. Фернхем, Р. Хинтч и др.). В них данный феномен представлен как совокупность взаимосвязанных знаний и умений, поведенческих сценариев, используемых в процессе межличностного

взаимодействия для повышения его эффективности и решения возникающих трудностей. Наиболее востребованной с учетом интенсификации социального взаимодействия является так называемая конфликтологическая компетентность. Рассматриваемая как способность к эффективному поведению в конфликтных ситуациях, она представляет собой знание и умение грамотно использовать различные тактики и стратегии взаимодействия в стандартных или нестандартных рабочих ситуациях [3].

Характеризуя индивидуальный профиль развития социально-психологической компетентности, стоит отметить, что в реальной жизни развитие каждого выделенного нами компонента носит неравномерный характер. Однако индивидуальная степень выраженности каждого из них во многом определяет успешность социального взаимодействия сотрудника в компании, естественным образом оказывая влияние на эффективность его деятельности.

Вполне логичным представляется нам и тот факт, что работник с индивидуальным профилем социально-психологической компетентности, безусловно, будет иметь и специфичный мотивационный профиль. Следовательно, он будет нуждаться и в более дифференцированной, гибко откликающейся на его индивидуальные потребности системе мотивации и стимулирования.

Сегодня мотивационные системы, рассчитанные на усредненного работника, становятся неэффективными. Специалисты и практики оказываются перед необходимостью решения проблемы разработки индивидуальных систем мотивации и стимулирования сотрудника в организации с учетом особенностей развития его социально-психологической компетентности.

Рассматривая теоретические основания для выстраивания индивидуальных систем мотивации, следует отметить, что изучение проблем мотивации традиционно носит междисциплинарный характер, разрабатываясь и обогащаясь на стыке различ-

ных методологий и разноплановых научных знаний.

Проанализируем наиболее подходящие теории с позиции их использования для разработки индивидуальных систем трудовой мотивации сотрудников с учетом их социально-психологической компетентности.

Одной из наиболее популярных теорий мотивации по праву считается теория А. Маслоу, согласно которой деятельность человека мотивирована депривацией у него той или иной потребности из предлагаемой автором пирамиды высших и низших потребностей, по которой прогрессирует-регрессирует личностное развитие человека. Однако практика знает немало случаев, когда человек при наличии неудовлетворенных низших потребностей по-прежнему с неменьшей отдачей занимался деятельностью, позволяющей ему удовлетворять социальные потребности или потребность в самореализации. Большинство выдающихся людей, подаривших миру открытия, обеспечившие его стремительное эволюционное развитие, испытывали крайнюю нужду и часто были социально гонимы и неприняемы обществом. Одновременно с этим множество успешных и известных людей, даже обретя богатство и известность, продолжали эксплуатировать созданный ими интеллектуальный или креативный продукт, не продвигаясь далее удовлетворения низших потребностей. Подобную тенденцию можно наблюдать сегодня и среди обычных людей, отказывающихся от благ цивилизации ради социально значимого дела, профессионального совершенствования или, наоборот, «застревающих» на уровне потребности в безопасности, посвящая свою жизнь постоянному обогащению, часто не будучи разборчивыми в средствах его достижения. Этому есть несколько причин с позиции особенностей индивидуального профиля социально-психологической компетентности человека. Так, стремление пренебрегать удовлетворением физиологических потребностей и потребности в безо-

пасности ради социальной потребности может объясняться высоким уровнем ценностного компонента данного феномена. В компаниях с сильной корпоративной культурой и высоким уровнем групповой ответственности сотрудников случаи жертв личными интересами ради интересов коллектива довольно часты. А ситуация ненасыщаемости низшей потребности в безопасности в ущерб удовлетворению потребности в самореализации может быть обусловлена низким уровнем развитости когнитивного и поведенческого компонента социально-психологической компетентности сотрудника. Из-за недостаточности уровня развития социального интеллекта, а также владения стратегиями и тактиками группового, социального взаимодействия человек может быть мотивирован только возможностью наращивания объема материальных ресурсов, считая, что только они гарантируют ему защиту от неблагоприятных факторов жизни в данном обществе.

Среди современных теорий мотивации применительно к исследуемому феномену социально-психологической компетентности стоит выделить модель управления мотивацией Ш. Ричи и П. Мартина. Она основывается на большем, чем у А. Маслоу, количестве факторов мотивации, выявленных экспертным путем. Среди них более четко представлена потребность в социальных контактах, выраженная в стремлении к общению с широким кругом людей, установлению определенной степени близости и доверительности связей с коллегами, желании чувствовать собственную значимость в коллективе, а также потребность во власти, стремлении конкурировать и руководить другими, оказывая влияние на их поведение¹.

Успешность реализации данных потребностей напрямую зависит от уровня развитости социально-психологической компетентности человека. Так, для уста-

¹ См.: Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией : учебное пособие для вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – С. 35.

новления доверительных взаимоотношений с коллегами наиболее развитым у человека должен оказаться ценностный, а для обретения власти и влияния над другими людьми – когнитивный и поведенческий ее компоненты.

Также следует отметить типологическую концепцию В. И. Герчикова, в основу которой положено изучение влияния различных мотивов трудовой деятельности на поведение работника [4]. В отличие от предыдущей теории автор систематизировал не сами мотивы, а конкретные мотивационные типы работников, выделенные на пересечении оси «активное (конструктивное) – пассивное (деструктивное) поведение работника» и оси «мотивации достижения – избегания». В соответствии с этим было выделено четыре типа, характерных для мотивации достижения, и один тип, характерный для мотивации избегания.

С точки зрения исследуемого феномена данная концепция – одна из немногих, представляющих попытку описания поведенческих особенностей человека с тем или иным типом трудовой мотивации. Соотнесение их с наиболее развитым компонентом социально-психологической компетентности позволит обогатить выделенные В. И. Герчиковым типы особенностями социального поведения и более точно спрогнозировать эффективность применения различных методов стимулирования к тому или иному типу работника.

Так, для людей с инструментальным типом мотивации труда наиболее вероятным будет доминирование когнитивного компонента социально-психологической компетентности. С учетом основного мотива, связанного с максимизацией возможности материального заработка, этот человек всегда будет оказываться в наиболее выгодной для этого должностной позиции в организации и наиболее подходящем социальном окружении.

Кроме того, для использования данных возможностей ему, безусловно, понадобится владение индивидуальными стратегия-

ми и тактиками поведения, а также социально-психологической адаптацией, формируемых у человека в рамках поведенческого компонента социально-психологической компетентности. Вместе с тем в сочетании со слабым уровнем выраженности ее ценностного компонента трудовое поведение такого человека будет носить скорее социально-манипулятивный характер с низким уровнем полезности для самой организации.

Для представителей же патристического мотивационного типа, наоборот, более характерно будет наличие высокого уровня развитости ценностного компонента социально-психологической компетентности. В этом случае можно прогнозировать социально ответственное за результаты своей деятельности трудовое поведение работника. Однако полезность его реализации для организации возможна только в случае, если одновременно с ценностным компонентом у этого человека будет развит на достаточном уровне социальный интеллект и социальное прогнозирование, относящиеся к когнитивному компоненту социально-психологической компетентности. В противном случае социально-трудовая активность этого человека будет носить хоть и ответственный, но бессистемный, непродуманный и навязчивый характер, вызывающий раздражение у остальных членов коллектива.

Подобный прогноз трудового поведения сотрудника, основанный на различных вариантах индивидуального развития того или иного компонента его социально-психологической компетентности, можно выстроить и для остальных трех выделенных В. И. Герчиковым мотивационных типов личности.

Наиболее полно раскрывающей комплекс мотивов, побуждающих человека к эффективной трудовой деятельности, а также характеризующей особенности существующих между ними взаимосвязей нам представляется концепция мотивационного комплекса А. А. Литвинюка [4].

С позиции социально-психологической компетентности выделенные автором пять групп мотивов, действующих на работника и определяющих характер и интенсивность его трудовой деятельности в целом, можно охарактеризовать следующим образом:

1) *мотивы приобретения* основаны на стремлении человека получать за выполненную работу определенное вознаграждение (в форме выплаты любых материальных благ, а также моральных поощрений). При этом характер выполняемой работы, ее социальная значимость и ценность для развития его личности не имеют особого значения. Наибольшее место в стимулировании такого работника должно быть уделено видам и размеру денежных и неденежных дивидендов от работы;

2) *мотивы удовлетворения* основаны на стремлении человека выбирать вид деятельности сообразно уровню своего интеллекта, интересам, способностям, склонностям, а также представлениям о значимости получаемых в процессе ее реализации результатов для него лично и для общества в целом. Особую важность в процессе стимулирования такого работника приобретают содержание и характер осуществляемой им деятельности, вызывающие положительные эмоции и удовольствие от самого ее процесса и выполнения ее совместно с эмоционально значимой референтной группой людей (например, стимулирование возможностью реализации своего собственного или социально значимого для компании и ее коллектива проекта);

3) *мотивы безопасности* основаны на стремлении человека выбирать такой вид деятельности и такие социально-психологические тактики и стратегии ее осуществления, которые гарантированно обеспечивали бы ему избегание санкций, выраженных в лишении каких-либо материальных благ, административных взысканиях, дисциплинарной ответственности и т. д. в случае недостижения определенных результатов деятельности. Наибольшую значимость при таком подходе к стимулированию трудового поведения данного ра-

ботника имеет содействие условий осуществления трудовой деятельности снижению у него чувства тревожности за свое материальное благосостояние и свой социальный статус в глазах коллег и руководства (например, стимулирование при помощи гарантированных государством и компанией выплат и льгот, «белой зарплаты» и т. д.);

4) *мотивы подчинения* связаны со стремлением работника выполнять трудовую деятельность в соответствии с социальными нормами, ролевыми предписаниями, принятыми в данном коллективе, овладев для этого необходимыми тактиками и стратегиями поведения и конфликтного взаимодействия. В этом случае приоритетную значимость имеет наличие у работника возможности разделить с другими или вообще снять с себя социальную ответственность за эффективность трудовой деятельности и дальнейшее использование ее результатов. Наиболее подходящими в этом случае видами стимулирования будут повременная оплата труда за деятельность, в которой сложно определить долю вклада каждого работника в ее успешность;

5) *мотивы энергосбережения* выражены в стремлении работника овладеть такими тактиками и стратегиями поведения, которые позволяли бы ему сохранять свое участие в деятельности с минимальными усилиями и личной ответственностью за ее результаты. Особую важность в процессе стимулирования данного работника приобретают условия и формы организации труда, при которых можно максимально снизить собственные индивидуальные усилия в рамках коллективной деятельности, часто выраженные в виде повременной оплаты труда.

Схематично соотношение выделенных групп мотивов и наиболее подходящего варианта выраженности того или иного компонента социально-психологической компетентности для наиболее точного прогнозирования трудового поведения работника можно представить в виде таблицы.

Соотношение мотивов, методов стимулирования трудовой деятельности и компонентов социально-психологической компетентности

Мотивы трудовой деятельности	Компоненты социально-психологической компетентности			Варианты желаемого стимулирования
	Когнитивный	Ценностный	Поведенческий	
Мотивы приобретения	Достаточно развит для того, чтобы работник четко определял виды деятельности, за выполнение которых он может получить максимально значимое для себя вознаграждение	Наименее развит, так как социально и морально значимые критерии оценки деятельности и способов достижения результата в ней могут мешать достижению результата и получению желаемого вознаграждения	Наиболее развит, так как именно он обеспечивает быстрое и эффективное социальное взаимодействие в поиске выгодных видов деятельности и получения результатов в групповых видах ее осуществления	Различные виды временной и сдельной оплаты труда, а также карьерного продвижения, обеспечивающие видимость перспективу получения желаемого вознаграждения
Мотивы удовлетворения	Наименее развит, так как поиск социально значимых видов деятельности, ее планирования и прогнозирования рисков, как правило, определяется в организации не субъективными, а объективными обстоятельствами	Наиболее развит для того, чтобы работник четко определял виды деятельности, выполнение которых позволит ему получить удовлетворение от участия в социально значимом деле и осознания своей доли ответственности в нем перед членами коллектива или клиентами	Достаточно развит для того, чтобы работник был эффективен в выборе необходимых как индивидуальных, так и групповых тактик и стратегий своего поведения в процессе социального взаимодействия в рамках осуществления социально значимой деятельности	Различные виды неденежного или морального стимулирования, отчасти - карьерного продвижения, позволяющие почувствовать признание коллектива
Мотивы безопасности	Стимулируемый повышенным уровнем тревожности, он достаточно развит для того, чтобы обеспечивать эффективный анализ и выбор организации и видов деятельности, обеспечивающих устойчивое положение в жизни	Наименее развит, так как социально и морально ответственное поведение работника обусловлено не имеющейся у него системой ценностей, а страхом перед санкциями за нежелательное в данном коллективе поведение	Достаточно развит для того, чтобы работник был эффективным в выборе и применении поведенческих тактик и стратегий, обеспечивающих ему безопасность в социальном взаимодействии	Трудоустройство по Трудовому кодексу РФ, а также различные виды стимулирования при помощи гарантированных, регулируемых выплат и льгот
Мотивы подчинения	Наименее развит, так как осуществляет деятельность по инструкции без привлечения собственного анализа или мнения других людей	Недостаточно развит, так как поведение работника обусловлено желанием разделить с другими или вообще снять с себя социальную ответственность за эффективность и результаты трудовой деятельности	Достаточно развит для того, чтобы осуществлять деятельность с соблюдением социальных норм, ролевыми предписаниями, принятыми в данном коллективе, в том числе в рамках конфликтного взаимодействия	Временная оплата труда, и различные виды нематериального стимулирования (чаще связанные с условиями труда и гибким графиком работы)
Мотивы энергосбережения	Достаточно развит для того, чтобы определять возможности для экономии собственных усилий в общей коллективной деятельности	Недостаточно развит, так как поведение работника обусловлено индивидуалистическим желанием экономить свои усилия, часто за счет усилий других работников в рамках общей коллективной деятельности	Достаточно развит для того, чтобы имитировать деятельность, не вызывая нареканий за ее низкую продуктивность	Различные виды временной оплаты труда

Таким образом, анализ некоторых теорий мотивации с позиции соотношения мотивов, методов стимулирования трудовой деятельности и компонентов социально-психологической компетентности обнаружил возможности для более эффективной разработки индивидуальных систем мотивации сотрудников в организации. Используя индивидуальный профиль социально-психологической компетентности и особенности сложившегося у него мотивационного комплекса, можно разра-

ботать индивидуальную, отвечающую внутренним потребностям его личности систему стимулирования, более эффективно осуществляя прогнозирование и моделирование желательного для организации трудового поведения. Данный подход дает возможность всесторонне оценить потребности личности, тем самым обеспечивая большую отдачу в его трудовой деятельности при более четком и точном использовании мотивирующих факторов.

Список литературы

1. Асалиев А. М., Шубенкова Е. В. Актуальные вопросы трудоустройства // Вопросы структуризации экономики. – 2012. – № 3. – С. 10–15.
2. Краткий отчет об оказании услуги по проведению комплексного исследования положения молодежи на рынке труда города Москвы по государственному контракту № ОУЗ/05.2-4/15 от 10.07.2015 / А. А. Литвинюк, С. А. Леднева, Е. В. Кузуб. – М., 2015.
3. Леднева С. А. Привлечение студентов к работе над грантами как фактор формирования социально-психологической компетентности будущего специалиста // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2016. – № 5 (89). – С. 26–33.
4. Литвинюк А. А., Грибкова О. В., Лукашевич В. В., Леднева С. А. Актуальные проблемы управления персоналом в российских высших учебных заведениях : монография / под ред. А. А. Литвинюка. – М., 2009.

References

1. Asaliev A. M., Shubenkova E. V. Aktual'nye voprosy trudoispol'zovaniya [Acute Issues of Labour-Usage]. *Voprosy strukturizatsii ekonomiki* [Issues of Economy Structuring], 2012, No. 3, pp. 10–15. (In Russ.).
2. Kratkiy otchet ob okazanii uslugi po provedeniyu kompleksnogo issledovaniya polozheniya molodezhi na rynke truda goroda Moskvy po gosudarstvennomu kontraktu № ОУЗ/05.2-4/15 ot 10.07.2015 [Brief Report on Service Rendering Dealing with Complex Research Concerning Young People Standing on Labour Market of Moscow under State Contract N ОУЗ/05.2-4/15 dated 10.07.2015], A. A. Litvinyuk, S. A. Ledneva, E. V. Kuzub. Moscow, 2015. (In Russ.).
3. Ledneva S. A. Privlechenie studentov k rabote nad grantami kak faktor formirovaniya sotsial'no-psikhologicheskoy kompetentnosti budushchego spetsialista [Attracting Students to Work at Grants as a Factor of Shaping Social and Psychological Competence of the Future Specialist]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2016, No. 5 (89), pp. 26–33. (In Russ.).
4. Litvinyuk A. A., Gribkova O. V., Lukashevich V. V., Ledneva S. A. Aktual'nye problemy upravleniya personalom v rossiyskikh vysshikh uchebnykh zavedeniyakh, monografiya [Acute Problems of HR Management in Russian Higher Education Institutions, monograph], edited by A. A. Litvinyuk. Moscow, 2009. (In Russ.).