

ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В СОСТАВЕ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ВУЗА

С. А. Леднева, Л. Н. Иванова-Швец

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Привлечение и удержание в высших учебных заведениях молодых научно-педагогических работников представляют собой одну из важнейших социально-экономических проблем современной системы российского высшего образования в процессе реализации стратегии на «омоложение» профессорско-преподавательского состава любого вуза. В статье представлены результаты научно-практического исследования путей совершенствования работы вуза по привлечению молодежи в число профессорско-преподавательского состава. Приводятся данные анализа кадрового состава Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова по возрасту, рассматривается комплекс мероприятий по повышению уровня удовлетворенности трудом в вузе молодых научно-педагогических работников. Новизна выводов и предлагаемых практических рекомендаций заключается в увязывании работы по развитию молодежного кадрового резерва с деятельностью по повышению рейтинговых показателей вуза в целом, превращая молодых специалистов в реальный стратегический ресурс повышения его конкурентоспособности. В этой связи особого внимания заслуживают предложения, связанные с развитием и более широким использованием такого качества молодых сотрудников вуза, как знание иностранного языка. Оно позволяет не только привлечь их к проведению занятий на русско-английских программах вуза, но и интенсифицировать работу его преподавательского состава в зарубежных социальных сетях и с платформами Scopus, Web of Science (WOS), организовать деятельность по созданию и реализации программ дополнительного профессионального образования на иностранном языке. Участие молодых специалистов в этой или иной приносящей доход деятельности позволит также решить не менее значимую для любого вуза проблему мотивации и низкой оплаты труда молодых специалистов.

Ключевые слова: молодежный резерв научно-педагогических работников, привлечение и удержание молодых специалистов, вуз, комплекс мероприятий.

ATTRACTING AND RETAINING YOUNG SPECIALISTS IN THE UNIVERSITY FACULTY

Svetlana A. Ledneva, Lyudmila N. Ivanova-Shvets

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Attracting and retaining young researchers and lecturers in universities is one of the most important social and economic challenges in today's system of Russian higher education within the frames of strategy aimed at making the university faculty younger. The article provides findings of the research dealing with methods of improving university's efforts aimed at attracting younger specialists to the faculty. It shows the results of analyzing personnel of the Russian Plekhanov University of Economics by age and discusses a set of steps aiming at raising the level of labour satisfaction of the younger faculty. The novelty of conclusions and practical recommendations is connected with linking measures of the development of young staff reserve with steps aimed at making university rating indicators higher, which turns young specialists into a real strategic resource of raising its competitiveness. In this sphere special attention should be paid to proposals dealing with the development and wider use of such a quality of younger university employees as their knowledge of foreign languages. It will allow to attract them to classes of Russian-English programs and to intensify the work of the faculty in overseas social networks, platforms Scopus, Web of Science (WOS) and to organize the work for designing and implementing programs of further professional education in foreign language. The participation of young specialists in this and any other activity, which could

bring profit, will make it possible to resolve a problem important for any university, i.e. motivation and low pay of young specialists.

Keywords: young reserve of researchers and lecturers, attracting and retaining young specialists, university, set of measures.

Одна из важнейших социально-экономических проблем современной системы российского высшего образования – привлечение и удержание в высших учебных заведениях молодых научно-педагогических работников (НПР). Данная проблема актуальна не только для системы высшего образования, поскольку интеллектуальный и творческий труд является основой развития инновационной экономики, на путь которой встала наша страна [2].

С начала 1990-х гг. работа в сфере высшего образования и науки перестала быть привлекательной для значительной части молодежи, что повлекло за собой изменение кадровой структуры университетов и запустило процесс «старения» кадров. Это может привести к ухудшению качества образования, острой нехватке квалифицированных научно-педагогических работников в вузах, замедлению развития науки по части исследований и внедрения новейших разработок и технологий, а также к запуску процесса регрессивного развития всей экономики [3]. Именно поэтому следует принимать меры для привлечения и удержания молодых НПР как на общегосударственном уровне, так и на уровне самих университетов.

Для того чтобы выяснить, следует ли проводить в РЭУ им. Г. В. Плеханова омоложение научно-педагогических кадров и в каком количестве, а затем составить рекомендации по способам привлечения молодых НПР, сотрудниками кафедры управления человеческими ресурсами было проведено исследование кадрового состава вуза по возрасту.

Анализируя структуру НПР по возрасту, нами был рассчитан средний возраст научно-педагогических работников в РЭУ им. Г. В. Плеханова (рисунок). Из рисунка видно, что средний возраст научно-педаго-

гических работников университета с 2012 по 2016 г. снизился с 48,9 до 47,9 лет.

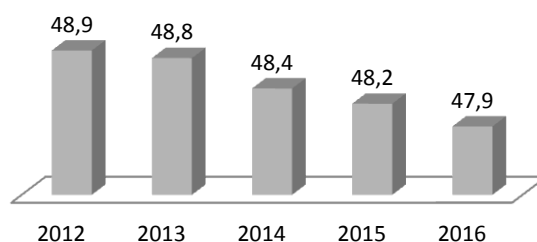


Рис. Средний возраст НПР в РЭУ им. Г. В. Плеханова в 2012–2016 гг.

Это говорит о том, что коллектив сотрудников университета становится более «молодым». В целом показатель среднего возраста по университету довольно невысокий, однако доля лиц в возрасте 55 лет и старше составляла в 2016 г. почти 40%.

На протяжении всего рассматриваемого периода самой многочисленной является группа НПР в возрасте от 65 лет и старше (т. е. люди, которые уже достигли пенсионного возраста), самой малочисленной – менее 25 лет (таблица).

Так как в 2013–2015 гг. численность научно-педагогических кадров возрастала, то число сотрудников по каждой возрастной группе также увеличилось, а в 2016 г. произошла противоположная тенденция к снижению по каждой возрастной группе (темпы роста также отрицательные). Наибольший прирост работников произошел в 2015 г. среди сотрудников группы от 30 до 34 лет (52%), а меньше всего – в 2013 г. среди сотрудников группы до 25 лет (7,7%). Что касается 2016 г., то наибольшее число выбывших сотрудников наблюдалось среди работников 65 и более лет (37,5%), а наименьшее – среди группы менее 25 лет (57,1%).

Динамика структуры НПП по возрасту в 2012–2016 гг.*

	Год	Возрастная группа									
		менее 25	25–29	30–34	35–39	40–44	45–49	50–54	55–59	60–64	65 и более
Всего по возрастным группам	2012	26	106	115	104	98	96	138	153	130	206
	2013	28	111	114	125	117	107	152	169	155	199
	2014	37	143	125	147	138	118	181	186	174	227
	2015	49	147	190	167	161	146	192	194	220	272
	2016	21	106	115	138	140	114	113	146	140	168
Абсолютный прирост (цепной)	2013	2	5	–1	21	19	11	14	16	25	–7
	2014	9	32	11	22	21	11	29	17	19	28
	2015	12	4	65	20	23	28	11	8	46	45
	2016	–28	–41	–75	–29	–21	–32	–79	–48	–80	–104
Абсолютный прирост (базисный)		–5	0	0	34	42	18	–25	–7	10	–38
Темп прироста, %	2013	7,7	4,7	–0,9	20,2	19,4	11,5	10,1	10,5	19,2	–3,4
	2014	32,1	28,8	9,6	17,6	17,9	10,3	19,1	10,1	12,3	14,1
	2015	32,4	2,8	52,0	13,6	16,7	23,7	6,1	4,3	26,4	19,8
	2016	–57,1	–27,9	–39,5	–17,4	–13,0	–21,9	–41,1	–24,7	–36,4	–38,2

* Составлено по данным Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова» за 2012–2016 гг.

Наибольший темп роста наблюдался у группы 30–34 года в 2015 г., а наименьший – у группы менее 25 лет в 2016 г. Это означает, что, решая проблему «омоложения кадров», в РЭУ им. Г. В. Плеханова на работу стараются брать молодых сотрудников с небольшим опытом работы, однако процент выбытия у данной категории также один из самых больших.

Таким образом, проблема необходимости «омоложения» кадров в университете существует и нуждается в комплексе мер, связанных с решением проблемы привлечения и закрепления молодых специалистов в составе научно-педагогических работников вуза. В связи с этим сотрудниками кафедры управления человеческими ресурсами была проведена работа по изучению основных внутренних и внешних мотиваторов выбора преподавательской деятельности и удовлетворенности трудом данной категории НПП, позволившая сформулировать следующие рекомендации по привлечению и развитию молодого резерва научно-педагогических работников в РЭУ им. Г. В. Плеханова:

1. *Заключение более длительных первичных контрактов с молодыми специалистами.* По действующему положению в РЭУ им. Г. В. Плеханова с вновь принятым сотрудником на должность НПП заключается контракт только на 1 год. Неизбежный в этот момент процесс адаптации в части ее социально-психологической, профессиональной, производственно-организационной составляющих не позволяет, на наш взгляд, молодому преподавателю в течение этого года максимально проявить свои возможности и обеспечить себе научные и педагогические достижения, дающие возможность уверенно чувствовать себя среди других претендентов на вакантное место ассистента или преподавателя кафедры. Кроме того, многие из них будут совмещать свою деятельность по подготовке кандидатской диссертации и преподавательскую деятельность, что также ограничит возможности быстро добиться успеха на поприще преподавания учебных дисциплин и других видов деятельности. Именно поэтому мы рекомендуем с молодыми специалистами из числа НПП заключать контракты на 3 года. Это может не

только послужить для них социально-профессиональной поддержкой со стороны более опытных сотрудников кафедры, но и предоставить время для продуцирования и реализации своих первых академических достижений в виде публикационной активности и участия в НИР кафедры.

2. *Оказание содействия получению молодыми специалистами из числа НПП внешних, а также внутренних стажировок и командировок как в зарубежные, так и в отечественные вузы и ведущие предприятия отрасли.* По данным проведенного кафедрой управления человеческими ресурсами в 2015 г. по заказу Департамента труда и занятости города Москвы опроса молодых людей в возрастной категории от 23 до 30 лет, одним из желаемых требований к перспективному месту работы является предоставление компанией дополнительного обучения в виде стажировок. Проведенные в рамках данного исследования опросы молодых сотрудников РЭУ им. Г. В. Плеханова демонстрируют ту же тенденцию.

Мы считаем, что подобные мероприятия позволят молодому специалисту не только набраться опыта и новых знаний в сфере, связанной с профилем преподаваемых дисциплин, или сферах научных интересов, но и применить на практике уже имеющиеся знания, познакомиться с интересными людьми, одновременно расширяя и свое социально-профессиональное общение. Кроме того, полученные знания молодые педагогические работники в дальнейшем могут передавать студентам во время занятий. Именно поэтому мы предлагаем:

- усовершенствовать систему оповещения аспирантов и молодых специалистов из числа НПП о возможных вариантах и тематике стажировок и командировок в ведущие отечественные и зарубежные вузы;
- организовать систему получения ими на конкурсной основе за счет полного или частичного финансирования РЭУ им.

Г. В. Плеханова возможности пройти стажировку.

При этом очень важно, чтобы конкурс проводился только среди молодых специалистов со стажем до 3 лет или для них были выделены специализированные места в рамках общего конкурса для всех преподавателей вуза. Данная мера, на наш взгляд, является одной из эффективных мер по привлечению и поддержке молодых научно-педагогических кадров, особенно если речь идет о зарубежных стажировках для молодых НПП, владеющих иностранным языком. Поездки и встречи с международным научным сообществом или практическими специалистами в той или иной отрасли активизируют профессиональный иностранный язык, создавая предпосылки к овладению мастерством проведения занятий со студентами и общению с коллегами из зарубежных вузов в академических социальных сетях.

3. С этой же целью мы предлагаем *расширить область охвата НПП системой обучения и развития молодых специалистов за счет тех из них, кто находится в данный момент в декретном отпуске или отпуске по уходу за ребенком.* В данном случае нами предлагается организовывать для них курсы повышения квалификации с использованием дистанционных технологий и взаимодействия с преподавателем в электронной образовательной среде с целью:

- совершенствования у молодых специалистов навыков чтения лекций на иностранном языке;
- создания предпосылок и возможностей для активной работы в зарубежных социальных сетях и с платформами Scopus, Web of Science (WOS);
- развития психолого-педагогических и информационно-аналитических компетенций этой категории НПП;
- поддержания лояльности и приверженности РЭУ им. Г. В. Плеханова данной категории молодых специалистов из числа НПП.

Механизм реализации данной рекомендации состоит в организации системы

оповещения молодых специалистов из числа НПП, находящихся в декретном отпуске или отпуске по уходу за ребенком, о возможных вариантах и тематике курсов повышения квалификации в РЭУ им. Г. В. Плеханова, сборе заявок, онлайн-регистрации слушателей и формировании групп обучающихся.

Безусловно, самым важным результатом данной работы должно стать увеличение количества преподавателей, способных грамотно читать учебные курсы на иностранном языке и достойно представлять наш вуз в общении с зарубежными коллегами в академических социальных сетях. Однако степень отдачи от подобной работы во много будет зависеть от создания впоследствии гибкой системы перераспределения учебной нагрузки первой и второй половины дня с учетом расширившихся возможностей взаимодействия с зарубежным сообществом данной категории НПП. Без этого полученные на курсах знания и навыки быстро будут потеряны, и усилия вуза в этом направлении окажутся малорезультативными.

4. Привлечение молодых специалистов, аспирантов и магистрантов к поиску и участию в реализации исследовательских проектов, научных грантов (НИР), осуществляемых в рамках деятельности существующих в РЭУ им. Г. В. Плеханова научных школ, базовых и выпускающих кафедр.

Объем денежных средств, привлеченных сотрудниками и подразделениями РЭУ им. Г. В. Плеханова, является одним из ведущих показателей эффективности его деятельности, обеспечивающих вхождение вуза в международные и российские рейтинги. Мы считаем, что привлечение молодых специалистов к этой деятельности и как претендентов на получение грантов, и как его участников-исполнителей недостаточно реализовано нашим вузом. А между тем вознаграждение, получаемое ими за НИР, является важным инструментом материального стимулирования данной категории НПП. Кроме того, эта работа дает им возможность заниматься оплачиваемой

научной деятельностью по подготовке научных разработок и публикаций, наращивая свои академические достижения и укрепляя свои позиции при прохождении кафедрального конкурса на замещение вакантной должности преподавателя и старшего преподавателя. Если молодой специалист выступает участником гранта, в котором участвуют ведущие специалисты кафедр и подразделений, занимающиеся научно-исследовательской деятельностью, то он имеет возможность получать опыт научной работы под руководством опытных наставников, продолжая начинания и разработки, имеющиеся в научных школах РЭУ им. Г. В. Плеханова. Это обеспечивает сопричастность молодежи к научной истории, репутации и славе одного из старейших экономических вузов России, что само по себе может стать мощным нематериальным стимулом для возникновения и укрепления желания связать свою профессиональную судьбу с этим образовательным учреждением.

В связи с этим мы предлагаем организацию системы наставничества через прикрепление молодых НПП к ведущим специалистам и профессорам профильных научных школ, базовых и выпускающих кафедр, активно участвующих в реализации различных НИР. Безусловно, это должен быть механизм, позволяющий обеим сторонам познакомиться и наладить конструктивное взаимодействие. В этом смысле большим подспорьем может служить подготовленное и размещенное на сайте университета портфолио молодого специалиста или аспиранта либо создание специализированной базы данных молодых специалистов РЭУ им. Г. В. Плеханова с указанием тематики научных исследований и публикаций. Кроме того, мы считаем целесообразным введение квоты на обязательное участие в реализации внутренних грантов прикрепленных к кафедре аспирантов, соискателей и работающих в РЭУ им. Г. В. Плеханова молодых специалистов, что также позволит укрепить их материальное положение и

даст возможность найти свое место в научном сообществе кафедры.

5. Аналогичным задачам, только более практико-ориентированного направления деятельности по удержанию молодых перспективных кадров в составе НПП РЭУ им. Г. В. Плеханова, может служить *включение аспирантов, соискателей кафедр, а также молодых специалистов из числа НПП в процесс поиска, создания и реализации различного рода программ дополнительного профессионального образования (ДПО) и иной приносящей доход деятельности*. С одной стороны, среди аспирантов и докторантов есть потенциальные заказчики дисциплин и программ ДПО нашего вуза, что естественным образом «привязывает» их именно к нам. С другой стороны, мы считаем, что данная рекомендация должна стать логичным продолжением работы вуза по повышению уровня профессионального мастерства молодого специалиста. Владение методами проблемного обучения, тренинга, проведения деловых игр и дискуссий сразу увеличивает его шансы попасть в число преподавателей, способных не просто давать необходимый материал слушателям, а «зажечь» в них интерес к своей дисциплине, активировав его внутренний потенциал к саморазвитию. Сейчас все больше говорится о том, что нам нужен преподаватель нового поколения, не только грамотно использующий в процессе обучения технические средства, IT и социально-педагогические технологии, но и являющийся харизматичной личностью, обладающий артистизмом и притягательностью для слушателей [1]. Молодой специалист должен видеть реальную возможность вознаграждения за свои усилия по овладению подобным уровнем мастерства.

На наш взгляд, курсы профессиональной переподготовки и повышения квалификации на иностранном языке – дело совсем недалекого будущего. Этот инновационный продукт будет пользоваться спросом не только в международных компаниях, но и среди специалистов, желающих работать в них в будущем. В этой свя-

зи у молодого специалиста из числа НПП появляется шанс стать организатором и достаточно востребованным реализатором именно таких программ ДПО. И в данном случае мы предлагаем помочь отснять и разместить в электронном портфолио небольшое видео занятия со студентами или слушателями.

Кроме того, нам представляется важным начислять в рейтинге топ-300 преподавателей РЭУ им. Г. В. Плеханова баллы за организацию обучения по программе ДПО (при условии хотя бы одной набранной по ней группы слушателей). Деятельность организатора, а подчас и администратора подобных программ, собирающего группу слушателей, крайне энергозатратна, но она расширяет возможности для применения молодым специалистом своих организаторских и управленческих способностей и компетенций. В будущем такие преподаватели могли бы стать основой кадрового резерва на замещение руководящих должностей РЭУ им. Г. В. Плеханова, что, безусловно, является мощным стимулом для довольно большого круга молодых людей, желающих развиваться не только в горизонтальной, но и в вертикальной карьере. Это подтверждают и данные проведенного нами исследования проблем экономической активности и трудоустройства молодежи в столичном мегаполисе [4].

6. В немалой степени могут способствовать развитию известности и формированию репутации молодых специалистов из числа НПП *организация и проведение ежегодного конкурса «Лучший молодой преподаватель РЭУ» с участием преподавателей филиалов и с определением победителя в различных номинациях научно-педагогической деятельности*. Особенно это актуально для молодых и амбициозных преподавателей из регионов, получающих шанс через данный конкурс заявить о себе в одном из ведущих московских экономических вузов страны. Вуз же имеет возможность на регулярной основе приглашать лучших кандидатов из числа имеющихся молодых НПП

РЭУ, а также способных занять это место преподавателей из регионов.

Для привлечения молодых перспективных специалистов в состав НПР РЭУ им. Г. В. Плеханова следует не только создать и разместить на сайте вуза Положение о конкурсе «Лучший молодой преподаватель РЭУ» с включением в него оценки конкурсных работ молодого специалиста в рамках его работы в НИР и ДПО, но и обеспечить ему и конкурсантам широкую рекламу через социальные сети и «Плеханов ТВ». К судейству в нем следует привлекать наиболее авторитетных и рейтинговых преподавателей нашего вуза, руководителей НИР и ДПО, а также представителей студенческого сообщества, предложив им очно или в режиме онлайн-голосования отдать свой голос за того или иного конкурсанта. В этом случае конкурс становится «живой» и более действенной рекламой преподавательской деятельности и вуза как места профессиональной самореализации для студентов, магистрантов и аспирантов РЭУ им. Г. В. Плеханова.

7. Безусловно, категория молодых специалистов является достаточно уязвимой с позиции социальной защищенности и материального благополучия. В этой связи мы считаем довольно актуальной *организацию социальной и материальной поддержки молодых специалистов* за счет:

- организации гибкого графика работы для молодых специалистов, совмещающих работу в РЭУ с обучением в аспирантуре или воспитанием маленького ребенка;
- предоставления служебной жилой площади;
- увеличения минимальных размеров академических стипендий (при условии работы аспиранта или докторанта в РЭУ им. Г. В. Плеханова).

Доминирующее количество НПР РЭУ им. Г. В. Плеханова составляют женщины, поэтому проблема гармоничного совмещения и профессиональной самореализации себя в качестве преподавателя и в качестве жены и матери является чрезвычайно актуальной для данной категории мо-

лодых специалистов. Часто при выходе из декретного отпуска или отпуска по уходу за ребенком молодая мама вынуждена не только совмещать с материнством довольно подвижный график чтения лекций и иных мероприятий вуза, но и заниматься научной деятельностью, чтобы обеспечить себе соответствующий индекс Хирша. С учетом сроков, необходимых для проведения практических исследований или теоретического анализа, подготовки и опубликования научных материалов, сделать это бывает довольно проблематично. Такая безысходность ситуации естественным образом сказывается на уровне удовлетворенности их трудом в университете и вызывает желание уволиться. В связи с этим мы предлагаем закрепить в локально-нормативных документах вуза возможность для молодых специалистов, вышедших из отпуска по уходу за детьми до 5 лет, предоставление гибкого графика работы с использованием перераспределения часов в первой и второй половине дня.

Также для привлечения перспективных молодых специалистов из регионов Российской Федерации и оказания им помощи в решении жилищных проблем предлагаем использовать квотирование мест в общежитии для молодых специалистов, распределяя их на конкурсной основе, а для победителей конкурса «Лучший молодой преподаватель РЭУ» предоставлять места в коммерческих общежитиях, арендуемых РЭУ для аспирантов очной формы обучения, на безвозмездной основе.

8. Одной из наиболее эффективных и набирающих сейчас популярность в других отечественных и зарубежных вузах мерой привлечения магистрантов и аспирантов является *учет их индивидуальных достижений (портфолио), рекомендаций выпускающей их кафедры, начисление за них дополнительных баллов при поступлении в аспирантуру с последующим включением наиболее перспективных из них в кадровый резерв вуза и обеспечение их участия в программах подготовки кадрового резерва*. Современный молодой преподаватель – это человек, эф-

фективно осуществляющий педагогическую, методическую и научную деятельность. С позиции задачи привлечения молодежи в состав НПП вуза мы считаем целесообразным дополнить экзаменационно-тестовую форму приема вступительных испытаний в магистратуру и аспирантуру оценкой и баллами за портфолио. Это позволит оценить определенную сторону креативных способностей претендента, без которых невозможно ни научное, ни педагогическое творчество. В этой связи мы считаем целесообразным разработку системы оценки индивидуальных достижений поступающих в аспирантуру и начисление за них дополнительных баллов при приеме в нее с учетом их увязки с основными показателями эффективности деятельности РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Оценка портфолио как первых результатов профессиональной деятельности перспективного молодого преподавателя ведущими специалистами может дать мощный толчок не только к выбору профессии преподавателя вуза, но и к желанию в ней творить и продвигаться. Это позволит в будущем обеспечить преемственность в формировании и передаче научного знания, опыта научно-исследовательской деятельности от более опытных и известных специалистов научных школ, ба-

зовых и выпускающих кафедр университета к более молодым НПП вуза.

Кроме того, мы предлагаем использовать развивающий ресурс портфолио как критерий предоставления молодому специалисту возможности в будущем быть отобранным в кадровый резерв вуза и участвовать в программах его развития. С этой целью рекомендуем внести соответствующие корректировки в Положение о кадровом резерве РЭУ им. Г. В. Плеханова в части выделения критериев для формирования программ развития кадрового резерва из числа молодых специалистов.

Несмотря на то, что приведенные рекомендации по привлечению и повышению удовлетворенности от работы в вузе молодых НПП разрабатывались на материале РЭУ им. Г. В. Плеханова, большинство из них универсальны и могут быть использованы другими вузами.

Данные предложения позволят не только «омолодить» кадровый состав вуза, повысить качество работы молодых НПП, улучшить социальную структуру НПП вуза, но и увязать эту работу с деятельностью по повышению его рейтинговых показателей, превращая молодых специалистов в реальный стратегический ресурс повышения его конкурентоспособности.

Список литературы

1. Гагиев Н. Н., Пироженов Е. А., Шубенкова Е. В. Оценка уровня удовлетворенности обучающихся качеством преподавательской работы как фактор повышения конкурентоспособности вуза // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2016. – № 6 (90). – С. 11–19.
2. Иванова-Швец Л. Н., Борисова Н. Н. Инновационно ориентированное управление человеческими ресурсами: сущность, принципы, модель // Креативная экономика. – 2014. – № 3 (87). – С. 23–34.
3. Мирзабалаева Ф. И., Миргород Е. Е. Кадровый потенциал: дефиниции толкования, проблема оценки, направления развития // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 1 (78). – С. 1167–1169.
4. Российская молодежь на рынке труда: экономическая активность и проблемы трудоустройства в мегаполисе : монография / под науч. ред. В. Н. Бобкова и А. А. Литвинюка. – М. : Русайнс, 2016.

References

1. Gagiev N. N., Pirozhenko E. A., Shubenkova E. V. Otsenka urovnya udovletvorennosti obuchayushchikhsya kachestvom prepodavatel'skoy raboty kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti vuza [Assessing the Level of Students' Satisfaction with the Quality of Teaching as a Factor of Raising the University Competitiveness]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2016, No. 6 (90), pp. 11–19. (In Russ.).
2. Ivanova-Shvets L. N., Borisova N. N. Innovatsionno-orientirovannoe upravlenie chelovecheskimi resursami: sushchnost', printsipy, model' [Innovation-Oriented HR Management: Essence, Principles, Model]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 2014, No. 3 (87), pp. 23–34. (In Russ.).
3. Mirzabalaeva F. I., Mirgorod E. E. Kadrovyy potentsial: definitsii tolkovaniya, problema otsenki, napravleniya razvitiya [Staff Potential: Definitions of Interpretation, Problem of Estimation, Directions of Development]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economic and Entrepreneurship], 2017, No. 1 (78), pp. 1167–1169. (In Russ.).
4. Rossiyskaya molodezh' na rynke truda: ekonomicheskaya aktivnost' i problemy trudoustroystva v megapolise, monografiya [Russian Youth on Labour Market: Economic Activity and Problems of Employment in the Metropolis, monograph], edited by V. N. Bobkov, A. A. Litvinyuk. Moscow, Rusayns, 2016. (In Russ.).

Сведения об авторах

Светлана Анатольевна Леднева

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

Людмила Николаевна Иванова-Швец

кандидат экономических 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: ivanova_l_n@mail.ru

Information about the authors

Svetlana A. Ledneva

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

Lyudmila N. Ivanova-Shvets

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: ivanova_l_n@mail.ru