

УДК 331.443

## ИЗУЧЕНИЕ ФАКТОРОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ В ГОРОДЕ ЕКАТЕРИНБУРГЕ



**Кулькова Инна Анатольевна**

Доктор экономических наук, доцент  
профессор кафедры Экономики труда  
и управления персоналом  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет»

redactor@progress-human.com  
ул. 8-е Марта, 70, офис 232,  
г.Екатеринбург, РФ, 620144  
+7 (982) 62-40-400



**Косинцева Анна Владимировна**

Магистр Управления персоналом  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет»;  
учитель русского языка, литературы, РиКО  
МАОУ СОШ № 105

kosseopeya@yandex.ru  
ул. Косарева, 6  
г.Екатеринбург, РФ, 620010  
+7 (982) 62-40-400

**Аннотация.** Статья содержит анализ результатов социально-экономического исследования, проведенного авторами в городе Екатеринбурге в целях анализа факторов привлечения молодых учителей в общеобразовательные школы, их удержания, выявления мотивационных приоритетов в современных условиях. Исследование проводилось методом выборочного анкетирования. Анкета состояла из нескольких блоков. В процессе опроса, в первую очередь, выяснялись решающие факторы при выборе работы молодыми специалистами. Далее изучались трудности и недостатки, которые они испытывают в своей трудовой деятельности в данный момент, в том числе считают ли они, что перегружены на работе. Определялся уровень потенциальной текучести педагогических кадров, удовлетворенность размером заработной платы. Последний блок анкеты содержал открытые вопросы с целью выяснить поже-

лания молодых специалистов для того, чтобы работа приносила большее удовлетворение; а также факторы улучшения качества работы молодых специалистов. В конце статьи предложены рекомендации по улучшению процесса удержания молодых специалистов общеобразовательных школ, предложенные самими молодыми специалистами в процессе опроса. Статья предоставляет полезную информацию для администрации общеобразовательных организаций, студентов и практических работников, занимающихся вопросами управления персоналом в организации.

**Ключевые слова:** привлечение персонала; факторы удержания персонала; молодые учителя; предпочтения в работе; мотивация персонала.

**JEL коды:** J 20; J 24; J 32.

## Введение

Вопросы привлечения и удержания грамотных молодых специалистов актуальна для всех сфер экономической деятельности как в России [1-8], так и зарубежом [9-13]. Особую актуальность она приобретает в системе образования. В настоящее время в образовании во всех субъектах Российской Федерации продолжается старение учительского корпуса, падает его качество, так как молодые учителя в школу работать не идут, или не задерживаются на работе в ней. Омоложение педагогических коллективов осложняется снижением престижности педагогической профессии и социального статуса педагога из-за невысокой оплаты труда молодых специалистов, недостаточного уровня их социальной поддержки [14-20]. В Екатеринбурге проблемы аналогичны: средний возраст учителя увеличивается, а молодые специалисты в школах не удерживаются.

Цель настоящей работы состоит в определении круга проблем, из-за которых молодые специалисты уходят из общеобразовательных учреждений, и нахождения путей их решения на основе анализа результатов проведенного авторами социологического исследования.

Объектом исследования являются молодые специалисты, получившие высшее профессиональное образование, находящиеся в возрасте до 35 лет и имеющие стаж работы от 1 года до 5 лет. Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- 1) провести анкетирование среди молодых учителей Екатеринбурга;
- 2) установить отрицательные факторы, влияющие на работу молодых специалистов, проанализировать и сгруппировать;
- 3) исходя из ответов и предложений молодых специалистов, предложить пути решения данных проблем.

Выборка была сделана среди участников круглого стола для молодых специалистов, организованного как завершающее мероприятие школы молодого педагога 2015/2016 года Екатеринбургским домом учителя. Среди присутствующих были опрошены те молодые специалисты, которые работают в общеобразовательных учреждениях. В анкетировании приняло участие 30 человек, из них 26 девушек (87%) и 4 юноши (13%).

### **Анализ результатов социологического опроса о факторах удержания молодых специалистов**

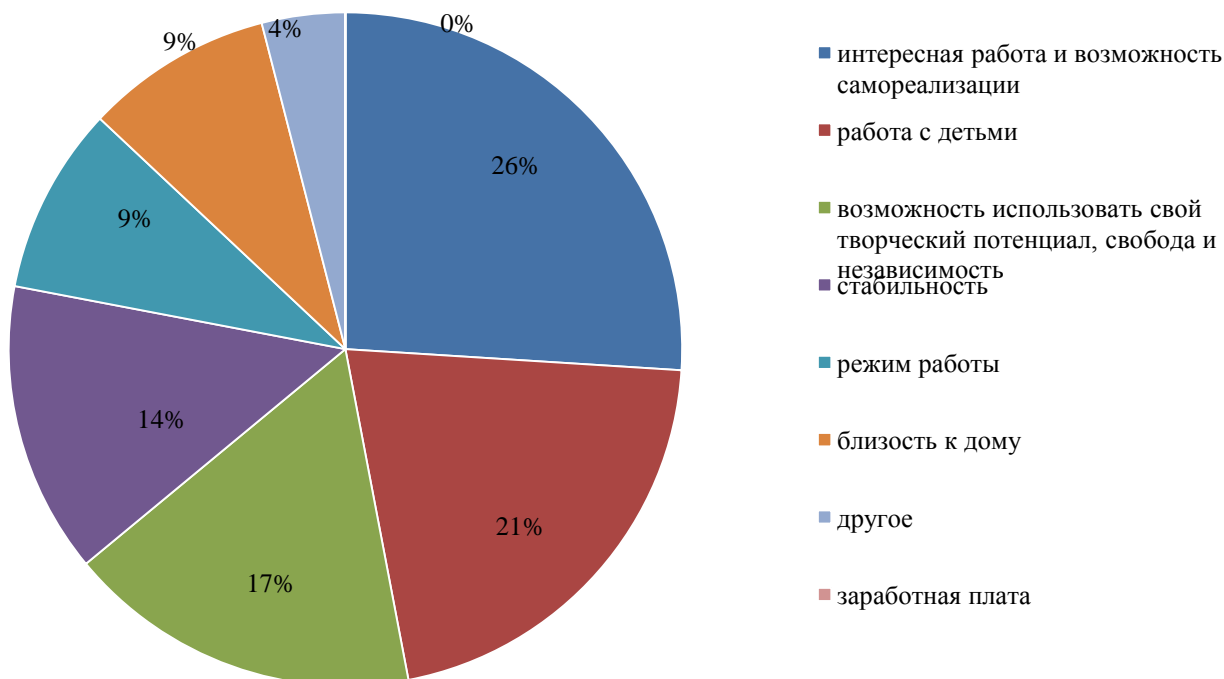
Прежде всего авторы выявляли у молодых специалистов, что явилось решающим фактором при выборе работы в общеобразовательном учреждении. Из предложенных ответов анкетированные должны были выбрать один. Варианты ответов были следующие:

- а) режим работы;
- б) заработная плата;
- в) стабильность;
- г) близость к дому;
- д) интересная работа и возможность самореализации;
- е) возможность использовать свой творческий потенциал, свобода и независимость;
- ж) работа с детьми;
- з) другое (допишите).

Как ответили молодые специалисты можно наблюдать на рисунке 1. Как видим, больше всего в работе преподавателями молодых людей привлекает интересная работа и возможность самореализации (26%), далее идет вариант работа с детьми (21%), после - возможность использовать свой творческий потенциал, свобода и независимость (17%) и потом, с небольшим отрывом и разницей, идут такие варианты ответов, как: стабильность (14%), режим работы (9%) и близость к дому (9%). Несколько человек дописали свои варианты в вариант ответа под буквой З, ответы были такие: это «моё», случайности.

Как видим, ответы молодых педагогов в большей степени склоняются к интересной работе с детьми, самореализации, возможности использовать свой творческий потенциал, свободе. Это говорит о том, что в большинстве молодые учителя любят детей и являются людьми творческими. Совсем незначительная часть из анкетированных выбрала эту работу только потому, что школа находится рядом с домом или потому что это - стабильная работа. И даже эти варианты ответов не говорят о том, что молодой педагог плохо справляется со своей работой. Интересен тот факт, что среди предложенных вариантов остался один, которому ни один из анкетированных не отдал свой голос, это - заработная плата.

**Рис. 1: Решающие факторы при выборе работы молодыми специалистами, %**

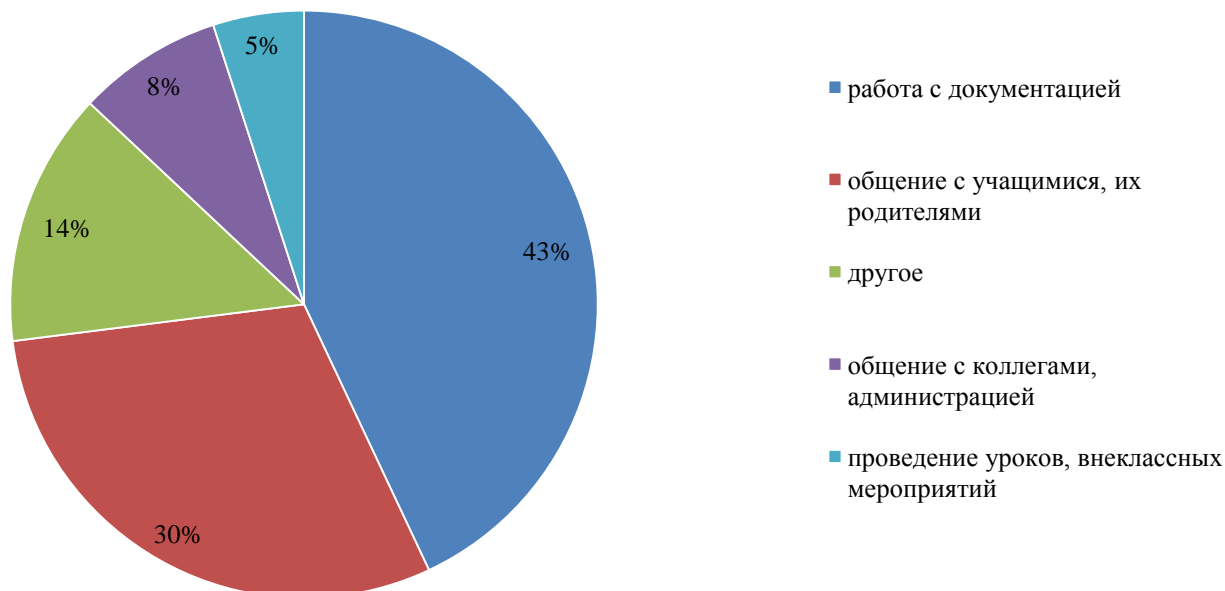


Далее мы спрашивали молодых специалистов, какие трудности они испытывают в данный момент в своей трудовой деятельности. Как показано на рисунке 2, 43% молодых специалистов испытывают трудности в работе с документацией. Почти половина молодых педагогов не знает, как работать с документацией. В педагогических университетах и колледжах не дают практических знаний: как составить календарно-тематическое планирование, как заполняется журнал и какие требования существуют к его заполнению, как сделать анализ контрольной работы и т.д. Молодые специалисты испытывают с этим затруднения, потому что встречаются с огромным объемом работы. Календарно-тематическое планирование нужно сделать на весь год, домашние задания в журнале нужно прописывать к каждому уроку, указывая особенности для разного возраста, контрольные работы нужно проанализировать у каждого учащегося и сделать анализ в целом по классу. И это названы лишь некоторая часть работы.

У учителей на самом деле большой объем документации, который связан в первую очередь с классным руководством (а его, как правило, дают молодым специалистам сразу же в первый год работы): протоколы родительских собраний, ведение классного журнала, отчеты по итогам работы, заполнение личных дел, характеристики учащихся, различные докладные. К этому добавляется документация учителя-предметника: календарно-тематическое планирование, анализы работ, заполнение журналов всех классов, у которых ведется предмет. В последнее время многие учителя испытывают трудности в заполнении журналов в

двух вариантах: бумажном и электронном. Вся эта работа четко регламентирована по срокам сдачи и требует много времени для выполнения.

**Рис. 2: Трудности в работе молодых специалистов, %**



30% молодых педагогов испытывают трудности в общении с учащимися и их родителями. 36% из них считают нужным подчеркнуть, что трудности испытывают именно в общении с родителями. Причину этого мы видим в возрасте и недостатке опыта у молодого педагога. Дети не воспринимают такого учителя всерьез, а родители склонные его критиковать.

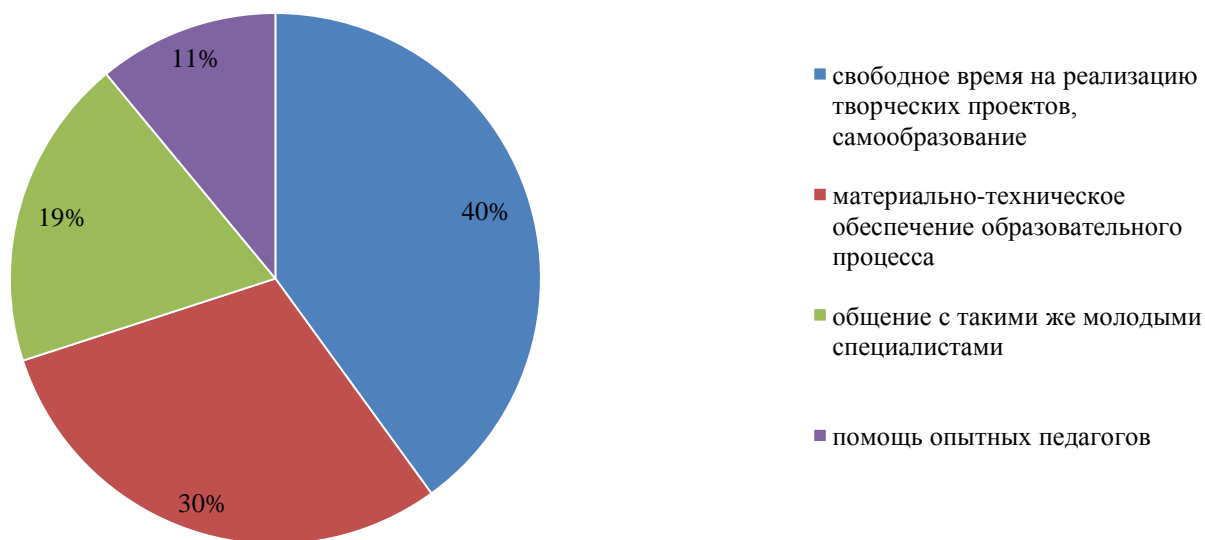
8% анкетированных выбрали вариант ответа, связанный с трудностями в общении с коллегами и администрацией. Из них 33% посчитали нужным уточнить, что трудности возникают именно в общении с администрацией. Администрация требует четкой и слаженной работы, результатов. Молодые специалисты не всегда справляются с работой в срок (в частности с ведением документации) и не всегда выходят на высокие показатели, как их опытные коллеги.

5% анкетированных ответили, что испытывают трудности с проведением уроков, внеклассных мероприятий. 50% из них уточняют, что именно внеклассных мероприятий. Если в университете их научили вести уроки, то внеклассные мероприятия проводить их никто не учил. Последнее время много идет разговоров о том, что нужно открыть в педагогических университетах дополнительный Институт классного руководства. Возможно, что таким образом решилась бы половина из вышеперечисленных проблем молодых специалистов.

14% из молодых специалистов дописали свои ответы в варианте другое. 28% добавили трудности из-за недостатка заработной платы, 20% трудности из-за графика (так называемые «окна» – свободные уроки), еще 20% отмечают трудности в работе из-за недостаточного материально-технического оснащения кабинета.

На вопрос: есть ли такие вещи, которых вам не хватает в вашей работе? – 40% анкетированных (рисунок 3) ответили, что им не хватает свободного времени на реализацию творческих проектов, самообразование. Самообразование очень важно в работе учителя, ведь он работает с молодым поколением, с которым нужно «идти в ногу», обучает современных детей, которым потом предстоит найти свое место в современном мире. Нельзя учить других, не обучась самому. Также становится очевидным, что те 17%, которые выбрали работу в школе именно из-за возможности использовать свой творческий потенциал, не находят для этого свободного времени. Это говорит о том, что они остаются неудовлетворенными работой и, возможно, захотят ее в будущем сменить.

**Рис. 3: Направления, по которым молодые специалисты не удовлетворены на работе, %**



30% молодых специалистов говорят о том, что им в работе не хватает материально-технического обеспечения образовательного процесса. И здесь в качестве причин можно назвать то состояние, в котором находятся школы, и размер финансирования, которое они получают. Нецелесообразно брать на работу молодого специалиста, владеющего техникой и готового использовать ее в образовательном процессе, если невозможно предоставить ему таких условий. От этого страдает и само обучение, современные дети лучше работают

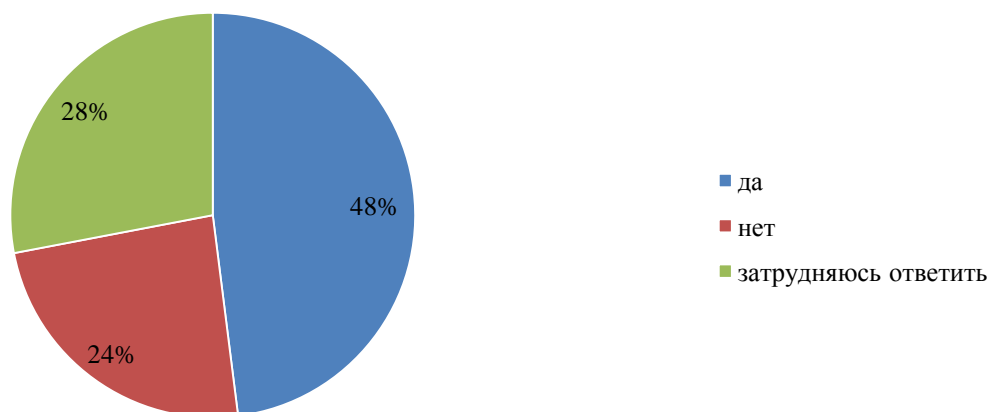
с интерактивной доской, чем с бумажным плакатом (здесь сказывается всеобщая компьютеризация общества).

19% молодых педагогов указали на то, что им не хватает общения с такими же молодыми специалистами, как и они. Эта проблема в Екатеринбурге частично решается благодаря реализации программы «Школа молодого педагога».

Не хватает помощи опытных педагогов 11% анкетированных. Мы склонны думать, что происходит это в силу большой загруженности преподавательского состава, где на помощь молодому специалисту в такой ситуации становится просто некому прийти.

На вопрос, считают ли они, что перегружены на данной работе, 48% молодых специалистов отвечают, что да (перегружены). 28% затрудняются ответить (рисунок 4). Молодые специалисты склонны думать, что перегружены, потому что та работа, которую опытные педагоги выполняют быстро (например, анализ контрольной работы), занимает у них часы. Таким образом, молодые специалисты на самом деле перегружены. Здесь также можно упомянуть о таком факте, что подавляющая часть учителей работает более чем на одну учительскую ставку. Происходит это в силу различных обстоятельств: чтобы получить достойную заработную плату в итоге, по предложению руководства, которое обязано обеспечить средний уровень заработной платы по региону. Если увольняется учитель, работавший на 30 часов (1,67 ставки), то молодого преподавателя берут на точно такую же нагрузку, которая по ощущениям для него будет еще в два раза больше.

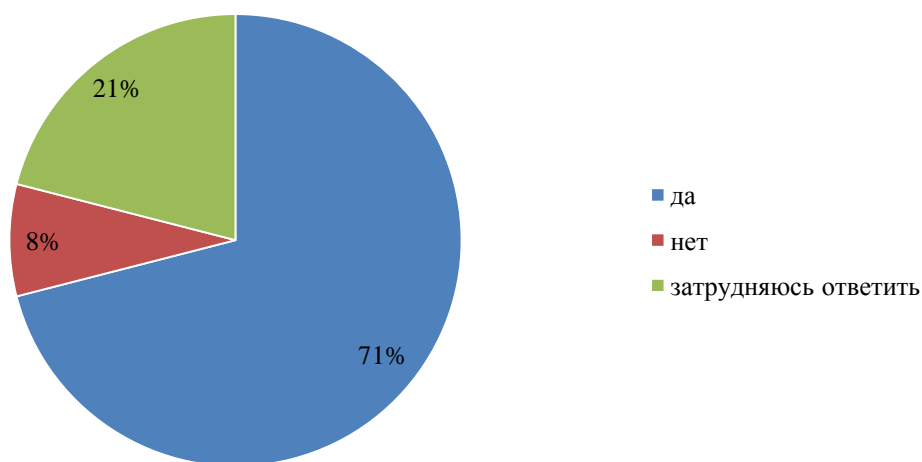
**Рис. 4: Мнение молодых специалистов о наличии большой загруженности на данной работе, %**



Далее авторы выясняли у молодых специалистов, связывают ли они свое будущее со школой (рисунок 5). 8% уже знают, что не останутся работать в школе, 21% затрудняются ответить. В сумме уровень потенциальной текучести составляет 29%, и является очень большим. Известно, что молодые специалисты не только не идут работать в школы, но и

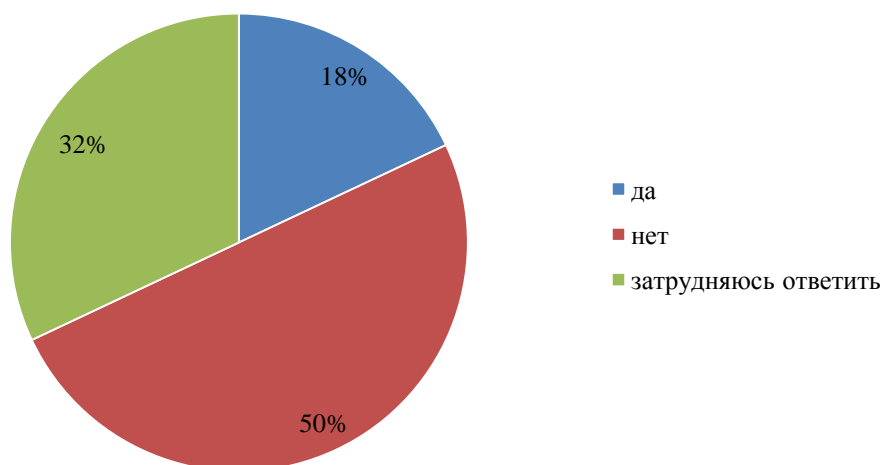
значительная часть из них (в нашем случае это практически треть) увольняется после первого года работы. Первый год становится настоящим испытанием для молодого педагога, которое нужно помочь ему преодолеть. Радует цифра 71% – те, которые несмотря ни на что планируют остаться работать в школе на постоянной основе. Хочется верить, что среди них остаются те, кто любит детей и хочет реализовывать свой творческий потенциал, для чего, к сожалению, у них не хватает времени.

**Рис. 5: Планы молодых специалистов относительно работы в школе на постоянной основе, %**



После этого авторы спросили у молодых специалистов, насколько они удовлетворены своей заработной платой. Как видим на рисунке 6, 50% опрошенных ответили, что не удовлетворены, 32% - затруднились ответить. И лишь 18% с уверенностью ответили, что заработная плата их удовлетворяет. Одной из причин неудовлетворенности, опять же является перегруженность своей работой, и нарушение баланса между нагрузкой и оплато труда.

**Рис. 6: Удовлетворенность размером заработной платы, %**



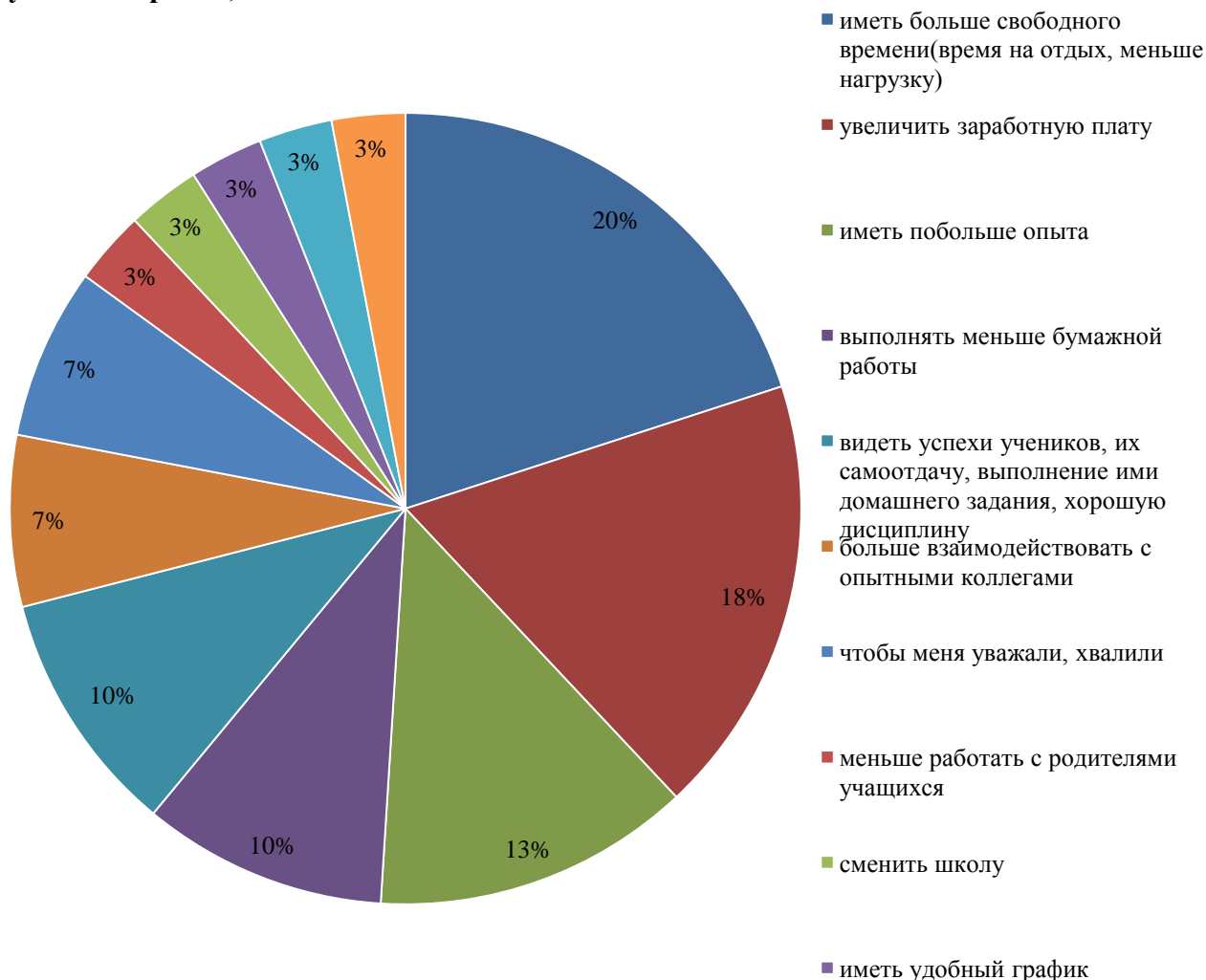


При такой значительной неудовлетворенности заработной платой, 21% опрошенных нашли дополнительные источники дохода, еще 25% отвечают, что они не помешали бы. Для учителя, как правило, дополнительный источник дохода – это занятие репетиторством. Таким образом, к основной добавляется еще нагрузка.

Кроме того, мы выяснили, что 22% молодых педагогов владеют другой профессией, на случай страховки, что означает, что они в любой момент могут решить сменить сферу деятельности – это является еще одной угрозой.

Последний блок анкеты был представлен открытыми вопросами (рис. 7).

**Рис. 7: Пожелания молодых специалистов для того, чтобы работа приносила большее удовлетворение, %**



Молодым специалистам предлагалось произвольно закончить три фразы:

1. Чтобы работа приносила мне большее удовлетворение, мне бы хотелось ...
2. Мне кажется, что я мог бы лучше работать, если ...

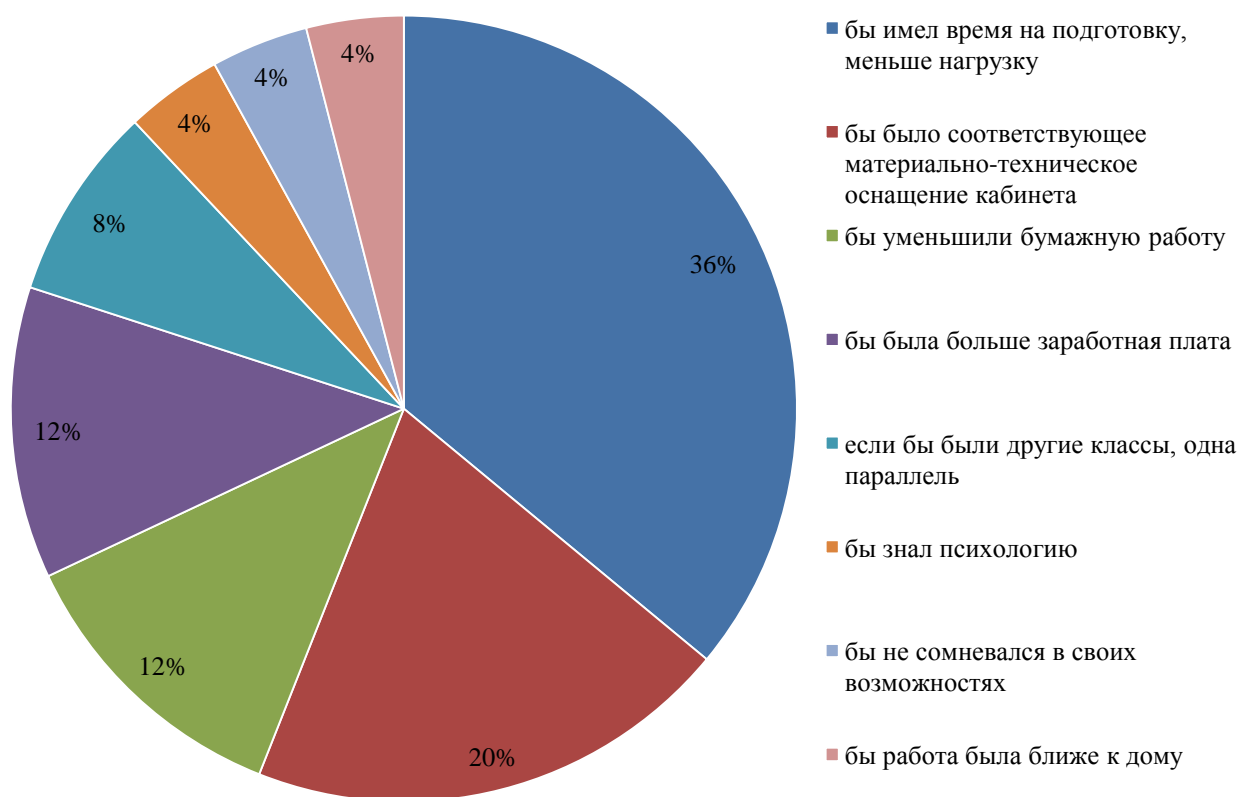
3. Для лучшей организации работы я бы мог предложить ...

К сожалению, не все молодые специалисты ответили на вопросы этого блока. Полученные ответы авторы закодировали, т.е. разбили на определенные группы.

Просмотрев ответы-продолжения по первой фразе, можно сразу увидеть те трудности, с которыми сталкиваются в своей работе молодые специалисты, и которые мешают им получать от работы удовлетворение. Здесь упоминается и плохое материально-техническое оснащение кабинета, и отсутствие взаимодействия с опытными коллегами и большой объем бумажной работы. Но больше всего молодые специалисты говорят об отсутствии свободного времени, не важно на что: у кого-то это время на подготовку к урокам, у кого-то на личную жизнь. На втором месте – низкая заработная плата. Получается, что молодые специалисты считают, что трудозатраты и оплата труда не сбалансированы.

Проанализировав ответы по второй фразе, получаем следующее (рисунок 8): лучше работать молодым специалистам мешает плохое материально-техническое оснащение

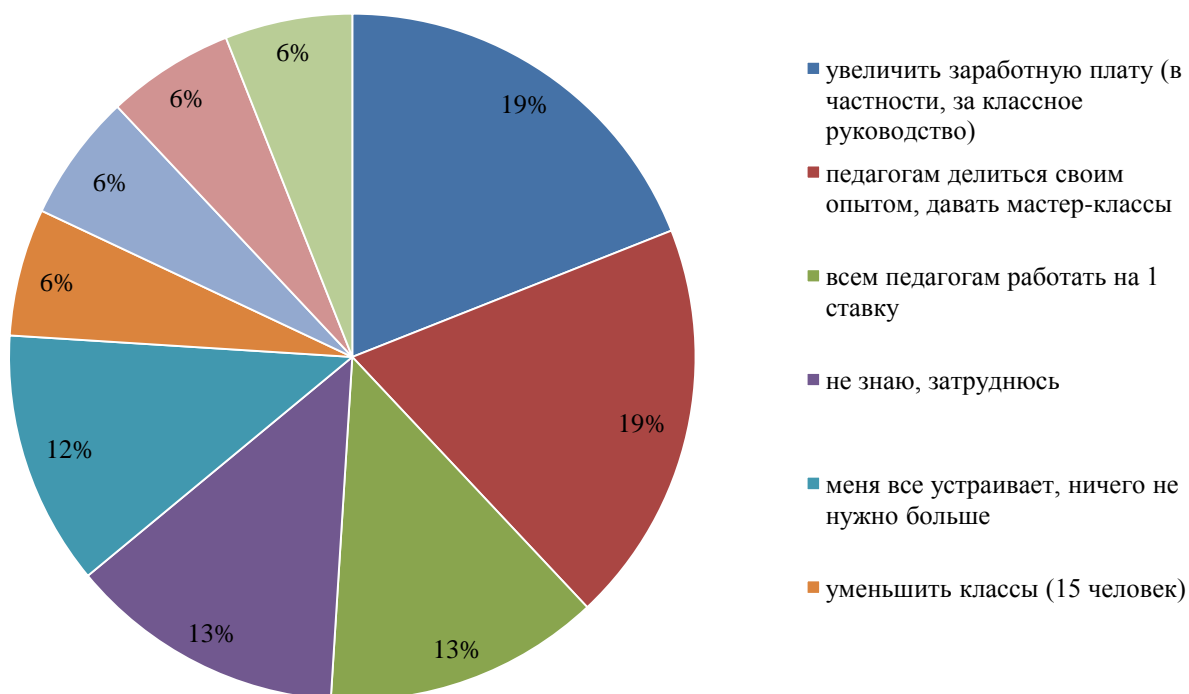
**Рис. 8: Факторы улучшения качества работы молодых специалистов, %**



кабинетов (20%) и отсутствие времени на подготовку (36%). Эти проблемы являются серьезными, так как напрямую влияют на качественный результат работы, а именно на подготовку выпускников школ.

И опираясь на ответы по третьей фразе, авторы определили конкретные рекомендации по удержанию молодых специалистов в общеобразовательных школах города. Сами молодые специалисты предлагают уменьшить нагрузку преподавателям (работать на 1 ставку), увеличить заработную плату (в частности за классное руководство) и проводить стажировки и обмен опытом между педагогами – таковы самые распространенные ответы (рисунок 9).

**Рис. 9: Предложения молодых специалистов для лучшей организации работы, %**



Кроме того, можно выделить предложения педагогу работать с одной параллелью классов (чтобы сократить количество подготовок к урокам и высвободить свободное время), уменьшить количество детей в классе (это объясняется тем, что все больше детей в классах сейчас требуют к себе индивидуального подхода), отказаться от бумажной работы в пользу электронных ресурсов.

### **Заключение.**

Таким образом, выдвинутая авторами гипотеза о том, что молодые специалисты испытывают трудности в работе в силу недостатка опыта и, как следствие, чтобы справиться со

своей нагрузкой, затрачивают в два раза больше времени, чем опытный педагог, полностью подтвердилась. Цель и задачи исследования достигнуты.

Благодаря проведенному исследованию был выявлен целый ряд проблем, с которыми приходится сталкиваться молодым специалистам. В первую очередь, это - перегруженность и отсутствие, как следствие, свободного времени; во-вторых, недостаточная заработная плата. Конечно же, работнику для хорошей работы нужен отдых, которого недостаточно у учителей. А также с недостаточной заработной платой они не могут вести полноценную жизнь. Очевидно то, что человек, не ощущающий полноту жизни, не может воспитать полноценных личностей из своих подопечных.

### **Литература:**

1. Волкова Н.В.: Кадровая политика для закрепления на предприятии молодых специалистов: На примере выпускников экономических специальностей высших учебных заведений [Текст]: диссертация. / Н.В. Волкова. - Бийск, 2005. - 169с.
2. Воронина Ю. Меняю диплом на опыт [Электронный ресурс] / Ю. Воронина // Карьера и менеджмент – №887(9). – Режим доступа: <http://rg.ru/20-13/03/12/kadry.html>.
3. Кириченко Э.В. Детерминанты спроса молодежи на рабочие места. Теоретический и эмпирический анализ [Текст] / Э.В. Кириченко // Монография LAP LAMBERT Academic Publishing. – 2010. – 6 п.л.
4. Малышева Н.И. Привлечение и закрепление молодых специалистов на предприятии: проблемы и пути решения [Электронный ресурс]: автореф. дисс. к.э.н. / Н. И. Малышева. – Режим доступа : [https://docviewer.yandex.ru/?url=http%3A%2F%2Fwww.niitruuda.ru%2Fanalytics%2Fdisser%2FMalisheva%252001\\_11\\_13.pdf&name=Malisheva%2001\\_11\\_13.pdf&lang=ru&c=](https://docviewer.yandex.ru/?url=http%3A%2F%2Fwww.niitruuda.ru%2Fanalytics%2Fdisser%2FMalisheva%252001_11_13.pdf&name=Malisheva%2001_11_13.pdf&lang=ru&c=).
5. Нагаева М.А., Ермолаева Л.Д. Управление талантами: привлечение и удержание молодых специалистов [Электронный ресурс] / М.А. Нагаева, Л.Д. Ермолаева. – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2016/15-42/16770>.
6. Парабеллум А., Меркулов А., Мрочковский Н. Кузница кадров. Как создать очередь желающих работать у вас [Текст] / А. Парабеллум, А. Меркулов, Н. Морочковский. –СПб.: Питер, 2014. – 176 с.
7. Разумова Т.О., Кириченко Э.В. Модификация теории образовательных сигналов на рынке труда выпускников вузов России [Текст] / Т.О. Разумова, Э.В. Кириченко // Вестник Воронежского Государственного Университета. Серия Экономика и управление. – 2012. - № 1. – 0.5 п.л.

8. Чебышева Е. Мотивация и удержание персонала, дифференцированный подход [Электронный ресурс] / Е. Чебышева. – Режим доступа : <http://www.lanit-consulting.ru/services/hr/lib/access/all/9>.
9. Carroll, T. Policy Brief. The High Cost of Teacher Turnover. Prepared for the National Commission on Teaching and America's Future [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://nctaf.org/wpcontent/uploads/2012/01-/NCTAF-Cost-of-Teacher-Turnover-2007-policy-brief.pdf>.
10. Keigher, A. Teacher Attrition and Mobility: Results From the 2008-09 Teacher Follow-up Survey. U.S. Department of Education [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://nces.ed.gov/pubs2010/2010353.pdf>.
11. Sharplin, E.; O'Neill, M.; Chapman, A. Coping strategies for adaptation to new teacher appointments: Intervention for retention // Teaching and Teacher Education. - 2011. – Т.: 27. – Вып.: 1. - С.: 136-146
12. Goldhaber, D.; Krieg, J.; Theobald, R. Knocking on the door to the teaching profession? Modeling the entry of prospective teachers into the workforce // Economics of Education Review. – 2014. – Т.: 43. - С.: 106-124
13. Плутова М.И. Адаптация и закрепление молодых специалистов зарубежом // Human Progress. - 2016. – Т.: 2, № 5 (май). - Режим доступа: [http://progress-human.com/images/2016/Том2\\_5/Plutova\\_5.pdf](http://progress-human.com/images/2016/Том2_5/Plutova_5.pdf)
14. Громова А.А. Направления тьюторской поддержки молодого учителя общеобразовательной школы [Электронный ресурс] / А.А. Громова // Ярославский педагогический вестник – 2012. - № 2. – Режим доступа : [https://docviewer.yandex.ru/?url=http%3A%2F%2Fvestnik.yyspu.org%2Freleases%2F2012\\_2pp%2F51.pdf&name=51.pdf&lang=ru&c=5756ee1c61c2](https://docviewer.yandex.ru/?url=http%3A%2F%2Fvestnik.yyspu.org%2Freleases%2F2012_2pp%2F51.pdf&name=51.pdf&lang=ru&c=5756ee1c61c2).
15. Зембицкая М.В. Поддержка молодых учителей как приоритет кадровой политики США в сфере школьного образования [Электронный ресурс] / М.В. Зембицкая. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/podderzhka-molodyh-uchiteley-kak-prioritet-kadrovoy-politiki-ssha-v-sfere-shkolnogo-obrazovaniya>
16. Имамов И.Ф. Анализ эффективности кадровой политики Республики Татарстан по закреплению молодых специалистов в школе (на примере реализации гранта «Наш новый учитель») [Электронный ресурс] / И.Ф. Имамов. – Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/?url=https%3A%2F%2Fwww.hse.ru%2Fdata%2F20>.
17. Имамов И.Ф. Привлечение и закрепление молодых учителей в школе как приоритетное направление кадровой политики в образовании [Электронный ресурс] / И.Ф. Имамов. – Режим доступа : <https://docviewer.yandex.ru/?url=http%3A%2F%2Fmagarif>

uku.ru%2Fwpcontent%2Fuploads%2F2014%2F0-8%2Fstatyamagisterskaya-  
QK.pdf&name=statya-magisterskaya-QK.pdf&lang=ru&c=5756cf48b71c.

18. Коврига В.М. Совершенствование кадровой политики образовательных учреждений [Электронный ресурс] / В.М. Коврига. – Режим доступа : <http://festival.1september.ru/articles/632089/>.

19. Сипович Л.А. Молодой учитель (программа привлечения молодых специалистов в школы Моздокского района РСО-Алания) [Электронный ресурс] / Л.А. Сипович. – Режим доступа : <https://infourok.ru/programma-po-privlecheniyu-molodih-specialistov-v-shkoli-mozdokskogo-rayona-rsoalaniya-409487.html>.

20. Чаурова А.В. Молодой учитель (программа привлечения молодых специалистов в школы Березовского городского округа) [Электронный ресурс] / А.В. Чаурова. – Режим доступа: <http://nsportal.ru/shkola/raznoe/libr-ary/2014/05/11/molodoy-uchitel-programma-privlecheniya-molodykh-spetsialis-tov-v>.

## **THE STUDY OF ATTRACTING AND RETAINING FACTORS OF YOUNG EDUCATION SPECIALISTS IN YEKATERINBURG**

**Inna Koulkova**

**Doctor of Economics, Professor in Ural State University of Economics  
Yekaterinburg, Russia**

**Anna Kosintseva**

**HR management Master, teacher of Russian language and literature  
in MAOU SOSh № 105 (Secondary School № 105)  
Yekaterinburg, Russia**

**Abstract.** The article contains the analysis of the socio-economic survey conducted by the authors in Yekaterinburg in order to analyze the attracting and retaining factors of young teachers in secondary schools, to identify the motivational priorities in modern conditions. The study was conducted by sampling survey. The questionnaire consisted of several blocks. During the survey decisive factors in selecting place of employment by young specialists have been clarified first of all. Then the difficulties and disadvantages were studied that young teachers experienced in their work

at the present time, including whether they believed that were overwhelmed at work. It was determined the level of potential turnover of teaching staff; and the amount of wages satisfaction. The last block of the questionnaire contained open-ended questions in order to determine the wishes of young professionals to get more job satisfaction; as well as factors of improving the quality of young professionals' work. At the end of the article recommendations are offered to improve the process of young professionals retention in schools, proposed by the young professionals during the survey. The article provides useful information for the administration of educational institutions, students and practitioners involved in human resource management.

**Key words:** recruitment; staff attracting; retention factors; young teachers; work preferences; staff motivation.

**JEL code:** J 20; J 24; J 32.

## References

1. Volkova, N.V. HR policy to consolidate the company of young professionals: on the example of graduates of economic specialties of higher educational institutions: the dissertation. / N.V. Volkova. - Biysk, 2005. – 169 p.
2. Voronin, Yu. Exchange diploma on experience // Career and Management - № 887 (9). - Access: <http://rg.ru/20-13/03/12/kadry.html>.
3. Kirichenko, E.V. Determinants of demand for youth employment. Theoretical and empirical analysis / Monograph. - LAP LAMBERT Academic Publishing. – 2010
4. Malysheva, N.I. Attract and retain young professionals in the enterprise: problems and solutions Author. diss. Ph.D.. - Access: [https://docviewer.yandex.ru/?url=http%3A%2F%2Fwww.niitruuda.ru%2Fanalytics%2Fdisser%2FMalisheva%252001\\_11\\_13.pdf&name=Malisheva%2001\\_11\\_13.pdf&lang=ru&c=](https://docviewer.yandex.ru/?url=http%3A%2F%2Fwww.niitruuda.ru%2Fanalytics%2Fdisser%2FMalisheva%252001_11_13.pdf&name=Malisheva%2001_11_13.pdf&lang=ru&c=).
5. Nagaev, a M.A., Ermolaeva L.D. Talent management: attracting and retaining young professionals. - Access: <http://www.scienceforum.ru/2016/15-42/16770>.
6. Parabellum, A., Merkulov, A., Mrochkovskij, N. Forge frames. How to create a place willing to work with you. SPb .: P-ter, 2014. - 176 p.
7. Razumova, T.O., Kirichenko, E.V. The modification of the theory of educational signals in the labor market of graduates of universities of Russia // Bulletin of Voronezh State University. A series of Economics and Management. - 2012. - № 1.
8. Chebyshev, E. Motivation and retention of staff, a differentiated approach. - Access: <http://www.lanit-consulting.ru/services/hr/lib/access/all/9>.

9. Carroll, T. Policy Brief. The High Cost of Teacher Turnover. Prepared for the National Commission on Teaching and America's Future. - Access: <http://nctaf.org/wpcontent/uploads/2012/01-/NCTAF-Cost-of-Teacher-Turnover-2007-policy-brief.pdf>.
10. Keigher, A. Teacher Attrition and Mobility: Results From the 2008-09 Teacher Follow-up Survey. U.S. Department of Education [electronic resource]. - Access: <http://nces.ed.gov/pubs2010/2010353.pdf>.
11. Sharplin, E. ; O'Neill, M. ; Chapman, A. Coping strategies for adaptation to new teacher appointments: Intervention for retention // Teaching and Teacher Education. - 2011 - T. : 27 - Issue. : 1 - S. : 136-146
12. Goldhaber, D. ; Krieg, J. ; Theobald, R. Knocking on the door to the teaching profession? Modeling the entry of prospective teachers into the workforce // Economics of Education Review. - 2014 - T. : 43 - S. : 106-124
13. Plutova, M.I. Adaptation and strengthening of young professionals abroad // Human Progress. - 2016 - T. : 2, N 5 (May). - Access: [http://progress-human.com/images/2016/Tom2\\_5/Plutova\\_5.pdf](http://progress-human.com/images/2016/Tom2_5/Plutova_5.pdf)
14. Gromov, A.A. Directions tyutorskoy support the general education of the young teacher-education schools [electronic resource] // Yaroslavl Pedagogical Gazette - 2012. - № 2. - Access: [https://docviewer.yandex.ru/?url=http%3A%2F%2Fvestnik.yvspu.org%2Freleases%2F2012\\_2pp%2F51.pdf&name=51.pdf&lang=ru&c=5756ee1c61c2](https://docviewer.yandex.ru/?url=http%3A%2F%2Fvestnik.yvspu.org%2Freleases%2F2012_2pp%2F51.pdf&name=51.pdf&lang=ru&c=5756ee1c61c2).
15. Zembitskaya, M.V. Support for young teachers as the US personnel policy priority in the field of school education [electronic resource] / M.V. Zembitskaya. - Access: <http://cyberleninka.ru/article/n/podderzhka-molodyh-uchiteley-kak-prioritet-kadrovoy-politiki-sshav-sfere-shkolnogo-obrazovaniya>
16. Imamov, I.F. Analysis of the effectiveness of personnel policy of the Republic of Tatarstan for the consolidation of young professionals in the school (for example, the implementation of the grant "Our new teacher"). - Access: <https://docviewer.yandex.ru/?url=https%3A%2Fwww.hse.ru%2Fdata%2F20>.
17. Imamov, I.F. Attract and retain young teachers in the school as a priority in the formation of human resources policy [electronic resource] / IF Imams. - Re-press access: <https://docviewer.yandex.ru/?url=http%3A%2F%2Fmagarif-uku.ru%2Fwpcontent%2Fuploads%2F2014%2F0-8%2Fstatyamagisterskaya-QK.pdf&name=statya-magisterskaya-QK.pdf&lang=ru&c=5756cf48b71c>.
18. Kovriga, V.M. Improving educational institutions personnel policy. - Access: <http://festival.1september.ru/articles/632089/>.



19. Sipovich, L.A. A young teacher (program to attract young professionals in the school in RSO-Alaniya Mozdok district of North Ossetia) - Access: <https://infourok.ru/programma-po-privlecheniyu-molodih-specialistov-v-shkoli-mozdokskogo-rayona-rsoalaniya-409487.html>

20. Chaurova, A.V. A young teacher (program to attract young professionals in urban school districts Berezovsky). - Access: <http://nsportal.ru/shkola/raznoe/libr-ary/2014/05/11/molodoy-uchitel-programma-privlecheniya-molodykh-spetsialis-tov-v>.

### **Contact**

Inna Koulkova

Ural State University of Economics

70-232, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

redactor@progress-human.com

Anna Kosintseva

MAOU SOSH № 105 (the secondary school № 105)

9, Kosareva Str., 620010, Yekaterinburg, Russia

martunenko-olga@mail.ru