УДК: 005.963.2:35.08 DOI: 10.22394/2071-2367-2019-14-4-228-241

ЗАКОНОМЕРНОСТИ НАСТАВНИЧЕСТВА КАК ФАКТОРНАЯ ОБУСЛОВЛЕННОСТЬ ЕГО ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ»

***Кеменев Д. А.*[1]**

Приведены результаты исследования закономерностей реализации наставничества как факторной обусловленности его востребованности в современных условиях, актуализации технологического обеспечения эффективности деятельности субъектов наставничества в различных сферах профессионализации труда.

Цель статьи – представить результаты выявления специфики реализации закономерностей наставничества в системе государственной службы с целью определения роли данной технологии в процессе профессионализации и институционализации наставнической деятельности в организации на основе современных принципов. Предложены авторские структурно-логические схемы моделирования применения наставничества в процессе восприятия его как кадровой технологии, обеспечения управления профессиональной карьерой государственного служащего и собственно профессионализации наставнической деятельности.

Область применения результатов: кадрово-технологическое обеспечение управления персоналом государственной службы в процессе реализации кадровой стратегии государственных органов в интересах повышения эффективности государственного управления. Внедрение института наставничества в системе государственной службы на методологической основе профессионализации наставнической деятельности с позиций исследования и реализации её закономерностей и принципов.

Ключевые слова: государственная служба, наставничество, закономерности наставничества, институционализация наставничества, профессионализация наставничества, моделирование наставничества, базовая кадровая технология, подготовка наставников, управление профессиональной карьерой государственного служащего.

Кеменев Дмитрий Андреевич – аспирант Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, адрес: Россия, г. Москва, пр-т Вернадского, д.84, e-mail: dimfed1994@yandex.ru

REGULARITIES OF MENTORING AS A FACTOR CONDITION OF ITS INSTITUTIONALIZATION IN PUBLIC SERVICE

KEMENEV D. A. – Postgraduate student of the Institute of Public Administration and Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Moscow), e-mail: dimfed1994@yandex.ru

The purpose of the article is to present the results of identifying the specifics of the implementation of the patterns of mentoring in the public service system in order to determine the role of this technology in the process of professionalization and institutionalization of mentoring in the organization based on modern principles. The results of the study of the regularities governing the implementation of mentoring as a factor in determining its relevance in modern conditions, updating technological support for the effectiveness of the activities of mentoring entities in various areas of professionalization of labor, are presented. The author offers structural and logical schemes for modeling the use of mentoring in the process of perceiving it as personnel technology, ensuring the management of the professional career of a public servant and the actual professionalization of mentoring.

The scope of the results: personnel and technological support for public service personnel management in the process of implementing the personnel strategy of government bodies in the interests of increasing the efficiency of public administration; introduction of the institution of mentoring in the public service system on the methodological basis of the professionalization of mentoring from the perspective of research and implementation of its laws and principles.

Keywords: public service, mentoring, patterns of mentoring, institutionalization of mentoring, professionalization of mentoring, modeling of mentoring, basic HR technology, training of mentors, managing professional career of a public servant.

Анализ теоретических исследований наставничества и практики его применения во всех сферах жизнедеятельности общества с акцентуализацией на опыте повышения эффективности государственного управления позволяет выявить те закономерности развития данного социального явления, которые являются факторной обусловленностью управляемой институционализации в системе государственной службы.

Профессиональное состояние и перспективы профессионального совершенствования, государственно-служебная культура и организационное поведение, функционально-должностное соответствие и мотивированное

отношение к исполнению служебного долга, честь и нравственное достоинство государственных служащих России имеют для общества особо важное и социально востребованное значение.

Актуальность проблемы в том, что необходимо осуществить переход к управлению персоналом государственной службы на основе системной институционализации кадровых технологий в процессе профессионализации, этизации, функционально-организационной оптимизации государственной службы и обеспечения социально-должностного благополучия специалистов в период её прохождения.

Одна из наиболее значимых закономерностей наставничества в сущностном восприятии заключается в том, что целевая определённость и содержательно-организационная обусловленность наставничества формируются на основе востребованности социальной практики в накоплении, развитии и творческой передаче новым поколениям профессионального опыта в конкретной сфере деятельности и погружении его в условия социокультурной ментальности общественного бытия. Применительно к государственной службе данная закономерность нашла своё проявление в начале 1990-х гг. в деятельности правоохранительных органов, с принятием соответствующего Приказа в МВД России[1], где были заложены организационные основы и целефункциональное предназначение наставничества в органах внутренних дел. Позднее наставничество стало востребованной технологией адаптации и передачи профессионального опыта в МЧС России[2] и Следственном комитете России[3], но отправной точкой системной институционализации наставничества стал Указ Президента России от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», который закрепил необходимость внедрения новых принципов кадровой политики и развития института наставничества на государственной гражданской службе.

Вторая закономерность института наставничества представляет собой основу формирования и реализации общесоциальных, образовательных и кадровых технологий, обеспечивающих реализацию принципов наставничества в соответствии с многообразием особенностей функционирования института наставничества в состоявшихся, формирующихся и прогнозируемых сферах

[1] Приказ МВД РФ от 30 июня 1994 г. № 221 «Об утверждении Положения о наставничестве в органах внутренних дел Российской Федерации».

[2] Приказ МЧС России от 20 июля 2009 г. № 416 «Об организации наставничества в системе Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий» // Гражданская защита. – 2009. – № 12.

[3] Приказы Следственного комитета РФ от 29 марта 2011 г. № 42 «Об утверждении Положения об организации наставничества в системе Следственного комитета Российской Федерации» // Справочная правовая система Консультант Плюс

профессиональной жизнедеятельности людей. Она может быть в качестве понятия сформулирована следующим образом.

Социально-технологический формат реализации института наставничества предопределяется ожидаемой и планируемой результативностью наставнической деятельности в конкретной сфере труда, формированием её научных, правовых, организационных, информационных, материально-финансовых, нравственных, профессионально-кадровых основ и соответствующего методического, нормативного, регламентационного, аналитического, мотивационного, организационно-культурного и кадрово-технологического обеспечения. В отношении наставничества на государственной службе стоит признать тот факт, что его основы и обеспечение в целом сложились, но потенциал совершенствования остаётся, особенно в сферах мотивации и профессионального благополучия наставников, научного обоснования и методического обеспечения наставничества как формирующегося института и базовой кадровой технологии в формировании, развитии и востребованности кадрового потенциала государственной службы, а также в развитии профессионально-кадровых основ наставнической деятельности.

Реализация закономерности с позиций достижения эффективности системы государственного управления предполагает создание должных условий внедрения института наставничества на государственной службе. Эти условия систематизируются по социально-правовым, социально-экономическим, социально-профессиональным и социально-трудовым основам жизнедеятельности государственных служащих, охватывающих проблемы институционализации наставничества с позиций: социально-технологического обеспечения условий труда государственных служащих и их организационно-культурной социализации; кадрово-технологического обеспечения прохождения государственной службы в комплексном восприятии взаимодействия всего разнообразия кадровых технологий; образовательно-технологического обеспечения компетентностного соответствия госслужащих своему функционально-должностному предназначению.

Третья закономерность института наставничества отражает необходимость поиска и внедрения механизмов и технологий в управление институтом наставничества с позиций повышения его эффективности для профессионализации всех без исключения сфер жизнедеятельности. Профессиональная подготовка давно уже определена как базовая ценность личности, государства, общества. Отсюда такое пристальное внимание к проблемам формирования, развития и востребованности человеческого капитала и в нашей стране.

Данная закономерность может быть сформулирована так: результативность наставничества в силу расширения его целефункциональной определённости всё более зависит от профессионализации самого института наставничества и уровня целенаправленной профессиональной подготовки наставников для этой деятельности.

Накопленный с 2012 г. практический опыт наставнической деятельности свидетельствует о наличии социального заказа на расширение его функционала от простой технологии формальной адаптации госслужащего до уровня системного кадрово-технологического восприятия наставничества во взаимодействии с другими кадровыми технологиями и функционально-целевой детерминации субъектов наставнической деятельности. В связи с возрастанием социальной значимости наставничества и поставленной в новом Указе Президента России[1] задачей по созданию условий для развития наставничества необходима профессиональная подготовка наставников на государственной службе не с позиции внутриведомственного инструктажа, а по специально разработанной программе повышения квалификации.

Выделенные и охарактеризованные закономерности наставничества реализуются через *систему принципов*.

Общие принципы отражают целефункциональное предназначение социального восприятия процесса институционализации наставничества в соответствии с необходимостью реализации его закономерностей в практике формирования, развития и востребованности кадрового ресурса общества, кадрового обеспечения проводимых и намечаемых реформ в стране. К этой группе относятся следующие принципы:

– Принцип обоснованного мониторинга и коррекционных технологий профессионально-интеллектуального потенциала наставнической деятельности.

– Принцип единства и непротиворечивости правовых, организационных и методических основ наставничества.

– Принцип персонифицированной объективизации наставничества.

Принципы *специально-профессионального значения* характеризуют реализацию наставничества как базовой кадровой технологии, приобретающей социальную форму института в формате отраслевого функционирования экономики (сферы производства, сельского хозяйства, энергетического производства, промышленности), предоставления услуг (образование, медицина, наука, культура), профессионально-кадрового обеспечения государственного управления и местного самоуправления (государственная и муниципальная служба). Среди принципов данной группы можно выделить:

– Принцип востребованной социальной практикой эффективности формирования кадрового состава, повышения профессионального уровня наставляемых работников.

– Принцип согласованности целей наставничества с целями смежных кадровых технологий и задачами организации.

[1] О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: Указ Президента РФ от 07.05.2018 г. № 204 // Российская газета. – Федеральный вып. №75601 (97).

– Принцип отбора наставников на основе их профессионального опыта, личных качеств и навыков, стремления к наставнической деятельности.

– Принцип адаптивности методов и форм работы в соответствии со спецификой трудовой деятельности и корпоративной культуры.

Принципы персонально-функционального значения представляют собой основу, регулирующую непосредственную деятельность наставника в конкретной организации:

– Принцип индивидуализации форм и методов работы наставника на программно-плановой основе.

– Принцип временной и целевой определённости наставничества.

– Принцип согласованного взаимосодействия субъектов наставничества и подопечного.

– Принцип добровольности отбора наставников;

– Принцип своевременной оценки качества работы в процессе наставничества и самооценки наставника.

– Принцип растущей перспективности, востребованности наставнической деятельности (по мере обретения опыта наставник работает эффективнее, и организация должна ставить ему более амбициозные цели, стимулируя к постоянному совершенствованию).

Поскольку процесс институционализации наставничества в системе государственной службы активно совершенствуется, значимость данной технологии возрастает в связи с широкой практической востребованностью и социальным заказом практики, то выстраиваются и *внутренние закономерности формирования наставничества как института в системе государственной службы*.

В связи с растущим значением опережающего развития профессионального уровня специалистов в различных сферах деятельности, связанных с управленческой практикой, наставничество в системе государственной службы начинает формироваться на основе закономерности, которая может быть представлена следующим образом.

Институт наставничества реализует своё целевое предназначение в осуществлении преобразования профессиональной культуры личности с удержания профессиональной компетентности специалиста на уровне развития, достигаемого в процессе наставничества, на перевод её через устойчивое совершенствование к постоянно новому состоянию в соответствии с требованиями времени и условиями жизнедеятельности общества и государства.

Данная закономерность востребует совершенствование профессионального развития государственных служащих на основе опережающего, аналитически осмысленного отражения социальной действительности в конструктивно-инновационных созидательных замыслах, достижимых целесообразных

результатах, футурологического видения развития государственного управления на основе институциональной матрицы.

По опыту современной практики, закономерностью определяется модельная детерминированность процесса институционализации наставничества в системе государственной службы в условиях её постоянной функционально-организационной оптимизации и опережающей профессиональной адаптивности к вызовам современности. Данная позиция востребует переход от процессной модели внедрения наставничества, сформированной Минтрудом в методических рекомендациях[1], к целому ряду структурно-функциональных моделей (кадрово-технологической, статусно-ролевой, коммуникативной и т.д.), ориентированных на системное восприятие и заданность управления институционализацией наставничества в соответствии с кадровой стратегией государственного органа. Данная закономерность нуждается в реализации через формирование принципиально новых подходов к наставнической деятельности на государственной службе.

Одним из ключевых является принцип профессионализации наставнической деятельности всех субъектов этого системного процесса с учётом особенностей реализации кадровой стратегии конкретного государственного органа. В этом контексте критически важное значение имеет специальная профессиональная подготовка наставников, отражающая то обстоятельство, что они должны быть постоянно на прогнозном восприятии необходимости поиска потенциальных способностей и возможностей их реализации у своих подопечных в интересах перспектив достижения результативности деятельности государственной службы, конкретизируемой задачами органов государственного управления. Предлагаемая структурно-логическая схема модели профессиональной подготовки наставника (рис. 1) обеспечивает системное понимание данного процесса, начиная с постановки цели, определения механизмов и технологий её реализации и завершая итоговым контролем и ожидаемыми результатами.

Ещё одним важным правилом является принцип комплексности кадрово-технологического обеспечения прохождения государственной службы на основе институционального формирования наставничества как базовой кадровой технологии. Востребованность наставничества как базовой кадровой технологии определяется тем, что оно является составляющим элементом многих кадровых технологий, обеспечивающих и получение персональной информации о государственных служащих, и требуемые характеристики состава персонала, и востребованность возможностей персонала.

[1] Методический инструментарий по применению наставничества на государственной службе // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации – М. – 2013. – С. 9–12.

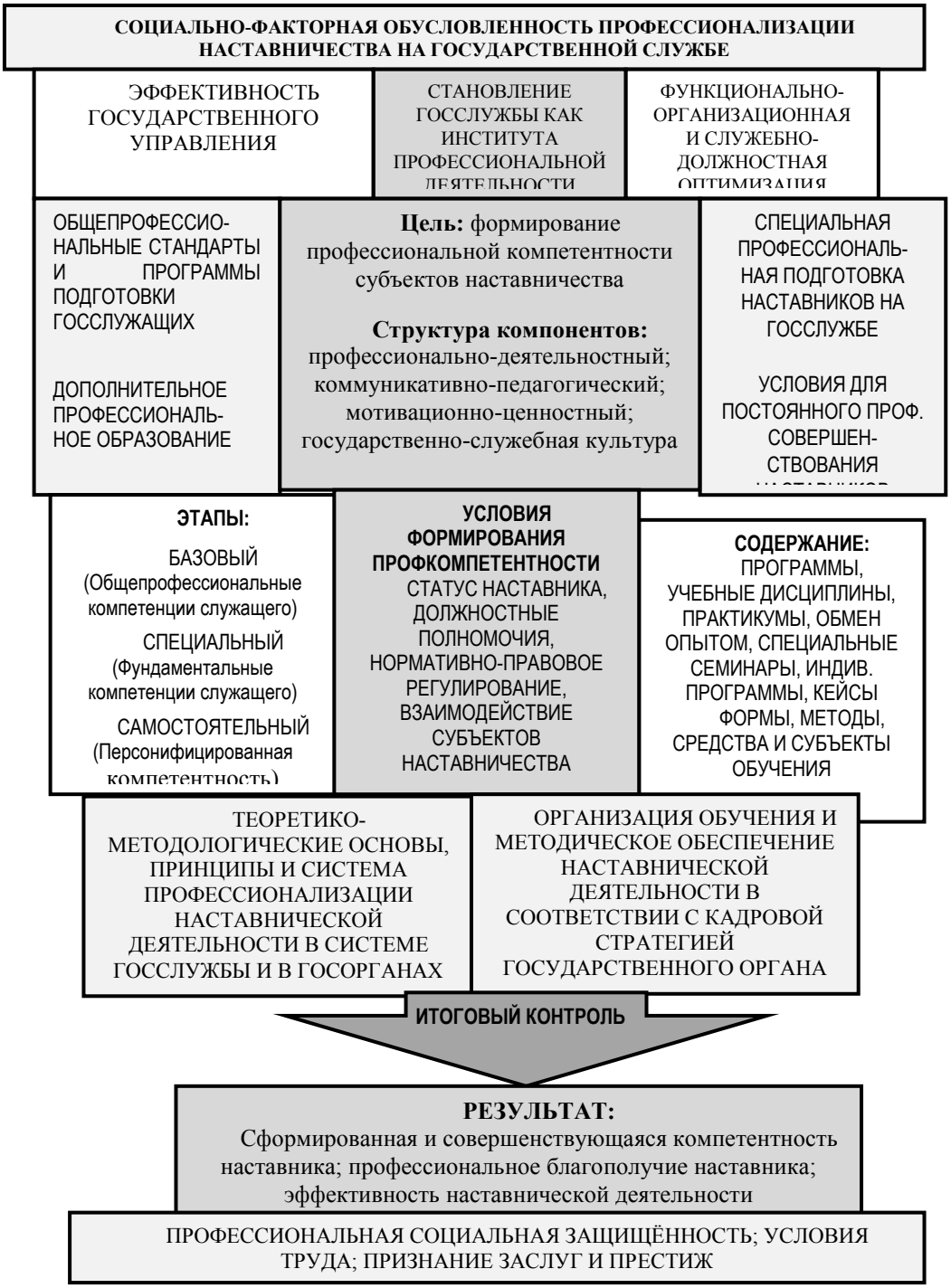


Рисунок 1 – Модель профессиональной подготовки наставника
Figure 1 – Mentor professional training model

Предлагаемая структурно-логическая схема модели наставничества как базовой кадровой технологии (рис. 2) позволяет обеспечить его комплексное восприятие, определить главные проблемы его внедрения, поскольку это сложный, динамичный и результативно обусловленный процесс перевода теоретических обоснований по воспроизводству, развитию и востребованности кадрового потенциала государственной службы в систему практических действий. В качестве условий повышения эффективности реализации наставничества как базовой кадровой технологии выделяем следующие позиции.

– Научная разработанность и методическая обеспеченность, процедурная обоснованность на основе анализа практики применения как на государственной службе в России и за рубежом, так и в других сферах профессиональной деятельности.

– Понятная и приемлемая правовая основа, локально-нормативная отрегулированность кадрово-технологических отношений между руководителями государственных органов, их структурными подразделениями, конкретными субъектами технологического воздействия и государственными служащими как объектами наставничества.

– Организационно-регламентная подготовленность к наставнической деятельности тех, кто применяет данную кадровую технологию, и тех, по отношению к кому она применяется.

– Взаимоотношения субъектов и объектов наставнической деятельности, т.е. реализация наставничества как кадровой технологии, базируются на статусно-ролевых матрицах[1], которые в социологии называют «институциями». В результате выстраивается статусно-ролевая матрица «наставник – подопечный».

– Учёт гендерного фактора в совершенствовании наставничества как одно из направлений гендерно–ориентированной кадровой политики.

Согласно данным Росстата, число женщин на гражданской службе составляет 72%[2], притом на руководящих должностях это распределение смещается в пользу мужчин, что говорит о неэффективности механизмов поддержки в «…построении их профессионального и карьерного вектора развития»[3].

---

[1] Зинченко Г.П., Зинченко Я.Г. Государственная служба: социологические очерки: монография / Г.П. Зинченко, Я.Г. Зинченко. – М.: Университетская книга, 2013. – С. 105.

[2] Состав работников, замещавших государственные (муниципальные) должности и должности государственной гражданской (муниципальной) службы, по полу, возрасту, стажу работы, образованию// URL:http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/ statistics/publications/catalog/doc_1237818141625.

[3] Коростылёва Н.Н. Гендерное измерение кадровых процессов на государственной гражданской службе // Женщина в российском обществе. – 2014. – № 1 (70). – С. 16.

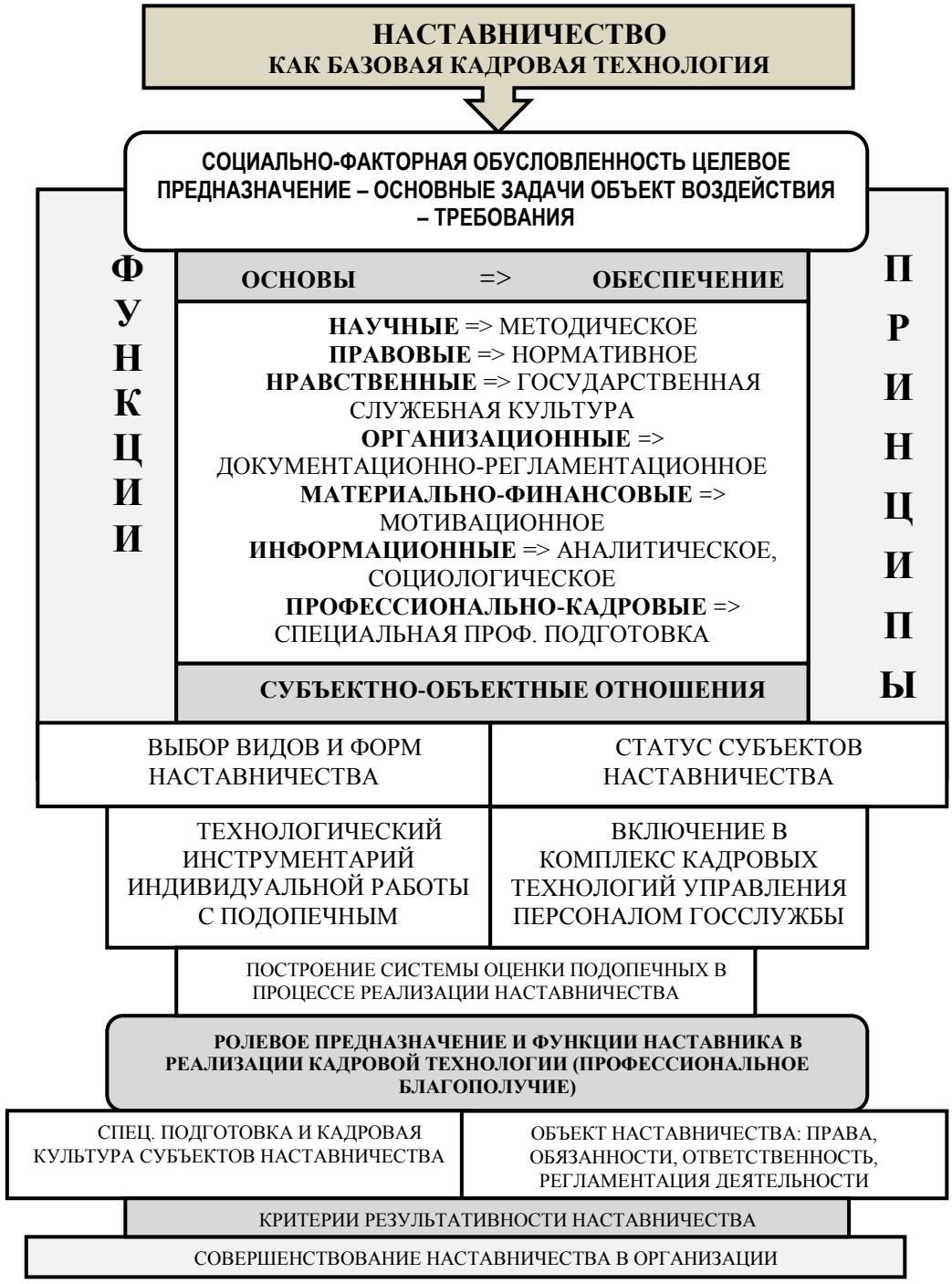


Рисунок 2 – Модель наставничества как базовой кадровой технологии
Figure 2 – Mentoring model as a basic personnel technology

Доля женщин на военной службе сократилась за последние пятнадцать лет с 11,1 % до 5 %[1], что связано с отсутствием чёткого механизма привлечения и удержания женщин на службе. В этом плане наставничество должно функционально работать на раскрытие потенциала и повышение социального капитала женщин, помощь в формировании приоритетов в личном и профессиональном развитии.

– Документационная целесообразность и информационно-аналитическая формализованность сбора и обработки необходимых данных и процедурного обеспечения реализации этой кадровой технологии с учётом особенностей применения в зависимости от условий профессиональной деятельности и личных качеств госслужащих.

– Материально-финансовая обеспеченность условий реализации наставничества как кадровой технологии играет значительную роль в обеспечении соответствия конечного результата заявленным целям.

Наконец, значимым направлением в реализации модельной предопределённости процессов институционализации наставничества является принцип стратегически–ориентированного управления карьерными устремлениями и профессионально-служебной мотивацией персонала государственной службы.

Каждое из основных направлений организации работы по управлению кадрами, определённых Минтрудом России в «Методических рекомендациях по стратегическому управлению кадрами государственной гражданской службы»[2], по нашему мнению, позволяет реализовать функционал наставничества с позиции базовой кадровой технологии.

Совместная слаженная работа кадровой службы и руководства государственного органа по управлению профессиональной карьерой государственного служащего с учётом особенностей профессиональной служебной деятельности при реализации кадровой политики способствует алгоритмизации и технологизации данного процесса по семи ступеням служебной карьеры, различным по своему функционально-целевому предназначению и ожидаемой результативности.

Востребованность наставничества проявляется сначала в отношении молодого специалиста с целью его скорейшей адаптации и профессиональной социализации, а затем в отношении к опытному работнику, направленному в порядке ротации в другой регион, или на должность, требующую от него развития принципиально новых навыков и компетенций с целью сохранения

[1] Социальная политика и социальная работа: гендерные аспекты. – М., 2004. С. 17; Хациева И.А., Карташова Ю.О. Женщины-военнослужащие на защите национальных интересов // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. – 2017. – Т. 11. – № S-3. – С. 159.

[2] Методические рекомендации по стратегическому управлению кадрами государственной гражданской службы Российской Федерации // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. – М.-2016. – С.22–51.

преемственности и традиций государственной службы.

Результаты многолетних исследований институционально-системного совершенствования государственного управления отражают тенденции реформирования государственной службы и позволяют определить тенденции кадрового стратегирования её профессионального состава.

В федеральной программе «Развитие государственной службы Российской Федерации (2015–2018 гг.)» определены основные направления её совершенствования. Реализация этих направлений предопределяет востребованность институционализации базовых кадровых технологий в системе государственной службы и создание необходимых условий для их внедрения в практику управления её персоналом. Для этого необходимы комплексные усилия учёных-гуманитариев в исследовании процессов институционализации технологического совершенствования формирования, развития и востребованности кадрового потенциала государственной службы.

На основе анализа закономерностей наставничества как факторной обусловленности его институционализации на государственной службе следует отметить, что проблема развития наставничества в системе государственной службы имеет устойчивую тенденцию актуализации. Социальная потребность в передаче новому поколению государственных служащих профессионального опыта, развитие основ и обеспечение наставнической деятельности как ключевой фактор его результативности и комплексный характер его применения – всё это обуславливает восприятие наставничества через формирование следующих условий его внедрения.

Во-первых, профессионализация наставничества, включающая создание условий для постоянного профессионального развития наставников, придание им необходимого статуса и признание заслуг.

Во-вторых, понимание его кадрово-технологического функционала через формирование необходимых условий эффективности наставничества и взаимосвязь с кадровым резервом, оценкой, аттестацией, ротацией.

В-третьих, восприятие специфики его карьерного предназначения на разных этапах служебной карьеры служащего, исходя из вида государственной службы и кадровой стратегии государственного органа.

В ходе реализации технологии наставничества требуется персонификация смыслового содержания её отдельных процедур в зависимости от предыдущего карьерного и жизненного опыта служащего, на которого эта технология направлена. Если не формально, а творчески, с опорой на совершенствование имеющегося опыта, с конкретизацией технологий мотивационного управления персоналом государственной службы подойти к наставнической практике, то понимание необходимости развития творческого потенциала и профессионального мастерства государственных управленцев обретёт

персонифицированную реализуемую программу и кадрово-технологическую конкретику как средства развития способностей, необходимых навыков в самореализации и достижения более высокого должностного статуса, сознательной ориентации и адаптации в государственно-служебной среде любой функциональной определённости каждого, кто впервые приходит на государственную службу.

Библиография/ References:

1. Барциц И.Н., Борщевский Г.А., Магомедов К.О. Современное состояние и тенденции развития государственной гражданской службы в России: аналитический доклад. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018. – 136 с.

2. Зинченко Г.П., Зинченко Я.Г. Государственная служба: социологические очерки: монография. – М.: Университетская книга, 2013. – 264 с.

3. Иванова Л.Л. Наставничество на государственной гражданской службе: институциональный аспект // Государственное и муниципальное управления. Ученые записки СГАГС. – 2012. – № 4. – С. 130–138.

4. Кларин М.В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 288 с.

5. Клищ Н.Н., Январёв В.А. Наставничество на государственной службе: новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе). – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 64 с.

6. Комсомол – формат судьбы. – М.: Вече, 2018. – 487 с.

7. Савчук Д.А. Технология наставничества на государственной гражданской службе: трудности на этапе внедрения // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – № 1. – С. 43–48.

8. Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 554 с.

9. Coaching and Mentoring: Theory and Practice / Bob Garvey, Paul Stokes, David Megginson // SAGE Publishing, 2017. – 558 c.

10.David Clutterbuck. Everyone needs a mentor: Fostering talent in your organization // CIPD Publishing, 2014. – 224 c.;

11.Public Management Mentoring: A Three-Tier Model / B.Bozeman, M.K.Feeney // Review of Public Personnel Administration, 2009, 29(2). – C.134 – 157.

1. Bartsits, I.N., Borshchevskii, G.A., Magomedov, K.O. (2018) Sovremennoe sostoianie i tendentsii razvitiia gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhby v Rossii [The current state and development trends of the civil service in Russia]: analiticheskii doklad. – M.: Izdatel'skii dom «Delo» RANKhiGS. – 136 p. (In Russ.)

2. Zinchenko, G.P., Zinchenko, Ia.G. (2013) Gosudarstvennaia sluzhba: sotsiologicheskie ocherki [Public administration: sociological essays]: monografiia. – M.: Universitetskaia kniga. – 264 p. (In Russ.)

3. Ivanova, L.L. (2012) Nastavnichestvo na gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhbe: institutsional'nyi aspekt [Mentoring in the civil service: the institutional aspect] // Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravleniia. Uchenye zapiski SGAGS [State and Municipal Management. Scholar Notes]. – № 4. – P. 130–138. (In Russ.)

4. Klarin, M.V. (2019) Korporativnyi trening, nastavnichestvo, kouching [Corporate training, mentoring, coaching studies]: ucheb. posobie dlia bakalavriata i magistratury. – M.: Izdatel'stvo Iurait. – 288 p. (In Russ.)

5. Klishch, N.N., Ianvarev, V.A. (2014) Nastavnichestvo na gosudarstvennoi sluzhbe: novaia tekhnologiia professional'nogo razvitiia gosudarstvennykh sluzhashchikh (zarubezhnyi i rossiiskii opyt nastavnichestva na gosudarstvennoi sluzhbe) [Mentoring in the public service: a new technology of professional development of civil servants (foreign and Russian experience of mentoring in the public service)]. – M.: Izd. dom Vysshei shkoly ekonomiki. – 64 p. (In Russ.)

6. Komsomol – format sud'by [Komsomol - the format of fate]. – M.: Veche, 2018. – 487 p. (In Russ.)

7. Savchuk, D.A. (2016) Tekhnologiia nastavnichestva na gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhbe: trudnosti na etape vnedreniia [Mentoring technology at civil service: difficulties at the stage of implementation] // Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk [Central Russian Journal of Social Sciences]. – № 1. – P. 43–48. (In Russ.)

8. Upravlenie personalom [Human Resource Management]: entsiklopediia / Pod red. prof. A.Ia. Kibanova. – M.: INFRA-M, 2009. – 554 p. (In Russ.)