

УДК 316

**Кеменев Дмитрий Андреевич**

аспирант кафедры государственной службы и кадровой политики,  
Институт государственной службы и управления  
Российской Академии Народного Хозяйства и Государственной Службы  
при Президенте Российской Федерации  
[dimfed1994@yandex.ru](mailto:dimfed1994@yandex.ru)

**Dmitry A. Kemenev**

Postgraduate student of the Department of public service and personnel policy  
of the Institute of public service and management of the Russian Academy  
of National Economy and Public Administration under  
the President of the Russian Federation  
[dimfed1994@yandex.ru](mailto:dimfed1994@yandex.ru)

## **НАСТАВНИЧЕСТВО КАК НОВЫЙ ФОРМАТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ГОССЛУЖАЩИХ**

### **MENTORING AS A NEW FORMAT OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS**

***Аннотация.** В статье исследуется наставничество как инновационная технология профессионального развития государственных служащих. В ходе проведения авторского экспертного опроса обоснована необходимость развития института наставничества в целях создания условий для подготовки и роста способных к управленческой деятельности государственных служащих. На основе ретроспективного анализа и изучения современной практики организации наставничества определены и обоснованы основные этапы его институционализации в системе государственной службы. Выявлено статусно-ролевое предназначение наставников проекта “Лидеры России” в формировании и востребованности управленческих кадров на высшем уровне государственного управления. Определена значимость наставничества в ходе реализации основных направлений по стратегическому управлению кадрами государственной службы. Сформулированы концептуальные задачи совершенствования института наставничества как одной из наиболее значимых технологий кадровой практики по профессиональному развитию государственных служащих.*

***Ключевые слова:** наставничество, государственная служба, профессиональное развитие государственных служащих, Лидеры России, концептуальные задачи развития наставничества.*

***Annotation.** The article examines mentoring as an innovative technology for the professional development of civil servants. In the course of the author’s expert survey, the necessity for the development of the mentoring institution were substantiated in order to create conditions for the training and growth of civil*

*servants capable for managerial activities. Based on a retrospective analysis and study of the modern practice of mentoring, the main stages of its institutionalization in the public service system were identified and justified. In this article, we reveal the status-role mission of the mentors of the project “Leaders of Russia” in the formation and demand for managerial personnel at the highest level of public administration. The author determines the significance of mentoring during the implementation of the main routes for the strategic management of civil service personnel. The conceptual tasks of improving the institution of mentoring as one of the most significant technologies of personnel practice for the professional development of civil servants were determined.*

**Key words:** *mentoring, public service, professional development of civil servants, leaders of Russia, conceptual tasks of mentoring development.*

### **Этапы формирования и внедрения института наставничества на государственной службе в современных условиях**

Как показывает опыт современных успешных государств, формирование эффективной системы государственного управления достигается, прежде всего, за счёт профессионализации государственной службы. Новые условия обеспечения экономического, социального благополучия, государственного суверенитета, национальной безопасности, культурной самодостаточности в процессе мировой глобализации востребуют системно-институциональное совершенствование развития государственной службы, усиление профессионализации её кадрового потенциала.

Успешность в решении важнейших стратегических задач модернизации системы государственной службы обусловлена потребностью совершенствования системы профессионального развития гражданских служащих, повышения их профессионализма и компетентности, социального развития и эффективной служебной деятельности, сбалансированности кадровых процессов и отношений [10, с.41].

Более чем двадцатилетний опыт реализации кадровой политики в системе государственной службы посредством формирования системы управления её персоналом и совершенствования кадрово-технологического обеспечения формирования, развития и востребования профессионального потенциала государственных управленцев привёл к необходимости создания условий для формирования и внедрения наставничества как одной из наиболее востребованных технологий кадровой практики в институциональной структуре всей системы государственной службы.

На основе анализа научных трудов и публикаций, посвящённых исследованию достигнутого состояния организации наставничества на государственной службе разных видов [4, с. 13-16]; [9, с.22-27]; [5, с.139-144], анализу регионального опыта внедрения наставничества [14, с. 229-234]; [6, с.137-145], изучению наставничества как новой технологии профессионального развития государственных служащих [8] и формирования кадрового состава государственной гражданской службы [13, с.118-187] отметим, что организация

системы наставничества на государственной службе в России проходит через ряд этапов, в период которых происходит накопление опыта, развиваются теоретические основы знаний и совершенствуется практика применения наставнической технологии в процессе становления, внедрения и развития данного социального института.

*Первоначальный этап* представляет собой теоретическое обоснование концептуальной модели институционализации наставничества на государственной службе. Данный этап достаточно трудный и длительный по времени, поскольку пока ещё далеки от совершенства правовые основы государственной службы, её сущностное понимание, функциональное предназначение, институциональная структура и эффективность государственной кадровой политики в системе государственной службы.

Результатом поиска подходов к восприятию наставничества как института стали первые документы в структурно-функциональной систематизации государственной службы по организации наставничества, предвестником которых стали Концепции государственной кадровой политики министерств и служб в системе государственного управления.

Принятые документы отражали социально-факторную обусловленность необходимости внедрения наставничества, общие принципы управления этим процессом. Через конкретизацию целей, задач, ответственности, ожидаемой результативности в процессе наставнической деятельности, формировалась её функциональная определённость как технологии достижения эффективности профессиональной социализации и государственно-служебной адаптации молодых сотрудников, помощь в усвоении ими современной управленческой культуры с последующей активной работой кадровых подразделений по её развитию посредством разработки и реализации соответствующих индивидуальных планов. В качестве субъектов наставнической деятельности определялись руководители подразделений, работники кадровых служб, собственно наставники, а также общественные организации.

*Затем последовал этап* разработки нормативно-методической основы внедрения института наставничества в системе государственной службы в соответствии с результатами реализации пилотных проектов его применения в конкретных органах государственного управления.

Указ Президента России от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» на государственной гражданской службе закрепил внедрение новых принципов кадровой политики и развитие института наставничества.

В феврале-июне 2013 г. был проведён пилотный проект по внедрению наставничества в восьми федеральных государственных органах, в ходе которого определены концептуальные подходы к внедрению наставничества и его организационные основы.

Осознание со стороны государственных служащих значимости развития наставничества на государственной службе вполне отчётливо подтверждают результаты экспертного опроса среди государственных служащих «Актуальные

проблемы совершенствования и развития института наставничества на государственной службе», проведённого автором. Так, 70 % респондентов пришли к пониманию того, что институт наставничества определённо необходимо развивать, при этом доля опрошенных, которая скептически отнеслась к актуальности развития данной кадровой технологии, не превышает 4 %. Тем не менее, при внедрении наставничества определились проблемы, пока не позволяющие состояться данному институту в должном функциональном предназначении. Наиболее остро, по мнению экспертов, стоят проблемы недостаточно разработанного механизма мотивации наставников (56,8%), увеличения их текущей рабочей нагрузки (34,2%), излишней формализации процесса наставничества и отсутствие творческого подхода к этой деятельности (29,1 %) [1].

*Дальнейший этап институционализации наставничества* – это освоение проектного опыта его применения в реализации государственной кадровой политики в системе государственной службы на федеральном и региональном уровнях. Он имеет особо важное значение для аналитического исследования, поскольку в этот период формируется, внедряется, апробируется и совершенствуется нормативная, организационно-регламентационная, статусно-ролевая и мотивационная основа субъектно-объектных отношений института наставничества на государственной службе.

В свою очередь, исходя из целефункциональной определённости и ценностной результативности наставничества на государственной службе, происходит его институционализация как базовой кадровой технологии, а перспективная результативность её применения обеспечивается дополнительной профессиональной подготовкой субъектов наставнической деятельности [16, с. 22-35].

*Современный этап* – это внедрение и развитие наставничества в комплексном восприятии технологического обеспечения реализации кадровых стратегий государственных органов управления в целях обеспечения должной профессионализации и эффективности государственного управления.

### **Востребованность наставничества в процессе профессионального развития государственных служащих**

В послании Президента РФ Федеральному Собранию от 20.02.2019 г. вновь обращается внимание на решение кадровых вопросов в формате урегулирования системных проблем экономики. В функционально-целевую направленность наставничества как социального института должно быть включено обеспечение опережающего роста производительности труда, улучшение делового климата и создание конкурентной среды, а также устремлённость молодежи к инновационным проектам.

Именно наставничество становится кадровой технологией, которая целеустремлённо призвана “работать” на развитие и востребованность такого стратегического преимущества, как талант и энергия молодежи. Стремление быть полезным должно цениться и поддерживаться в обществе, а справедливость и условия для профессионального развития обеспечивать

достижение успехов в становлении российской государственности.

Востребованность наставничества как инновационной технологии профессионального развития государственных служащих демонстрирует содержание Указа Президента России от 21.02.2019 № 68 “О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации”, в котором отражено видение наставничества в качестве технологии формирования профессиональных знаний и умений, необходимых служащему для адаптации к условиям прохождения службы, учитывающим специфику деятельности соответствующего госоргана, в максимально короткий срок. Именно в данном Указе была поставлена задача по разработке Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации, утверждённого Постановлением Правительства России от 7.10.2019 г. № 1296. К сожалению, потребовалось более шести лет с момента официального введения института наставничества в систему государственной службы для принятия усилий по созданию общего нормативного документа, который должен стать необходимой опорой в деятельности наставников на государственной гражданской службе.

Системно-технологическое видение процесса реализации карьеры государственного служащего позволяет выявить тот факт, что кадрово-технологический потенциал наставничества востребован не только в контексте адаптации молодых государственных служащих, но и в отношении молодых управленцев.

Второй год подряд в целях исполнения поручения Президента России В.Путина проводится всероссийский конкурс “Лидеры России”, в ходе которого самые талантливые управленцы нового поколения становятся участниками программы развития кадрового управленческого резерва и получают известного наставника в лице федерального министра, губернатора, генерального директора госкорпорации или крупной коммерческой компании. По итогам первого конкурса 45 участников получили новые назначения, среди которых стоит особо отметить посты врио губернаторов Амурской области и Ямало-Ненецкого АО, а также новых заместителей министров Минздрава, Минэнерго, Министерства экономического развития.

Успешное участие во втором сезоне проекта также позволило целому ряду конкурсантов продвинуться по карьерной иерархии, ведь среди них есть новоиспеченные региональные министры (Дагестан), заместители региональных министров (Самарская область, Краснодарский край), члены правительства г. Севастополя.

Возрастает интерес и уровень доверия аудитории к проекту: если в 2017 г. было подано около двухсот тысяч заявок, то в 2018 г. их число увеличилось на 14%. Данный конкурс даёт несомненное преимущество государству по формированию справедливого и востребуемого кадрового резерва, созданию реально работающих социальных лифтов для активных граждан, выявлению талантливых управленцев, с опорой на знания и опыт наставников, занимающих ведущие посты в институте государственного управления. Кроме

того, наставничество для конкурсантов проекта “Лидеры России” может служить эталоном реализации наставнических функций для любого руководителя, что способствует формированию действенных субъектно-объектных отношений наставнической деятельности. В третьем сезоне данного конкурсного проекта впервые, помимо общего конкурса, участники получают дополнительную возможность продемонстрировать свои знания и навыки в специализациях “Наука”, “Здравоохранение”, “Финансы и технологии”, работая с наставником-специалистом в данных отраслях [12].

В 2018 г. Агентством стратегических инициатив был проведён первый всероссийский форум “Наставник-2018” и окружные форумы в федеральных округах России [11], направленные на развитие профессиональной среды наставничества в различных сферах: предпринимательстве, проектной деятельности, в сфере образования, на государственной службе и т.д. С целью повышения социального статуса наставников, признания роли и создания возможностей для их системной мотивации и поощрения в рамках мероприятий был организован конкурс “Лучшие практики наставничества”, где эксперты и полномочные представители Президента России в федеральных округах определили победителей. Вступил в силу Указ Президента России от 2 марта 2018 г. № 94 "Об учреждении знака отличия "За наставничество", которым уже были награждены почётный работник морского флота, ректор Самарского государственного медицинского университета и главный научный сотрудник СПбГУ ИТМО.

Ещё одним востребованным направлением внедрения наставнической технологии становится проект “Электронное наставничество”, реализованный в 2016 г. Кадровым советом при Губернаторе Санкт-Петербурга и представляющий собой пакет электронных курсов в целях повышения уровня профессиональных умений и знаний государственного служащего, его ускоренной профессиональной адаптации, осуществления объективного внутриведомственного контроля за всеми процессами наставничества.

Непосредственными участниками электронного наставничества выступают как гражданский служащий, его наставник, кадровая служба, так и образовательная организация («корпоративный университет»), которая обеспечивает электронное обучение, а также формирует и актуализирует обучающие программы. В Санкт-Петербурге такой организацией является Санкт-Петербургский межрегиональный ресурсный центр Администрации Губернатора Санкт-Петербурга, осуществляющий повышение квалификации и переподготовку государственных гражданских служащих, а также подготовку отдельных видов кадровых резервов в рамках соответствующего государственного задания [3, с.41].

Важным аргументом в пользу востребованности наставничества в современных условиях является кадровое стратегирование как формат реализации социально-экономического развития России по заданному вектору до 2024 г., актуализирующий современное инновационное осмысление и комплексное внедрение социальных, образовательных и кадровых технологий в

системе государственной службы.

В общем понимании, стратегирование представляет собой непрерывный процесс построения стратегии социально-экономического развития страны (концепция, стратегия, программа, планы, контроль за ходом выполнения) [17, с.100] и достижение целей её реализации, осуществляемый на основе единого технологического комплекса.

Основные направления организации работы по управлению персоналом государственной службы, определённые Минтрудом России в “Методических рекомендациях по стратегическому управлению кадрами государственной гражданской службы”, по нашему мнению, позволяют более эффективно реализовать функционал наставничества на основе исследования его закономерностей и принципов как комплексную кадровую технологию [7, с. 228-240].

Проведенный анализ позволяет констатировать, что наставничество на государственной службе на сегодняшний день является наиболее востребованной технологией, отражающей возможности реализации кадровой стратегии государственных органов, способной решить широкий арсенал задач эффективной и быстрой передачи актуальных знаний и профессионального опыта, обеспечить профессиональную компетентность молодых специалистов и преемственность с учётом современного вектора развития общества и государства.

Программы профессиональной подготовки специалистов в вузах не всегда успевают адаптироваться к существующей динамике быстрого устаревания знаний, в то время как наставничество позволяет обучать государственного служащего, социально, профессионально и психологически адаптируя его к внутриорганизационной профессиональной среде. Это позволяет исследовать и внедрять наставничество как инновационный формат профессионального развития государственных служащих и востребованную кадровую технологию.

В то же время, необходима тщательная предварительная методическая подготовка для последующего взаимосвязанного поэтапного внедрения программ наставничества с целью получения долгосрочного эффекта от данной технологии [15, с. 46].

### **Концептуальные задачи совершенствования наставничества в контексте кадровой стратегии государственных органов**

Подводя итог анализу наставничества как нового формата профессионального развития государственных служащих, мы предлагаем перспективные концептуальные задачи его совершенствования.

Сформировать систему опережающего нормативного, научно-методического, организационно-регламентационного и мотивационного обеспечения совершенствования наставничества в соответствии с приоритетами реализации кадровой стратегии государственных органов. При этом целефункциональное предназначение и ценностная результативность института наставничества определяется с практической ориентацией на

ключевые задачи в достижении эффективности государственного управления при разработке и реализации стратегических программ прогрессивного развития российского государства и обеспечения его национальной безопасности.

Обеспечить внедрение института наставничества и управление совершенствованием наставнической деятельности в формате профессионального развития государственных служащих как социальной, образовательной, кадровой технологии для решения задач по следующим направлениям социально-кадровой практики:

- профессиональная социализация молодых специалистов государственного управления;
- ускорение процесса государственно-служебной адаптации и результативного включения в технологическое освоение должностного функционала;
- формирование основополагающих ценностных установок приверженности к профессии государственного служения и определение мотивационных карьерных устремлений в реализации личных потенциальных возможностей в перспективах профессионального и должностного развития.

Совершенствование процесса внедрения и развития института наставничества на государственной службе требует от руководителей кадровых органов и служб управления персоналом ускоренного решения целого ряда задач в сфере своей ответственности:

- конкретизировать статусно-ролевую определённость, полномочия, права, обязанности и ответственность всех субъектов наставнической деятельности и закрепить их в локальных нормативных актах;
- определить временные параметры, механизмы, формы и методы достижения эффективного взаимодействия субъектов наставничества в работе с лицами, в отношении которых оно осуществляется;
- закрепить практику регулярного коллегиального обсуждения проблем оценки результативности наставничества, мотивации наставников и их подопечных, совершенствования условий наставнической практики и профессионализации кадрово-технологического обеспечения прохождения государственной службы при принятии решений по вопросам развития наставничества в конкретном государственном органе;
- организовать обратную связь с образовательными учреждениями, которые готовят специалистов для государственной службы, с целью совершенствования педагогических навыков наставников и использования опыта наставничества в повышении практической направленности профессиональной подготовки специалистов;
- реализовать моделирование управления карьерой государственного служащего посредством институционализации наставничества как комплексной кадровой технологии, имеющей возможности применения в реализации других кадровых технологий: оценки персонала, аттестации, ротации, кадрового резерва, профессионально развития и т.д.



– добиться приоритетности принципа персонификации наставнической деятельности в отношении каждого государственного служащего, являющегося объектом наставничества на основе: критериально обусловленного подбора наставников, способных анализировать кадровые документы и производить первичную оценку профессиональных, деловых, морально-психологических качеств молодых сотрудников для более эффективного использования арсенала индивидуальных форм и методов обучения подопечного во всех процедурных компонентах наставнической деятельности;

– разработать и внедрить показатели и критерии эффективности наставничества, технологии оценки деятельности субъектов и объектов наставнической деятельности в интересах достижения ценностной результативности применения данной кадровой технологии.

Определить базовые принципы формирования системы профессионализации наставнической деятельности в конкретном государственном органе и разработать механизмы их реализации в соответствии с требованиями к дополнительному профессиональному образованию государственных служащих и повышению квалификации с учётом гендерного фактора в их профессиональной деятельности, персональных и ситуационных потребностей наставников, используя как внутриведомственные образовательные форматы, так и возможности образовательных учреждений.

Для последовательной реализации мероприятий по внедрению и эффективному совершенствованию института наставничества как нового формата профессионального развития в системе государственной службы необходимо видение его общей модели, конкретизируемой по ряду ключевых блоков, что даёт представление о конкретных инструментах, механизмах, алгоритмах управления процессом его институционализации.

### ***Литература***

1. *«Актуальные проблемы совершенствования и развития института наставничества на государственной службе».* Социологический опрос экспертов, проведенный автором – Кемeneвым Д.А.; Индекс: АПСРИНГС – 19.

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

3. Бондалетов В.В., Бондалетов Е.В. *Электронное наставничество как технология обучения на государственной службе // Материалы Афанасьевских чтений.* 2019. № 2 (27). С.38-52.

4. Бубнова Ю.Г., Эльмурзаев С.М. *Некоторые вопросы функционирования института наставничества в органах уголовно-исполнительной системы // Вестник. Владимирского юридического института.* – 2017. – № 1(42). – С. 13–16.

5. Василенко Г.Н., Денисенко Е.С. *Индивидуальное обучение и перспективы развития института наставничества в органах внутренних дел // Вестник Московского университета МВД России.* – 2018. – № 2. – С. 139-144.

6. Канева Ю.О., Зими́на И.В. Организация подготовки наставников в органах государственного и муниципального управления с использованием проектных технологий (на примере Республики Коми) // Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования. 2016. № 30. С. 137-145.
7. Кеменев Д.А. Закономерности наставничества как факторная обусловленность его институционализации на государственной службе // Среднерусский вестник общественных наук. 2019. № 4. С. 228-240.
8. Клищ Н.Н., Январев В.А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе) // Н. Н. Клищ, В. А. Январев; – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 64 с.
9. Любина О.Н. Развитие института наставничества на государственной гражданской службе // Вестник Университета Правительства Москвы. 2018. № 4(42). С. 22-27.
10. Магомедов К.О., Мамичев Н.Г., Пономаренко Б.Т. Влияние социальных факторов и механизмов на эффективность государственной гражданской службы // Этносоциум и межнациональная культура. 2018. № 3 (117). С. 41-54.
11. Официальный сайт мероприятия “Наставник-2018” // [Электронный ресурс] URL: <https://asi.ru/nastavniki/forum/>
12. Официальный сайт проекта “Лидеры России” // [Электронный ресурс] URL: <https://лидерыроссии.рф>
13. Прокофьев С.Е., Беляев А.М., Еремин С.Г. Современные кадровые технологии в органах власти: Монография// М.: Юстицинформ, 2015. – 661 с.
14. Роздольская И.В., Ледовская М.Е., Дьячкова Е.Н. Внедрение института наставничества как стратегически значимого элемента мотивации системы менеджмента персонала в сфере государственного и муниципального управления // Наука, образование и инновации в современном мире: материалы национальной научно-практической конференции. 2018. С. 229-234.
15. Савчук Д. А. Технология наставничества на государственной гражданской службе: трудности на этапе внедрения // Среднерусский вестник общественных наук. 2016. № 1. С. 43–48.
16. Фотина Л.В., Кеменев Д.А. Наставничество в государственных органах: этносоциальный фактор // Этносоциум и межнациональная культура. 2019. № 2 (128). С. 22-35.
17. Фотина Л.В., Норкин К.Б. Стратегирование государственного управления и развития // Этносоциум и межнациональная культура. 2017. № 1 (103). С. 100-108.

### **Literature**

1. "Topical problems of improvement and development of the institution of mentoring in the public service." Sociological survey of experts conducted by the author - Kemenev D.A.; Index: APSRINGS - 19.

2. Bartsitz I. N., Borschevsky G. A., Magomedov K. O. *Modern State and Trends of Development of the State Civil Service in Russia: Analytical Report/I. N. Bartsitz, G. A. Borschevsky, K. O. Magomedov.* - M.: Publishing House "Case" RANChiGS, 2018 - 136 p.

3. Bondaletov V. V., Bondaletov E.V. *Electronic mentoring as a technology of training in the public service//Materials of Athaniev readings.* 2019. № 2 (27). Page 38-52.

4. Bubnova Yu. G., Elmurzayev S.M. *Some issues of operation of the institute of mentoring in the bodies of the penal correction system//Journal. Vladimir Law Institute.* - 2017. - № 1 (42). - S. 13-16.

5. Vasilenko G.N., Denisenko E.S. *Individual training and prospects for the development of the institute of mentoring in the internal affairs bodies//Journal of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation.* - 2018. - № 2. - S. 139-144.

6. Kaneva YU, Zymina I.V. *Organization of training of mentors in bodies of state and municipal administration using project technologies (on the example of the Republic of Komi)//Collection of works on problems of additional professional education.* 2016. № 30. Page 137-145.

7. Kemenev D.A. *Patterns of mentoring as a factor condition of his institutionalization in the public service//Middle Russian Journal of Social Sciences.* 2019. № 4. Page 228-240.

8. Cliche N.N., Janvarev V.A. *Mentoring in the Public Service - New Technology of Professional Development of Public Servants (Foreign and Russian Experience of Mentoring in the Public Service)//N. N. Cliche, V. A. Yanvarev;* - M.: Ed. House of the Higher School of Economics, 2014. - 64 c.

9. Lyubina O.N. *Development of the Institute of Mentoring in the State Civil Service//Journal of the University of the Government of Moscow.* 2018. № 4(42). Page 22-27.

10. Magomedov K.O., Mamichev N.G., Ponomarenko B.T. *The influence of social factors and mechanisms on the effectiveness of the state civil service//Ethnosocium and inter-ethnic culture.* 2018. № 3 (117). Page 41-54.

11. Official site of the event "Mentor-2018"//[Electronic resource] URL: <https://asi.ru/nastavniki/forum/>

12. Official website of the project "Leaders of Russia"//[Electronic resource] URL: <https://лидерыроссии.pф>

13. Prokofiev S.E., Belyaev A.M., Eremin S.G. *Modern personnel technologies in the authorities: Monography//M.: Yusticinform,* 2015. - 661 p.

14. Rosdolskaya I.V., Ice M.E., Dyachkova E.N. *Introduction of the Institute of Mentoring as a strategically significant element of motivation of the personnel management system in the field of state and municipal management//Science,*

*education and innovation in the modern world: materials of the national scientific and practical conference. 2018. Page 229-234.*

15. Savchuk D. A. *Technology of Mentoring in the State Civil Service: Difficulties at the Stage of Implementation//Middle Russian Journal of Social Sciences. 2016. № 1. Page 43-48.*

16. Fotina L. V., Kemenev D.A. *Mentoring in state bodies: ethnic social factor//Ethnic society and inter-ethnic culture. 2019. № 2 (128). Page 22-35.*

17. Fotina L.V., Norkin K.B. *Strategy of public administration and development//Ethnosocium and inter-ethnic culture. 2017. № 1 (103). Page 100-108.*