

Опыт развития личности и реализации ее потенциала в системах управления Липецкой области



Гончарова Е.А.
Кандидат юридических наук,
доцент, начальник управления
государственной службы и кадровой
работы администрации Липецкой
области, г. Липецк

e-mail: goncharovaEA@admlr.lipetsk.ru


Аннотация

В настоящее время в кадровой работе на госслужбе происходит своего рода революция, которая приводит к изменениям роли отдельного сотрудника в коллективе. В данной статье затронуты наиболее важные и актуальные вопросы развития и становления личности на государственной гражданской службе, формирования в современных условиях новой модели управления персоналом, требующей различных методик, применения эффективных инструментов и использования грамотных приёмов, обеспечивающих правильные решения.

Автором подробно изучена и проанализирована система профессионального развития государственных гражданских служащих, рассмотрены социально-служебные отношения в сфере их развития, предложен путь совершенствования системы профессионального развития на основе существующего законодательства, научных разработок и проверенной практики.

Ключевые слова

- информационное общество • потенциал личности • профессиональное развитие • кадровая политика
- государственные гражданские служащие • Липецкая область •



Государственная служба является социально-правовым институтом, выполняющим важную миссию в системе управления государством и особую роль в достижении общенациональных целей и задач. Формирование эффективно функционирующего государства невозможно без аппарата управления, призванного служить обществу и гражданам. Фундаментом этого аппарата являются государственные служащие, а профессионализм, эффективно организованная работа по их обучению и развитию – среди приоритетных задач, стоящих перед государством.

Общепризнано, что грамотная кадровая политика – залог успеха любой организации. От профессионального подхода руководителя к управлению кадрами зависят рабочая атмосфера в коллективе и эффективность работы в целом. Это в конечном итоге позволяет любой организации подняться на высшую ступень развития.


Для того, чтобы система работала чётко и слаженно, в администрации Липецкой области строго соблюдают основные принципы управления персоналом, ведь именно они позволяют всем структурам и их сотрудникам работать организованно и эффективно, профессионально и быстро реагировать на вызовы времени.

Правоприменение новых норм законодательства на практике показало, что необходимы иные кадровые инструменты и механизмы, которые ранее не использовались на государственной службе, но могли бы решить многие задачи.

В связи с этим в Липецкой области за последние 2 года кардинально изменились привычные подходы: кадровые службы региона начали изучать и перенимать опыт крупных коммерческих организаций, где для обучения и развития сотрудников использовались более современные и разнообразные методы и инструменты. Их внедрение позволило повысить эффективность образовательных мероприятий для государственных служащих и осуществлять их профессиональное развитие на системной основе. Новые технологии на госслужбе позволяют управлять всеми HR-процессами, использовать индивидуальные траектории развития и методики по вовлечению и повышению производительности сотрудников, внедрять различные инновации.

В данной статье рассмотрено применение нормативной базы в сфере профессионального развития государственной службы на примере администрации Липецкой области, практика которой является разнообразной и тиражируемой в другие субъекты страны. Подтверждением служат многочисленные благодарственные письма и дипломы Минтруда России, который ежегодно проводит конкурс «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления», отбирает инновационные проекты и рекомендует их для дальнейшего использования в другие субъекты Российской Федерации, государственные органы.

Основным вопросом, который возникает при планировании образовательных мероприятий, является определение потребностей госслужащих в профессиональном развитии. На этом этапе необходимо учитывать те направления для участия в данных мероприятиях, которые предусмотрены ч.3 ст.62 Федерального Закона от 27.07.2004 №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – 79-ФЗ). Правовым основанием мероприятий является решение представителя нанимателя. Согласно п.8 Положения о порядке осуществления профессионального развития гражданских служащих, утверждённого Указом Президента РФ от 21.02.2019 №68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации»: «...Решение представителя нанимателя о направлении гражданского служащего для участия в мероприятиях по профессиональному развитию может быть принято им по собственной инициативе, по представлению кадровой службы государственного органа или по представлению непосредственного руководителя гражданского служащего, исходя из необходимости профессионального развития гражданского служащего в соответствии с задачами и функциями государственного органа» [4]. «Следует отметить, что направление гражданского служащего на обучение, ввиду субъективного принятия решения уполномоченным на это должностным лицом, не порождает никаких правовых последствий ни для представителя нанимателя, который вправе отклонить или не рассмотреть данные представления, ни для гражданского служащего. Это позволяет представителю нанимателя действовать по усмотрению в зависимости от обстоятельств» [9]. Чтобы избежать ошибок, целесообразно направлять сотрудников на обучение, опираясь на результаты



оценок профессиональных и личностных качеств государственных служащих, которые подтверждают необходимость поддержания и повышения имеющегося у них профессионального уровня.

Однако трудностью в реализации данного инструмента оказалось отсутствие в кадровых службах государственного органа сотрудников с квалификацией, дающей право проводить оценку персонала. Учитывая сложившуюся ситуацию, у государственных органов есть несколько путей решения: принять в организацию специалиста с соответствующим образованием, направить на переподготовку имеющегося сотрудника или же привлечь сторонние организации. Заключение контракта с внешним исполнителем на оказание услуг по проведению оценки персонала возможно в рамках государственного заказа, в соответствии с законодательством Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Однако анализ рынка выявил недостаточное количество организаций, оказывающих такие услуги, и их высокую стоимость.

В администрации Липецкой области активно используется одновременно несколько методов для определения зон дальнейшего развития персонала: дистанционное тестирование в целях выявления потенциала сотрудника, очное тестирование методом центра оценки и наставнические сессии с руководителем.

Технологии ассесмент-центра, который на сегодняшний день является одним из наиболее точных методов оценки компетенций сотрудников, администрация региона начала использовать с конца 2018 года. Метод ориентирован на оценку личностных качеств персонала, их психологических и профессиональных особенностей, а также на выявление потенциальных возможностей специалистов. За весь период с помощью ассесмент-центра оценку в администрации Липецкой области прошли 170 человек. Ее результаты учитывались как при назначении, переводе, так и при увольнении сотрудников: более 20% специалистов были повышены в должности, около 10% – уволены, остальные продолжили работу в занимаемой должности. Для проведения масштабных оценочных процедур используется дистанционное тестирование, которое позволило провести оценку госслужащих независимо от их загруженности и удалённости.

Действенным и эффективным методом оценки стали наставнические сессии с главой региона. Сессии объединяют в себе несколько кадровых инструментов: коучинг, непосредственную передачу опыта, личный пример, обратную связь и мотивирование персонала. В 2019 году оценку прошли 100% госслужащих категории «руководители», 57% – категории «специалисты».

Опираясь на проведённый анализ, считаем, что с целью совершенствования практики оценки персонала целесообразно проводить её для государственных служащих категории «специалисты» силами персонала самих кадровых служб или с использованием компьютерных тестовых программ, а для категории «руководители» – силами сторонних экспертов. Это позволит значительно сэкономить финансовые средства организации, а также уменьшить трудозатраты на разработку документации для закупочных процедур и проведения самой оценки персонала.

В 2019 году утратил силу Указ Президента РФ от 28.12.2006 №1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации», вследствие чего был упразднён индивидуальный план профессионального развития гражданского служащего [2].

Анализ практики использования индивидуальных планов развития кадровыми специалистами, показал, что это достаточно эффективный инструмент, помогающий структурировать и систематизировать усилия сотрудника, направленные на совершенствование его компетенций, а также мониторить динамику изменений. Индивидуальный план развития нужен практически каждому руководителю и специалисту, так как, по сути, является карьерограммой, составленной с учётом характерных профессиональных и личных качеств работника. Изменение правовой базы по данному вопросу в части исключения нормы об индивидуальном плане развития усложнило процессы планирования профессионального развития сотрудников и выявления потребностей в обучении.

Опираясь на проведённый анализ, считаем, что целесообразно вернуть обязательную разработку индивидуальных планов профессионального развития государственных служащих на законодательном уровне.

В современном мире каждый день происходит множество изменений: концепция базового образова-

ния (призванного вооружать человека знаниями и умениями) переходит к концепции обучения на протяжении всей жизни. Государственная служба не является исключением. Профессиональное развитие гражданского служащего осуществляется в течение всего периода прохождения им гражданской службы и реализуется на системной основе через саморазвитие госслужащего. Теоретик отечественного государственного управления, профессор Российской академии государственной службы при Президенте РФ Граждан В.Д. предлагает профессиональное саморазвитие госслужащего трактовать как процесс целенаправленных, планомерных, непрерывных осознанных действий служащего над собой, включающий самосовершенствование своих знаний, умений, навыков, качеств и компетенций в целом в соответствии с требованиями профессиональной деятельности в государственно-административной сфере, её условиями и личной установкой, направленной на реализацию программы личностного развития [10].

На сегодняшний день инструментарий для самообразования разнообразен. Современные образовательные платформы предлагают большое количество форматов обучения на любой «вкус». Дистанционные курсы с практическими заданиями, тестами, обратной связью вполне успешно конкурируют с очным образованием и привлекают множество слушателей, которые ценят свое время и готовы к обучению.

Для самообразования госслужащих в 2019 году администрация Липецкой области запустила новый проект «Электронная библиотека администрации Липецкой области». Это более 2000 деловых книг о менеджменте, лидерстве, личной эффективности, маркетинге, что позволяет служащим заниматься самообразованием ежедневно, находясь территориально в любом месте.

В 2020 году запущено мобильное приложение для госслужащих Липецкой области «Траектория роста». Сотрудники принимают участие в видеоконференциях и вебинарах, просматривают видеоматериалы и презентации от ведущих преподавателей и тренеров на актуальные темы. Информация для них доступна онлайн и офлайн на телефоне.

Изучение новых методов корпоративного обучения и инструментов, которые успешно используются крупными организациями, позволило сформулировать новые предложения для самообразования государственных гражданских служащих, внедрить платформы для коллаборации (корпоративная социальная сеть, в которой сотрудники общаются, делятся опытом и знаниями, вместе решают поставленные задачи). Преимуществами такого метода обучения являются быстрое получение информации и восполнение пробелов в знаниях, сплочение коллектива. Чат-боты и мобильные приложения: программы сохраняют всю информацию на смартфоне сотрудника, и он может быстро найти ответ. Также обучаемый контролирует свой прогресс и понимает, сколько времени потребуется, чтобы освоить весь курс. Курирование контента – это поиск, сбор и демонстрация цифрового контента по определенной тематике. При помощи различных инструментов куратор контента собирает цифровые материалы в различных форматах (текст, изображение, аудио, видео и так далее), оценивает их качество и группирует по тому или иному принципу для того, чтобы поделиться своими наработками с другими.

Сегодня практика сложилась так, что благодаря новому законодательству мероприятия по профессиональному развитию для государственных гражданских служащих стали очень разнообразными и эффективными. Это конференции, форумы, встречи, выставки, конкурсы, круглые столы с участием в них учёных и практиков, занимающихся управлением в системе государственной гражданской службы. Главное преимущество всех мероприятий – обмен опытом и получение самой актуальной информации «из первых уст».

В соответствии с государственной программой «Эффективное государственное управление и развитие муниципальной службы в Липецкой области» в 1 полугодии 2020 года было организовано и проведено 14 образовательных мероприятий для государственных гражданских служащих, 2 курса повышения квалификации, на которых дополнительное профессиональное образование получили 66 государственных гражданских служащих области, 2 семинара для 16 специалистов, впервые принятых на государственную гражданскую службу. Для 100 служащих была организована лекция по теме: «Математика: просто о сложном». Для категории «руководители» провели 3 тренинга по развитию компетенций «Soft Skills» на темы: «Коммуникации в команде с использованием модели личностных профилей MBTI», «Ораторское мастерство», «Кросс-функциональное взаимодействие участников в команде». Также 36

государственных гражданских служащих приняли участие в стратегической сессии «Рост эффективности коммуникации за счет повышения вовлеченности и мотивации сотрудников». Для кадровых работников области было организовано 2 заседания HR-клуба. Переподготовку в дистанционном формате прошли 3 государственных гражданских служащих, для 30 госслужащих было организовано и проведено 3 онлайн-тренинга.

К процессу повышения профессионального уровня сотрудников в администрации Липецкой области подходят не как к рутинному направлению, а как к возможности передать качественные знания служащим и рассмотреть лучшие региональные и мировые практики решения вопросов в соответствующих предметных областях. На сегодняшний день в ходе обучения применяются современные интерактивные методы: компьютерные симуляторы, квест-технологии, форсайт-сессии, деловые игры. Кроме того, в мероприятиях по профессиональному развитию активно используется обмен знаниями с более опытными сотрудниками (наставниками), что имеет значительный эффект в обучении и не требует дополнительного расходования средств в организации. Из-за пандемии большинство госслужащих перешли на удалённую работу в связи с чем широко использовалось дистанционное обучение на платформе WebTutor по темам: «Бережливое производство» (2 модуля), «Информационная безопасность», «Работа с обращениями граждан». Обучение по ним прошли свыше 2500 человек. Для 85 сотрудников из сферы IT был организован и проведён дистанционный курс «Основы Python и анализ данных».

2020-й год многим дал понять, что дистанционное обучение при грамотном распределении времени позволяет гражданским служащим повышать уровень профессиональных знаний без отрыва от производства, а гибкие условия труда помогают добиться оптимального баланса работы и личной жизни, открывают новые возможности для внедрения инновационных проектов, карьерного роста.

В рамках реализации государственной программы Липецкой области «Эффективное государственное управление и развитие муниципальной службы в Липецкой области», утверждённой Постановлением администрации Липецкой области от 31.10.2013 №497, администрация региона проводит систематический опрос государственных гражданских служащих, принявших участие в мероприятиях по профессиональному развитию. В 2019 году уровень удовлетворённости качеством обучения превысил 85%.

Исходя из вышеизложенного, становится очевидным, что развитие системы обучения персонала идёт в первую очередь в сторону сокращения времени на поиск и изучение развивающего материала, а также внедрение компьютерных технологий. Предлагаем использовать в обучении государственных гражданских служащих такую форму как микрообучение – обучение с помощью видеоуроков по 2-3 минуты. Одно видео – одна тема. В конце урока – тест из трёх-пяти вопросов для лучшего усвоения материала.

Хочется отметить, что преимуществами такого метода обучения являются быстрое создание единицы контента – видео или курса из нескольких видео, выбор сотрудниками устройства и времени для знакомства с курсом, сохранение мотивации к обучению, так как обучающийся сразу видит результат и продолжительность курса. Сотрудникам легче заставить себя посмотреть видео длиной 3 минуты, чем 45 минут.

Важное место в обучении занимает желание сотрудника учиться. Как показывают исследования, успех обучения на 80% зависит от учебной программы и преподавательского состава и на 20% от желания и способностей обучающихся. Обучение будет в одинаковой степени неэффективно в случае отношения к нему как к «оплачиваемым каникулам» или как к «наказанию». Поэтому руководителю и кадровым службам необходимо уделить внимание поддержанию мотивации государственных гражданских служащих к планируемому обучению.

Результаты участия госслужащего в мероприятиях по профессиональному развитию могут учитываться при рассмотрении вопросов его аттестации, направлении для участия в других мероприятиях по профессиональному развитию, назначении на иную должность государственной гражданской службы РФ в порядке должностного роста, а также о назначении на должность государственной гражданской службы РФ госслужащего, включённого в кадровый резерв государственного органа и о его премировании [4].

По мнению автора, также целесообразно совершенствовать систему мотивации госслужащих к профессиональному развитию. Предлагаем внести изменения в пункт 6 Положения о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих РФ (утв. Указом Президента

РФ от 21.02.2019 №68), изложив его в новой редакции: «Результаты участия гражданского служащего в мероприятиях по профессиональному развитию должны учитываться при рассмотрении вопросов о его аттестации, направлении для участия в других мероприятиях по профессиональному развитию, назначении на иную должность государственной гражданской службы Российской Федерации в порядке должностного роста, в том числе о назначении на должность государственной гражданской службы Российской Федерации гражданского служащего, включённого в кадровый резерв государственного органа, а также о его премировании». В результате, данная норма станет обязательной для применения.

Выстроить систему обучения и развития, которая бы обеспечивала необходимые результаты, без оценки эффективности невозможно. Но особенность заключается в том, что у всех участников образовательного процесса своё представление об эффективности. Так, преподаватель (тренер) оценивает степень овладения знаниями, умениями, навыками, а также активность слушателей на занятиях. Для этого используются тесты, контрольные работы, зачёты, экзамены. Кроме того, обучающийся сотрудник интересуется актуальностью материала и возможностью его применения на практике, проявляет/не проявляет интерес к данной теме и созданной атмосфере в процессе обучения. Для оценки используется опрос, обратная связь по результатам обучения, анкеты. Также руководитель оценивает качество обучения по определённому набору навыков, которые перенесены сотрудником в практическую деятельность. Оно оценивается на аттестации служащего через определённый промежуток времени, а также с помощью интервью с руководителем по анализу проблем деятельности.

«В помощь кадровым службам государственных органов Минтруд России даёт рекомендации по подведению итогов профессионального развития госслужащих, а именно: провести анализ информации организаций, осуществивших обучение гражданских служащих об их посещаемости и активности в процессе обучения; организовать анкетирование гражданских служащих, принявших участие в мероприятиях по профессиональному развитию, о степени их удовлетворённости содержательным наполнением указанных мероприятий, компетентностью привлекаемых преподавателей и экспертов, практической направленностью обучения/мероприятия по другим параметрам; через месяц после участия гражданского служащего в мероприятии по профессиональному развитию (при возможности) организовать анкетирование непосредственного руководителя данного гражданского служащего в целях определения динамики результатов профессиональной служебной деятельности гражданского служащего до и после участия в мероприятиях по профессиональному развитию; провести анализ указанного выше анкетирования и причин невыполнения (если есть) в отчётном году мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих с целью устранения выявленных недостатков при планировании и организации мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих в последующие годы» [17].

Предполагается, что наиболее успешными мероприятия по профессиональному развитию госслужащих будут в том случае, когда работа кадровой службы, непосредственного руководителя сотрудника, гражданского служащего, направляемого на обучение, и образовательной организации или лиц, привлекаемых к проведению обучения, будет согласована.

Исходя из вышеизложенного, при организации мероприятий по профессиональному развитию кадров необходимо обеспечить эффективное взаимодействие государственного органа с образовательными организациями и лицами, осуществляющими образовательную деятельность; наладить межведомственное взаимодействие по вопросам обмена опытом с кадровыми службами других государственных органов; привлекать опытных государственных служащих в части оперативного ознакомления коллег с текущими изменениями законодательства и приобретения навыков, необходимых для решения практических задач.

В заключение отметим, что государственная служба в современных условиях представляет собой многогранную, творческую и в то же время строго регламентированную деятельность, предъявляющую особые требования к специалистам, их личностным, профессиональным, нравственным качествам в силу общественных ожиданий и задач развития страны. Поэтому и требования к инструментам обучения и развития личностного потенциала сотрудников должны быть особенными, нестандартными и строго индивидуальными.



Список использованной литературы:

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации: принят Государственной Думой 7 июля 2004 года; одобрен Советом Федерации 15 июля 2004 года; ввод. ФЗ РФ от 27.07.2004 №79-ФЗ // Российская газета, №162, 31.07.2004.
2. О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 28.12.2006 №1474 // Собрание законодательства РФ, 01.01.2007, №1 (1 ч.), ст. 203.
3. Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы: Указ Президента Российской Федерации от 11.08.2016 № 403 // Собрание законодательства РФ, 15.08.2016, №33, ст. 5165.
4. О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 №68 // Собрание законодательства РФ, 25.02.2019, №8, ст. 765.
5. О государственном образовательном сертификате на дополнительное профессиональное образование государственного гражданского служащего Российской Федерации: Постановление Правительства Российской Федерации от 18.05.2019 №619 // Собрание законодательства РФ, 27.05.2019, №21, ст. 2579.
6. Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы»: утв. Указом Президента РФ от 11.08.2016 №403; Распоряжение Правительства РФ от 12.09.2016 №1919-р // Собрание законодательства РФ, 19.09.2016, №38, ст. 5604.
7. Об утверждении Положения о прохождении служебной стажировки государственными гражданскими служащими Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 18.05.2019 №618 // Собрание законодательства РФ, 27.05.2019, №21, ст. 2578.
8. Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 07.10.2019 №1296 // Собрание законодательства РФ, 14.10.2019, №41, ст. 5727.
9. Башуров В.Б. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих Российской Федерации: проблемы правового регулирования// Сибирское юридическое обозрение. 2019. № 3.
10. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба. М.: Юркнига, 2015. 547 с.
11. Иванова Н.Л., Климова А.В. Адаптация молодых специалистов на государственной службе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 4.
12. Ковтков Д.И. Правовое регулирование дополнительного профессионального образования гражданских служащих // Журнал российского права. 2018. № 11.
13. Льюис Г. Менеджер-наставник. Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний. М.: Амалфея, 2017. 288 с.
14. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий / Учебно-практическое пособие, 2018. 177 с.
16. Информационные технологии в образовании [Электронный ресурс]. URL: <http://teachtech.ru/teoriya-onlajn-obucheniya/chto-takoe-kurirovaniye-kontenta.html>
17. Официальный сайт Министерства труда Российской Федерации: Рекомендации по вопросам планирования и организации дополнительного профессионального образования и иных мероприятий по профессиональному развитию государственных гражданских служащих Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/3/3>
18. Погодина Г. Оценка эффективности программы адаптации. Все для кадровика [Электронный ресурс]. URL: <https://e.vsekadrovik.ru/article.aspx?aid=418908>

Experience of personality development and realization of its potential in the management systems of the Lipetsk region

Goncharova E. A.

Candidate of law, associate Professor, head of the public administration Department services and personnel work administration of the Lipetsk region, Lipetsk

E-mail: goncharovaEA@admlr.lipetsk.ru

Abstract

Currently, there is a kind of revolution in personnel work in the civil service, which leads to changes in the role of the individual employee in the team. This article deals with the most important and topical issues of personal development and formation in the civil service, the formation of a new model of personnel management in modern conditions, which requires various methods, the use of effective tools and the use of competent techniques that ensure correct decisions. The author has studied and analyzed in detail the system of professional development of civil servants, considered social and service relations in the sphere of their development, and proposed a way to improve the system of professional development based on scientific works and legislation.

Key words

• information society • personal potential • professional development • personnel policy • civil office • Lipetsk

References

1. On the state civil service of the Russian Federation: adopted by the State Duma on July 7, 2004; approved by the Federation Council on July 15, 2004; introduction. Federal law of the Russian Federation No. 79-FZ of 27.07.2004 // Rossiyskaya Gazeta, no. 162, 31.07.2004.
2. about additional professional education of state civil servants of the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation of 28.12.2006 No. 1474 // Collection of legislation of the Russian Federation, 01.01.2007, no. 1 (1 h.), article 203.
3. about the main directions of development of the state civil service of the Russian Federation for 2016-2018: Decree of the President of the Russian Federation of 11.08.2016 No. 403 // Collection of legislation of the Russian Federation, 15.08.2016, no. 33, article 5165.
4. on professional development of state civil servants of the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation of 21.02.2019 No. 68 // Collection of legislation of the Russian Federation, 25.02.2019, no. 8, article 765.
5. About the state educational certificate for additional professional education of the state civil servant of the Russian Federation: Resolution of the Government of the Russian Federation of 18.05.2019 No. 619 // Collection of legislation of the Russian Federation, 27.05.2019, No. 21, article 2579.
6. about the approval of the action plan («road map») for the implementation of the Main directions of

development of the state civil service of the Russian Federation for 2016-2018»: approved. Decree of the President of the Russian Federation No. 40 dated 11.08.2016; decree Of the Government of the Russian Federation No. 1919-R dated 12.09.2016 // Collection of legislation of the Russian Federation, 19.09.2016, no. 38, article 5604.

7. on approval of the Regulations on service training for state civil servants of the Russian Federation: Decree of the Government of the Russian Federation of 18.05.2019 No. 618 // Collection of legislation of the Russian Federation, 27.05.2019, No. 21, article 2578.

8. on approval Of the regulations on mentoring in the state civil service of the Russian Federation: Decree of the Government of the Russian Federation of 07.10.2019 No. 1296 // Collection of legislation of the Russian Federation, 14.10.2019, No. 41, article 5727.

9. Bashurov V. B. Professional development of state civil servants of the Russian Federation: problems of legal regulation // Siberian legal review. 2019. No. 3.

10. Citizens V. D. State civil service. Moscow: Yurkniga, 2015. 547 p.

11. Ivanova N.L., Klimova A.V. Adaptation of young specialists in the public service // Issues of state and municipal management. 2018. No. 4.

12. Kovtkov D. I. Legal regulation of additional professional education of civil servants // Journal of Russian law. 2018. No. 11.

13. Lewis G. Manager-mentor. Strategy of talent disclosure and knowledge dissemination. Moscow: Amalfeya, 2017. 288 p.

14. Melikhov Yu.E., Maluev P.A. Personnel Management: a portfolio of reliable technologies / Educational and practical guide, 2018. 177 p.

16. Information technologies in education [Electronic resource]. URL: <http://teachtech.ru/teoriya-onlajn-obucheniya/chto-takoe-kurirovanie-kontenta.html>

17. Official website of the Ministry of labor of the Russian Federation: Recommendations on planning and organization of additional professional education and other measures for professional development of civil servants of the Russian Federation [Electronic resource]. URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/3/3>

18. Pogodina G. Evaluation of the effectiveness of the adaptation program. Everything for the HR Manager [Electronic resource]. URL: <https://e.vsekadrovik.ru/article.aspx?aid=418908>