

**Четверикова Надежда
Анатольевна**

канд. социол. наук, ФГБОУ ВО
«Оренбургский государственный
университет», г. Оренбург,
Российская Федерация

ORCID: 0000-0003-3830-1020

e-mail: nadinka.81@mail.ru

**Колмыкова Марина
Александровна**

канд. социол. наук, ФГБОУ ВО
«Оренбургский государственный
университет», г. Оренбург,
Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-2320-0844

e-mail: mari_kol@mail.ru

Chetverikova Nadezda

Candidate of Sociological Sciences,
Orenburg State University,
Orenburg, Russia

ORCID: 0000-0003-3830-1020

e-mail: nadinka.81@mail.ru

Kolmykova Marina

Candidate of Sociological Sciences,
Orenburg State University,
Orenburg, Russia

ORCID: 0000-0002-2320-0844

e-mail: mari_kol@mail.ru

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ
СЛУЖАЩИХ**

Аннотация. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих – важная часть государственной политики и этот процесс уже достаточно регламентирован нормативно-правовыми актами Российской Федерации. Поэтому на современном этапе необходима разработка такой системы подготовки государственного гражданского служащего, которая бы учитывала весь имеющийся потенциал его личности. В процессе профессионального развития необходимо учитывать, что профессиональная деятельность чиновника имеет ряд специфических особенностей, и далеко не каждый индивид может соответствовать требованиям государственной службы как общественного института. В статье рассмотрены современные исследования на тему профессионального развития государственных гражданских служащих, представлено авторское видение в вопросе повышения профессионализма тех, кто связывает свою деятельность со служением государству.

Ключевые слова: профессиональное развитие, государственный гражданский служащий, компетентностный подход, технологии профессионального развития, интерактивные технологии.

Цитирование: Четверикова Н.А., Колмыкова М.А., Современные тенденции профессионального развития государственных гражданских служащих//Вестник университета. 2019. № 9. С. 33-38.

**CURRENT TRENDS IN THE PROFESSIONAL
DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS**

Abstract. The professional development of state civil servants is an important part of state policy, and this process has been already sufficiently regulated by the regulatory legal acts of the Russian Federation. Therefore, at the present stage, it is necessary to develop such a system for training civil servants, that would take into account all the existing potential of the personality of a civil servant. In the process of professional development, it is necessary to take into account, that the professional activity of an official has a number of specific features, and not every individual can meet the requirements of public service as a public institution. The current studies on the professional development of civil servants have been considered in the article, the authors' vision on the issue of improving the professionalism of those, who connect their activities with serving the state, has been presented.

Keywords: professional development, civil servant, competency-based approach, professional development technologies, interactive technologies.

For citation: Chetverikova N.A., Kolmykova M.A. Current trends in the professional development of civil servants (2019) Vestnik universiteta, I. 9, pp. 33-38. doi: 10.26425/1816-4277-2019-9-33-38

На сегодняшний день государственная служба как социальный институт претерпела существенные изменения. Это стало возможным за счет последовательных и поступательных шагов в развитии государственной службы, что в результате должно обеспечить и эффективность государственного управления. Комплекс мероприятий по реформированию и развитию государственной службы был реализован посредством совокупности федеральных программ.

Самым ощутимым результатом этого длительного периода реформирования можно считать дополнение уже существующего правового обеспечения государственной службы, но реализация программных мероприятий не всегда признается эффективной, по мнению множества экспертов.

© Четверикова Н.А., Колмыкова М.А., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Сегодня очередным этапом развития государственной службы должно стать осознание, что разработанных законодательных актов и методических предложений уже достаточно, необходимо переходить к конкретным мероприятиям по развитию профессиональных компетенций современных государственных служащих, потому что иначе говорить об эффективном государственном управлении не придется.

В подтверждении вышесказанному, нужно отметить, что Указом Президента Российской Федерации (далее – РФ) от 21.02.2019 г. № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» был утвержден порядок осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих, который регламентирует условия, сроки, объем часов, порядок стажировок и т. д. [1].

Однако считаем, что процесс профессионального развития государственных служащих уже достаточно регламентирован нормативно-правовыми актами РФ и на современном этапе развития необходима разработка такой системы подготовки госслужащих, которая бы учитывала весь имеющийся потенциал личности индивида, который решил посвятить свою жизнь служению государству. В процессе профессионального развития необходимо учитывать, что профессиональная деятельность чиновника имеет ряд специфических особенностей, и далеко не каждый индивид может соответствовать требованиям государственной службы как общественного института.

Подобная теория была подробно исследована классиками социологии. Проблематика кадрового планирования на государственной службе и развитие чиновников в профессиональном плане исследована пограничными областями наук, а именно: социологией управления, социологией профессий, социологией организаций, конфликтологией, управлением персоналом, психологией управления, организационным поведением и другими.

С социологической точки зрения, профессионализм работников рассматривается в контексте социального поведения личности, если же говорить о профессионализме государственных служащих, он проявляется в применении своих личностных качеств, поведенческих особенностей и профессиональных функций в процессе реализации государственного интереса. Здесь необходимо отметить, что именно через профессиональные функции Т. Парсонс рассматривает профессионализм в широко известной теории структурного функционализма Agil [13].

Научный интерес к вопросам профессионализации работников различных сфер деятельности можно наблюдать в трудах М. Вебера, Э. Мэйо, Э. Дюркгейма, К. Маркса, Г. Спенсера.

Особого внимания заслуживает теория рациональной бюрократии М. Вебера, в которой он описывает так называемый идеальный тип социальной организации, которая должна быть подчинена строгим правилам функционирования [6]. Современная трактовка понятия «бюрократия» не имеет ничего общего с веберовской концепцией или, можно сказать, имеет несколько искаженную ее форму. Многие исследователи обращали внимание на проблемы, которые можно обнаружить в концепции М. Вебера. Эти же пробелы можно отнести и к современному состоянию государственной службы как бюрократической организации. К ним можно отнести, во-первых, излишнюю специализацию, которая порождает ситуацию сужения кругозора у государственных служащих, а это приводит к отсутствию навыков комплексного анализа существующих проблем. Во-вторых, жесткая регламентация ежедневных действий приводит к тому, что чиновники не способны адаптироваться к изменяющимся социальным условиям [12]. Это применимо и к процессу профессионального развития государственных служащих сегодня: процесс строго регламентирован и подчас обучение носит формальный характер по уже устоявшимся стандартам, не адаптированным к требованиям современности.

Социально-экономические трансформации в России, динамика внешней среды и формируемая инновационная система государственного образования, усложнение и расширение сферы деятельности государственных служащих требуют ухода от формального подхода к профессиональному совершенствованию, так как практика показывает, что это не является залогом эффективной службы государству.

Отметим, что проблема профессионального развития государственных служащих привлекает внимание широкого круга современных исследователей. К примеру, Л. Н. Свирина пишет о том, что необходима оптимизация системы профессионального образования в сфере государственной и муниципальной службы. Оптимизация представляется как применение инновационных подходов к организации обучения управленческих кадров. Таким инновационным подходом, отвечающим потребностям общества в эффективных управленцах на государственных должностях, может быть компетентностный подход, который реализуется в программе для управленцев «Специалист по государственному и муниципальному управлению» (англ. Master of Public Administration) на базе Российской академии народного хозяйства и государственной службы при

Президенте Российской Федерации. Автор акцентирует свое внимание на том, что особенность данной программы заключается не только в развитии управленческих и исследовательских компетенций у руководителей высшего и среднего уровня, но и на подготовку управленцев, способных к соблюдению высоких этических стандартов служебного поведения и моральных стандартов [11].

Г. А. Борщевский, Н. Н. Калмыков в своем исследовании поднимают вопрос о мотивации руководителей и ведущих сотрудников подразделений, участвующих в программах дополнительного профессионального образования [5]. Приводятся данные, которые говорят о достаточно низком уровне мотивации и потребности в обучении, отсутствии интереса к тематике и содержанию программы обучения. Объясняется такая ситуация отсутствием взаимосвязи между наличием удостоверения о повышении квалификации или диплома о профессиональной переподготовке и уровнем оплаты труда и должностного роста. По мнению исследователей, реальную потребность в получении дополнительного профессионального образования в сфере государственного управления испытывают те государственные служащие, которые находятся в кадровом резерве или хотят в него попасть. Но и здесь ситуация далека от совершенства – включение в кадровый резерв не является основанием для направления гражданского служащего для участия в мероприятиях по профессиональному развитию, а участие в таких мероприятиях не влияет ни на включение государственного служащего в кадровый резерв, ни на его продвижение по службе в будущем.

Это подтверждает некоторый формальный характер реализации мероприятий по развитию госслужащих, что приводит к недоверию к существующей системе повышения квалификации и переподготовке.

Идея адаптивной системы профессионального развития государственных служащих находит свое отражение в исследовании И. Н. Иваненко. Создание адаптивной системы повышения квалификации в сфере государственного и муниципального управления – по его мнению, именно тот подход к профессиональному развитию, который максимально ориентирован на обучающихся, так как именно в адаптивной образовательной среде формируются «нужные» профессиональные компетенции, с учетом возможностей и интересов обучающегося (слушателя) с опорой на потребности государства и общества. Одним из способов познания автор выделяет интеракцию как процесс адаптивного взаимодействия. Интерактивными технологиями адаптирующего свойства называются деловые игры, кейс-технология, модерация, проектное обучение и другие [8].

О достижении эффективных результатов на государственной гражданской службе «новичками», непрерывности их профессионального развития, в том числе без отрыва от места работы и временного прекращения исполнения государственной и муниципальной службы, пишет Д. А. Савчук. Наставничество в более совершенном виде, как форма обучения и кадровая технология, в XXI в. вновь начинает набирать обороты по применению на госслужбе. Институт наставничества позволяет сформировать профессионально-значимые качества у впервые принятых на службу людей через знакомство с историей государственной службы ценностями профессиональной культуры и норм поведения, традициями и ритуалами, которые присущи выбранному виду службы; влияет на формирование активной гражданской и жизненной позиции на примере опытных служащих [10].

Опыт электронного наставничества, как передовой технологии электронного обучения, представлен в исследовании В. В. Бондалетова и Е. В. Бондалетова. Авторы указывают на то, что электронное обучение, создание тренажеров, итоговых наборов тестов и имитационных игр позволяет осуществлять объективный контроль полноты освоения служащими требуемых знаний и навыков, получать знания и навыки в удобное время и в удобной форме, а также возвращаться по мере необходимости к пройденному ранее материалу. Разработанная концепция внутриорганизационной образовательной среды профессионального развития и оценки персонала на основе применения игрового моделирования, по мнению авторов, найдет свое продолжение в создании тренажеров, на которых служащие могут тренироваться, приобретать необходимые навыки в решении проблемных ситуаций, допускать ошибки, учиться их проходить в реальной жизни, развивать свои способности и приобретать новые навыки, повышая свой профессионализм [4].

Интересным в контексте исполнения федеральных законов и иных нормативных и правовых актов в сфере развития государственной гражданской службы РФ представляется опыт профессионального развития государственных гражданских служащих Пензенской области. Пензенскую область по праву можно считать образцовой в решении проблемы профессионального развития государственных гражданских служащих для органов государственной власти, использующую электронную форму обучения с применением современных программно-технических средств. На базе Учебно-методического центра Правительства Пензенской области

реализуются дополнительные образовательные программы, обеспеченные электронными учебно-методическими комплексами, для поддержки и сопровождения обучения функционирует информационный портал и портал дистанционного обучения. Создание Портала и системы поддержки и сопровождения деятельности органов государственной власти и государственных гражданских служащих позволило создать систему непрерывного профессионального развития, способствующую повышению профессионализма и компетентности госслужащих [7].

Е. А. Алпатова на основании выделенных в Федеральном законе № 79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» требований к служебному поведению гражданского служащего и сформулированных личных качеств, необходимых государственному служащему, с использованием методологии персонального коучинга представляет компетентностно-профессиональную модель государственного служащего топ-уровня [2; 3]. Сформированная модель компетенций определяет точки роста государственного служащего, тем самым позволяет разрабатывать программы обучения, соответствующие требованиям нормативно-правовых актов и запросам общества на эффективных менеджеров в сфере государственного управления.

На самом деле, проблема повышения профессионализма государственных служащих с использованием в образовательной среде коучинга как эффективной методики и формы, превосходящей традиционные методы обучения, мобилизующей внутренний потенциал обучаемого и его включенность в процесс обучения, ответственность и ориентацию на результат не нова. Доказательства состоятельности коучингового подхода сегодня уже не требуются, а вот поиск путей внедрения этого метода в различные сферы образования, в том числе и дополнительного профессионального образования, где потребитель (в лице государственного служащего) играет в процессе образования инициативную роль – это перспективное направление, требующее своего активного развития и реализации. Об использовании коучинга, как нового подхода к формированию компетенций, в образовательной магистерской программе пишут Н. Н. Никулина, С. В. Березина и М. Е. Шашкина. Они указывают на то, что коучинг помогает посмотреть со стороны на свою профессиональную деятельность и оценить ее аспекты [9]. Таким образом, на основании имеющихся знаний и умений в совокупности с адекватной оценкой собственного уровня, в том числе управленческих компетенций, становится возможным формирование потребности в получении новых и совершенствовании имеющихся знаний, умений и навыков – компетенций, необходимых для работы в соответствующих отраслях и сферах государственного управления, выполнения своих профессиональных обязанностей и способствует повышению престижа государственной службы.

Итак, мы полагаем, что для эффективного управления развитием профессионализма государственных служащих необходимо развивать их потенциал. Особую роль в этом играет весь спектр технологий профессионального развития, который должен быть ориентирован на:

- формирование знаний в сфере государственного управления (конституционные и законодательные основы РФ, правовые и организационные формы противодействия коррупции, этика служебного поведения и т. д.);
- развитие личностных и профессиональных качеств чиновников, причем с использованием электронной образовательной среды.

К сожалению, на современном этапе бюрократизированность многих процессов государственного управления не дает возможности сделать процесс профессионального развития государственных служащих максимально адаптированным к современным реалиям.

В основе системы профессионального развития представляется компетентностный подход. Обобщенно набор базовых компетенций должен включать в себя управленческую, исследовательскую и морально-этическую компетенции. Кроме того, образовательный процесс госслужащих должен быть практико-ориентированным и адаптивным, соответствующим изменениям, происходящим в системе государственной службы, в обществе, социальных институтах и социальных технологиях, в науке. На наш взгляд, это возможно при внедрении и развитии института наставничества. А в совокупности с использованием интерактивных технологий, считаем, это позволит получить высококвалифицированный ресурс, который владеет:

- способностью решать проблемы регионов и страны в целом;
- способностью принимать качественные управленческие решения и нести за них ответственность;
- индивидуально-значимыми мотивами служения обществу и государству, не противоречащими моральным стандартам и этике государственной службы.

Заметим, все это возможно только при грамотно построенном взаимодействии всех заинтересованных сторон в вопросе профессионального развития государственных служащих.

Библиографический список

1. Указ Президента РФ «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации») от 21.02.2019 г. № 68 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 30.07.2019).
2. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 01.05.2019 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 30.07.2019).
3. Алпатов, Е. А. Компетентностно-профессиональная модель государственного служащего топ-уровня // Учет и статистика. – 2018. – № 3 (51) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostno-professionalnaya-model-gosudarstvennogo-sluzhashego-top-urovnya> (дата обращения: 30.07.2019).
4. Бондалетов, В. В. Электронное наставничество как технология обучения на государственной службе / В. В. Бондалетов, Е. В. Бондалетов // Материалы Афанасьевских чтений. – 2019. – № 2 (27) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronnoe-nastavnichestvo-kak-tehnologiya-obucheniya-na-gosudarstvennoy-sluzhbe> (дата обращения: 30.07.2019).
5. Борщевский, Г. А. Современные приоритеты профессионального развития государственных гражданских служащих / Г. А. Борщевский, Н. Н. Калмыков // Ars Administrandi. – 2017. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-prioritety-professionalnogo-razvitiya-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih> (дата обращения: 30.07.2019).
6. Вебер, М. Избранные произведения: пер. с нем. / М. Вебер; сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; предисл. П. П. Гайденко. – М.: Прогресс, 1990. – 804 с. – (Серия «Социологическая мысль Запада»).
7. Живодрова, С. А. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих Пензенской области / С. А. Живодрова, О. Н. Мгдсян // Наука. Общество. Государство. – 2018. – № 2 (22) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-razvitie-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih-penzenskoj-oblasti> (дата обращения: 30.07.2019).
8. Иваненко, И. Н. Совершенствование профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих / И. Н. Иваненко, Е. А. Коваленко // Научный журнал КубГАУ. – 2017. – № 131 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-professionalnoy-podgotovki-gosudarstvennyh-i-munitsipalnyh-sluzhaschih-1> (дата обращения: 30.07.2019).
9. Никулина, Н. Н. и др. Использование коучинга в образовательной магистерской программе / Н. Н. Никулина, С. В. Березина, М. Е. Шашкина // Вестник экономической безопасности. – 2018. – № 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-kouchinga-v-obrazovatelnoy-magisterskoj-programme> (дата обращения: 30.07.2019).
10. Савчук, Д. А. Технология наставничества на государственной гражданской службе: трудности на этапе внедрения // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-nastavnichestva-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhbe-trudnosti-na-etape-vnedreniya> (дата обращения: 30.07.2019).
11. Свирина, Л. Н. Направления совершенствования уровня подготовки профессиональных кадров для государственной службы // Вопросы науки и образования. – 2018. – № 15 (27) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-sovershenstvovaniya-urovnya-podgotovki-professionalnyh-kadrov-dlya-gosudarstvennoy-sluzhby> (дата обращения: 30.07.2019).
12. Штомпка, П. Социология. Анализ современного общества / П. Штомпка; пер. с польск. С. М. Червонной. – М.: Логос, 2005. – 664 с.
13. Parsons, T. Professions and social structure // Social Forces. – 1939. – Vol. 17. – № 4. – Pp. 457-467.

References

1. Ukaz Prezidenta RF “O professional’nom razvitii gosudarstvennykh grazhdanskih sluzhashchikh Rossiiskoi Federatsii” (vmeste s “Polozheniyem o poryadke osushchestvleniya professional’nogo razvitiya gosudarstvennykh grazhdanskih sluzhashchikh Rossiiskoi Federatsii”) ot 21.02.2019 g. № 68 [Decree of the President of the Russian Federation “On the professional development

- of state civil servants of the Russian Federation” (together with the “Regulation on the Procedure for the Professional Development of State Civil Servants of the Russian Federation”) dated February 21, 2019 № 68]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema “Konsul’tantPlyus” <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 30.07.2019).
2. Federal’nyi zakon “O gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhbe Rossiiskoi Federatsii” ot 27.07.2004 g. № 79-FZ (red. ot 01.05.2019 g.) [Federal law “On the state civil service of the Russian Federation” dated July 27, 2004 № 79-FZ (ed. on May 01, 2019)]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema “Konsul’tantPlyus” <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 30.07.2019).
 3. Alpatova Ye. A. Kompetentnostno-professional’naya model’ gosudarstvennogo sluzhashchego top-urovnya [Competence-professional model of public servants of the top level]. Uchet i statistika [Accounting and Statistics], 2018, I. 3 (51). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostno-professionalnaya-model-gosudarstvennogo-sluzhashchego-top-urovnya> (accessed 30.07.2019).
 4. Bondaletov V. V, Bondaletov E. V. Elektronnoe nastavnichestvo kak tekhnologiya obucheniya na gosudarstvennoi sluzhbe [Electronic mentoring as a teaching technology in the public service]. Materialy Afanas’evskikh chtenii [Materials of Afanasiev readings], 2019, I. 2 (27). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronnoe-nastavnichestvo-kak-tekhnologiya-obucheniya-na-gosudarstvennoy-sluzhbe> (accessed 30.07.2019).
 5. Borshchevskii G. A., Kalmykov N. N. Sovremennye priority professional’nogo razvitiya gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [Modern priorities for the professional development of public civil servants]. Ars Administrandi, 2017, I. 4. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-priority-professionalnogo-razvitiya-gosudarstvennykh-grazhdanskikh-sluzhashchikh> (accessed 30.07.2019).
 6. Veber M. Izbrannye proizvedeniya [Featured Works]; per. s nem.; sost., obshch. red. i poslesl. Yu. N. Davydova; predisl. P. P. Gaidenko. M.: Progress, 1990. 804 p. (Seriya “Sotsiologicheskaya mysl’ Zapada”).
 7. Zhivodrova S. A., Mgdysyan O. N. Professional’noe razvitie gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh Penzenskoi oblasti [Professional development of state civil servants of the Penza region]. Nauka. Obshchestvo. Gosudarstvo [Science. Society. State], 2018, I. 2 (22). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-razvitie-gosudarstvennykh-grazhdanskikh-sluzhashchikh-penzenskoy-oblasti> (accessed 30.07.2019).
 8. Ivanenko I. N., Kovalenko Ye. A. Sovershenstvovanie professional’noi podgotovki gosudarstvennykh i munitsipal’nykh sluzhashchikh [Improving the training of state and municipal employees]. Nauchnyi zhurnal KubGAU [Scientific journal of KubSAU], 2017, I. 131. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-professionalnoy-podgotovki-gosudarstvennykh-i-munitsipalnykh-sluzhashchikh-1> (accessed 30.07.2019).
 9. Nikulina N. N., Berezina S. V., Shashkina M. Ye. Ispol’zovanie kouchinga v obrazovatel’noi magisterskoi programme [The use of coaching in the educational master’s program]. Vestnik ekonomicheskoi bezopasnosti [Bulletin of Economic Security], 2018, I. 3. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-kouchinga-v-obrazovatelnoy-magisterskoy-programme> (accessed 30.07.2019).
 10. Savchuk D. A. Tekhnologiya nastavnichestva na gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhbe: trudnosti na etape vnedreniya [Mentoring technology in the public service: difficulties at the implementation stage]. Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk [Central Russian Bulletin of Social Sciences], 2016, I. 1. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tekhnologiya-nastavnichestva-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhbe-trudnosti-na-etape-vnedreniya> (accessed 30.07.2019).
 11. Svirina L. N. Napravleniya sovershenstvovaniya urovnya podgotovki professional’nykh kadrov dlya gosudarstvennoi sluzhby [Directions for improving the level of training of professional personnel for public service]. Voprosy nauki i obrazovaniya [Questions of science and education], 2018, I. 15 (27). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-sovershenstvovaniya-urovnya-podgotovki-professionalnykh-kadrov-dlya-gosudarstvennoy-sluzhby> (accessed 30.07.2019).
 12. Shtompka P. Sotsiologiya. Analiz sovremennogo obshchestva [Sociology. Analysis of modern society]; per. s pol’sk. S. M. Chervonnoy. M.: Logos, 2005. 664 p.
 13. Parsons T. Professions and social structure. Social Forces, 1939, Vol. 17, I. 4, pp. 457–467.