УДК 378.37

Педагогические основы подготовки и адаптации кадров для государственной службы

Pedagogical basis of personnel training for the public service

Владимирова М.М., Казанский (Приволжский) федеральный университет, *marina.vladimirova.nc@gmail.com*

Мухаметзянова Ф.Г., Институт международных отношений, Казанский (Приволжский) федеральный университет, *florans955@mail.ru*

Яруллина А.Ш., Елабужский институт, Казанский (Приволжский) федеральный университет, *yarullina-74@mail.ru*

Vladimirova M., *Kazan Federal University, marina.vladimirova.nc@gmail.com*

Mukhametzyanova F., *Institute of International Relations of Kazan (Volga Region) Federal University, florans955@mail.ru*

Yarullina A., *Yelabuga Institute of Kazan Federal University, yarullina-74@mail.ru*

DOI: 10.51379/KPJ.2021.150.6.025

Ключевые слова: государственный служащий, дополнительное профессиональное образование, субъектно-ориентированный подход, субъект деятельности, институт наставничества.

Keywords: *civil servant, additional professional education, subject-oriented approach, subject of activity, institute of mentoring.*

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы, связанные с педагогическими основами подготовки кадров для гражданской службы на примере Республики Татарстан (РТ) в контексте их профессионального становления и развития. Тенденции развития современного российского общества, как глобализация и цифровизация, повышают требования не только к интенсивности работы государственных служащих, но и развитию их как субъектов профессиональной деятельности. Ведущая идея статьи заключается в том, педагогическими основами профессионального развития молодых госслужащих является не только система основного и дополнительного образования, но и институт наставничества, что актуализирует вопросы субъектно-ориентированного подхода и развитие госслужащих как субъектов профессиональной деятельности через различные системы их подготовки и переподготовки. В этой системе подготовки и переподготовки госслужащих особое внимание уделяется институту наставничества на основе теоретического анализа изучаемой проблемы и результатов пилотного исследования.

Abstract. The article examines issues related to the pedagogical foundations of training personnel for the civil service on the example of the Republic of Tatarstan (RT) in the context of their professional formation and development. The development trends of modern Russian society, such as globalization and digitalization, increase the requirements for not only the intensity of the work of civil servants, but also their development as subjects of professional activity. The leading idea of the article is that the pedagogical foundations of the professional development of young civil servants are not only the system of basic and additional education, but also the institute of mentoring, which actualizes the issues of the subject-oriented approach and the development of civil servants as subjects of professional activity through various systems of their training and retraining. In this system of training and retraining of civil servants, special attention is paid to the institution of mentoring on the basis of a theoretical analysis of the problem under study and the results of a pilot study.

Введение. Актуальность исследования педагогических основ подготовки кадров для государственной службы обусловлена тем, что их профессиональное развитие и становление в

современных социально-экономических условиях является важнейшей частью не только профессиональной карьеры чиновника, но и развития общества. При этом, тенденции

развития современного российского общества, заключающиеся, прежде всего, в глобализации и цифровизации, повышают требования к интенсивности работы государственных служащих и развитию их как субъектов образовательной деятельности. Современные чиновники должны хорошо разбираться в законах, работать с обширной нормативно-правовой базой, участвовать в разработке программ и проектов, причем, не только в реальном пространстве, но и в цифровом. Однако начинающие свою карьеру госслужащие испытывают потребность в адаптации к новой профессиональной среде, и в то же время они сталкиваются с проблемой отсутствия образовательной системы этого процесса.

В связи с чем в педагогической науке актуализируются вопросы выявления педагогических основ подготовки и адаптации кадров для государственной службы. Цель данного исследования заключается в том, чтобы теоретически выявить и обосновать организационно-педагогические основы подготовки кадров для государственной службы в рамках адаптивной системы.

Методами исследования обобщенно-теоретический анализ по изучаемой проблематике и эмпирические методы, включающие социологическое исследование и нарративный анализ.

Степень разработанности проблемы педагогических основ подготовки и адаптации кадров для государственной службы была выявлена на основе полипарадигмального подхода, включающего обобщенно-теоретический анализ работ, основанных на системном, субъектно-деятельностном, компетентностном, экономическом и проектных подходов. Прежде всего, опора на компетентностный подход в вопросах выявления педагогических основ подготовки кадров для государственной службы, позволила выявить и выделить базовые квалификационные требования к знаниям и умениям, необходимых для замещения должностей государственных служащих, включающих общепрофессиональные, нормативно-правовые, информационно-коммуникативные компетенции на различных уровнях [1]. Первый уровень касается профессиональных компетенций, отраженных, прежде всего, в квалификационных требованиях для государственных служащих, связанных, прежде всего, со знанием: Конституции Российской Федерации, законодательства о гражданской службе, о противодействии коррупции [1]. В условиях

глобализации и цифровизации экономики для госслужащих возрастает роль ряд важных умений в ряде областей: оптимальном использовании коммуникационных, информационных и цифровых технологий; управленческих умения и навыков, отраженных профессиональных важных и профессионально – значимых личностных качествах [1]. Ко второму уровню относятся компетенции, связанные с профессиональной сферой и видами деятельности госслужащих, которые формируются в рамках профессионально-функциональных квалификационных требований [1].

В настоящее время вопрос профессиональной подготовки государственных служащих активно исследуется не только в экономике и социологии, но и в педагогической науке. Исторические аспекты вопросов профессионального становления чиновников представлены в научных трудах М. Вебера, Э. Мэйо, Э. Дюркгейма, Г. Спенсера и др. Экономические и педагогические основы проблем профессиональной подготовки переподготовки госслужащих отражены в работах по экономике и педагогике Свириной Л.Н., Михалёвой И.В., Бондаренко В.В., Полутина С.В., Кузнецовой Е.В., Юдиной В.А. и др.

Например, в теории рациональной бюрократии М. Вебера описывается, так называемый идеальный тип социальной организации, которая должна быть подчинена строгим правилам функционирования [4]. Однако можно выделить и некоторые недостатки теории М. Вебера. Во-первых, излишняя специализация порождает ситуацию снижения интеллектуального и социального кругозора у государственных служащих, что отражается на навыках комплексного анализа проблем и их решения [4]. Во-вторых, как считает И.В. Михалёва, так называемая жесткая регламентация ежедневных действий, часто приводит к снижению уровня адаптации госслужащих к изменяющимся социально-экономическим условиям [10]. В этом контексте, представляет интерес идея Л.Н. Свириной о том, что необходимо оптимизировать и интенсифицировать систему профессионального образования в сфере государственной и муниципальной службы на основе оптимального применения инновационных цифровых и глобальных подходов к организации обучения и переподготовки управленческих кадров [11]. Не случайно, И.В. Михалева и др. важным инновационным подходом, отвечающим потребностям общества в подготовке и переподготовке эффективных управленцев на

государственных должностях, выделяют компетентностный и субъектно-ориентированный подход [10]. Ряд авторов, как В.В. Бондаренко и др., связывают формирование компетентности и компетенций с процессом обучения, основанном на проектировании самостоятельности, ответственности, инициативы, как важнейших качеств субъекта профессиональной деятельности и его адаптации к ней [1].

Сегодня, как считает И.Н. Иваненко и др., происходит акцентирование внимания на адаптивной системе профессиональной подготовки и развития государственных служащих и повышения квалификации служащих государственного и муниципального управления [8]. Одной из ведущих характеристик данной системы является субъектная ориентированность, заключающаяся в том, что в адаптивной образовательной среде и профессиональном пространстве формируется синергия общекультурных и профессиональных компетенций, как с учетом возможностей и интересов слушателя как субъекта деятельности, а также с опорой на современные потребности государства и общества [8].

Одним из направлений работы адаптивной системы подготовки и повышения квалификации в сфере государственного и муниципального управления является наставничество, осуществляемое на основе субъектно-ориентированного подхода как условия формирования ключевых компетенций государственных гражданских служащих в эпоху цифровой трансформации экономики [3]. Социальный институт наставничества, как считают И.А. Димаева и Д.Ю. Знаменский, в особенности актуален сегодня на основе творческого использования зарубежного и отечественного опыта [7]. В реальной практике обращение к опыту наставничества позволяют сформировать у субъекта деятельности важные профессионально-значимые качества, как: профессиональное целеполагание, мышление, культура, рефлексия. Институт наставничества, позволяет формировать непосредственное приобщение к культуре, традициям и ритуалам, свойственным данной сфере профессиональной деятельности, а также способствует творческому обмену опытом между молодыми специалистами и профессионалами государственной службы [7]. В.В. Бондалетов и др. тесно связывают эти вопросы с использованием, так называемого, электронного наставничества как технологии обучения на государственной службе [2].

Профессиональная деятельность современных государственных служащих неразрывно связана с глобализацией и цифровизацией экономики и образования, которая привела к развитию новой социальной виртуальной среды и пространства, как институт электронного наставничества, и функциональным изменениям во всех сферах существования общества и глобального образовательного пространства [6]. С развитием электронных средств передачи информации развивается и укрепляется и опыт электронного наставничества. [6]. В.В. Бондалетов и Е.В. Бондалетов рассматривают электронное или цифровое обучение как важный механизм объективного контроля полноты освоения служащими актуальных знаний и навыков, а также как создание оптимальных условий получения знаний, умения и навыков в удобное время и в субъективном образовательном пространстве [2]. Е.В. Васильева и др., в формировании ключевых компетенций государственных гражданских служащих в условиях цифровой трансформации экономики выделяют человеко-ориентированный подход или субъектно-ориентированный [3].

С развитием инновационных цифровых технологий информация становится реалиями современного мира, в некотором роде, в ущерб знаниям и субъектному опыту [12]. Современное образовательное цифровое пространство позволяет субъекту за кратчайшие сроки не просто решать задачи и создавать новые технологии и намечать перспективы, но освобождает время для индивидуального творчества и дальнейшего развития субъекта профессиональной деятельности [5]. Цифровые технологии в профессиональной подготовке государственных служащих позволяют интенсифицировать образовательное пространство, как основного, так и дополнительного, способствуя актуализации, сохранению и развитию субъектности профессионала [6]. Р.С. Гужва и др. связывают подготовку и продвижение государственных и гражданских служащих в современных условиях, в основном с институтом наставничества и дополнительным образованием в новых условиях [5]. А.А. Деркач и А.С. Огнев особо выделяют акмеологические основы профессионального становления государственных служащих, среди которых акцент делается на педагогических основах профессионального развития субъекта деятельности [6]. Н.А. Четверникова и М.А. Колмыкова именно адаптацию через институт наставничества и инновационных цифровых технологий отмечают в качестве современных

тенденций профессионального развития государственных гражданских служащих [12]. Анализ работ выше указанных авторов позволил нам выявить противоречия между потребностью в повышении уровня профессионализма госслужащих и недостаточным обоснованием педагогических основ подготовки и адаптации кадров для государственной службы.

Результаты исследования (опытно-экспериментальная работа). В условиях жесткой конкуренции на рынке труда, госслужащим необходимо ежегодно как развивать, так и повышать уровень как профессиональных компетенций, так и общекультурных, восполняя не только недостаток знаний, но формировать навыки устных и письменных коммуникаций в реальном и цифровом пространстве [6-7]. Коммуникационные навыки необходимы госслужащим не только для работы в реальном и цифровом пространстве, но и для адаптации в новом профессиональном пространстве с различным уровнем профессиональной подготовки. При этом, система адаптации государственных служащих с различным уровнем профессиональной подготовки (базовым и др.) должны позволить им получить необходимые навыки и знания, а также более эффективно выполнять профессиональные обязанности. В этом контексте современные адаптивные модульные дистанционные курсы позволяют госслужащим оптимизировать процесс обучения без отрыва от основного места работы, что существенно экономит временные и финансовые ресурсы, а также позволит реализовать обучение по индивидуальному графику [7].

Проведённый нами нарративный анализ состояния рынка труда на предмет «текучки» кадров (курсив наш) в сфере государственной службы, позволил выявить тенденцию «оттока» молодых кадров из государственной службы. В связи с чем нами было проведено социологическое (пилотное) исследование на предмет выявления причин данного явления среди государственных служащих, ушедших со службы в течение последнего года.

Нами была составлена опрос-анкета, состоящая из двух блоков вопросов. Данный опросник был составлен на основе исследования Н.Л. Ивановой и А.В. Климовой [9].

Первый блок состоит из вопросов, касающихся вопросов следующего характера: гендера, возраста, стажа работы, касающихся первых трёх лет работы, профильного образования, стажировок, работы в ведомстве определенного уровня, сроках адаптации,

специальной программы адаптации, прикреплении наставника и т.д.

Второй блок включал такие вопросы как: субъективная значимость государственной службы на уровне принятия социального статуса; мотивы выбора профессии; мотивы ухода с должности: отсутствие стимулов заработной платы, степени перегрузки и др.; наличия позитивного взаимодействия с руководством и коллегами; регулярной общественной и трудовой активности; наличия наставника; при каких условиях они готовы вернуться в государственную службу.

Исследование проводилось в форме опроса, рассылаемого в сети Интернет и через электронную почту. Всего опрошено 53 человека, ушедших с государственной службы в течение прошедшего года: 52,6% мужчин и 47,4% женщин в возрасте от 25 до 35 лет. Количество женщин и мужчин в выборке было примерно одинаковое, поэтому далее мы рассматриваем усредненное значение других показателей. Среди опрашиваемых 67% государственных служащих сменили вид деятельности в первые полгода профессиональной службы. Но, в то же время, 13% из них вернулись на государственную службу в другое учреждение, самостоятельно адаптировавшись к данной профессии. Выяснили, что 37% опрошенных специалистов, имеют профильное образование, а остальные прошли профессиональную переподготовку. Более 80% тех, кто имеет профильное образование прошло стажировку. Среди же респондентов, не имеющих профильного образования, было обнаружено более 90% тех, кто не проходил стажировку. 13,5% респондентов работает в федеральных органах исполнительной власти, 45,7% – муниципальных служащих, а 41,8% – служащих органов государственной власти субъектов Российской Федерации. Адаптационные мероприятия проводились у 34% государственных служащих: у 54% из них был наставник и была реализована специальная программа адаптации.

Изучение ответов на второй блок вопросов позволил нам выявить ряд показателей: 45% респондентов считают свою работу социально-значимой; 43% выбрало профессию государственного служащего самостоятельно, а остальные – по настоянию родителей. Причинами ухода с работы были названы: отсутствие стимулов заработной платы – 39% опрошенных, наличие больших требований – 55%. 65% респондентов отмечают наличие позитивной рабочей атмосферы на рабочем месте, а также общественной и трудовой деятельности.

Наставник, как помощник в адаптации молодого специалиста, был назначен 27% государственным служащим, однако, 25% из них отметили в деятельности наставника ряд – качеств: отсутствие педагогических основ по процессу адаптации, системы работы, низкий уровень эмпатии и фасилитации, как умения поддержать человека, со стороны наставника. Большинство респондентов акцентировали внимание на отсутствие педагогических основ в адаптации молодых специалистов. Было выявлено несколько условий, при которых они готовы вернуться на службу: наличие наставника, адаптивные курсы и тренинги личностного роста. Результат социологического опроса и нарративного анализа показал, что доминирует потребность в проведении адаптивных курсов, на потребность в которых указало более 54%. Остальные показатели разделились между потребностью в наличии наставника и проведении тренинга.

Следовательно, установлено, что для успешной адаптации молодых государственных служащих для успешной адаптации к предстоящей службе необходимы соответствующие курсы, а также наставник из числа наиболее опытных государственных служащих.

В настоящее время, по результатам вышеуказанного исследования, разработан проект программы дополнительного образования по адаптации молодых государственных служащих. Целью дополнительной программы является формирование адаптивной готовности к профессиональной деятельности госслужащих. Для успешной реализации проекта этой программы необходимо акцентировать внимание на педагогических основах профессионального развития и адаптации молодых госслужащих. Педагогическими основами данного процесса являются: а) создание педагогико-психологических условий по изучению и развитию важнейших личностных компонентов адаптации и включения молодых государственных служащих в их профессиональную деятельность; б) дидактические условия, включающие содержание программы; в) организационно-педагогические, ориентированные на процесс взаимодействия субъекта освоения программы с наставником. Программа рассчитана на 72 часа и предполагает 36 часов очного обучения и 36 часов – дистанционного.

Дистанционный формат будет включать в себя работу на платформе цифровых образовательных ресурсов, который завершится

прохождением промежуточного тестирования не только на предмет выявления уровня профессионального развития субъекта госслужбы, но диагностики и развития личностных качеств, необходимых для успешной адаптации молодого госслужащего. Данный формат будет являться первым этапом данного курса, на котором внимание будет уделено не только изучению и анализу законодательства Российской Федерации о государственной службе, требований к служебному поведению, основам делопроизводства, работе с обращениями граждан, правилам составления нормативно-правовых актов, но и прежде всего, становлению и развитию адаптивных профессионально значимых качеств субъекта государственной службы.

Второй этап обучения будет проходить в очном формате, предполагается, что он будет состоять из комплекса креативных тренингов и практикумов, включающих актуальные кейсы по адаптации. Тренинги будут разрабатываться не только с привлечением психологов, тренеров неформального образования, но и научно-педагогических кадров, но и при непосредственном участии участников программы на основе «мозгового штурма». Креативные тренинги будут содержать не только психологические аспекты адаптации молодых государственных служащих, но и педагогические основы этого процесса, направленные на выполнение дополнительных заданий, решения кейс-ситуаций совместно с наставниками на основе технологий фасилитации, помогающих облегчать этот процесс. Планируется, что тренинги будут направлены на командообразование из числа молодых госслужащих и наставников, на организацию оптимального рабочего места, обучению основам деловой коммуникации, стресс-менеджмента и новым технологиям фасилитации.

Среди слушателей также будет проводиться анкетирование на степень повышения уровня адаптированности. По результатам социологического исследования и нарративного анализа, программа будет корректироваться и адаптироваться под изменяющиеся социально-экономические условия.

Мы склонны считать, что для закрепления эффекта результата внедрения проекта Программы необходимо усилить системную деятельность института наставничества в органах государственной власти. При этом следует отметить, что для успешной работы наставника также необходим соответствующий их уровню профессионального развития курс повышения

квалификации. Предполагается, что в рамках такого курса наставники ознакомятся с современными адаптивными технологиями развития личности госслужащего, как субъекта профессиональной деятельности и личностного роста. Более подробное описание проекта дополнительной программы по данному направлению будут представлены нами в следующей статье.

Выводы. Непрерывное повышение требований к профессионализму государственных служащих диктует необходимость смещения внимания с базового университетского образования на систему адаптивного дополнительного образования, способствующего повышению уровня профессионализма государственных служащих, а также улучшению их работы. В настоящее время дополнительное профессиональное образование состоит из профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки, предоставляемых для прохождения молодым специалистам через каждые три года работы. Для повышения уровня вовлечения молодых специалистов в коллектив, а также для проектирования непрерывно высокого качества работы государственных служащих, необходимо адаптировать систему дополнительного образования к инновационным программам цифровизации и глобализации. Одним из путей данного процесса, можно считать перевод дополнительного образования в дистанционный формат с привлечением современных образовательных технологий.

Обобщенно-теоретический анализ этих исследований позволил нам сделать выводы о том, что к педагогическим основам подготовки и адаптации кадров для государственной службы относятся: 1) психолого-педагогические компоненты личности госслужащего, необходимые для адаптации в новой профессиональной среде; 2) организационно-педагогические условия, ориентированные на взаимодействие молодых госслужащих с наставниками; 3) дидактические условия, включающие проектирование образовательной программы, направленной на адаптацию госслужащих, проводимую совместно с наставниками. Психолого-педагогические компоненты рассматриваются нами не только как условия диагностики личностных качеств, необходимых для успешной адаптации государственных служащих, но и как механизмы их личностного и профессионального роста.

Организационно-педагогические условия процесса адаптации касаются, прежде всего, совместного сотрудничества наставников и адаптантов. Дидактические компоненты процесса адаптации связаны с проектированием программы учебного курса данного процесса, включающего не только информацию, но и креативные тренинги и технологии фасилитации.

Таким образом, установлено, что необходимо обратить внимание на потребность в проектировании адаптивной системы дополнительного образования государственных служащих субъектов Российской Федерации, одним из направлений которого является формирование механизмов адаптации к новой профессиональной сфере, с учётом педагогических основ этого процесса [9]. Педагогические основы заключаются в том, что для адаптации госслужащих надо выявить и обосновать систему условий, как: психолого-педагогические, организационно педагогические и дидактические условия данного процесса.

Заключение. Следует отметить, что также в настоящее время нами разрабатывается более подробное социологическое исследование по определению уровня адаптации молодых государственных служащих. Планируется, что в рамках данного исследования будет необходимо установить уровень стресса впервые поступивших на государственную службу молодых людей в возрасте до 35 лет (включительно), определить уровень интереса к работе, понять, какие дополнительные меры необходимы для успешной адаптации молодежи на государственной службе. По итогам проведенного исследования будут составлены рекомендации для работодателей для дальнейшей успешной работы и снижению уровня оттока молодых кадров. Также особое внимание будет уделено карьерной траектории молодых государственных служащих, что, несомненно, послужит мотивацией для продолжения своей деятельности на государственной службе.

Результаты данного уровня пилотного исследования педагогических основ профессионального развития и адаптации госслужащих могут быть творчески использованы для оптимизации данного процесса на примере различных сфер деятельности.

Практическая значимость статьи заключается в возможности трансформирования идей в реалии подготовки и переподготовки современных госслужащих.

Литература:

1. Бондаренко В.В., Полутин С.В., Кузнецова Е.В., Юдина В.А. Основные направления формирования профессиональных компетенций госслужащих / В.В. Бондаренко, С.В. Полутин, Е.В. Кузнецова, В.А. Юдина // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2019. – № 4. – С. 127–137.
2. Бондалетов В.В. Электронное наставничество как технология обучения на государственной службе / В.В. Бондалетов, Е.В. Бондалетов // Материалы Афанасьевских чтений. – 2019. – № 2 (27). – С. 1-10.
3. Васильева Е.В., Пуляева В.Н., Юдина В.А. Человеко-ориентированный подход в формировании ключевых компетенций государственных гражданских служащих в условиях цифровой трансформации экономики / Е.В. Васильева, В.Н. Пуляева, В.А. Юдина // Экономические науки. – 2019. – Т.9. – № 1 – С. 76-95.
4. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии; пер. с нем. под ред. Л.Г. Ионина: Издательский дом Высшей школы экономики. – Москва. – 2019. – 445 с.
5. Гужва Р.С. Подготовка и продвижение государственных и гражданских служащих в современных условиях / Р.С. Гужва // Государственное и муниципальное управление в XXI веке. – 2011. – № 3. – С. 92-97.
6. Деркач А.А., Огнев А.С. Акмеологические основы профессионального становления государственных служащих / А.А. Деркач, А.С. Огнев. – Воронеж: Издательство Воронежского государственного педагогического университета, 1998. – 297 с.

7. Димаева И.А., Знаменский Д.Ю. Зарубежный опыт в системе управления кадрами на государственной гражданской службе и его адаптация в российской практике / И.А. Димаева, Д.Ю. Знаменский // Вестник университета. – 2020. – № 9. – С. 58-63
8. Иваненко И.Н., Коваленко Е.А. Совершенствование профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих / И.Н. Иваненко, Е.А. Коваленко // Научный журнал КубГАУ. – 2017. – № 131. – С. 1-12.
9. Иванова Н.Л., Климова А.В. Адаптация молодых специалистов на государственной службе / Н.Л. Иванова, А.В. Климова // Вопросы государственного и муниципального управления. – № 4. – 2018. – С. 172-194.
10. Михалёва И.В., Любимова М.А. Профессиональная подготовка государственного служащего как показатель эффективного прохождения государственной службы / И.В. Михалева, М.А. Любимова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 5.
11. Свирина Л.Н. К вопросу о развитии института федерального резерва управленческих кадров для государственной службы / Л.Н. Свирина // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2018. – № 3. – С. 91-101.
12. Четверникова Н.А., Колмыкова М.А. Современные тенденции профессионального развития государственных гражданских служащих / Н.А. Четверникова, М.А. Колмыкова // Вестник университета. – 2019. – № 9. – С. 33-38.

References:

1. Bondarenko V.V., Polutin S.V., Kuznetsova E.V., Yudina V.A. The main directions of the formation of professional competencies of civil servants / V.V. Bondarenko, S.V. Polutin, E.V. Kuznetsova, V.A. Yudina // News of higher educational institutions. Volga region. Social Sciences. – 2019. – № 4. – P. 127-137.
2. Bondaletov V.V. Electronic mentoring as a training technology in the public service / V.V. Bondaletov, E.V. Bondaletov // Materials of the Afanasiev Readings. – 2019. – № 2 (27). – S. 1-10.
3. Vasilyeva E.V., Pulyaeva V.N., Yudina V.A. Person-centered approach in the formation of key competencies of civil servants in the context of digital transformation of the economy / E.V. Vasilyeva, V.N. Pulyaeva, V.A. Yudina // Economic Sciences. – 2019. – T.9. – № 1 – P. 76-95.
4. Weber M. Economy and Society: Essays on Understanding Sociology; per. with him. ed. L.G. Ionina: Publishing House of the Higher School of Economics. – Moscow. – 2019. – 445 p.
5. Guzha R.S. Training and promotion of government and civil servants in modern conditions / R.S. Guzha // State and municipal administration in the XXI century. – 2011. – № 3. – S. 92-97.
6. Derkach A.A., Ognev A.S. Akmeological bases of professional development of civil servants / A.A. Derkach,

- A.S. Ognev. – Voronezh: Voronezh State Pedagogical University Publishing House, 1998. – 297 p.
7. Dimaeva I.A., Znamenskiy D.Yu. Foreign experience in the system of personnel management in the civil service and its adaptation in Russian practice / I.A. Dimaeva, D.Yu. Znamenskiy // Bulletin of the University. – 2020. – № 9. – P. 58-63
8. Ivanenko I.N., Kovalenko E.A. Improvement of professional training of state and municipal employees / I.N. Ivanenko, E.A. Kovalenko // Scientific journal of KubSAU. – 2017. – № 131. – S. 1-12.
9. Ivanova N.L., Klimova A.V. Adaptation of young specialists in public service / N.L. Ivanova, A.V. Klimova // Questions of state and municipal management. – № 4. – 2018. – P. 172-194.
10. Mikhaleva I.V., Lyubimova M.A. Professional training of a civil servant as an indicator of effective passage of public service / I.V. Mikhaleva, M.A. Lyubimova // Scientific-methodical electronic journal "Concept". – 2016. – № 5.
11. Svirina L.N. On the development of the institute of the federal reserve of managerial personnel for public service / L.N. Svirina // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. – 2018. – № 3. – S. 91-101.

12. Chetvernikova N.A., Kolmykova M.A. Modern trends in professional development of state civil servants /

N.A. Chetvernikova, M.A. Kolmykova // Bulletin of the University. - 2019. - № 9. - S. 33-38.

13.00.08 – Теория и методика профессионального образования

Сведения об авторах:

Владимирова Марина Михайловна (г. Казань, Россия), аспирант Института международных отношений ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Министерство по делам молодежи Республики Татарстан, e-mail: marina.vladimirova.nc@gmail.com

Мухаметзянова Флёра Габдульбаровна (г. Казань, Россия), доктор педагогических наук, профессор кафедры исторического и обществоведческого образования, Институт международных отношений, Казанский федеральный университет, e-mail: florans955@mail.ru

Яруллина Альфия Шаукатовна (г. Казань, Россия), кандидат педагогических наук, доцент кафедры английской филологии и межкультурной коммуникации, факультет иностранных языков, Елабужский институт КФУ, e-mail: yarullina-74@mail.ru