

# ОБЕСПЕЧЕНИЕ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ В ПРОЦЕССЕ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

**Казakov Никита Петрович**

*Аспирант, ОЧУ ВО «Московская международная академия»;  
Заместитель начальника отдела сбора информации и  
аналитики по эксплуатации объектов ДЗМ ГБУ «Дирекция  
развития объектов здравоохранения города Москвы»  
KazakovNPJob@gmail.com*

## ENSURING ADAPTATION OF EMPLOYEES IN PUBLIC INSTITUTIONS IN THE PROCESS OF ORGANIZING A MENTORING SYSTEM

**N. Kazakov**

*Summary:* The article considers the essence of the concept of adaptation, considers various types and methods of adaptation of employees in public institutions in the process of organizing a mentoring system. The author's definitions of the concepts of "mentoring", "adaptation" and "ensuring adaptation" are proposed. The peculiarities of mentoring in providing adaptation of employees of public institutions are considered, as well as such mentoring tools as individual adaptation plan, coaching and feedback. The peculiarities of application of mentoring tools are considered that form the basis of the mentoring system in public institutions are developed. The works of domestic authors devoted to the process of training specialists of institutions for the implementation of mentoring activities are considered. The format of interaction between public institutions and educational institutions based on the use of the mentoring system as a basis for additional training of graduates in the required competencies is proposed.

*Keywords:* mentoring, employee adaptation, public administration, personnel policy, public institutions.

*Аннотация:* В статье рассматривается сущность понятия адаптация, рассмотрены различные виды и методы адаптации сотрудников в государственных учреждениях в процессе организации системы наставничества. Предложены авторские определения понятий «наставничество», «адаптация» и «обеспечение адаптации», исследованы особенности наставничества при обеспечении адаптации сотрудников государственных учреждений, а также такие инструменты наставничества как индивидуальный план адаптации, структурирование и обратная связь. Представлены особенности применения инструментария наставничества, составляющих основу системы наставничества в государственных учреждениях. Рассмотрены работы отечественных авторов, посвященные процессу подготовки специалистов учреждений к осуществлению наставнической деятельности. Предложен формат взаимодействия государственных учреждений и учреждений образования, основанный на использовании системы наставничества как основы для дообучения выпускников требуемым компетенциям.

*Ключевые слова:* наставничество, адаптация сотрудников, государственное управление, кадровая политика, государственные учреждения.

### Введение

Адаптация сотрудников на рабочем месте является ключевым элементом кадровой политики учреждения. Плавное и всеобъемлющее знакомство нового сотрудника с принятыми нормами в организации обеспечивает долгосрочное сотрудничество и положительно влияет на результативность работников всего учреждения. В настоящий момент процессу адаптации посвящены работы психологических и экономических направлений, однако вопрос инструментария адаптации сотрудников с точки зрения педагогики раскрыт недостаточно детально. Актуальность обусловлена изучением непроработанного в данный момент вопроса использования технологии наставничества как фактора обеспечения адаптации сотрудников к изменяющимся условиям труда. Целью данной работы является теоретический анализ понятия «адаптация» применительно к персоналу государственных учреждений, рассмотрение видов и современного инструментария адаптации сотрудников на рабочем месте в процессе организации системы наставничества.

Применение современных информационно-коммуникационных технологий на текущем этапе развития мира является не столько возможностью, сколько необходимостью. Цифровизация и глобализация привели к предъявлению всё больших требований к выпускникам вузов и новым сотрудникам учреждений во всех областях, в том числе в сфере государственного управления [1, 2, 3]. В требования к кандидатам на замещение вакантных должностей сферы государственного управления входят опыт работы в узкоспециализированном программном обеспечении, знание языков программирования и законодательства в области работы учреждения [4]. В данных условиях специалисты сталкиваются с необходимостью либо выбирать не подходящие по специальности вакансии, а те, в которых обозначена возможность обучиться определенным программам на рабочем месте, либо проходить дополнительное обучение у внешних провайдеров, не гарантирующее трудоустройства, так как практическим опытом не является. Несмотря на включенное требование в ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление требование к овладению

современными информационно-коммуникационными технологиями в соответствующей сфере профессиональной деятельности, институт высшего образования не способен и не должен обеспечивать обучение ежегодно, если не ежеквартально меняющемуся узкоспециализированному программному обеспечению. Возникает проблема необходимости обеспечения готовности специалистов государственного и муниципального управления к овладению новыми компетенциями, в том числе к применению информационно-коммуникационных технологий [5].

### Обзор литературы

Вопросы обеспечения адаптации сотрудников рассматривались в исследованиях Батышева С.Я. [6, 7], Гайнеева Э.Р. [8], Кеменова Д.А. [9], Фотиной Л.В. [10]. В работе Н.Н. Клища и В.А. Январёва были изложены результаты разработки по внедрению наставничества в различных федеральных государственных органах Российской Федерации – МВД, Следственном комитете Российской Федерации, Федеральном агентстве по поставкам вооружения, военной, специальной техники и материальных средств Российской Федерации, Министерстве Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий и др [11]. Кроме того, в работе изложены теоретико-методологические основы наставничества, а также зарубежный опыт организации наставничества на государственной службе. В работах Д.А. Кеменова подробно рассмотрены предпосылки и факторы институционализации наставничества на государственной службе Российской Федерации, обозначена система факторов, способствующих и препятствующих развитию наставничества на государственной службе, описаны направления развития наставничества как инструмента кадровой политики, а также разработаны рекомендации по повышению эффективности процессов наставничества в учреждениях [12,13].

### Материалы и методы

В данной работе использовался теоретический анализ специализированной литературы, профильных нормативно-правовых актов, анализ и систематизация работ отечественных авторов по теме исследования, обобщение результатов исследований.

### Дискуссия и результаты

Наставничество как кадровая технология является одним из эффективных инструментов преодоления разрыва в подготовке специалистов и требованиями работодателей. Согласно Н.Н. Клищу, наставничество – форма адаптации нового сотрудника, а также один из видов обучения [14]. При организации обучения данного типа, к

новому или недостаточно компетентному в определённых вопросах сотруднику прикрепляется коллега-профессионал, обеспечивающий поддержкой и передовым опытом и знаниями новичка. Конкретный способ передачи полезной информации определяется подходом, выбранным наставником, необходимостью в дополнении картины мира наставляемого определённым типом знаний/навыков/умений или просто корректной обратной связью. Другое определение приводит В.Н. Иванов, согласно которому наставничество – технология, регулирующая отношения между подопечным и наставником, стимулирует процесс социализации и адаптации молодежи к новым ценностям культуры и жизни, их освоения и ускорения на этой основе социальной зрелости молодого поколения [15]. В данном определении основным автор выделяет не столько функцию обучения, сколько функцию социализации, присущую взаимодействию наставника и наставляемого. Согласно письму Министерства просвещения Российской Федерации №А3-1128/08 от 21 декабря 2021 года, наставничество – форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество [16]. В данном определении упор сделан на исполнение сотрудником его прямых обязанностей на рабочем месте, причём отношения наставник-наставляемый имеют строго определённую иерархию.

Исходя из анализа вышеуказанных определений, автором предлагается использовать для целей данного исследования следующее определение наставничества:

«Наставничество – набор адаптационных и обучающих мероприятий, направленный на обретение выбранным субъектом целевых компетенций, знаний, навыков, умений или иных качеств, проводимый закреплённым наставником из числа наиболее опытных лиц в рассматриваемой области.»

Термин «адаптация» является многокомпонентным и может рассматриваться в зависимости от научной сферы: с точки зрения биологии под адаптацией понимается выражение целесообразности в устройстве организмов, как прямое приспособление; согласно одной из трактовок с психологической точки зрения, адаптация – форма изменения среды и изменений в организме путем применения действий, соответствующих данной ситуации [17]; управление персоналом рассматривает адаптацию как процесс интеграции новых сотрудников в организационную культуру, структуру и рабочие процессы компании [18]. Анализ различных подходов к определению термина позволяет сделать вывод о том, что в зависимости от внешних факторов может преобладать физиологический, психологический и социальный аспекты адаптации.

В контексте наставничества адаптация персонала – процесс формирования наставником у работника целевого поведения в решении трудовых задач. Обеспечением адаптации является процесс создания наставником условий, способствующих формированию у работника целевого поведения. Ключевым аспектом является воздействие наставника на наставляемого, способствующее как выработке необходимых паттернов поведения на рабочем месте, так и стимулирование к самостоятельному освоению обязанностей и преодолению затруднений. Применение конкретных инструментов и форм определяется целью адаптации – будь то проведение первичных инструктажей, знакомство с коллегами для новых сотрудников, переподготовка и знакомство с новой деятельностью уже действующего сотрудника организации при переходе в смежный отдел (горизонтальное развитие), повышение квалификации сотрудника, получившего повышение в должности (вертикальный рост). Виды и методы адаптации меняются в зависимости от личностных особенностей наставляемого, а также его роли в организации, общая категоризация видов адаптации в организации представлена в таблице 1.

Таблица 1.

Категории и виды адаптации при организации системы наставничества в государственных учреждениях.

Категория	Вид
По статусу наставляемого	Студент/Новый сотрудник/Повышение в должности/Переквалификация
По виду адаптации	Первичная/Вторичная
По типу адаптации	Профессиональная/Психологическая/Социальная
По количеству	Индивидуальная/Групповая
По виду выполняемой профессиональной деятельности	Человек-человек, человек-техника, человек-живая природа, человек-знаковая система, человек-знаковый образ
По вызывающему событию	Реактивная/Превентивная

Использование наставничества как кадровой технологии позволяет в краткие сроки оценить навыки сотрудников, в отношении которых осуществляется наставничество, а также обеспечить плавный процесс адаптации в учреждении. Важным аспектом применения наставничества является необходимость учёта специфики отрасли и внутренней организации работы в организации. К особенностям работы в государственных учреждениях можно отнести:

- ненормированный рабочий график, негативно влияющий на психологическую и социальную стороны жизни сотрудников [19, 20];
- высокую степень бюрократизации, приводящую к необходимости обладания высоким уровнем навыков и знаний в области документооборота [21];

— иерархичность структуры подразделений учреждений, приводящую к общему замедлению процессов принятия решений.

Важной особенностью государственных учреждений при организации системы наставничества является необходимость утверждать положение о наставничестве, систему контроля, а также типовые шаблоны основных документов, используемых при проведении мероприятий.

Все вышеописанные факторы также необходимо учитывать при разработке планов адаптации сотрудников для обеспечения должной подготовки сотрудников к принятым условиям труда. Таким образом, при построении плана адаптации сотрудника на конечный вид индивидуального плана влияют: текущая иерархия учреждения, график работы, необходимые в трудовой деятельности навыки и степень владения данными навыками наставляемым, а также уровень психологической подготовки наставляемого к исполнению трудовых обязанностей.

К основным инструментам наставника, направленным на обеспечение адаптации сотрудников, можно отнести индивидуальный план развития, инструктирование и обратную связь. Индивидуальным планом развития (или индивидуальным планом адаптации в случаях, когда план утверждается на период испытательного срока) называют документ, содержащий последовательность и этапы действий наставника и наставляемого, позволяющий контролировать результат проводимых мероприятий. В плане отражаются основные сведения о наставляемом, мероприятия и срок их проведения, а также ответственный за проведение мероприятий [22]. Подходы к формированию индивидуальных планов могут различаться в зависимости от отрасли ведения деятельности учреждения, а также от направления подготовки наставляемого. В наиболее развитых компаниях для составления индивидуальных планов используется модель компетенций, присущих специалистам определенной категории и должности [23]. Однако сама разработка моделей компетенций зачастую требует нерелевантных на первых этапах внедрения системы наставничества трудозатрат, в связи с чем возможно использование должностных инструкций и анализ требований к знаниям и навыкам при выполнении наиболее часто встречающихся задач [24].

Инструктирование как инструмент наставничества почти не рассматривается в работах отечественных авторов, однако данный вид обучения зарекомендовал себя в областях, где несоблюдение регламентов связано с риском для жизни – в военной и медицинской областях, в сфере охраны труда. Тем не менее, применение инструктирования, определяемого как процесс наставления подчиненного для совершения необходимых дей-

ствий и выработки определенного поведения, является одним из наиболее эффективных инструментов в работе наставника [25]. Учитывая, что работа наставника с наставляемым по большей части состоит из вербальной коммуникации, формирование инструкций и алгоритмов с последующей передачей их наставляемому способно оказать целевой эффект, более результативный чем применение других методов и форм обучения. Дискуссионным остается вопрос применения инструктирования в дистанционном формате.

Обратная связь является ключевым компонентом в работе с наставляемым. Как инструмент наставничества обратная связь – реакция на действия наставляемого в процессе обучения в виде отзыва, суждения или комментария, позволяющая вносить корректировки в действия сотрудника, контролировать процесс и оценивать ход прохождения адаптации [26]. Использование обратной связи позволяет предоставить наставляемому своевременную информацию о совершенных ошибках, а также запустить процесс рефлексии о причинах их совершения и способах исправления [27]. Обратная связь может быть предоставлена как в процессе совместного выполнения заданий, утвержденных индивидуальным планом развития для оперативной корректировки поведения, так и в конце прохождения срока адаптации как инструмент дальнейшего карьерного проектирования. Важным компонентом является не только сам факт предоставления корректной обратной связи, но и проверка восприятия сказанного наставляемым, выражающаяся в отсутствии повторения или уменьшения совершенных ошибок. Необходимость использования обратной связи накладывает дополнительные ожидания от наставника в части обладания коммуникативными компетенциями, выдержкой и тактичностью в предоставлении критики. Использование данных инструментов в свою очередь потребует дополнительной подготовки специалистов учреждения к осуществлению наставнической деятельности. Фундаментальным исследованием по теме внутрикорпоративной подготовки сотрудников к осуществлению наставнической деятельности является диссертация на соискание ученой степени доктора педагогических наук Масалимовой А.Р. В работе приведено теоретико-методологическое обоснование возможностей внутрикорпоративной подготовки специалистов для осуществления работы в качестве наставников, представлены результаты внедрения наставничества как кадровой технологии на предприятиях.

В работе Масалимовой А.Р. рассмотрен ряд проблем подготовки технических специалистов к осуществлению наставнической деятельности, среди которых:

- Отсутствие в ГОС ВПО и ФГОС ВПО по соответствующим направлениям подготовки требований к психолого-педагогической подготовке выпускников, что ограничивает деятельность будущих наставников [28];

- Быстрое устаревание научно-методических материалов.

В исследовании предложен интегративный подход к подготовке специалистов к осуществлению наставнической деятельности, заключающийся в непрерывном и систематическом совершенствовании не только профессиональных, но и психолого-педагогических компетенций, обеспечивающий преемственность института наставничества и позволяющий использовать учреждения в качестве площадки для «дообучения» выпускников требуемым компетенциям.

### Заключение

Внедрение наставничества в структуру государственного управления позволяет распространить процесс обучения будущих сотрудников с образовательных учреждений на организации и учреждения, где будет работать специалист, приводя к формированию интегрированной системы «образование – производство». К преимуществам данной системы возможно отнести устранение противоречия между необходимостью дополнительного обучения работников узкоспециализированным навыкам с учетом их индивидуальных особенностей и отсутствием возможности получения необходимых компетенций в рамках программ образования, предусмотренных ФГОС. Кроме того, внедрение наставничества регулируется локальными нормативно-правовыми актами образовательных организаций, что означает отсутствие правовых ограничений для внедрения практики на повсеместной основе и отсутствие необходимости внесения изменений в действующее законодательство [29]. Внедрение наставничества возможно осуществить для расширения получаемых знаний студентами, обеспечения плавного вхождения новых сотрудников в должность, более глубокого погружения студентов-практикантов в деятельность учреждения во время прохождения ознакомительных, производственных и преддипломных практик, снижения общей текучести кадров в организации, а также повышения производительности труда [30]. Обеспечение адаптации сотрудников в государственных учреждениях путем внедрения системы наставничества представляется наиболее релевантным кадровым инструментом в современных условиях необходимости дообучения выпускников учебных заведений узкоспециализированным компетенциям, однако потребует проведения мероприятий по дополнительной подготовке специалистов к ведению наставнической деятельности. Дополнительного изучения требует эффективность применения таких инструментов наставничества как индивидуальные планы адаптации и инструктирование, а также использование наставничества как основы адаптации сотрудников в государственных учреждениях.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Передреев, Н.Д. Анализ соответствия компетентного портрета выпускника вуза по ИТ-специальности требованиям работодателям в области веб-работки / Н.Д. Передреев // Информационные технологии в образовании. – 2024. – № 7. – С. 237-239. – EDN HIPLFE.
2. Анализ соответствия компетенций выпускников вуза требованиям работодателей / А.В. Портных, Д.Д. Птицына, А.В. Сокур, Е.С. Хайдукова // Антропологическая дидактика и воспитание. – 2022. – Т. 5, № 6. – С. 57-66. – EDN JAYRTR.
3. Виноградова, М.В. ИТ-компетенции выпускника аграрного вуза / М.В. Виноградова, А.С. Лылов // АПК: инновационные технологии. – 2022. – № 2. – С. 74-78. – DOI 10.35524/2687-0436\_2022\_02\_74. – EDN QQRTFJ.
4. Хорошилов, А.В. Цифровая эпоха: новые компетенции и профессии, определяющие устойчивое развитие в условиях Промышленной революции 4.0 / А.В. Хорошилов // Вопросы статистики. – 2021. – Т. 28, № 3. – С. 31-44. – DOI 10.34023/2313-6383-2021-28-3-31-44. – EDN IBVWRJ.
5. Веселицкий, О.И. Формирование готовности специалистов государственного и муниципального управления к применению информационно-коммуникационных технологий - социально-педагогическая проблема / О.И. Веселицкий, Е.В. Титов // Crede Experto: транспорт, общество, образование, язык. – 2025. – № 1. – С. 230-244. – DOI 10.51955/2312-1327\_2025\_1\_230. – EDN NAUKJX.
6. Батышев, С.Я. Производственная педагогика / С.Я. Батышев. – Москва: Машиностроение, 1985. – 672 с.
7. Батышев, С.Я. Методология прогнозирования профессионального образования / С.Я. Батышев // Профтехобразование России. Итоги XX века и прогнозы. В 2 т. / под науч. ред. И.П. Смирнова. – Москва, 1999. – Т. 1. – С. 391-401.
8. Гайнеев, Э.Р. Наставничество в условиях реализации дуального подхода к подготовке кадров / Э.Р. Гайнеев, Е.М. Громова, А.Р. Масалимова // Профессиональное образование в современном мире. – 2023. – №13(2). – С. 307-317.
9. Наставничество в системе государственной службы Российской Федерации: монография / Д.А. Кеменев. – Москва: МАКС Пресс, 2023. – 300 с.: ил. ISBN 978-5-317-06949-0 <https://doi.org/10.29003/m3143.978-5-317-06949-0>
10. Фотина, Л.В. Наставничество в государственных органах: этносоциальный фактор // Этносоциум и межнациональная культура. – 2019. – № 2 (128). – С. 22–35.
11. 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 ВШЭ, 2014. – 64 с.
12. Кеменев Д.А. Возможности технологии наставничества в развитии цифровых компетенций государственных служащих // Государственное управление и развитие России: глобальные угрозы и структурные изменения: сборник статей международного студенческого научного фестиваля. М.: "НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА", 2020. С. 426-432.
13. Кеменев Д.А. Закономерности наставничества как факторная обусловленность его институционализации на государственной службе // Среднерусский вестник общественных наук. 2019. № 4(64). С. 228-241.
14. Беляева, Д.А. Модели наставничества как метод повышения эффективности деятельности молодых специалистов / Д.А. Беляева // Молодежь в мире науки: Материалы VI открытой окружной студенческой научно-практической конференции, Сургут, 30 ноября 2018 года. – Сургут: Сургутский государственный педагогический университет, 2019. – С. 48-51. – EDN GJMFAU.
15. Иванов В.Н., Патрушев В.И. Социальные технологии: учебное пособие / В.Н. Иванов, В.И. Патрушев. Акад. наук социал. технологий и мест. самоуправления. – М.: Муниципальный мир, 2004. – С. 454.
16. Письмо Минпросвещения России N АЗ-1128/08, Профсоюза работников народного образования и науки РФ N 657 от 21.12.2021 – С. 4.
17. Соколова, Ю.А. Генезис понятия «адаптация» / Ю.А. Соколова // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2014. – № 3. – С. 93-99. – EDN STAGBP.
18. Завьялов, Н.С. Процесс адаптации персонала и его значение для организации / Н.С. Завьялов // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2019. – № 6(34). – С. 275-279. – EDN KVVQXF.
19. Чиж, Ф.В. Особенности управления персоналом в госучреждении / Ф.В. Чиж, Н.В. Елисеева // Вестник Академии знаний. – 2017. – № 23(4). – С. 199-203. – EDN ZVHZON.
20. Саевец, Е.Н. Особенности управления текучестью персонала в государственных учреждениях на примере налоговой инспекции / Е.Н. Саевец // Global and Regional Research. – 2019. – Т. 1, № 4. – С. 282-286. – EDN BJNQOC.
21. Окорокова, О.В. Проблемы государственного управления в РФ / О.В. Окорокова // Молодежь и XXI век - 2020: Материалы 10-й Международной молодежной научной конференции. В 4-х томах, Курск, 19–20 февраля 2020 года / Ответственный редактор А.А. Горохов. Том 2. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. – С. 96-98. – EDN JXQFBI.
22. Письмо Минтруда России от 28.05.2020 N 18-4/10/П-4994 «О Методическом инструментарии по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации» (версия 2.0).
23. Кубатова, А.С. Необходимость и возможность разработки индивидуальных планов развития резервистов на основе мотивационных типов (на примере АО «ТГК-11») / А.С. Кубатова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2023. – Т. 21, № 4. – С. 57-66. – DOI 10.24147/1812-3988.2023.21(4).57-66. – EDN KDDWFU.
24. Казаков, Н.П. Методические рекомендации по разработке планов адаптации сотрудников направления аналитики в государственных учреждениях / Н.П. Казаков // Современное профессиональное образование. – 2025. – № 3. – С. 85-88. – EDN HWOTQZ.
25. Феофилактов, И.А. Инструктирование - вид служебно-плановых форм обучения военнослужащих Национальной гвардии Российской Федерации / И.А.

- Феофилактов // Мир науки, культуры, образования. – 2018. – № 3(70). – С. 339-340. – EDN XUNFED.
26. Бартош, Д.К. Обратная связь как средство развития профессиональных компетенций учителя иностранного языка / Д.К. Бартош, М.В. Харламова // Педагогика и психология образования. – 2022. – № 3. – С. 21-33. – DOI 10.31862/2500-297X-2022-3-21-33. – EDN AGPRSR.
27. Жиронкина, Л.Н. Обратная связь как фактор развития профессиональных компетенций молодых учителей в ходе реализации практик наставничества (по итогам образовательного проекта по наставничеству с молодыми учителями биологии и химии) / Л.Н. Жиронкина, Т.В. Петракова // Образование в Орловской области. – 2024. – № 6. – С. 89-96. – EDN NGYEAM.
28. Масалимова, А.Р. Корпоративная подготовка специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства: специальность 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования»: диссертация на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Масалимова Альфия Рафисовна, 2014. – 461 с. – EDN CBGANU.
29. Будаева, Т.Ч. Наставничество как элемент государственной политики / Т.Ч. Будаева, М.А. Гулин, Б.Т. Будаев // Педагогика: история, перспективы. – 2023. – Т. 6, № 4. – С. 89-102. – DOI 10.17748/2686-9969-2023-6-4-89-102. – EDN ZGOSNZ.
30. Казаков, Н.П. Методические рекомендации по организации наставничества в органах исполнительной власти и государственных учреждениях города Москвы / Н.П. Казаков // Педагогический журнал. – 2024. – Т. 14, № 3-1. – С. 295-301. – EDN KYRCMA.
- 

© Казаков Никита Петрович (KazakovNPJob@gmail.com).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»