

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION'S HUMAN CAPITAL

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: M12

УДК: 351/354

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ: РОЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СОЦИАЛИЗАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ



Дарья Владимировна Бочарова

графический дизайнер, самозанятый, Россия, Барнаул, darabocarova2@gmail.ru

Резюме. Статья посвящена критической проблеме неэффективной адаптации молодых сотрудников в системе государственной гражданской службы, ведущей к высокой текучести кадров, финансовым потерям, репутационным рискам и снижению качества государственного управления. Особую остроту проблема приобретает в регионах (кадровый голод, дисбаланс поколений).

Рассмотрены такие ключевые проблемы, как отсутствие единой системы адаптации, неэффективность наставничества, несовершенство должностных инструкций, правовой вакуум, региональные кадровые проблемы.

Автор обосновывает необходимость срочного реформирования системы адаптации молодых специалистов на государственной гражданской службе. Предложенная модель, сочетающая детализированные должностные карты, формализованное наставничество по образцу лучших практик правоохранительных органов власти (МЧС) и их интеграцию в единую систему, направлена на снижение текучести кадров, ускорение вхождения в должность, повышение качества госуправления и обеспечение кадровой устойчивости, особенно в регионах. Реализация рекомендаций позволит перейти от стихийных и формальных подходов к системной, результативной и контролируемой адаптации.

Ключевые слова: кадровая политика, государственное управление, наставничество, молодые специалисты, профессиональная социализация

Для цитирования: Бочарова Д.В. Совершенствование кадровой политики в государственном управлении: роль наставничества в профессиональной социализации молодых специалистов // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2025. № 25. С. 59–65.

IMPROVING HR POLICY IN PUBLIC ADMINISTRATION: THE ROLE OF MENTORING IN THE PROFESSIONAL SOCIALIZATION OF YOUNG PROFESSIONALS

Daria V. Bocharova

Graphic Designer, Self-Employed, Russia, Barnaul, darabocarova2@gmail.ru

Resume. The article is devoted to the critical problem of ineffective adaptation of young employees in the state civil service system, leading to high staff turnover, financial losses, reputational risks and a decrease in the quality of public administration. The problem is especially acute in the regions (staff shortage, generational imbalance).

The article considers such key problems as the lack of a unified adaptation system, ineffective mentoring, imperfect job descriptions, a legal vacuum, and regional personnel problems.

The author substantiates the need for urgent reform of the adaptation system for young specialists in the state civil service. The proposed model, which combines detailed job cards, formalized mentoring based on the best practices of law enforcement agencies (Emergencies Ministry) and their integration into a single system, is aimed at reducing staff turnover, accelerating entry into office, improving the quality of public administration and ensuring personnel stability, especially in the regions. The implementation of the recommendations will allow moving from spontaneous and formal approaches to systemic, effective and controlled adaptation.

Keywords: personnel policy, public administration, mentoring, young professionals, professional socialization

For citation: Bocharova D.V. Improving HR Policy in Public Administration: the Role of Mentoring in the Professional Socialization of Young Professionals. Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives. 2025;25: 59–65. (In Russ.).

Основание и актуальность проблемы адаптации молодых сотрудников в органах государственной власти

Адаптация молодых специалистов в государственной системе — ключевой фактор эффективности управления и устойчивости кадрового потенциала. Несмотря на наличие программ адаптации, их реализация часто носит формальный характер, что приводит к высокой текучести кадров, снижению мотивации и потере перспективных сотрудников.

Актуальность проблемы подтверждается высокой текучестью кадров среди молодых специалистов. По данным Росстата, в 2022 г. доля сотрудников моложе 35 лет, уволившихся с госслужбы в течение первых 3 лет работы, составила 22% по России⁵⁷. Основными причинами стали:

- несоответствие ожиданий и реальности (бюрократизация, низкая динамика карьерного роста);
- отсутствие системной поддержки в период адаптации.

Еще одним фактором, подтверждающим актуальность проблемы адаптации молодых сотрудников, является дефицит кадров в регионах. В малых городах и сельских территориях наблюдается кадровый голод из-за миграции молодежи в крупные города.

В 2023 г. доля сотрудников до 35 лет в органах власти Алтайского края — 28% (среднероссийский показатель — 31%). В муниципалитетах края эта цифра ниже — 19%, что усиливает дисбаланс поколений.⁵⁸

По данным Управления государственной службы Алтайского края в 2022 г. 15% молодых сотрудников уволились в течение первого года работы.

⁵⁷ Почему молодежь больше не рвется на госслужбу // Ведомости. 2020. 26 февр. URL: <https://www.vedomosti.ru/career/articles/2020/02/26/823864-pochemu-molodezh-bolshe-ne-rvetsya-na-gossluzhbu>

⁵⁸ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю. Труд и занятость в Алтайском крае. 2023: статистический сборник. Барнаул: Алтайкрайстат, 2023. 169 с.

По проводимым опросам основными причинами стали:

- Нехватка наставничества (67% респондентов).
- Перегруженность рутинными задачами (58%).⁵⁹

На сегодняшний день в крае действует «Программа развития кадрового потенциала государственной гражданской службы на 2021–2025 гг.», где адаптация упоминается как приоритет. Однако лишь 30% муниципалитетов имеют formalизованные программы наставничества (данные Алтайского института управления, 2023).⁶⁰

Неэффективная адаптация молодых сотрудников или вовсе ее отсутствие влечет за собой серьезные финансовые потери, репутационные риски и значительное снижение качества оказываемых услуг.

Финансовые потери связаны с затратами на подбор и обучение нового сотрудника в госсекторе, данная процедура оценивается в 150–300 тыс. руб. Репутационные риски объясняются ростом недоверия к госслужбе и государству как к работодателю среди молодежи. Низкая вовлеченность молодых кадров замедляет модернизацию государственного управления и приводит к снижению качества оказываемых услуг государственными и муниципальными органами власти.

Проблема адаптации молодых сотрудников в Алтайском крае требует системного подхода. Без решения этих вопросов регион рискует столкнуться с усилением кадрового кризиса. Исследование и внедрение лучших практик наставничества могут стать ключом к устойчивому развитию государственного управления.

Правовое регулирование адаптации молодых специалистов в органах государственной власти

Говоря о правовом регулировании адаптации в органах государственной службы, стоит отметить, что в рамках законодательной базы отсутствуют нормативные акты, предназначенные для регулирования рассматриваемого вопроса. Так, например, наставничество как одна из технологий кадровой адаптации помогает служащему в полной мере понять сущность своей работы, быстрее освоить свои должностные обязанности и выстроить коммуникации с коллективом.

Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской

Федерации»⁶¹ и Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»⁶² обеспечивают государственную кадровую политику. Данные законодательные акты содержат положения о поступлении на государственную службу, формировании кадрового резерва, правилах проведения аттестации служащих, получении ими дополнительного профессионального образования и других рабочих вопросах.

В Указе Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» идет речь о наставничестве: «...до 1 июля 2012 г. представить в установленном порядке предложения по внедрению новых принципов кадровой политики в системе государственной гражданской службы, предусматривающие: ... развитие института наставничества на государственной гражданской службе...». Важным дополнением является, тот факт, что при описании наставничества иногда упоминается «адаптация».⁶³

Таким образом, процесс адаптации в государственных структурах не имеет должной проработки и нуждается в реформировании и создании единой унифицированной системы адаптации государственных служащих. Детальная проработка сложившейся проблемы позволит улучшить показатели эффективности труда и укрепить кадровый состав, особенно на низших должностях.

Понятие и стадии адаптации молодых сотрудников в органах государственной и муниципальной власти

Адаптация — это процесс интеграции нового сотрудника в профессиональную, организационную и социальную среду, направленный на снижение стресса, повышение эффективности труда и закрепление кадров (Волкова, 2017).

Адаптация сотрудников в органах государственной власти представляет собой ключевой процесс, обеспечивающий эффективное функционирование государственных структур. Она способствует не только профессиональному становлению новых работников, но и повышению общей эффективности управления.

⁵⁹ Управление государственной службы и кадров Алтайского края. Слайды к коллегии: итоги 2022 года. Барнаул, 20 марта 2023 г. URL: https://trud.alregn.ru/cms_data/usercontent/regionaleditor/информация_аналитика/2023/слайды%20на%20коллегию%20итоги%202022_20.03.2023_на%20портал.pdf

⁶⁰ Наставничество в системе государственной службы Российской Федерации: современные практики и эффективность // НИИ государственной службы. 2022.

⁶¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 08.12.2020) // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/

⁶² О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 05.04.2023) // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/

⁶³ Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // ЭПС «Система ГАРАНТ». URL: <https://base.garant.ru/70170942/>

В системе государственного управления процесс адаптации имеет специфические черты, обусловленные:

- 1) иерархичностью структур: необходимость усвоения бюрократических норм;
- 2) регламентацией процессов: действия строго в рамках законодательных требований;
- 3) социальной ответственностью: государственные служащие напрямую влияют на качество жизни населения.

В научной литературе адаптация трактуется как двусторонний процесс. Индивидуальный аспект — усвоение сотрудником норм, правил и навыков; организационный аспект — создание условий для раскрытия потенциала работника (Реан, 2006).

Эффективная адаптация — основа устойчивой кадровой системы. Ее значимость обусловлена:

- снижением текучести кадров: адаптированные сотрудники реже покидают организацию, что снижает затраты на подбор и обучение новых работников. Молодые специалисты, не прошедшие адаптацию, чаще увольняются в первые 1–2 года⁶⁴. В Алтайском крае 15% новичков покидают службу в первый год из-за нехватки поддержки;
- повышением производительности труда: быстрое освоение обязанностей позволяет сотрудникам быстрее достигать высоких результатов (Каримов, 2014);
- улучшением организационного климата: успешная адаптация способствует формированию позитивной рабочей атмосферы и укреплению корпоративной культуры. А чувство принадлежности к команде снижает риски коррупции и повышает мотивацию⁶⁵;
- снижением уровня стресса: поддержка в период адаптации помогает новым сотрудникам справляться с профессиональными и личными трудностями (Ляук, 2015);
- преемственностью знаний. В условиях старения кадров адаптация обеспечивает передачу опыта.

Сам процесс адаптации можно разделить на несколько стадий:

1. Ознакомительная стадия: сотрудник знакомится с организационной структурой, нормативными документами и корпоративной культурой.
2. Приспособление: происходит освоение функциональных обязанностей, установление рабочих связей и адаптация к рабочему ритму.
3. Интеграция: сотрудник становится полноценным членом коллектива, активно участвует в корпо-

ративной жизни и вносит вклад в развитие организации (Хачетлова, 2022).

Эти стадии могут варьироваться в зависимости от индивидуальных особенностей сотрудника и специфики органа государственной власти. Важно обеспечить поддержку на каждом этапе, включая наставничество, обучение и регулярную обратную связь.

В контексте государственной службы адаптация рассматривается как многоуровневый процесс, включающий профессиональную, социальную и организационную составляющие. Это требует разработки комплексных программ, учитывающих специфику государственной службы и индивидуальные особенности сотрудников.

Адаптация сотрудников в органах государственной и муниципальной власти — это стратегически важный процесс, влияющий на эффективность работы государственных структур. Разработка и внедрение системных программ адаптации, основанных на научных подходах и учитывающих специфику государственной службы, способствует повышению профессионализма сотрудников, снижению текучести кадров и улучшению качества предоставляемых государственных услуг.

Значимость должностных инструкций в адаптации молодых специалистов

Должностные инструкции в органах государственной и муниципальной власти формально являются основным документом, регламентирующим обязанности сотрудника. Однако на практике они часто не выполняют свою ключевую функцию — четкое определение задач, полномочий и критериев оценки работы, что затрудняет адаптацию новых сотрудников (Гулевич, 2023).

Основными проблемами должностных инструкций являются:

1. Формальный и устаревший характер.
Типовая структура без учета специфики должности. Многие должностные инструкции копируют формулировки из Единого квалификационного справочника (ЕКС), но не отражают реальные обязанности. Например, инструкция может требовать «участвия в подготовке отчетов», но не поясняет, в каких именно и в какие сроки.
2. Отсутствие актуализации.
В условиях цифровизации госуслуг (например, работа с «Госуслугами», CRM-системами) инструкции не всегда включают новые функции.

⁶⁴ «Тайный кандидат». Предпочтения молодых специалистов и их «клиентский опыт» при поиске работы в органах государственной власти: отчет о результатах исследования. М., 2023. URL: <https://dpo-rd.ru/upload/iblock/1c1/w9q5nkityttsjacncs7jzyqaiw1ngjOd.pdf>

⁶⁵ Платонов Е.А., Крылова Д.В. (2025) Профилактика коррупционных рисков в управлении государственными проектами // ВШЭ. Выпускная квалификационная работа. URL: <https://www.hse.ru/ma/compliance/students/diplomas/1046845804>

3. Размытость формулировок. Использование общих фраз:

- «Осуществляет организационно-методическое обеспечение деятельности отдела» — непонятно, что конкретно должен делать сотрудник.
- «Взаимодействует с другими подразделениями» — без указания, в каком формате и по каким вопросам.

4. Несоответствие реальным процессам.

В некоторых случаях фактические обязанности на 50–70% отличаются от прописанных в должностной инструкции (Аверьянова, 2025). Сотрудник узнает о важных задачах только в процессе работы, что повышает стресс и снижает эффективность.

5. Отсутствие связи с системой наставничества:

- Должностные инструкции не интегрированы в программу адаптации.
- Наставник объясняет нюансы работы устно, а не опираясь на документ.
- Новичок не понимает, какие пункты инструкции приоритетны.

Роль должностных инструкций в процессе адаптации неоднозначна. С одной стороны, должностные инструкции дают общее представление о направлении работы и служат формальным основанием для аттестации. С другой стороны, они не снижают неопределенность в первые месяцы работы и, конечно, не заменяют живого наставничества (Субочева, 2016).

При опросе молодых госслужащих (РАНХиГС, 2023) 68% респондентов отметили, что должностные инструкции «мало полезны» в первые 3 месяца работы, а 42% заявили, что реальные задачи значительно сложнее, чем в инструкции.⁶⁶

В муниципалитетах только 25% должностных инструкций содержат конкретные KPI, остальные — общие описания.

Таким образом, должностные инструкции в текущем виде не являются эффективным инструментом адаптации молодых сотрудников. Их ключевые проблемы — формализм, размытость и оторванность от реальных процессов. Модернизация требует конкретизации задач и KPI, связи с наставничеством и цифровыми инструментами и гибкого обновления в соответствии с изменениями в госуправлении. Такие изменения помогут снизить стресс новичков, ускорить их вхождение в должность и сократить текучесть кадров.

Опыт правоохранительных органов государственной власти в адаптации и наставничестве молодых специалистов

Для решения приведенных выше проблем государственной гражданской службы видится необходимым перенять и адаптировать под себя позитивный опыт правоохранительных органов власти в области организации адаптации и наставничества новых сотрудников.

Так, система наставничества представлена в Приказе Министерства чрезвычайных ситуаций России от 30 декабря 2016 г. № 713 «Об утверждении Порядка организации наставничества в федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы и Порядка индивидуального обучения стажера, проходящего испытание при поступлении на службу в Федеральную противопожарную службу Государственной противопожарной службы»⁶⁷

Изучив данный приказ, можно сделать вывод, что ключевое преимущество Приказа МЧС № 713 — его детальная проработанность и структурированность. Представленная модель не является жестко привязанной исключительно к силовой составляющей. Ее основные принципы — системность, формализация ролей, практическая направленность, контроль и акцент на корпоративную культуру — универсальны и могут быть успешно адаптированы к специфике различных органов государственной гражданской службы (федеральных и региональных) с учетом их функционала.

Основываясь на приведенном Приказе МЧС № 713, органам государственной гражданской службы для построения собственной системы адаптации сотрудников стоит основываться на следующих основных аспектах.

Ведение системности. Как говорилась ранее, адаптация и наставничество на государственной гражданской службе часто носят стихийный, необязательный и формальный характер. Отсутствуют единые, детально прописанные требования и процедуры, это приводит к зависимости от личной инициативы руководителя или наставника, что создает неравные условия для новичков и снижает предсказуемость результата.

Приведенный в пример Приказ МЧС № 713 устанавливает четкую, всеобъемлющую систему адаптации (стажировки) и наставничества. Он детально регламентирует:

- цели и задачи адаптационного периода;

⁶⁶ «Тайный кандидат». Предпочтения молодых специалистов и их «клиентский опыт» при поиске работы в органах государственной власти: отчет о результатах исследования. М., 2023. URL: <https://dpo-rd.ru/upload/iblock/1c1/w9q5nkityttsjacnscs7jzyqaiw1ngj0d.pdf>

⁶⁷ Об утверждении Порядка организации наставничества в федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы и Порядка индивидуального обучения стажера, проходящего испытание при поступлении на службу в Федеральную противопожарную службу Государственной противопожарной службы: Приказ МЧС России от 30.12.2016. № 713 // СПС ГАРАНТ. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71493242/>

- порядок назначения наставников (критерии отбора, обязанности, права);
- содержание программы стажировки (этапы, продолжительность, конкретные мероприятия);
- порядок проведения стажировки (включая практическую работу под руководством наставника);
- промежуточный и итоговый контроль (аттестационные комиссии, критерии оценки);
- ответственность должностных лиц за организацию процесса.

Внедрение подобной обязательной системы гарантирует, что каждый новый гражданский служащий получит структурированную поддержку, а не надежду на случайную помощь.

Формализация роли наставника. На государственной гражданской службе роль наставника часто неформальна, не подкреплена ни временем, ни ресурсами, ни мотивацией. Наставничество воспринимается как дополнительная, неоплачиваемая нагрузка.

Приведенный в пример приказ формализует статус наставника:

- устанавливает четкие квалификационные требования к наставнику (опыт, знания, личные качества);
- конкретные должностные обязанности по сопровождению стажера;
- определяет права наставника (включая возможность вносить предложения по оценке стажера);
- ответственность за результаты стажировки подопечного.

Формализация повышает престиж роли наставника, обеспечивает подбор компетентных людей, дает им необходимые полномочия и создает основу для справедливого вознаграждения их труда.

Практико-ориентированность и контроль результатов. В органах государственной гражданской службы адаптация часто сводится к ознакомлению с документами и общим инструктажом, без глубокого погружения в реальные практические задачи и навыки. Контроль эффективности адаптации слабый или отсутствует вовсе.

Система МЧС делает акцент на практической деятельности стажера под непосредственным руководством наставника. Жесткий контроль здесь реализуется через:

- ведение «Дневника стажировки» с фиксацией выполненных задач и оценок наставника;
- промежуточные аттестации для оценки прогресса и корректировки программы;
- итоговую аттестацию перед комиссией с принятием решения о допуске к самостоятельной работе.

Такой подход гарантирует, что новичок не просто прослушал лекции, а реально научился выпол-

нять свои функции, а его готовность к работе документально подтверждена.

Формирование корпоративной культуры и преемственности. Проблема органов государственной гражданской службы заключается в высокой текучести кадров, особенно среди молодежи, слабой идентификации с госслужбой и разрозненности коллективов.

Решением данной проблемы будет создание института наставничества, как в органах правоохранительной власти. Институт наставничества — ключевой инструмент передачи традиций, норм поведения, ценностей службы (честь, долг, взаимовыручка, профессионализм) от опытных сотрудников к новому поколению. Это формирует лояльность и командный дух.

Внедрение сильной системы наставничества поможет сформировать у гражданских служащих чувство принадлежности к профессиональному обществу, преемственность знаний и этических стандартов, снизив текучесть и повысив мотивацию.

Таким образом, проблемы адаптации и наставничества на государственной гражданской службе могут быть эффективно решены через внедрение системной модели, основанной на успешном опыте правоохранительных органов, например, Министерства чрезвычайных ситуаций России. Ключ к успеху лежит не в простом копировании, а в адаптации универсальных принципов этой модели — системности, формализации ролей (особенно наставника), практической направленности, жесткого контроля результатов и целенаправленного формирования корпоративной культуры. Реализация такой реформированной системы имеет значительные преимущества: повышение эффективности адаптации новых сотрудников, улучшение качества их подготовки, снижение текучести кадров, укрепление профессионального духа и обеспечение преемственности знаний и ценностей на государственной службе. Приведенные выше аспекты представляют собой готовую обобщенную дорожную карту для реформирования института наставничества на государственной гражданской службе.

Основные рекомендации для создания и последующего совершенствования системы адаптации в органах государственной власти

Проанализировав все вышесказанное, можно сделать вывод о том, что в органах государственной гражданской службы остро чувствуется отсутствие единой системы адаптации молодых специалистов. Видится необходимым создать унифицированную систему адаптации сотрудников, включающую в себя институт наставничества и должностные карты.

Должностные карты — документ, регламентирующий обязанности сотрудника на государственной гражданской службе, с подробным описанием всех

должностных функций и задач, содержащий конкретные примеры из практики.

Должностные карты, по сути, должны стать подробными должностными инструкциями с конкретным и четким описанием всех функций, обязанностей, задач и полномочий государственного гражданского служащего, написанными в понятных для сотрудника формулировках.

Должностные карты должны:

- содержать четкий и конкретный перечень задач занимаемой должности, (ежедневых, еженедельных и годовых);
- содержать подробное описание рабочих процессов с примерами;
- содержать подробное описание критерии оценки государственного гражданского служащего;
- подлежать цифровизации (содержать электронный шаблон с ссылками на НПА, чек-листы для контроля освоения функций молодым специалистом);
- интегрироваться с общей системой наставничества;
- подлежать обязательному аудиту в течение 1–2 лет с учетом текущих изменений.

Институт наставничества как основной механизм профессионального и организационного сопровождения имеет ряд проблем в виде формального подхода, нехватки мотивации у наставников и отсутствия единых стандартов наставников.

Исходя из данных проблем можно разработать ряд правил и критериев для наставничества:

- Наставником может быть только опытный сотрудник, имеющий стаж работы в должности более 3 лет.
- Наставничество должно иметь нормативное оформление.

К основным функциям наставника можно будет отнести следующие:

- непосредственная помощь молодому специалисту в освоении должности;
- контроль за выполнением должностных задач наставляемого сотрудника;
- обратная связь с руководством отдела и составление подробных ежемесячных отчетов о прогрессе подопечного.

Успешное внедрение описанных выше рекомендаций позволит преодолеть стихийность текущей адаптации на государственной гражданской службе, обеспечить единые стандарты поддержки новичков, повысить эффективность их вхождения в должность за счет четкости задач и квалифицированной помощи, а также создать основу для объективной оценки как стажеров, так и самих наставников. Система становится измеримой, контролируемой и ориентированной на реальный результат.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Аверьянов А.А. Оценка профессиональной эффективности государственного служащего // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 1–1. С. 153–155 [Averyanov A.A. Assessment of the Professional Effectiveness of a Civil Servant. *Mezhdunarodnyj zhurnal gumanitarnyh i estestvennyh nauk = International journal of humanitarian and natural sciences.* 2023;1–1:153–155. (In Russ.)]
- Волкова И.А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации // Концепт. 2017. № S1. С. 1–5 [Volkova I.A. Personnel Adaptation as a Way of Forming the Personnel Policy of the Organization. *Koncept = Concept.* 2017; S1:1–5 (In Russ.)]
- Гулевич И.И. Эффективные практики организации наставничества. Мурманск: Институт развития образования, 2023. 77 с. [Gulevich I.I. Effective Mentoring Practices. Murmansk: Institut razvitiya obrazovaniya, 2023. 77 p. (In Russ.)]
- Каримов А.А. Адаптация в системе управления персоналом и ее виды // Кадровик. 2014. № 5. С. 300 [Karimov A.A. Adaptation in the Personnel Management System and its Types. *Kadroviik.* 2014;5:300 (In Russ.)]
- Ляук Е.В. Адаптация сотрудника: инструмент преодоления стресса // Справочник по управления персоналом. 2015. № 5. 90 с. [Lyauk E.V. Employee Adaptation: a Stress Management Tool. *Spravochnik po upravleniya personalom = Handbook of Personnel Management.* 2015;5:90 p. (In Russ.)]
- Реан А.А., Кудашев А.Р., Баранов А.А. Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2006. [Rean A.A., Kudashev A.R., Baranov A.A. Psychology of Personality Adaptation. Analysis. Theory. Praktika. St. Petersburg: PRAJM-EVROZNAK, 2006. 479 с. (In Russ.)]
- Субочева О.Н. Наставничество как фактор эффективности организации // Общество: социология, психология, педагогика. 2016. № 12. С. 3 [Subocheva O.N. Mentoring as a Factor of Organizational Effectiveness. *Obshchestvo: sociologiya, psihologiya, pedagogika = Society: sociology, psychology, pedagogy.* 2016;12:3 (In Russ.)]
- Хачетлова А.А. Наставничество как способ адаптации персонала // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 10. С. 445 [Khachetlova A.A. Mentoring as a Way of Staff Adaptation. *Aktual'nye voprosy sovremennoj ekonomiki = Current issues of the modern economy.* 2022;10:445 (In Russ.)]