ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

Пути совершенствования кадровой политики органов государственной власти Российской Федерации

Ирина Юрьевна Андрюхина[a]
Лариса Львовна Карама[a]

[a] **Западный филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы**

EDN: OMEGCC

Аннотация: В статье предпринята попытка определения основных направлений совершенствования кадровой политики в сфере реформирования правового и организационного института государственной гражданской службы. Выявлены проблемы современной кадровой политики, реализуемой в органах государственной власти Российской Федерации, определены задачи и основные направления их решения. В числе возможностей для совершенствования кадровой политики органов государственной власти авторы отмечают использование положительного опыта ведущих регионов и зарубежных стран, например Великобритании, в части внедрения менеджериальной модели государственной службы, задействование накопленного потенциала высших учебных заведений в области государственного и муниципального управления, в том числе Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. В качестве угроз для реализации и дальнейшего совершенствования государственной кадровой политики выступают: дальнейшее углубление санкционной политики стран блока НАТО в отношении России, нарастание инфляционных процессов, влияющих на снижение объемов финансирования государственной службы в целом и государственной гражданской службы в частности. Представленные меры по усовершенствованию кадровой политики направлены на обновление форм и методов работы с кадровым составом органов государственной власти (в случае их принятия на уровне субъектов Российской Федерации и Российской Федерации в целом), будут способствовать повышению эффективности деятельности органов государственной власти на федеральном и региональном уровнях.

Ключевые слова: государственная кадровая политика, органы государственной власти, кадры, государственная гражданская служба, SWOT-анализ

Дата поступления статьи в редакцию: 11 мая 2025 года.

Approaches to improving personnel policy in the public authorities of the Russian Federation

RESEARCH ARTICLE

Irina Yu. Andryukhina[a]
Larisa L. Karama[a]

[a] **Western Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration**

Abstract: The article explores strategies to enhance personnel policy in the context of changing the legal and organizational framework of the civil service. The authors pinpointed issues in the current personnel policy implemented by Russian Federation government agencies and outlined the tasks and primary directions for addressing them. The authors note that there are opportunities to improve the personnel policy of government bodies. They suggest utilizing positive experiences from leading regions and foreign countries, such as the United Kingdom. This experience includes introducing a managerial model of public service and using the potential of higher education institutions in the field of state and municipal administration, such as the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. The strengthening of NATO sanctions against Russia and growing inflation, which results in fewer benefits for civil servants, are two elements that threaten the execution and advancement of state personnel policy. The authors' proposed personnel policy improvements aim to update the forms and methods used by state authorities. If adopted by the constituent entities of the Russian Federation and the country as a whole, these improvements will enhance the effectiveness of state authorities at the federal and regional levels.

Keywords: state personnel policy, public authorities, personnel, civil service, SWOT analysis

Received: May 11, 2025.

Введение

Кадровая политика как совокупность целей и принципов, определяющих направление и содержание работы с кадровым составом органов государственной власти, имеет источниками своего формирования нормативные правовые акты, принятые в рамках регулирования трудовых отношений в России: Трудовой кодекс Российской Федерации; Федеральные законы (Федеральный закон, в том числе устанавливающий принципы государственной службы РФ и ее систему[1], Федеральный закон о государственной гражданской службе[2]); Указы Президента РФ и Постановления Правительства РФ.

Несмотря на небольшой период существования современного организационного и правового института государственной гражданской службы Российской Федерации (немногим более 20 лет), в настоящее время требуется его реформирование. Это обусловлено в первую очередь глобальными вызовами, возникшими перед Российской Федерацией в 20-е годы XXI столетия.

Реформирование государственной службы РФ, проведенное в начале нулевых, казалось бы, получило свое законченное завершение, но попытки стран блока НАТО нанести ущерб экономике России требуют высочайшей собранности, высокого профессионализма и компетентности от лиц, решающих вопросы в сфере государственного и муниципального управления [Шпортько, 2023. С. 105]. Не случайно Президентом РФ заявлены цели национального развития до 2036 года, достижение которых позволит обеспечить ведущие мировые позиции России в социальной и экономической сферах[3].

Особенности современной кадровой политики

Реформирование как задача совершенствования форм и методов, применяемых во всех сферах экономической и социальной жизни страны, требует обеспечения такого же обновления и системы государственной гражданской службы. Чтобы определиться с направлениями, которые требуют реформирования, необходимо выявить сильные и слабые стороны кадровой политики, реализуемой в органах государственной власти в России, как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Российской Федерации. А также необходимо рассмотреть возможности и угрозы для ее реализации и совершенствования.

SWOT-анализ государственной кадровой политики, реализуемой в органах государственной власти Российской Федерации, составленный автором путем анализа используемых при написании настоящей статьи источников, представлен в **таблице 1**.

Таблица 1. SWOT-анализ кадровой политики, реализуемой в органах государственной власти Российской Федерации

Table 1. SWOT analysis of personnel policy implemented in public authorities of the Russian Federation

S – сильные стороны	**W – слабые стороны**
– Системность осуществления политики, использование опыта предыдущих поколений; – централизованный порядок принятия решений; – стандартизация решения в рамках законодательно установленных регламентов; – отработанные схемы принятия управленческих решений; – высокий уровень консолидации общества	– Политизация кадровой политики; – недостаточно эффективная система мотивации; – значительная закрытость государственной службы; – недостаточный уровень профессионализма кадров и устаревшие методы государственного управления; – высокая степень бюрократизма и регулируемости различными инструкциями
O – возможности	**T – угрозы**
– Использование положительного опыта ведущих регионов и зарубежных стран; – задействование накопленного потенциала высших учебных заведений в области государственного и муниципального управления	– Углубление санкционной политики; – инфляционные процессы, влияющие на объемы финансирования государственной службы; – углубление демографического кризиса

Согласно представленному анализу, к особенностям современной кадровой политики, реализуемой в органах государственной власти, относятся: системность ее осуществления, централизованный порядок принятия решений; стандартизация решений в рамках законодательно установленных регламентов; отработанные схемы принятия управленческих решений. Безусловно, названные выше черты современной кадровой политики можно считать сильными ее сторонами, требующими длительной работы по формированию и развитию [Фотина, 2024. С. 11].

В числе возможностей совершенствования кадровой политики органов государственной власти оказываются: использование положительного опыта ведущих регионов и зарубежных стран, например Великобритании, в части внедрения менеджериальной модели государственной службы [Салихов, 2017. С. 162–164]; задействование накопленного потенциала высших учебных заведений в области государственного и муниципального управления, в том числе Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Угрозами для реализации и дальнейшего совершенствования государственной кадровой политики

1 Федеральный закон от 27 мая 2003 года № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации».

2 Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

3 Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

Таблица 2. Пути совершенствования кадровой политики, реализуемой в органах государственной власти Российской Федерации

Table 2. Steps to improve the personnel policy implemented in the public authorities of the Russian Federation

№	Проблемы в реализации кадровой политики	Задачи	Направления совершенствования
1	Устаревшие методы государственного управления кадрами	Внедрение современных методов управления персоналом в работу с кадровым составом органов государственной власти	– Использование современных методик, доказавших эффективность управления кадрами в реальном секторе экономики; – привлечение цифровых инструментов в управление кадрами
2	Результаты и оплата труда не имеют взаимосвязи	Обеспечить баланс результатов и оплаты труда	– Повышение материальной составляющей мотивации профессиональной служебной деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих; – внедрение современных оценочных процедур
3	Закрытость государственной службы	Повысить степень открытости	Внедрение клиентоориентированного подхода в работу органов государственной власти
4	Недостаточный уровень профессионализма кадров	Повысить уровень профессионализма кадров	– Поддержание устойчивых взаимосвязей с вузами; – развитие принципов деловой этики

выступают: дальнейшее углубление санкционной политики стран блока НАТО в отношении России; нарастание инфляционных процессов, влияющих на снижение объемов финансирования государственной службы в целом и государственной гражданской службы в частности. Все вышеперечисленные угрозы находятся в центре внимания руководства Российской Федерации, предпринимающего меры по их устранению.

Проблемами, препятствующими успешной реализации кадровой политики, осуществляемой в органах государственной власти, являются: устаревшие методы государственного управления кадрами; отсутствие взаимосвязи результатов и оплаты труда; закрытость государственной службы; недостаточный уровень профессионализма кадров; низкий уровень мотивации служащих; низкая инновационная активность и эффективность кадрового состава (см. **таблицу 2**).

Задача 1: «Внедрение современных методов управления персоналом в работу с кадровым составом органов государственной власти и местного самоуправления».

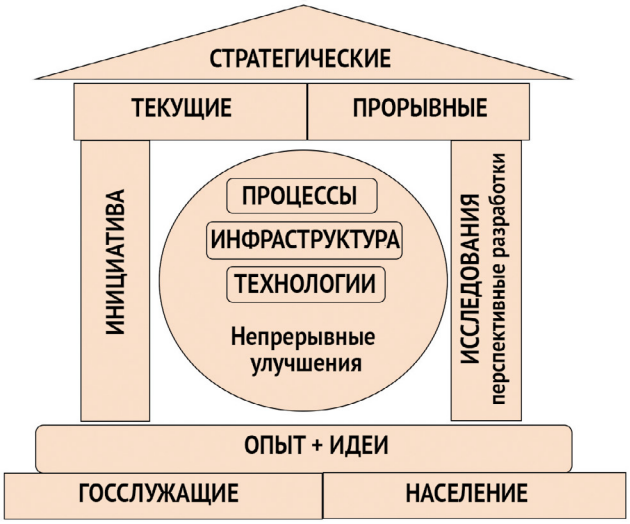
Направление 1. Использование современных методик, доказавших эффективность управления кадрами в реальном секторе экономики

Типичная схема современной системы кадровой работы основана на разделении всех организационных технологий на два вида: текущие и прорывные. Схема применения современных кадровых технологий в государственном управлении представлена на **рисунке 1**.

В центре системы управления кадрами – непрерывные улучшения всех кадровых процессов. В связи с этим вызывает интерес опыт работы по управлению персоналом, а именно – в сфере привлечения и удержания работников в организациях реального сектора экономики [Кожушко, Бегичева, 2022. С. 122].

Рисунок 1. Схема применения современных кадровых технологий в государственном управлении

Figure 1. Scheme of application of modern HR technologies in public administration



Инструменты повышения эффективности работы с персоналом

Инструментами, повышающими эффективность работы с персоналом, которые можно использовать в работе с кадровым составом в органах государственной власти и местного самоуправления, выступают: пребординг – работа по привлечению кандидатов, получивших предложение о работе (выигравших конкурс на замещение вакантных должностей в органы государственной власти и местного самоуправления); онбординг – сопровождение в форме наставничества молодых специалистов во время прохождения испытательного срока; оффбординг – обеспечение поддержки лица, принявшего решение о расторжении служебного контракта в целях его возможного

возвращения на службу [Сапранкова, 2020. С. 123] (см. **рисунок 2**).

Безусловно, применение представленных выше инструментов в кадровой политике органов государственной власти потребует дополнительной подготовки специалистов кадровых подразделений [Оглоблин, Дацко, 2023. С. 89].

Направление 2. Использование цифровых инструментов в управлении кадрами

В настоящее время экономика Российской Федерации реализует цифровую трансформацию, которая затрагивает в том числе и государственное управление. Российская социально-экономическая система осуществляет переход к Индустрии 4.0, 5.0, и уже многие отечественные ученые говорят о начале Индустрии 6.0 [Бабкин, Шкарупета, 2024. С. 353].

Трансформация предусматривает следующие глобальные изменения:
– использование человеческих интеллектуальных способностей с максимальной интенсивностью;
– кооперативная работа искусственного и человеческого интеллекта;
– генерация пула знаний во всех сферах и организациях (включая государственное и муниципальное управление как основной продуктивный ресурс);
– нацеленность на устойчивое развитие экономических систем, принятие во внимание экологической и социальной эффективности наравне с экономической.

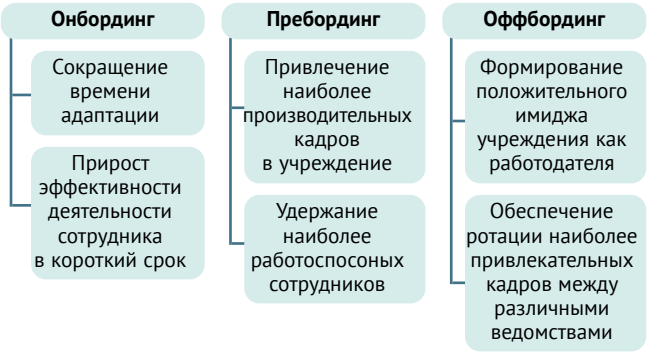
В России в 2024 году была завершена национальная программа «Цифровая экономика». С 2025 года начата работа по реализации национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства». По итогам завершения национальной программы «Цифровая экономика» достигнуты все поставленные цели, доля государственных услуг, оказываемых онлайн, составила 70 %. По оказанию услуг выдачи справок, социальных пособий процент онлайн-предоставления составил 100 %.

В то же время требует дальнейшего развития в национальном проекте направление «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Поставлена цель – обеспечение цифровой трансформации государственного управления. Ее реализация предусматривает выполнение следующих задач:
– совершенствование инфраструктуры доступа к сети Интернет;
– укрепление кибербезопасности;
– исследование в области искусственного интеллекта;
– углубление инфраструктуры электронного правительства.

Важнейшая задача системы государственной службы – это переход на отечественное программное обеспечение. Для решения этой задачи необходима работа в области подготовки кадров в сфере IT, которая ведется в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства».

Рисунок 2. Современные инструменты привлечения и удержания персонала

Figure 2. Modern instruments for attracting and retaining staff



Пути решения проблемы подготовки кадров в области информационных технологий:
– участие профессионалов сферы IT в подготовке кадров в учебных заведениях;
– организация курсов по изучению искусственного интеллекта среди школьников и учащихся высших и средних учреждений профессионального образования.

Возможности эмоционального интеллекта

На современном этапе большое значение приобретает эмоциональный интеллект, который выполняет функции как профилактики профессиональных стрессов, так и эмоционального выгорания, что имеет высокую актуальность для государственной службы (с высоким порогом ответственности в сфере выполнения поставленных задач).

Отечественные ученые по-разному рассматривают способность испытывать эмоции: как фактор успеха в различной деятельности; как влияние на профессиональные качества в экономической деятельности [Санникова, 1995. С. 9]; эмоциональные и познавательные процессы как «взаимопроникающие» [Брушлинский, 1997. С. 4]. Также выдвигается идея «социальной одаренности» некоторых индивидов, которая способствует их успешной коммуникации с обществом [Бодалев, 1998. С. 272–275].

Важно использовать эти знания при подборе кандидатов на вакантные должности в системе государственной гражданской и муниципальной службы. В зарубежной и отечественной практике уже наработан опыт тестирования лиц – кандидатов на должности. Можно предложить использование следующих методик:
– тест MSCEIT v.2.0, который базируется на модели способностей, преимуществом методики является объективность [Salovey, Mayer, 1990. P. 186];
– опросник ЭмИн Д.В. Люсина, предусматривающий рефлексивную оценку [Люсин, 2006. С. 3–6];

– опросник эмоциональной креативности ECI Дж. Эверилла, который предлагают использовать в качестве дополняющего опросника MSCEIT V 2.0. [Андреева, 2020. С. 16].

При помощи обозначенных методик можно более качественно осуществлять набор кадров для государственной службы, которые будут иметь необходимый уровень эмоционального интеллекта, в том числе повышенную стрессоустойчивость, креативность, коммуникабельность.

Современные разработки в области развития эмоционального интеллекта показали результативность в решении задачи повышения производительности труда персонала вследствие более грамотного управления собственным эмоциональным состоянием, а также выявили повышение способности увидеть ситуацию на месте исследуемого [Ларионова, 2020. С. 80].

Задача 2: «Обеспечить баланс результатов и оплаты труда».

Направление 1. Повышение материальной составляющей мотивации профессиональной служебной деятельности гражданских служащих

Данные Федеральной службы государственной статистики свидетельствуют о том, что оплата труда лиц, замещающих должности в территориальных органах федеральных органов власти, ниже средней по экономике в большинстве субъектов Российской Федерации. В качестве примера представляется возможным рассмотреть средний размер заработной платы инспектора Федеральной налоговой службы в различных субъектах Российской Федерации в 2023 году (**рисунок 3**).

Согласно данным, представленным на рисунке 3, самый высокий уровень оплаты труда отмечается у инспектора ФНС в Красноярском крае, что обусловлено спецификой субъекта и его северным расположением, однако несмотря на это, средний размер заработной платы госслужащего в налоговой отрасли на 46 % ниже, чем средний уровень оплаты труда в России, который, по данным Росстата, в 2023 году составлял около 71 000 рублей.

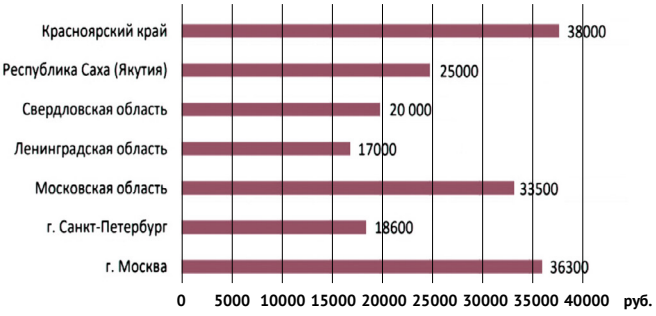
Таким образом, относительно невысокий размер денежного содержания (по сравнению со средними значениями по экономике в субъектах РФ) государственных гражданских служащих в действительности является проблемой, приводящей к отказу наиболее способных и подготовленных специалистов работать в государственной сфере [Салаева, 2024. С. 99].

Повышение привлекательности государственной гражданской службы

Такое положение приводит к снижению привлекательности государственной гражданской службы как места работы. Квалифицированные кадры

Рисунок 3. Заработная плата инспектора ФНС в 2023 году*

Figure 3. Salary of a Federal Tax Service inspector in 2023



* https://rosstat.gov.ru/folder/11191

не приходят в органы государственной власти и местного самоуправления. Материальная мотивация для большинства граждан является основным стимулом; это необходимо иметь в виду при разработке мотивационных программ. Кроме того, рост материального содержания служащих позволяет сдержать коррупцию.

Основным направлением деятельности при решении данной задачи должна стать разработка полноценной политики материальной мотивации, основанной на стратегических целях органа государственной власти, задачах подразделений и конкретных специалистов, индивидуальных факторах-мотиваторах, обусловленных качеством служебной деятельности служащих, а также повышение размера должностных окладов и оклада за классный чин государственных гражданских служащих.

Направление 2. Внедрение современных оценочных процедур

Одной из современных оценочных процедур, уже зарекомендовавших себя в оценке гражданских служащих, является метод «360 градусов»[4]. Этот метод показал свою эффективность на многих предприятиях, в том числе государственного сектора. Он позволяет проводить оценку личностных качеств. В настоящее время такая методика используется в секторе цифровой трансформации при помощи информационной платформы, разработанной на базе Центра подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС[5].

Предлагается использовать данный вид оценки кадрового состава не только в федеральных органах государственной власти, но и органах государственной власти субъектов РФ, а также местного само-

4 https://cdto.work/documents/methodical-recommendation-360.pdf

5 Центр оценки и кадрового развития ВШГУ РАНХиГС. https://cdto.work/login/

управления. В ходе оценки используются три группы оценщиков:

– руководители оцениваемого;

– коллеги в подразделении;

– сотрудники, находящиеся в подчинении, если таковые имеются.

Оценка производится анонимно. По итогам оценки определяются четыре зоны компетенций сотрудника: сильные стороны, не вполне очевидные преимущества, неочевидные слабости, очевидные зоны роста. Предлагается использовать следующие компетенции: нацеленность на результат, клиентоцентричность, коммуникативность, эмоциональный интеллект, креативность, критичность. Оценка производится периодично; в таком случае можно отследить динамику изменения уровня компетенций и провести коррекцию индивидуального плана развития служащего. В ходе анализа итогов производится сопоставление оценок делового окружения (коллег, руководителя и подчиненных) и самооценки (**рисунок 4**).

По результатам проведенной оценки могут быть разработаны мотивационные коэффициенты премиальной части, а также определены направления развития для каждого служащего.

Задача 3: «Повысить степень открытости государственной кадровой политики».

Направление 1. Внедрение клиентоориентированного подхода в работу органов государственной власти и местного самоуправления

Клиентоориентированность в государственном управлении предусматривает ориентацию на максимальное удовлетворение нужд населения. Проблема внедрения такого подхода состоит в неконкурентности оказания услуг. Государственные услуги – монополизированная сфера, граждане не могут выбирать, к кому обратиться. В то же время можно стимулировать государственных гражданских служащих повышать клиентоориентированность, внеся соответствующие компетенции в процедуру оценки, о чем уже упоминалось выше.

Для того чтобы служащие имели высокий уровень клиентоориентированности, важно реализовать их умение противодействовать стрессам, использовать продуктивные копинг-стратегии (прибегание к помощи, взаимодействию, активное решение возникающих проблем).

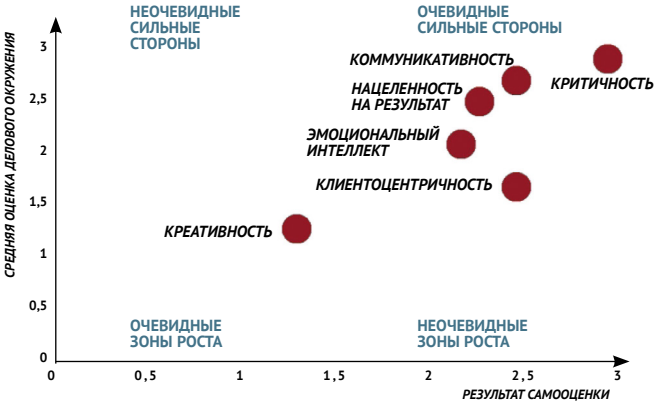
Задача 4: «Повысить уровень профессионализма кадров».

Направление 1. Поддержание устойчивых взаимосвязей с организациями высшего образования

В целях повышения уровня профессионализма кадров и налаживания устойчивых взаимосвязей с профильными вузами предлагается использовать современную методику – прелиминаринг. Прелиминаринг – это подготовка и отбор будущих сотрудников в ходе

Рисунок 4. Сопоставление результатов оценки делового окружения и самооценки служащего

Figure 4. Comparison of business environment assessment results and employee self-assessment



производственной практики студентов. Посредством прелиминаринга происходит омоложение кадров, привлечение молодых перспективных специалистов к работе. Его использование предусматривает следующие шаги:

– выбор перспективных учебных заведений и специальностей, соответствующих функциональным направлениям;

– заключение договоров на практику;

– выделение наставников для практикантов;

– проведение со студентами-практикантами отборочных тестов, испытаний;

– формирование кадрового резерва.

Направление 2. Развитие принципов деловой этики

Для того чтобы расширить использование принципов деловой этики, можно использовать различный инструментарий, который уже применяется на практике:

– использование обучающих программ и тренингов, в ходе которых служащим разъясняется необходимость соблюдения принципов деловой этики, их содержание, правила использования на государственной службе; обучающие программы проводятся в виде очных мероприятий, а также онлайн-семинаров, лекций, встреч по обмену опытом и пр. [Лымарева, Еремеева, 2024. С. 24];

– разработка и использование кодексов этики; в качестве примера можно привести «Этический кодекс государственных гражданских служащих ФНС»[6].

Заключение

Современные методики управления кадрами в организациях в настоящее время основываются на повышении эффективности использования и развития

6 Федеральная налоговая служба. Приказ ФНС России № ММВ-7-4/260@ от 11.04.2011. https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/docs/4005016

трудового потенциала. Такую же целевую установку нужно использовать в органах государственной власти.

Ставя задачу поиска путей совершенствования кадровой политики, реализуемой в органах государственной власти, прежде всего необходимо внести изменения в существующую нормативную правовую базу.

Авторами статьи представлены следующие направления совершенствования кадровой политики, реализуемой в органах государственной власти Российской Федерации:

– использование современных методик, доказавших эффективность в корпоративном управлении кадрами;

– привлечение цифровых методов управления кадрами;

– повышение материальной составляющей мотивации профессиональной служебной деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих;

– внедрение современных оценочных процедур, в том числе на основе методики «360 градусов»;

– внедрение клиентоориентированного подхода в работу органов государственной власти;

– поддержание устойчивых взаимосвязей с организациями высшего образования;

– развитие принципов деловой этики.

Все эти направления должны иметь нормативную основу. По направлениям расширения методик работы с персоналом и привлечения в работу с кадрами цифровых инструментов предлагается разработать Положения, устанавливающие порядок применения новых методов управления кадровым составом органов государственной власти. Такие Положения должны быть утверждены Постановлением Правительства Российской Федерации.

Решением задачи повышения материальной мотивации государственных гражданских служащих может стать повышение должностных окладов и окладов за классный чин, в связи с чем возрастет оклад денежного содержания служащих и в целом его размер, так как дополнительные и иные выплаты производятся в основном от должностного оклада. В связи с этим необходимо внести изменения в нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации в сфере установления размера должностных окладов и окладов за классный чин гражданским служащим, а также в Указ Президента РФ «О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих»[7].

Приведенный перечень мероприятий, безусловно, не является исчерпывающим. Направления и мероприятия, предложенные авторами статьи в сфере совершенствования кадровой политики, осуществляемой в органах государственной власти, можно использовать как в ходе разработки программ развития кадрового состава органов государственной власти, так и для решения конкретных проблем, возникающих в системе государственной гражданской службы.

Комплексная реализация предложенных мероприятий с кадровым составом как на федеральном, так и на региональном уровне позволит обеспечить повышение эффективности деятельности органов государственной власти Российской Федерации.

7 Указ Президента РФ от 25 июля 2006 № 763 (ред. от 2 апреля 2025 года) «О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих».

Литература

Андреева И.Н. Эмоциональный интеллект и эмоциональная креативность: специфика и взаимодействие. Новополоцк: Полоцкий государственный университет, 2020. EDN: EALLCB

Бабкин А.В., Шкарупета Е.В. Индустрия 6.0: сущность, тенденции и стратегические возможности для России. *Экономика промышленности*. 2024. № 17 (4). С. 353–377. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-4-1369

Бодалев А.А. Об одаренности человека как субъекта общения. *Мир психологии*. 1998. № 4. С. 272–275. EDN: BUCIYH

Брушлинский А.В. Психология субъекта в изменяющемся обществе. *Труды Института психологии РАН*. 1997. Т. 18. № 2. С. 4–18. EDN: TFJBMD

Кожушко В.В., Бегичева С.В. Современные технологии в управлении адаптацией молодых сотрудников // Достойный труд – основа стабильного общества: материалы XIV Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 10–12 ноября 2022 года / Уральский государственный экономический университет. Екатеринбург, 2022. С. 122–126. EDN: ZZSIVB

Ларионова Т.Д. Влияние уровня эмоционального интеллекта человека на успешность в профессиональной деятельности. *Тенденции развития науки и образования*. 2020. № 62-19. С. 80–83. https://doi.org/10.18411/lj-06-2020-449. EDN: ZJDPBM

Лымарева О.А., Еремеева А.Р. Деловая этика как составляющая кадровой политики в системе государственной службы. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2024. № 5-2 (111). С. 24–26. https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-5-2-24-26. EDN: WYOSCR

Люсин Д.В. Новая методика для измерения эмоционального интеллекта: опросник ЭмИн. *Психологическая диагностика*. 2006. № 4. С. 3–22. EDN: VZMIFN

Оглоблин В.А., Дацко А.Е. Понятие онбординга и его применение при адаптации молодых специалистов. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2023. № 6-2 (100). С. 87–91. https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-6-2-87-91

Салаева Э.И. Некоторые современные проблемы реализации кадровой политики в системе государственной службы // Байкальский студенческий юридический форум – 2024. Современные проблемы правотворчества и правоприменения: Материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Иркутск, 21 марта 2024 года. Иркутск: Всероссийский государственный университет юстиции, 2024. С. 98–101.

Саликов Д.Х. Институт государственной службы в Великобритании. *Общество, экономика, управление*. 2017. № 2. С. 162–164. EDN: YQPNOX

Санникова О.П. Эмоциональность в структуре личности. Одесса: Хорс, 1995.

Сапранкова Т.А., Фирсова Н.В. Система онбординга как новый элемент в парадигме управления персоналом. *Бизнес-образование в экономике знаний*. 2020. № 3 (17). С. 122–125. EDN: PKYIEX

Социальный и эмоциональный интеллект: от процессов к измерениям / Под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. М.: Изд-во Института психологии РАН, 2009. EDN: SFZLPZ

Фотина Л.В. Технологии кадровых практик на государственной службе: мастер-класс: учебник и практикум для вузов. М., 2024. EDN: NIDMMQ

Шпортько Ю.В. Государственная кадровая политика Российской Федерации в части наращивания трудового потенциала. *Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт*. 2023. № 2 (44). С. 104–110. EDN: MQBXNG

Salovey P., Mayer J.D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 1990. Vol. 9. P. 185–211. In English

References

Andreeva I.N. Emotional intelligence and emotional creativity: specificity and interaction. Novopolotsk: Polotskiy gosudarstvennyy universitet, 2020. EDN: EALLCB. In Russian

Babkin A.V., Shkarupeta E.V. Industry 6.0: the essence, trends and strategic opportunities for Russia. *Ekonomika promyshlennosti*. 2024. No. 17 (4). P. 353–377. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-4-1369

Bodalev A.A. On the giftedness of man as a subject of communication. *Mir psikhologii*. 1998. No. 4. P. 272–275. EDN: BUCIYH. In Russian

Brushlinsky A.V. Psychology of a subject in a changing society. *Trudy Instituta psikhologii RAN*. 1997. Vol. 18. No. 2. P. 4–18. EDN: TFJBMD. In Russian

Fotina L.V. Technologies of personnel practices in the public service: master class: textbook and workshop for universities. Moscow, 2024. EDN: NIDMMQ. In Russian

Kozhushko V.V., Begicheva S.V. Modern technologies in managing the adaptation of young employees // Decent work is the basis of a stable society: materials of the XIV International Scientific and Practical Conference, Yekaterinburg, November 10–12, 2022 / Ural State University of Economics. Yekaterinburg, 2022. P. 122–126. EDN: ZZSIVB. In Russian

Larionova T.D. The impact of a person's emotional intelligence on professional success. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya*. 2020. No. 62-19. P. 80–83. https://doi.org/10.18411/lj-06-2020-449. EDN: ZJDPBM. In Russian

Lymareva O.A., Eremeeva A.R. Business ethics as a component of personnel policy in the public service system. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 2024. No. 5-2 (111). P. 24–26. https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-5-2-24-26. EDN: WYOSCR. In Russian

Lyusin D.V. New technique for measuring emotional intelligence: the EmIn questionnaire. *Psikhologicheskaya diagnostika*. 2006. No. 4. P. 3–22. EDN: VZMIFN. In Russian

Ogloblin V.A., Datsko A.E. The concept of onboarding and its application in the adaptation of young professionals. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 2023. No. 6-2 (100). P. 87–91. https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-6-2-87-91. In Russian

Salaeva E.I. Some modern problems of implementing personnel policy in the civil service system // Baikal Student Legal Forum – 2024. Modern problems of lawmaking and law enforcement: Proceedings of the All-Russian Student Scientific and Practical Conference, Irkutsk, March 21, 2024. Irkutsk: Vserossiyskiy gosudarstvennyy universitet yustitsii, 2024. P. 98–101. In Russian

Salikov D.Kh. The institute of civil service in the Great Britain. *Obshchestvo, ekonomika, upravleniye*. 2017. No. 2. P. 162–164. EDN: YQPNOX. In Russian

Sannikova O.P. Emotionality in the personality structure. Odessa: Khors, 1995. In Russian

Saprankova T.A., Firsova N.V. Onboarding system as a new element in the paradigm of personnel management. *Biznes-obrazovaniye v ekonomike znaniy*. 2020. No. 3 (17). P. 122–125. EDN: PKYIEX. In Russian

Shportko Yu.V. State personnel policy of the Russian Federation in terms of increasing labor potential. *Aktualnyye problemy i perspektivy razvitiya ekonomiki: rossiyskiy i zarubezhnyy opyt*. 2023. No. 2 (44). P. 104–110. EDN: MQBXNG. In Russian

Social and emotional intelligence: from processes to measurements / Ed. by D.V. Lyusin, D.V. Ushakov. Moscow: Izdatelstvo Instituta psikhologii RAN, 2009. EDN: SFZLPZ. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Ирина Юрьевна Андрюхина, кандидат педагогических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления

Западный филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 236016, Калининград, ул. Артиллерийская, 62). E-mail: i-andryukhina@mail.ru

Лариса Львовна Карама, кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления

Западный филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 236016, Калининград, ул. Артиллерийская, 62). E-mail: karama-ll@ranepa.ru

Для цитирования: *Андрюхина И.Ю., Карама Л.Л.* Пути совершенствования кадровой политики органов государственной власти Российской Федерации. *Государственная служба*. 2026. № 1. С. 85–92.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS:

Irina Yu. Andryukhina, Candidate of Sci. (Pedagogical Sciences), Associate Professor, Department of Public Administration

Western Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (62, Artilleriyskaya St., Kaliningrad, 236016, Russian Federation). E-mail: i-andryukhina@mail.ru

Larisa L. Karama, Candidate of Sci. (Pedagogical Sciences), Associate Professor, Head of the Department of Public Administration

Western Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (62, Artilleriyskaya St., Kaliningrad, 236016, Russian Federation). E-mail: karama-ll@ranepa.ru

For citation: *Andryukhina I.Yu., Karama L.L.* Approaches to improving personnel policy in the public authorities of the Russian Federation. *Public Administration*. 2026. No. 1. P. 85–92.