

К ВОПРОСУ О СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Ирина Юрьевна Андрюхина^а

EDN: QAGSRY

а Западный филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация: Автор статьи обращает внимание на необходимость внедрения специальной подготовки служащих, претендующих на осуществление наставничества в отношении лиц, приступивших к замещению должностей в системе государственной и муниципальной службы впервые, внедрения внутреннего обучения («один служащий учит другого служащего») в профессиональное развитие государственных гражданских и муниципальных служащих. Также требуется использовать опыт предприятий реального сектора экономики по адаптации работников – до выхода на работу (пребординг), в период испытательного срока (онбординг) и после увольнения в целях как возможного возвращения сотрудника на прежнее место работы, так и создания положительного имиджа органов государственной власти и местного самоуправления (оффбординг). Для повышения эффективности государственной и муниципальной службы необходимо шире использовать возможности внутреннего обучения служащих. Новое направление профессионального развития позволит не только осуществить информирование молодых специалистов об опыте и знаниях служащих, обладающих высоким уровнем профессиональных компетенций, но и обеспечить успешную передачу такого опыта в моделируемых профессиональных ситуациях.

Ключевые слова: кадровые технологии, государственные и муниципальные служащие, органы государственной власти и местного самоуправления, адаптация, пребординг, онбординг, оффбординг, профессиональное развитие

Дата поступления статьи в редакцию: 11 ноября 2024 года.

ON THE ISSUE OF IMPROVING PERSONNEL WORK IN STATE AUTHORITIES AND LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES

RESEARCH ARTICLE

Irina Yu. Andryukhina^a

а Western Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy
and Public Administration

Abstract: The author emphasizes the importance of providing specialized training for employees interested in mentoring individuals new to state and municipal service, as well as implementing internal training programs («one employee teaches another ones») to promote the professional development of state civil servants and municipal employees. Drawing on the experience of real sector enterprises is also necessary when adapting employees. This includes preboarding, onboarding, and offboarding. Preboarding occurs before an employee starts work. Onboarding occurs during the probationary period. Offboarding occurs after an employee leaves, with a view to both the possible return of the employee to their previous job and the creation of a positive image of state authorities and local self-government bodies. To enhance the effectiveness of state and municipal services, we should prioritize internal training opportunities for employees. This new approach to professional development enables young specialists to learn from employees with a high level of professional competence and ensures the successful transfer of knowledge in simulated professional situations.

Keywords: personnel technologies, state and municipal employees, state authorities and local self-government bodies, adaptation, preboarding, onboarding, offboarding, professional development

Received: November 11, 2024.

Введение

На современном этапе социально-экономического развития России отмечается повышение всех производительных мощностей страны. Определены национальные цели развития страны, основные показатели и приоритеты для их достижения, в том числе индикаторы состояния ряда отраслей производства и социальной сферы до 2030 года¹.

Достижение заявленных целей требует активизации профессиональной служебной деятельности государственных и муниципальных служащих, то есть обновления форм и методов реализации кадровой политики в органах государственной власти и местного самоуправления, а также кадровой работы, для совершенствования которой целесообразно использовать опыт организаций реального сектора экономики, сложившийся в России в последние годы.

Кадровая политика в органах государственной власти и местного самоуправления

Кадровая политика – это деятельность руководителей органов государственной власти и местного самоуправления, направленная на эффективное обеспечение полномочий органов власти и местных администраций. Кадровая работа – это направление кадровой политики, реализуемое в сфере формирования и развития профессионального кадрового состава. Основной задачей кадровой политики является организация эффективной работы персонала [Москвитина, 2018. С. 4].

Кадровая политика, реализуемая в органах государственной власти и местного самоуправления, является определяющей в достижении государственных задач, а кадровая работа выступает разноаспектной управленческой деятельностью, которая требует высокой компетентности кадров по управлению человеческими ресурсами [Вечер, 2020. С. 120].

Поиск и применение новых кадровых технологий в организации кадровой работы особенно важны на современном этапе благодаря широкому внедрению цифровизации и технологий искусственного интеллекта в систему управления.

Актуальность внедрения более эффективных технологий в кадровую работу органов государственной власти и местного самоуправления обусловлена отмечающимся в последние годы оттоком специалистов из сферы государственного управления и появлением нового для сферы государственного управления явления – текучести кадров, ранее характерного только для отдельных отрас-

лей реального сектора экономики, что не может не влиять на эффективность государственного и муниципального управления.

Подтверждением данного вывода о наличии текучести кадров и недоукомплектовании государственных структур и местных администраций служат данные, представленные в **таблице**.

Согласно представленным данным за 2019 и 2022 годы, наблюдается снижение уровня укомплектованности должностей в государственных органах Российской Федерации и органах местного самоуправления. В указанный период 100 % уровень укомплектованности отмечался только в государственных органах власти субъектов РФ в 2019 году, спустя три года этот показатель составил 92,9 %. В 2022 году ни в одном органе власти не отмечалась полная укомплектованность кадров.

На фоне представленных Росстатом данных об укомплектованности кадров в девяти федеральных округах более успешным в решении кадровых проблем выглядит Северо-Кавказский федеральный округ, где значения укомплектованности кадров находились на уровне 94–96 % в 2022 году².

Анализ данных сайта Правительства Калининградской области подтверждает наличие текучести кадров. В разделе «Вакансии» только в марте-мае 2025 года было размещено 13 объявлений о конкурсах на замещение вакантных должностей и на включение в кадровый резерв региональных министерств и ведомств³.

Снижение уровня укомплектованности органов государственной власти и местных администраций может свидетельствовать в том числе о неэффективной работе кадровых служб в сфере организации профессиональной адаптации служащих, приступивших к замещению должностей в системе государственной гражданской и муниципальной службе впервые.

По мнению Л.В. Фотиной, все средства воздействия на субъекты профессионального труда (персонал и кадры) выступают механизмами, технологиями, методами, инструментарием, которые применяются для решения задач формирования кадрового состава государственных органов и эффективного управления ими [Фотина, 2023. С. 10–12].

Для повышения эффективности кадровой работы, то есть рационального использования кадрового состава, важно знать эти средства, их содержание, специфику и преимущества, область применения, и уметь рационально использовать в практике управления людьми с учетом современных требований граждан к государственным институтам, то есть знать кадровые технологии.

1 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».

2 Там же.

3 <https://gov39.ru/vlast/gossluzhba/vacancy/otkrytye-vakansii/>

Кадровые технологии

Таблица. Динамика численности и укомплектованности должностей гражданских и муниципальных служащих государственных органов Российской Федерации и органов местного самоуправления по уровням управления за 2019 и 2022 годы*

Table. Dynamics in the number of civil and municipal employees in the Russian Federation state authorities and local self-government bodies by administrative level in 2019 and 2022

Государственные органы РФ и органы местного самоуправления	2019 год		2022 год	
	Численность работников на конец отчетного года, тыс. чел.	Укомплектованность на конец отчетного года, %	Численность работников на конец отчетного года, тыс. чел.	Укомплектованность на конец отчетного года, %
В государственных органах Российской Федерации	727,5	91,2	631,4	90,6
В государственных органах субъектов Российской Федерации	203,8	100,1	202,7	92,9
В органах местного самоуправления, избирательных комиссиях муниципальных образований	296,3	95,4	289,8	93,4

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

Кадровые технологии

Кадровая технология представляет собой совокупность приемов и процедур воздействия на кадровый состав в целях повышения эффективности работы органов, направленной на достижение целей государственного и муниципального управления.

Среди наиболее значимых кадровых технологий Л.В. Фотина выделяет профессиональную социализацию и адаптацию кадров, наставничество, профессиональное развитие [Фотина, 2023. С. 10–12].

В условиях жесточайшего санкционного давления на экономику России для успешного развития страны сегодня требуется выбор наиболее эффективных кадровых технологий, и особое внимание должно быть сосредоточено на профессиональной адаптации служащих, которая выступает одной из проблем с кадровым составом в работе кадровых служб.

Адаптация служащих

Адаптация – это совокупность мероприятий, направленных на скорейшее овладение новым работником трудовыми функциями и приспособление к условиям труда в новой организации [Тихонов, Половинкина, Тихонова, 2020. С. 398–399]. Подбор и отбор кадров в организации носят эффективный характер, если руководители четко планируют и регламентируют процесс вхождения будущего сотрудника в новые для него условия [Скрипниченко, 2021. С. 35]. Чем быстрее и лучше работник усваивает свои социальные роли в коллективе, тем более результативна его трудовая деятельность [Передерий, 2015. С. 46]. Именно для достижения этой цели в организации формируют систему адаптации персонала.

В отечественной науке выделяют различные виды адаптации: организационную – как приспособление к новому месту работы; психофизиологи-

ческую – к новым правилам внутреннего трудового распорядка; социально-психологическую – к новому правовому статусу, предполагающему в системе государственной и муниципальной службы наличие запретов и ограничений; социально-экономическую – как привыкание к новому понятию «денежное содержание», значительную долю в котором занимают дополнительные выплаты, общий размер которых превышает долю оклада денежного содержания в общем его объеме. А также профессиональная адаптация как освоение профессиональной служебной деятельности, с учетом приобретения необходимых компетенций [Кожушко, Бегичева, 2022. С. 122].

В последние годы на предприятиях реального сектора экономики получила распространение практика включения в мероприятия по адаптации персонала инструментов онбординга, направленных как на знакомство нового сотрудника с компанией, так и компании с новым сотрудником [Сапранкова, Фирсова, 2022. С. 122–125].

Основной проблемой в организации и проведении кадровой работы – как в организациях, так и в органах власти – является отказ некоторых новых работников (служащих) от продолжения службы еще до окончания испытательного срока, так как мероприятия по знакомству с обязанностями, а также по сопровождению служащего проводятся недостаточно.

В реальном секторе экономики мероприятия по онбордингу (адаптации) давно уделяется особое внимание, при этом мероприятия по адаптации рассматриваются как пребординг (до поступления на работу), онбординг (после оформления трудового договора) и оффбординг, после увольнения, как попытка вернуть работника на прежнее место работы [Оглоблин, Дацко, 2023. С. 88–90].

Пребординг – лучший способ удержания пер-

сонала в организации, который предполагает сопровождение работника, получившего предложение выйти на работу до заключения трудового договора. На этом этапе кандидату предлагается информация о предприятии в виде буклетов презентаций, ответов на возможные вопросы в рамках бесед кадровиков или будущих непосредственных руководителей⁴.

Онбординг рассматривается как набор инструментов, которые способствуют адаптации и включению нового сотрудника в рабочую среду компании в кратчайшие сроки [Оглоблин, Дацко, 2023. С. 88–90]. Мероприятия по онбордингу персонала проводятся в ходе прохождения испытательного срока работника, составляются планы адаптации, подключаются наставники. Подобная практика сегодня отчасти присутствует и в системе государственной и муниципальной службы.

Не менее важен и оффбординг персонала. Оффбординг – это мероприятия, снижающие стресс работника при его увольнении, которые важны для формирования положительного отношения к компании, несмотря на увольнение⁵.

Оффбординг требуется и в случае необходимости возвращения ценного сотрудника на прежнее место работы, а также когда возможно порекомендовать компанию (орган власти) другим лицам после увольнения сотрудника. В этой связи интересен опыт по подготовке ценных подарков, напоминающих о предприятии (сувенирные кружки, блокноты и др.).

Подобная практика хорошо зарекомендовала себя на предприятиях реального сектора экономики и могла бы быть использована в практике кадровой работы в органах государственной власти и местных администраций [Чунина, Тихонов, 2019. С. 609–627].

На сегодняшний день определены правовые основы в сфере адаптации служащих, в том числе утверждено положение о введении института наставничества на государственной гражданской службе, что имеет отношение к онбордингу кадрового состава⁶. Во исполнение этой задачи гражданским служащим, приступившим к замещению должности государственной гражданской службы, назначается наставник из числа опытных работников структурного подразделения, в котором осуществляет профессиональную деятельность служащий, не имеющий опыта прохождения службы. Руководитель структурного подразделения не может осуществлять наставничество. Один опытный

служащий вправе осуществлять наставничество в отношении двух человек. Результаты адаптации должны фиксироваться в специальном журнале. Как правило, срок осуществления наставничества совпадает с испытательным сроком приступившего к исполнению обязанностей служащего. Успешность прохождения испытательного срока обусловлена успешностью его адаптации, а следовательно, и результатом осуществления наставничества в отношении служащего.

В связи с этим актуальным является вопрос осуществления специальной подготовки лиц, замещающих должности в органах государственной власти и местного самоуправления, для их становления в качестве наставников. Такая подготовка должна осуществляться на основе специально разработанных ведомственных образовательных программ.

Рассматривая вопрос внедрения онбординга в мероприятия по адаптации служащих, необходимо учитывать его различные виды, активный и пассивный характер его инструментов. Активные предполагают определенную активность нового работника, связанную с предоставлением информации о себе в виде самопрезентации, ответов на вопросы членов нового коллектива. Активный онбординг требует тщательной подготовки, так как может быть связан со стрессовой ситуацией при знакомстве с новыми коллегами. Пассивный базируется на ознакомительной деятельности сотрудника (прочитать буклеты об организации (органе власти), изучить информацию о структуре и полномочиях компании) [Оглоблин, Дацко, 2023. С. 88–90].

Российскими учеными разработаны критерии успешности адаптации служащих: количество прошедших испытательный срок, процент текучести кадров, число дисциплинарных взысканий, которые можно использовать в ходе мероприятий по адаптации служащих [Грибова, Корниенко, 2019. С. 173]. Данные критерии можно использовать при подготовке аналитических материалов о состоянии кадровой работы. На решение задачи успешной адаптации служащих направлено также и введение института стажировок на государственной гражданской службе⁷.

Но сопровождение служащих до заключения служебного контракта (пребординг) и мероприятия в ходе его расторжения (оффбординг) сегодня в органах власти не применяются. При этом следует учесть психологическую нагрузку на кандидатов на замещение должностей, обусловленную во многом осознанием последними особого статуса гражданских и муниципальных служащих, наличием

4 <https://blog.praca.by/employer/prebording/>

5 <https://e-queo.com/blog/expertnie-stati/offbording-personala/>

6 Указ Президента РФ от 2019 года № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих».

7 Указ Президента РФ от 2019 года № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих».

Кадровые технологии

ограничений и запретов, требований к служебному поведению в будущей профессиональной деятельности. На этом этапе кандидаты на вакантные должности особенно нуждаются в адаптации – мероприятиях по пребордингу.

Программы по пребордингу целесообразно проводить с лицами, победившими в конкурсах на замещение вакантных должностей, от объявления результата конкурса до заключения служебного контракта. Это могут быть как беседы с непосредственным руководителем, так и получение презентации о структуре и полномочиях органа государственной власти, в котором кандидат будет замещать должность.

Не менее важны мероприятия и по оффбордингу (после увольнения служащего с замещаемой должности). Ощущение причастности к органу власти усилит чувство гражданственности и патриотизма у тех, с кем будут расторгнуты служебные контракты, за исключением расторжения контрактов по таким основаниям, как утрата доверия, или связанных с дисциплинарными правонарушениями служащих.

Профессиональное развитие служащих

Важным направлением кадровой работы, требующим особого внимания, является профессиональное развитие служащих, которое должно осуществляться на протяжении всего срока службы, решая задачу последовательного развития профессиональных компетенций [Горб, 2021. С. 56].

В последние годы появились исследования в сфере оценки соответствия современных методов профессионального развития гражданских служащих глобальным трендам формирования компетенций служащих, соответствующих «сервисной концепции» государства [Еварович, Мартынова, 2024. С. 11]. В этой связи развитие компетенций связывается с возможностью служащего выявлять потребности граждан, получать результат, удовлетворяющий потребителей публичных услуг, находиться в постоянном взаимодействии с гражданами – потребителями государственных и муниципальных услуг, поощрять участие граждан в принятии решений.

Своеобразной поддержкой профессионального развития служащих в данном направлении выступают образовательные сертификаты, которые могут быть именными. Служащий может использовать образовательный сертификат при выборе программы обучения в конкретной образовательной организации. Данные образовательные организации должны быть включены в реестр организаций, которые осуществляют этот вид деятельности.

Для повышения эффективности государствен-

ной и муниципальной службы необходимо шире использовать возможности внутреннего обучения служащих, по аналогии с обучением на «рабочем месте» в организациях реального сектора экономики. Новое направление профессионального развития – учить друг друга в рамках внутреннего обучения – позволит не только осуществить информирование молодых специалистов об опыте и знаниях служащих, обладающих высоким уровнем профессиональных компетенций, но и обеспечить передачу такого опыта в моделируемых профессиональных ситуациях органа власти (местной администрации), обеспечивающих более успешное освоение данного опыта.

С учетом загруженности кадрового состава в системе государственной и муниципальной службы актуальным решением организации профессионального развития служащих послужит применение дистанционных технологий – как для прохождения переподготовки, так и для повышения квалификации служащих и участия в семинарах и конференциях по кругу решаемых задач [Четверикова, Колмыкова, 2019. С. 34].

Среди современных методов профессионального развития, нашедших свое применение в реальном секторе экономики, можно назвать метод кейсов, позволяющий глубоко изучить поставленную проблему и найти наиболее эффективное ее решение.

Внедрение кейс-технологии в программу тренингов и семинаров, проводимых в рамках профессионального развития служащих в органе власти, позволит получить больше аналитических навыков, которые необходимы при подготовке аналитических материалов, разработке проектов нормативных правовых актов, то есть использование кейс-метода имеет преимущества по отношению к лекционному изложению материала. Кейс-метод – это тип анализа, где формируется свое содержание аналитической деятельности [Абрамова, Колдина, Ваганова, 2018. С. 12].

Заключение

В настоящее время существует практический опыт, реализуемый в организациях и предприятиях реального сектора экономики, который можно транслировать в практику кадровой работы органов государственной власти и местного самоуправления для решения вопроса снижения текучести кадров и укомплектованности кадров, а следовательно, повышения эффективности государственного и муниципального управления.

Решение проблемы укомплектованности кадров во многом зависит от эффективности процесса профессиональной адаптации служащих, осуществ-

вляемой кадровыми службами органов власти и местных администраций. В этой связи актуальным является внедрение специальных программ образовательной подготовки лиц, претендующих осуществлять наставничество в отношении молодых специалистов.

Решению проблем снижения стресса для лиц, приступивших к замещению должностей впервые, послужит внедрение в работу кадровых служб пребординга как метода, применяемого после получения предложения о работе и до заключения служебного контракта, что позволит служащему до начала работы познакомиться со структурой и полномочиями органа власти (местного самоуправления). При внедрении инструментов онбординга при адаптации служащих, впервые приступивших к замещению должностей, значительно быстрее произойдет адаптация в коллективе и знакомство

с новыми должностными обязанностями и особым правовым статусом. Оффбординг снизит напряженность при увольнении служащего, создаст положительный образ государственных структур.

Данный подход давно внедрен в деятельность коммерческих организаций, но для системы государственного управления это вызов, с которым необходимо успешно справиться с учетом специфики государственно-управленческой деятельности и государственной службы как организационно-управленческой системы.

Расширение линейки методов профессионального развития, внедрение внутреннего обучения («один служащий учит другого») будут способствовать развитию профессиональных компетенций служащих, в том числе посредством включения в профессиональное развитие таких методов, как тренинги и семинары, а также кейс-технологии.

Литература

- Абрамова Н.С., Колдина М.И., Ваганова О.И. Кейс-технологии в профессиональном образовании. *Проблемы современного педагогического образования*. 2018. № 58-3. С. 11–14. EDN: YSTXOG
- Вечер Л.С. Государственная кадровая политика и государственная служба: учебник. Минск, 2020.
- Горб В.Г. Профессиональные и образовательные цели подготовки государственных служащих. *Государственная служба*. 2021. Т. 23. № 2. С. 55–62. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2021-23-2-55-62>
- Грибова О.В., Корниенко М.В. Кадровый менеджмент в органах местной власти. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки*. 2018. № 3 (47). С. 168–177. <https://doi.org/10.21685/2072-3016-2018-3-17>. EDN: ZASWQP
- Еварович С.А., Мартынова С.Э. Методы профессионального развития государственных служащих в контексте современного публичного управления. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2020. № 4. С. 11–17. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-4-11-17>
- 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
- Москвитина Н.В. Кадровая политика и кадровый аудит: учеб. пособие. Иркутск, 2018. EDN: BEZEQN
- 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. 87–90. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-6-2-87-91>
- 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: PKYIEH
- Скрипниченко Л.С. Профессиональная адаптация персонала: сущность и особенности. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2021. № 5 (56). С. 34–40. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-5-34-40>
- Технологии кадровых практик на государственной службе: мастер-класс. Учебник и практикум для вузов. М., 2023.
- Тихонов А.В., Половинкина М.Е., Тихонова С.В. Совершенствование системы адаптации персонала на предприятиях авиационного комплекса. *Московский экономический журнал*. 2020. № 1. С. 397–416. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10025>. EDN: NKOZVG
- Четверикова Н.А., Колмыкова М.А. Современные тенденции профессионального развития государственных гражданских служащих. *Вестник университета*. 2019. № 9. С. 33–38. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-9-33-38>
- Чунина М.Е., Тихонов А.И. Развитие системы наставничества как важный элемент адаптации персонала. *Московский экономический журнал*. 2019. № 9. С. 76. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2019-19018>. EDN: MQMVMR

References

- Abramova N.S., Koldina M.I., Vaganova O.I. Case technologies in professional education. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya*. 2018. No. 58-3. P. 11–14. EDN: YSTXOG. In Russian
- Chetverikova N.A., Kolmykova M.A. Current trends in the professional development of civil servants. *Vestnik universiteta*. 2019. No. 9. P. 33–38. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-9-33-38>. In Russian
- Chunina M.E., Tikhonov A.I. The development of a mentoring system as an important element of personnel adaptation. *Moskovskiy ekonomicheskyy zhurnal*. 2019. No. 9. P. 76. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2019-19018>. EDN: MQMVMR. In Russian
- Evarovich S.A., Martynova S.E. Methods of professional development of civil servants in the context of modern public administration. *Gosudarstvennoye i munitsipalnoye upravleniye. Uchenyye zapiski*. 2020. No. 4. P. 11–17. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-4-11-17>. In Russian
- Gorb V.G. Professional and educational goals of training civil servants. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2021. Vol. 23. No. 2. P. 55–62. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2021-23-2-55-62>. In Russian
- Gribova O.V., Kornienko M.V. Peculiarities of human resources management in local authorities. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Obshchestvennyye nauki*. 2018. No. 3 (47). P. 168–177. <https://doi.org/10.21685/2072-3016-2018-3-17>. EDN: ZASWQP. In Russian

Кадровые технологии

Kozhushko V.V., Begicheva S.V. Modern technologies in managing the adaptation of young employees // Decent work is the foundation of a stable society: Proceedings 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

Moskvitina N.V. Personnel policy and personnel audit: textbook. Irkutsk, 2018. EDN: BEZEQN. 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. 87–90. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-6-2-87-91>. In Russian

Perederiy V.A. Sociological research in management: teaching aid. Krasnodar: KubGAU, 2015. 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

Skripnichenko L.S. Professional personnel adaptation: essence and features. *Upravleniye personalom i intellektualnymi resursami v Rossii*. 2021. No. 5 (56). P. 34–40. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-5-34-40>. In Russian

Technologies of personnel practice in the civil service: a master class. Textbook and workshop for universities. Moscow, 2023. In Russian

Tikhonov A.V., Polovinkina M.E., Tikhonova S.V. Improving the personnel adaptation system at the enterprises of the aviation complex. *Moskovskiy ekonomicheskij zhurnal*. 2020. No. 1. P. 397–416. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10025>. EDN: NK0ZVG. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

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

Западный филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 236038, Калининград, ул. Артиллерийская, 62). E-mail: andryukhina-iy@ranepa.ru

Андрияхина И.Ю. К вопросу о совершенствовании кадровой работы в органах государственной власти и местного самоуправления. *Государственная служба*. 2025. № 5. С. 98–104.

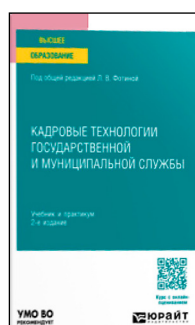
INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

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

Western Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, 236038, Kaliningrad, Artilleriyskaya St., 62). E-mail: andryukhina-iy@ranepa.ru

For citation: *Andryukhina I.Yu.* On the issue of improving personnel work in state authorities and local self-government bodies. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2025. No. 5. P. 98–104.

ЧТО ЧИТАТЬ?



Кадровые технологии государственной и муниципальной службы. Учебник и практикум для вузов под общей редакцией Л.В. Фотиной. 2-е издание. М.: Издательство Юрайт, 2025.

Представлены вопросы теории и практики реализации кадровых технологий на государственной службе Российской Федерации: конкурс на замещение вакантных должностей, институт кадрового резерва, комплексная оценка персонала, аттестация, наставничество, ротация, подбор и отбор кадров, временное замещение должностей, испытание на государственной службе, адаптация. Для лучшего раскрытия материала все темы снабжены иллюстрациями в виде рисунков, графиков, схем, таблиц. Каждая тема содержит практикум: кейсы, практические и аналитические задания, вопросы для обсуждения в виде круглых столов. Курс адресован работникам кадровых служб государственных органов, экспертам, магистрантам, слушателям дополнительных профессиональных программ, обучающимся по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом», «Менеджмент», «Политология», «Социология», преподавателям и студентам управленческих, экономических и юридических специальностей.