

К ВОПРОСУ ОБ АДАПТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ: ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ ВЕДУЩИХ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРАКТИК

Лариса Сергеевна Казанцева¹

Александра Алексеевна Киселева²

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: k_upet@donampa.ru

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: sandatra@rambler.ru

Аннотация. Адаптация государственных и муниципальных служащих в ДНР в переходный период имеет ряд особенностей. Во-первых, это необходимость учёта специфики законодательства РФ и интеграции в единое правовое пространство. Во-вторых, это преодоление психологических барьеров, связанных с изменением привычного уклада работы и переходом на новые стандарты деятельности. В-третьих, это потребность в повышении квалификации и переподготовке кадров с учётом требований современного государственного управления. В статье рассмотрена суть адаптации, её направления и виды. Описаны особенности адаптации государственных гражданских и муниципальных служащих. Приведен обзор существующих практик адаптации, применяемых в органах публичной власти Российской Федерации. Предложены направления совершенствования адаптации государственных гражданских и муниципальных служащих в Донецкой Народной Республике в переходный период. Для совершенствования адаптации государственных гражданских и муниципальных служащих в ДНР необходимо внедрение комплексной системы, включающей в себя разработку индивидуальных планов адаптации, проведение обучающих семинаров и тренингов, организацию наставничества и регулярную оценку результатов адаптации. Важным является создание благоприятной рабочей атмосферы, формирование корпоративной культуры, основанной на принципах профессионализма, ответственности и уважения к гражданам. Предлагаемые направления совершенствования адаптации позволят повысить эффективность работы органов публичной власти ДНР, улучшить качество предоставляемых государственных услуг и создать условия для устойчивого развития региона в переходный период.

Ключевые слова: адаптация, направления адаптации, виды адаптации, оценка адаптации, совершенствование адаптации, государственная гражданская служба, муниципальная служба.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Казанцева Л.С., Киселева А.А. К вопросу об адаптации государственных гражданских и муниципальных служащих: имплементация ведущих отечественных региональных практик. Государственное управление и право. 2024. № 3(03). С. 103-118.

ON THE ISSUE OF ADAPTATION OF STATE CIVIL AND MUNICIPAL EMPLOYEES: THE IMPLEMENTATION OF LEADING DOMESTIC REGIONAL PRACTICES

Larisa Sergeevna Kazantseva ¹

Aleksandra Alekseevna Kiseleva²

¹Federal state budgetary educational institution of higher education «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, DNR, Donetsk, 163- a Chelyuskintsev str., e-mail: k_upet@donampa.ru

²Federal state budgetary educational institution of higher education «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, DNR, Donetsk, 163- a Chelyuskintsev str., e-mail: sandatra@rambler.ru

Abstract. The adaptation of state and municipal employees in the DPR during the transition period has a number of features. Firstly, it is necessary to take into account the specifics of the legislation of the Russian Federation and integrate it into a single legal space. Secondly, it is overcoming psychological barriers associated with a change in the usual way of work and the transition to new standards of activity. Thirdly, there is a need for advanced training and retraining of personnel, taking into account the requirements of modern public administration. The article examines the essence of adaptation, its directions and types. The features of adaptation of state civil and municipal employees are described. The review of the existing adaptation practices applied in the public authorities of the Russian Federation is given. The directions of improving the adaptation of state civil and municipal employees in the Donetsk People's Republic during the transition period are proposed. To improve the adaptation of state civil and municipal employees in the DPR, it is necessary to introduce a comprehensive system that includes the development of individual adaptation plans, training seminars and trainings, mentoring, and regular assessment of the results of adaptation. It is important to create a favorable working atmosphere, the formation of a corporate culture based on the principles of professionalism, responsibility and respect for citizens. The proposed areas of adaptation improvement make it possible to increase the efficiency of the DPR public authorities, improve the quality of public services provided and create conditions for sustainable development of the region during the transition period.

Keywords: adaptation, directions of adaptation, types of adaptation, assessment of adaptation, improvement of adaptation, state civil service, municipal service.

Financing information: this study was carried out without external funding.

For citation: Kazantseva L.S., Kiseleva A.A. (2024) On the issue of adaptation of state civil and municipal employees: the implementation of leading domestic regional practices. Public administration and law, 3(03), 103-118.

ВВЕДЕНИЕ

Вхождение Донецкой Народной Республики в состав Российской Федерации, как нового субъекта, обуславливает необходимость адаптации к новой

практике и условиям осуществления всех видов деятельности на основе действующего законодательства РФ. Государственная служба является особым видом общественно-

-необходимой трудовой деятельности людей. Специфика деятельности государственных гражданских служащих, высокие требования к профессиональным и личностным качествам, жёсткое законодательное регулирование требует надлежащей организации введения в должность.

Государственные гражданские служащие в ДНР как никто другой ощущают на себе все сложности переходного периода. С одной стороны, происходят изменения структуры органов государственной власти в регионе, обновление законодательно-правового поля осуществления деятельности, требований к делопроизводству и документообороту, квалификационных требований к должностям государственной службы и т. п. С другой – наблюдается высокий уровень текучести кадров на госслужбе, обновление кадрового состава, приток молодых специалистов, дефицит опытных квалифицированных кадров. Такие условия актуализируют потребность в организации для государственных гражданских служащих эффективных адаптационных мероприятий.

Исследовательский интерес к проблемным вопросам, связанным с организацией адаптации государственных гражданских и муниципальных служащих, проявляют многие авторы. Так, Антропова Ю.Ю., Банных Г.А., Васильева Е.И., Воронина Л.И., Миронова И.И. рассматривают адаптацию как элемент современных кадровых технологий на государственной гражданской службе [1; 2]. Родюкова Т.Н. исследует направления совершенствования адаптации госслужащих для снижения текучести кадров [3]. Иванова Н.Л.,

Климова А.В. изучают адаптацию молодых специалистов на государственной службе [4]. Куликова Е.В., Древс К.О., Слепцова Е.В., Сапрунова Д.С. анализируют особенности адаптации персонала в системе государственной службы [5; 6]. Хисамутдинов Т.Р. исследовал проблемы адаптации молодого сотрудника в системе деятельности органов местного самоуправления [7]. Зенкова Т.Ю. и Фищенко И.К. изучали особенности адаптации муниципальных служащих [8]. Дагаева Е.А. и Силина А.О. посвятили свои исследования проблемам совершенствования системы адаптации муниципальной службы [9].

При этом адаптация государственных гражданских и муниципальных служащих вновь присоединённых к Российской Федерации территорий исследована недостаточно и представляет научный интерес.

ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель статьи – на основе обзора существующих практик адаптации, применяемых в органах публичной власти Российской Федерации, предложить организационные направления по адаптации государственных гражданских и муниципальных служащих Донецкой Народной Республики в переходный период.

Задачами исследования выступают: выявление сути и специфических особенностей процесса адаптации, раскрытие ее направлений и видов; установление особенностей адаптационных процессов государственных гражданских и муниципальных служащих; обзор существующих практик адаптации, применяемых в органах публичной власти Российской Федерации.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В ходе исследования, помимо общенаучных методов синтеза, индукции, дедукции и структурно-системного анализа, применялись конкретно научные (специально-научные) методы: сравнительно-правовой и культурологический. Системный и факторный подходы в исследовании вопросов адаптации государственных гражданских и муниципальных служащих позволили установить социальную направленность адаптации и рассматривать ее как комплексное социальное явление, формирующееся под влиянием факторов внутренней и внешней среды. Применение деятельностного подхода обеспечило установление взаимных зависимостей между субъектом и обществом и характер субъектного влияния на развитие и функционирование общества.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЯ

В современных условиях успех организации в достижении поставленных целей зависит от грамотно подобранного персонала. При этом довольно часто организации теряют специалистов по причине того, что сотрудник не смог адаптироваться к новым условиям работы и к коллективу. Обычно новички переживают, что не справятся с новой работой, будут выглядеть недостаточно компетентными, не найдут общий язык с коллегами и руководством. Такие ситуации обуславливают необходимость уделять должное внимание вопросам адаптации персонала в организации и постоянно работать над её совершенствованием.

Адаптация персонала – это процесс взаимного приспособления работника

и организации. Он основан на постепенном овладении работником новыми для него и необходимыми для организации профессиональными, организационно-экономическими и социальными компетенциями для дальнейшего эффективного их применения на практике.

Выделяют два направления адаптации: первичное приспособление молодых специалистов, трудоустраивающихся после окончания профессиональных учебных заведений на первые рабочие места, и вторичная – приспособление опытных работников при переходе на новые объекты, должности, рабочие места.

Адаптацию в организации целесообразно рассматривать с разных сторон, выделяя:

- психофизиологическую – приспособление работника к новым физическим и психологическим нагрузкам, к условиям труда;
- профессиональную – приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- социально-психологическую – приспособление к новому коллективу, его традициям, к стилю управления руководителя;
- организационную – усвоение роли и статуса должности и подразделения в общей организационной структуре, понимание особенностей организационно-экономического механизма управления организацией.

Перечисленные направления и виды адаптации характерны для деятельности в системе государственной гражданской и муниципальной службы. При этом процесс адаптации государственных гражданских

и муниципальных служащих имеет свои особенности. Специфика работы на должностях государственной гражданской и муниципальной службы требует и от молодого специалиста, и от сотрудника, пришедшего из неродственных государственных или коммерческих структур, перестроения, переосмысления профессиональных и личностных привычек, нового взгляда на выполнение должностных обязанностей, особой профессиональной культуры.

На сегодняшний день есть ряд регионов РФ, практика кадровой работы которых на государственной гражданской и муниципальной службе признана лучшей и является примером для подражания [10; 11; 12; 13; 14]. Органам публичной власти ДНР целесообразно изучить опыт прогрессивных в этом вопросе регионов, взять его на вооружение и, по возможности, перенять.

Заслуживает внимания, например, опыт Липецкой области [15]. Здесь для вновь принятых государственных гражданских служащих в форме презентации разработана и размещена на сайте Администрации Памятка-инструкция по вхождению в должность. Она помогает новым сотрудникам быстрее и комфортнее пройти адаптационный период, подготовиться и приступить к исполнению своих должностных обязанностей, знакомит с основными условиями прохождения государственной гражданской службы в Липецкой области.

Памятка содержит ёмкую максимально необходимую для нового сотрудника информацию об органах власти области, о прохождении службы (классификация должностей

и требования к ним, оплата труда, карьерная карта, гарантии, поощрения, взыскания, профессиональное развитие, ограничения и запреты), об организации работы (служебный распорядок, пропускной режим, документооборот, внешний вид госслужащего, работа с обращениями граждан, приём, хранение и реализация подарков, командировки, профсоюз), дополнительную информацию о Липецком крае с картой Липецкой области.

Под номером один в Памятке содержится информация об адаптации. Представлены в логической последовательности 8 этапов адаптации: от представления принятого сотрудника коллективу до оценки результатов сотрудника по итогам адаптационного периода. Наряду с традиционно применяемыми, в том числе в практике госслужбы ДНР, этапами – организацией рабочего места, назначением наставника, обучением стандартам работы на госслужбе и введением в должность, представляет интерес четвёртый этап – участие в адаптационных мероприятиях по профессиональному развитию. Данный этап предполагает проведение тренингов, семинаров и т. п. В частности, образовательный интенсив для молодых государственных гражданских служащих «Вектор развития», который проводится под руководством ведущих российских экспертов, преподавателей, бизнес-тренеров и наставников и включает комплекс адаптационных мероприятий, направленных на профессиональное овладение ценностями корпоративной культуры, успешное включение в служебную деятельность в составе

коллектива, развитие мотивации для эффективного исполнения государственных задач.

Также в Памятке уделено внимание самым первым адаптационным шагам, без которых невозможно вхождение в должность. Это оформление и получение пропуска, получение канцелярских принадлежностей и именной таблички, создание рабочей почты и обеспечение доступа к системе электронного документооборота «Дело», оформление зарплатной карты.

Следует отметить, что создание подобного рода документа является интересным, полезным, действенным и эффективным адаптационным инструментом.

Опыт реализации кадровых технологий, связанных с адаптацией муниципальных служащих, рассмотрен на примере Пензенской области, города Югорска и Республики Коми.

Правительством Пензенской области утверждены «Методические рекомендации по адаптации лиц, впервые назначенных на должности муниципальной службы в органы местного самоуправления муниципальных районов и поселений Пензенской области» [16].

В них определены цели и задачи адаптации. В качестве ключевых результатов, достигаемых в процессе эффективного управления адаптацией новичков муниципальной службы, определены:

сокращение числа увольнений муниципальных служащих; уменьшение количества ошибок, допускаемых муниципальным служащим; сокращения временного периода перехода муниципального служащего к самостоятельной работе.

В качестве видов адаптации определены: профессиональная, социально-психологическая, организационно-административная.

Весь процесс адаптации разделён на 5 этапов: подготовительный, информационный, ознакомительный этап, адаптационный, завершение адаптации.

В качестве основных инструментов адаптации определены: индивидуальный план адаптации; организационная беседа; назначение наставника; брошюра «Памятка новичка»; пособие «Первые шаги»; отзыв наставника о работе муниципального служащего в период адаптации.

В методических рекомендациях прописаны виды адаптационных мероприятий, функции по реализации которых возложены на каждого из участников процесса адаптации: работодателя, непосредственного руководителя муниципального служащего, наставника, муниципального служащего, кадровую службу органа местного самоуправления.

Период адаптации рекомендовано устанавливать от 3-х до 6-ти месяцев.

Главой администрации города Югорска утверждена «Методика прохождения адаптации муниципальными служащими (работниками) администрации» [17]. В ней предусмотрен более расширенный круг лиц, подлежащих процедуре адаптации. В него помимо граждан, впервые поступивших на службу в администрацию города, включены муниципальные служащие, поступившие на службу из других органов местного самоуправления. Период адаптации установлен сроком от 3-х месяцев до 1 года. В качестве инструментов адаптации определены: Индивидуальная

программа адаптации; процедура оценки адаптации; отзыв о работе новичка в период адаптации; отзыв о работе руководителя (наставника); анкета для определения уровня адаптированности новичка; «комплект новичка»; заключение об итогах адаптации; диагностика (тестирование) новичка, для определения уровня владения компьютерной техникой, уровня знаний законодательства, определённого должностной инструкцией; проведение психологического тестирования с составлением психологического портрета, указанием сильных и слабых сторон, мотивационных особенностей.

Интересным является то, что составляется отзыв не только о результатах адаптации новичка, но и новичком оценивается качество работы наставника (руководителя). Оценка новичка проводится несколько раз: первый раз – после месяца работы, второй – через три месяца. Кроме того, по истечении двух месяцев адаптант заполняет анкету, по которой определяется уровень его адаптированности.

В Республике Коми утверждены «Методические рекомендации по организации адаптации и наставничества в органах местного самоуправления» [18]. В них адаптационный период определён сроком от 3-х месяцев до 1 года. При перемещении сотрудника внутри органа местного самоуправления или изменения условий труда адаптационный период рекомендуется устанавливать не более 3 месяцев.

В качестве инструментов и технологий адаптации определены: наставничество; индивидуальный план наставничества; пособие для лиц, поступивших в орган местного самоуправления,

«Первые шаги»; вводная лекция с целью ознакомления новых сотрудников с основными положениями законодательства о муниципальной службе, требованиями к служебному поведению, предъявляемыми к сотруднику в соответствии с законодательством, со сложившейся профессиональной культурой органа местного самоуправления, а также с особенностями прохождения муниципальной службы в органе местного самоуправления; вводный курс по развитию отдельных знаний и умений для принятых сотрудников («Антикоррупционное законодательство», «Основы документооборота», «Ответы на обращения граждан» и др.); дистанционные курсы, предлагаемые Управлением государственной гражданской службы Администрации Главы Республики Коми и размещаемые на портале «Корпоративный университет государственных и муниципальных служащих Республики Коми» (для этого необходимо направить заявку в Управление).

Для осуществления оценки процесса и результатов адаптации нового сотрудника могут использоваться различные методы, среди которых наиболее распространёнными являются: обратная связь, тестирование, выполнение заданий, экспертная оценка, анкетный опрос, листы контроля процесса адаптации, интервью с сотрудниками после завершения адаптационного периода, тест-опросники, п с и х о д и а г н о с т и ч е с к и е методики. Также предусмотрена оценка работы наставника.

Органы публичной власти новых регионов функционируют

в условиях бесконечных организационных, информационных, законодательных изменений. Так, в ДНР в период с 2014 по 2022 годы осуществлялась сложная работа по формированию законодательной базы, формированию и кадровому обеспечению органов государственной власти и органов местного самоуправления. Всё это проходило в условиях нестабильной социально-экономической, политической обстановки. Законодательство и органы государственной власти формировались с учётом того, что Республика являлась отдельно взятым, хотя и не признанным государством. После принятия Республики в состав РФ начался новый этап реформирования и развития ДНР как нового субъекта РФ. На этом этапе реализуется новый комплекс работ по приведению законодательства Республики в соответствие с законодательством РФ, ликвидации действующих органов публичной власти и формированию новых. До 1 января 2026 года в ДНР продолжается переходный период [19].

Достаточно часто меняющееся законодательство влияет на содержание и выполнение поставленных перед государственным гражданским и муниципальным служащим задач и требует от него быстрой адаптации к изменениям, к новым задачам, возникающим в процессе работы. Это умение касается, в первую очередь, способности непрерывно обучаться и совершенствовать профессиональные навыки.

В данном контексте заслуживает внимания опыт организации обучающих мероприятий, способствующих овладению государственными

и муниципальными служащими новых регионов знаниями о работе в системе государственной и муниципальной службы РФ и новыми профессиональными компетенциями.

С целью содействия интеграции управленцев новых регионов в систему органов публичной власти Российской Федерации по поручению Президента РФ многие образовательные организации включились в процесс подготовки серии учебных пособий, обучения представителей органов публичной власти, экспертной и консультационно-методической поддержки вновь образуемых органов местного самоуправления.

Передовые позиции в этом процессе заняла Высшая школа государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (ВШГУ РАНХиГС). Уже в 2023 году к первой годовщине включения Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей в состав России была издана серия учебных пособий, содержащих разъяснения системы государственного устройства, особенностей государственной политики и правового регулирования в различных отраслях, современных инструментов публичного управления, основ государственной и муниципальной службы [20; 21; 21; 22; 23; 24].

Проведен комплекс обучающих мероприятий для представителей органов публичной власти, подготовка экспертов из числа представителей образовательных организаций новых регионов, которые могут принимать участие в реализации

образовательных программ повышения квалификации государственных гражданских и муниципальных служащих.

Летом 2024 на базе Центра дополнительного образования ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы» экспертами ВШГУ РАНХиГС и Донецкой Академии управления реализован ряд образовательных программ повышения квалификации государственных гражданских и муниципальных служащих, депутатов советов разных уровней, работников кадровых служб органов публичной власти Республики.

Своевременность и полезность этих курсов подтверждена положительными отзывами слушателей. Подобного рода практику целесообразно осуществлять на системной основе с привлечением к ведению занятий преподавателей и госслужащих передовых регионов.

Общение с работниками кадровых служб органов публичной власти ДНР позволило установить высокий уровень их обеспокоенности проблемами: правильного документационного обеспечения процессов формирования и развития кадрового состава и прохождения государственной гражданской и муниципальной службы; нормативно-правового и организационного обеспечения при реализации основных кадровых технологий, связанных с подготовкой и проведением конкурсов на занятие вакантных должностей, формированием кадрового резерва, ротации и профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих; организации работы по

предоставлению служащими сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей; организационного и документационного обеспечения процессов противодействия коррупции и профилактики совершения коррупционных правонарушений в органах публичной власти.

Причём установлено, что в органах исполнительной власти федерального уровня больше ясности в этих вопросах, чем в органах регионального уровня. Больше всего вопросов и сложностей возникает у работников кадровых служб муниципальных органов власти.

В качестве основных проблем формирования кадрового состава органов публичной власти названы: продолжительный период незакрытых вакансий; низкая степень привлекательности государственной гражданской и муниципальной службы для молодых специалистов; высокие показатели текучести кадров.

Среди основных причин такой ситуации были названы: низкий уровень заработной платы; несоответствие уровня нагрузки (объёмов выполняемой работы) и оплаты труда; ощущение того, что запретов и ограничений для государственных гражданских и муниципальных служащих больше, чем гарантий и преимуществ.

В качестве пожеланий представителями кадровых служб органов публичной власти были высказаны просьбы относительно рассмотрения возможности организации консультационного

сопровождения в ходе текущей практической деятельности.

Учитывая это, с целью организации и повышения эффективности адаптации представителей публичной власти новых регионов, считаем целесообразным в рамках существующей в Российской Федерации практики заключения между правительствами её субъектов соглашений о сотрудничестве в торгово-экономической, научно-технической, социальной, культурной и иных сферах [25], организовать взаимодействие между органами публичной власти соответствующего уровня ДНР и других (передовых) субъектов РФ.

Для этого в содержание вышеназванных соглашений предлагается включить статью, посвящённую вопросам организации взаимодействия между субъектами в сфере совершенствования систем органов государственной власти и органов местного самоуправления.

Основной целью такого взаимодействия должно стать: содействие установлению прямых контактов между органами публичной власти Донецкой Народной Республики и субъекта-партнёра по актуальным вопросам формирования и прохождения государственной гражданской и муниципальной службы;

формирование системы наставничества и обмена опытом между представителями органов публичной власти (соответствующего уровня и сферы деятельности), несущими службу продолжительный период в рамках действующего законодательства РФ с их коллегами из ДНР;

оказание ими информационно-консультационной поддержки

и практической помощи при формировании нормативно-правового и организационного обеспечения процессов организации и осуществления деятельности органов публичной власти; предоставление практической помощи кадровым службам органам публичной власти по вопросам организационного, документационного и информационного обеспечения при планировании и реализации основных кадровых технологий; организация и проведение совместных программ по повышению квалификации и профессиональному развитию государственных гражданских и муниципальных служащих с учётом успешных кадровых практик и технологий; реализация совместных проектов по обмену делегациями представителей органов публичной власти соответствующих уровней и функциональных назначений.

Организация и развитие такого взаимодействия будет способствовать адаптации действующих кадров органов публичной власти в условиях переходного периода, снижению их уровня тревожности и стресса, обусловленных вероятностью допущения ошибок при организации и документационном обеспечении прохождения государственной гражданской и муниципальной службы. Это, в свою очередь, будет способствовать снижению текучести кадров государственной гражданской и муниципальной службы, формированию соответствующей (эффективной) организационной культуры в плане наставничества, преемственности опыта реализации эффективных

кадровых технологий и, как следствие, привлечению, удержанию и развитию профессионалов в сфере государственного и муниципального управления, повышению эффективности функционирования органов публичной власти Донецкой Народной Республики.

ВЫВОДЫ

Изучение существующих передовых практик организации адаптации государственных гражданских и муниципальных служащих позволило констатировать, что в настоящее время многими руководителями органов публичной власти субъектов Российской Федерации признаётся роль и значение организации эффективной адаптации государственных гражданских и муниципальных служащих. Об этом свидетельствует увеличение числа локальных положений, методик, методических рекомендаций по организации адаптации и наставничества. Эти документы постоянно совершенствуются и уже включают не только описание этапов, сроков, мероприятий по адаптации, они , предусматривают также и формирование института наставничества, инструментов оценки результатов адаптации, качества работы наставников, связь адаптации и профессионального развития. Однако все эти технологии предполагают адаптацию либо молодых вновь принятых государственных гражданских и муниципальных служащих, либо служащих, переведенных из других органов государственной власти и органов местного самоуправления.

Процессам адаптации государственных и муниципальных служащих новых субъектов Российской Федерации к новым

условиям функционирования в переходный период уделено определённое внимание со стороны ведущих образовательных организаций. По поручению Президента РФ для представителей органов публичной власти новых субъектов организована публикация учебных пособий и проводится серия обучающих мероприятий в рамках программ повышения квалификации. Однако опыт общения с работниками кадровых служб органов государственной власти и органов местного самоуправления Донецкой Народной Республики свидетельствует о том, что этих мер недостаточно. Установлено, что в условиях переходного периода государственные гражданские и муниципальные служащие остро нуждаются в текущей информационно-консультационной поддержке и обмене опытом при организации и документационном обеспечении прохождения службы. Учитывая это, в качестве направления совершенствования адаптации государственных гражданских и муниципальных служащих определена организация взаимодействия органов публичной власти ДНР с соответствующими органами передовых, исторически устоявшихся, субъектов РФ. В качестве организационного механизма такого взаимодействия предложено применение широко используемой в РФ практики заключения между правительствами её субъектов соглашений о сотрудничестве в торгово-экономической, научно-технической, социальной, культурной и иных сферах, с включением в их содержание статей, посвящённых развитию

органов государственной власти и органов местного самоуправления. Организация такого сотрудничества будет содействовать повышению эффективности адаптации государственных и муниципальных служащих Донецкой Народной Республики в условиях переходного периода.

В качестве перспектив дальнейших исследований определено формирование списка возможных субъектов, готовых к сотрудничеству с Донецкой Народной Республикой в сфере развития публичной власти, разработка планов и программ сотрудничества.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Антропова Ю.Ю. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе: монография / под общ. ред. проф. Ю.Ю. Антроповой, доц. Л.И. Ворониной; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федерал. ун-т. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. 172 с.
2. Миронова И.И. Базовые кадровые технологии в системе государственной гражданской службы // Научный журнал КубГАУ. 2020. № 163. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bazovye-kadrovye-tehnologii-v-sisteme-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhby>.
3. Родюкова Т.Н. Совершенствование адаптации в системе государственной гражданской службы как способ снижения текучести кадров: теоретический аспект // Общество: социология, психология, педагогика. 2023. № 1(105). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-adaptatsii-v-sisteme-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhby-kak-sposob-snizheniya-tekuchesti-kadrov-teoreticheskiy>.
4. Иванова Н.Л. Адаптация молодых специалистов на государственной службе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 4. С. 172-194.
5. Куликова Е.В. Особенности адаптации государственных гражданских служащих // Проблемы современной науки и образования. 2016. № 12(54). С. 66-71.
6. Слепцова Е.В. Особенности адаптации персонала в системе государственной службы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 8. С. 151-154. URL: <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2019-11132>.
7. Хисамутдинов Т.Р. Проблемы адаптации молодого сотрудника в системе деятельности органов местного самоуправления // Молодой учёный. 2022. № 46(441). С. 97-98.
8. Зенкова Т.Ю. Особенности адаптации муниципальных служащих // Актуальные исследования. 2022. № 6(85). С. 41-45.
9. Дагаева Е.А. Система адаптации муниципальной службы: проблемы и пути совершенствования // Вестник ТИУиЭ. 2023. № 1(37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-adaptatsii-munitsipalnoy-sluzhby-problemy-i-puti-sovershenstvovaniya>.
10. Адаптация новых государственных гражданских служащих [разработаны Управлением государственной службы и кадров Правительства Москвы совместно с Московским городским университетом управления Правительства Москвы] // Минтруд России: [сайт]. URL: https://mintrud.gov.ru/uploads/imperavi/ru-RU/2015-08.01._Prezentatsiya.pdf.
11. Организация наставничества в органах исполнительной власти Хабаровского края // Минтруд России: [сайт]. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/base/6>.

- 12.** Профессиональная адаптация и ориентация государственных гражданских служащих Министерства труда и социального развития Омской области // База данных «Лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе» «Профессиональная адаптация и ориентация». Минтруд России: [сайт]. URL: https://mintrud.gov.ru/uploads/imperavi/ru-RU/2015-35.01._Prezentatsiya.pdf.
- 13.** Проект методики организации комплексной работы по управлению кадрами на государственной гражданской службе Российской Федерации. URL: https://74.rkn.gov.ru/docs/74/sm19952/Proekt_metodiki.pdf.
- 14.** Комплексная работа с кадрами. Серия: Лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе: монография / Вахнин Л.Е. (и др.); под общей редакцией Н.М. Сладковой. Москва, 2024 304 с.
- 15.** Памятка-инструкция по вхождению в должность вновь принятых государственных гражданских служащих // Правительство Липецкой области. 2022. URL: https://gosservice48.ru/upload/files/2022_ПАМЯТКА%20для%20ГГС.pdf.
- 16.** Методические рекомендации по адаптации лиц, впервые назначенных на должности муниципальной службы в органы местного самоуправления муниципальных районов и поселений Пензенской области [утверждены Правительством Пензенской области] // Губернатор | Правительство Пензенской области: [сайт]. URL: <https://pnzreg.ru/authority/mestnoe-samoupravlenie/munitsipalnaya-sluzhba/metodicheskie-rekomendatsii/>.
- 17.** Методика прохождения адаптации муниципальными служащими (работниками) администрации города Югорска [утверждена Главой администрации города Югорска от 07 февраля 2013 года] // Минтруд России: [сайт]. URL: https://mintrud.gov.ru/uploads/imperavi/ru-RU/2015-36.02._Metodika_prohozhdeniya_adaptatsii.pdf.
- 18.** Методические рекомендации по организации адаптации и наставничества в органах местного самоуправления в Республике Коми [утверждены приказом Администрации Главы Республики Коми от 24 ноября 2022 года № 119-р.] Гарант: [сайт]. URL: <https://base.garant.ru/406190011/53f89421bbdaf741eb2d1ecc4ddb4c33/>.
- 19.** О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта: Договор между Российской Федерацией и Донецкой Народной Республикой от 30 сентября 2022 года [ратифицирован Федеральным законом от 4 октября 2022 года № 372-ФЗ, вступил в силу 5 октября 2022 года, письмо МИД России от 05.10.2022 № 19696/дп] // Официальное опубликование правовых актов: [сайт]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202210030001?index=3>.
- 20.** Основы государственной гражданской и муниципальной службы: учебное пособие / А.Г. Комиссаров, М.Ю. Морозов, Л.В. Прибыткова; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Высш. шк. гос. упр. Калининград: Полиграфычъ, 2023. 96 с.
- 21.** Основы местного самоуправления. Настольная книга депутата и муниципального служащего: учебное пособие / Е.С. Шугрина; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Высш. шк. гос. упр. Калининград: Полиграфычъ, 2023. 336 с.
- 22.** Компетенция местного самоуправления. Настольная книга депутата и муниципального служащего: учебное пособие; ред. Е.С. Шугрина / Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Высш. шк. гос. упр. Калининград: Полиграфычъ, 2023. 280 с.

- 23.** Кадровое делопроизводство на гражданской службе: справочник кадровика / Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Высш. шк. гос. упр. Калининград: Полиграфычъ, 2023. 128 с.
- 24.** Кадровое делопроизводство на муниципальной службе: справочник кадровика / Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Высш. шк. гос. упр. Калининград: Полиграфычъ, 2023. 128 с.
- 25.** Список соглашений о сотрудничестве с субъектами Российской Федерации // Комитет по внешним связям Ленинградской области: [сайт]. URL: <https://kvs.lenobl.ru/ru/deiatelnost/soglasheniia-o-sotrudnichestve/soglasheniya-o-sotrudnichestve-s-subektami-rossijskoj-federacii/>.

Информация об авторах

Казанцева Лариса Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда

Киселева Александра Алексеевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда

REFERENCES

- 1.** Antropova, Yu.Y. Modern personnel technologies in the state civil service: a monograph / under the general editorship of Prof. Yu.Y. Antropova, assoc. L.I. Voronina; M-He grew up in education and science. Russian Federation, Ural Federal University. Yekaterinburg: Ural Publishing House. University, 2015 172 p. (In Russ)
- 2.** Mironova, I.I. Basic personnel technologies in the system of state civil service // KubGAU Scientific Journal. 2020. № 163. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bazovye-kadrovye-tehnologii-v-sisteme-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhby>. (In Russ)
- 3.** Rodyukova, T.N. Improving adaptation in the public civil service system as a way to reduce staff turnover: a theoretical aspect // Society: sociology, psychology, pedagogy. 2023. № 1(105). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-adaptatsii-v-sisteme-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhby-kak-sposob-snizheniya-tekuchesti-kadrov-teoreticheskiy>. (In Russ)
- 4.** Ivanova, N.L. Adaptation of young specialists in public service // Issues of state and municipal management. 2018. No. 4. Pp. 172-194. (In Russ)
- 5.** Kulikova, E.V. Features of adaptation of state civil servants // Problems of modern science and education. 2016. No. 12(54). Pp. 66-71. (In Russ)
- 6.** Sleptsova, E.V. Features of personnel adaptation in the public service system // Economics and Business: theory and practice. 2019. No. 8. Pp. 151-154. URL: <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2019-11132>. (In Russ)
- 7.** Khisamutdinov, T.R. Problems of adaptation of a young employee in the system of activities of local governments // Young scientist. 2022. No. 46(441). Pp. 97-98. (In Russ)
- 8.** Zenkova, T.Yu. Peculiarities of adaptation of municipal employees // Current research. 2022. No. 6(85). Pp. 41-45. (In Russ)
- 9.** Dagayeva, E.A. The system of adaptation of municipal service: problems and ways of improvement // Bulletin of TIUE. 2023. № 1(37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-adaptatsii-munitsipalnoy-sluzhby-problemy-i-puti-sovershenstvovaniya>. (In Russ)

- 10.** Adaptation of new government civil servants [developed by the Department of Civil Service and Personnel of the Government of Moscow in cooperation with the Moscow City University of Management of the Government of Moscow]. // Ministry of Labor of Russia: [website]. URL: https://mintrud.gov.ru/uploads/imperavi/ru-RU/2015-08.01._Prezentatsiya.pdf. (In Russ)
- 11.** Organization of mentoring in the executive authorities of the Khabarovsk Territory // Ministry of Labor of Russia: [website]. URL: [https://mintrud.gov.ru/ministry/programms / gossluzhba/17/base/6](https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/base/6). (In Russ)
- 12.** Professional adaptation and orientation of state civil servants of the Ministry of Labor and Social Development of the Omsk region // Database «Best personnel practices in the state civil and municipal service» «Professional adaptation and orientation». The Ministry of Labor of Russia: [website]. URL: https://mintrud.gov.ru/uploads/imperavi/ru-RU/2015-35.01._Prezentatsiya.pdf. (In Russ)
- 13.** Draft methodology for the organization of complex work on personnel management in the state civil service of the Russian Federation. URL: https://74.rkn.gov.ru/docs/74/sm19952/Proekt_metodiki.pdf. (In Russ)
- 14.** Complex work with human resources. Series: The best personnel practices in the state civil and municipal service: A monograph / Vakhnin, L.E. (et al.), edited by N.M. Sladkova. Moscow, 2024. 304 p. (In Russ)
- 15.** Memo-instructions on taking office of newly hired government civil servants // Government of the Lipetsk region. 2022. URL: https://gosservice48.ru/upload/files/2022_ПАМЯТКА%20для%20ГГС.pdf. (In Russ)
- 16.** Methodological recommendations on the adaptation of persons appointed to municipal service positions for the first time in local self-government bodies of municipal districts and settlements of the Penza region [approved by the Government of the Penza Region] // The Governor | The Government of the Penza region: [website]. URL: <https://pnzreg.ru/authority/mestnoe-samoupravlenie/munitsipalnaya-sluzhba/metodicheskie-rekomendatsii/>. (In Russ)
- 17.** The methodology of adaptation by municipal employees (employees) of the Yugorsk city administration [approved by the Head of the Yugorsk City Administration on February 07, 2013] // Ministry of Labor of Russia: [website]. URL: https://mintrud.gov.ru/uploads/imperavi/ru-RU/2015-36.02._Metodika_prohozhdeniya_adaptatsii.pdf. (In Russ)
- 18.** Methodological recommendations on the organization of adaptation and mentoring in local government bodies in the Komi Republic [approved by the Order of the Administration of the Head of the Komi Republic dated November 24, 2022 No. 119-P.] Garant: [website]. URL: [https://base.garant.ru/406190011/53f89421bbdaf741eb2d1ecc4ddb4c33 /](https://base.garant.ru/406190011/53f89421bbdaf741eb2d1ecc4ddb4c33/). (In Russ)
- 19.** On the admission of the Donetsk People's Republic to the Russian Federation and the Formation of a new entity within the Russian Federation: The Agreement between the Russian Federation and the Donetsk People's Republic dated September 30, 2022 [ratified by Federal Law No. 372-FZ dated October 4, 2022, entered into force on October 5, 2022, letter of the Ministry of Foreign Affairs of Russia dated October 05, 2022 No. 19696/dp] // Official publication of legal acts: [website]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202210030001?index=3>. (In Russ)
- 20.** Fundamentals of State civil and municipal service: textbook. manual / A.G. Komissarov, M.Y. Morozov, L.V. Pribytkova; Russian Academy of Economics and Public Services under the President of the Russian Federation. Russian Federation, Higher School of State Administration. Kaliningrad: Polygraphych, 2023. 96 p. (In Russ)

- 21.** Fundamentals of local self-government. The desktop book of a deputy and a municipal employee: a textbook / E.S. Shugrina; Russian Academy of Agricultural Sciences and Public Services under the President of the Russian Federation. Russian Federation, Higher School of State Administration. Kaliningrad: Polygraphych, 2023. 336 p. (In Russ)
- 22.** Competence of local self-government. The desktop book of a deputy and a municipal employee: a textbook; ed. by E.S. Shugrin / Russian Academy of Agricultural Sciences and Public Services under the President of the Russian Federation. Russian Federation, Higher School of State Administration. Kaliningrad: Polygraphych, 2023. 280 p. (In Russ)
- 23.** Personnel records management in the civil service: a personnel officer's handbook / Russian Academy of Economics and Public Services under the President of the Russian Federation. Russian Federation, Higher School of State Administration. Kaliningrad: Polygraphych, 2023. 128 p. (In Russ)
- 24.** Personnel records management in the municipal service : a personnel officer's handbook / Russian Academy of Agricultural Sciences and Public Services under the President of the Russian Federation. Russian Federation, Higher School of State Administration. Kaliningrad: Polygraphych, 2023. 128 p. (In Russ)
- 25.** List of cooperation agreements with the subjects of the Russian Federation // Committee on External Relations of the Leningrad Region: [website]. URL: <https://kvs.lenobl.ru/ru/deiatelnost/soglasheniia-o-sotrudnichestve/soglasheniya-o-sotrudnichestve-s-subektami-rossijskoj-federacii/>. (In Russ)

Information about the authors

Larisa S. Kazantseva – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics

Aleksandra A. Kiseleva – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 28.10.2024

Поступила после рецензирования 25.11.2024

Принята к публикации (Accepted) 28.11.2024