

Е. Р. Дробот, А. С. Птускин // Научные труды Калужского государственного университета имени К. Э. Циолковского. Сер. «Гуманитарные науки» Калуга, 2020. — С. 1045—1048.

4. *Кирилец Н. Г.* Проблемы мотивации государственных гражданских служащих в субъектах РФ / Н. Г. Кирилец // Социально-экономические проблемы развития предпринимательства: региональный аспект : Материалы VI Ежегодной Международной научно-практической конференции. — 2017. — С. 115—123.

5. *Корякова А. В.* Адаптация персонала на примере государственной гражданской службы / А. В. Коряков, Н. Б. Фатеева // Молодежь и наука. — 2017. — № 4-1. — С. 117.

6. *Миронова И. И.* Базовые кадровые технологии в системе государственной гражданской службы / И. И. Миронова // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. — 2020. — № 163. — С. 290—302.

7. *Слепцова Е. В.* Особенности адаптации персонала в системе государственной службы / Е. В. Слепцова, Д. С. Сапрунова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2019. — № 8. — С. 151—154.

8. *Степанова С. Н.* О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности / С. Н. Степанова, Е. С. Мальцева // Фундаментальные исследования. — 2015. — № 2-12. — С. 2705—2709.

#### LIST OF LITERATURE

1. The Russian Federation. The President of the Russian Federation. About the main directions of development of the state civil service of the Russian

Federation for 2019—2021 : Decree of the President of the Russian Federation dated 24.06.2019 No 288 [Electronic resource] // Consultant Plus. — URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_327379/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_327379/) (date of reference: 07.11.2021).

2. *Arkhipova N.* Modern problems of personnel management / N. Arkhipova, O. Sedova, S. Nazaikinsky. — Moscow : Prospect, 2018. — P. 34.

3. *Kirilets N. G.* Problems of motivation of state civil servants in the subjects of the Russian Federation / N. G. Kirilets // Socio-economic problems of entrepreneurship development: regional aspect : Materials of the VI Annual International Scientific and Practical Conference. — 2017. — Pp. 115—123.

4. *Drobot E. R.* Peculiarities of adaptation of state civil servants / E. R. Drobot, A. S. Ptuskin // Scientific works of Kaluga State University named after K. E. Tsiolkovsky. Ser. «Humanities» Kaluga, 2020. — Pp. 1045—1048.

5. *Stepanova S. N.* On some aspects of creating a motivational mechanism in labor activity / S. N. Stepanova, E. S. Maltseva // Fundamental research. — 2015. — No. 2—12. — Pp. 2705—2709.

6. *Koryakova A. V.* Personnel adaptation on the example of the state civil service / A. V. Koryakov, N. B. Fateeva // Youth and Science. — 2017. — No 4-1. — P. 117.

7. *Sleptsova E. V.* Features of personnel adaptation in the public service system / E. V. Sleptsova, D. S. Saprunova // Economics and Business: theory and practice. — 2019. — No. 8. — Pp. 151—154.

8. *Mironova I. I.* Basic personnel technologies in the system of state civil service / I. I. Mironova // Polythematic network electronic scientific journal of the Kuban State Agrarian University. — 2020. — No. 163. — Pp. 290—302.

УДК 331.101.3

## ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ<sup>1</sup>

Коды JEL: J 4, J 48, K 31, M 12

**Емельянова О. Я.**, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры общей педагогики, Воронежский государственный педагогический университет, г. Воронеж, Россия

E-mail: [olga-emel@rambler.ru](mailto:olga-emel@rambler.ru)

SPIN- код:

**Шершень И. В.**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики, финансов и менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Воронежский филиал), г. Воронеж, Россия

E-mail: [inga\\_shershen@mail.ru](mailto:inga_shershen@mail.ru)

SPIN- код:

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научно-исследовательского проекта РФФИ № 20-010-00237

**Кравец М. А.**, кандидат физико-математических наук, доктор экономических наук, доцент кафедры экономики труда и основ управления, Воронежский государственный университет, г. Воронеж, Россия

E-mail: share\_kra@mail.ru

SPIN- код:

Поступила в редакцию 30.11.2021. Принята к публикации 02.12.2021

#### Аннотация

Совершенствование организационных аспектов кадровой работы в системе государственной гражданской службы является непрерывным и обязательным процессом в современных динамичных условиях цифровизации, проектного управления и внедрения новых управленческих технологий, заимствуемых из сферы бизнеса. В статье рассмотрена актуальная практика сопровождения адаптации госслужащих, а также отмечена необходимость совершенствования аспектов управления профессиональной адаптацией. Кадровые службы должны комплексно обеспечивать поддержку потребностей персонала в профессиональной адаптации, становлении и развитии: обогащать диагностический и оценочный инструментарий, оптимизировать процедуру отбора и активизировать механизм наставничества.

Ключевые слова: управление профессиональной адаптацией, профессиональное развитие государственных гражданских служащих, механизм адаптации государственных гражданских служащих, организация кадровой работы в системе госслужбы.

UDK 331.101.3

## ORGANIZATIONAL SUPPORT OF PROFESSIONAL ADAPTATION OF STATE CIVIL EMPLOYEES

**Emelyanova O. Ya.**, candidate of pedagogical Sciences, associate Professor, associate Professor of the Department of General pedagogy, Voronezh state pedagogical University, Voronezh, Russia

E-mail: olga-emel@rambler.ru

**Shershen I. V.**, candidate of economic Sciences, associate Professor, associate Professor of the Department of Economics, Finance and management, Russian presidential Academy of national economy and public administration (Voronezh branch), Voronezh, Russia

E-mail: inga\_shershen@mail.ru

**Kravets M. A.**, candidate of physical and mathematical Sciences, doctor of Economics, associate Professor of the Department of labor Economics and management fundamentals, Voronezh state University, Voronezh, Russia

E-mail: share\_kra@mail.ru

#### Abstract

Improving the organizational aspects of personnel work in the civil service system is a continuous and mandatory process in today's dynamic conditions of digitalization, project management and the introduction of new management technologies borrowed from the business sphere. The article discusses the current practice of supporting the adaptation of civil servants, and also notes the need to improve the aspects of management of professional adaptation. HR services should comprehensively support the needs of personnel in professional adaptation, formation and development: enrich the diagnostic and assessment tools, optimize the selection procedure and activate the mentoring mechanism.

Key words: management of professional adaptation, professional development of civil servants, mechanism of adaptation of civil servants, organization of personnel work in the civil service system.

DOI: 10.22394/1997-4469-2021-55-4-80-86

#### Введение

Вопросам организации работы с кадрами в системе государственной службы, в том числе

профессиональной адаптации, в настоящее время уделяется приоритетное внимание не только в России, но и за рубежом. Реформы и кон-

текстные изменения подходов к менеджменту в структурах исполнительной власти экономически развитых стран традиционно реализовались в ключе моделирования идеала государственной гражданской службы и последующего стремления к соответствию данному идеалу. Однако процесс формирования идеала довольно неоднозначен. Исследования ученых (Л. Прагчет, М. Вингфилд, 1996), (Г. Хебсон, 2003) выявили, что идеалу присущи общие черты: ответственность, объективность, честность, целостность, а также важнейшая характеристика — приоритет общественных интересов над личными [9, 10]. Согласно трудам А. Лаутона, В. Ван де Набеле, С. Шиперс и А. Хондехем, госслужащие стран Западной Европы работают в организационной культуре морально-этических обязательств, и ведущей мотивацией для них выступает наращивание профессионализма - стремление к идеалу и продвижение по службе [11].

Современный взгляд на государственную службу как на институт публичного сервиса, внедрение концепции «new public management», наоборот, провоцирует декларацию управленческих ценностей бизнеса, внедрение рыночных подходов к менеджменту и торжество культура потребительского поведения, являющегося противоположностью доминанте общественных интересов над личными. Безусловно, идеалы государственной службы, как и мотивация, зависят от лидеров, но также на них оказывают значительное влияние индивидуальные и общественные ценности. Рыночный ориентир на достижение прибыли как результата профессиональной деятельности создает дополнительную напряженность в поддержании адекватной мотивационно-этической сферы государственной службы.

Согласно ст. 60 ФЗ №79 «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 года, основными направлениями работы кадровой службы являются механизмы ротации, конкурсного отбора и оценки эффективности деятельности госслужащих [1]. Кадровый состав государственной гражданской службы формируется на основании анализа компетентности и квалификации, деловых качеств и заслуг, а также готовности работника к развитию в профессиональном плане. Большинство должностей предполагают проведение процедуры конкурсного отбора кандидатов на вакансию.

Характерными чертами госслужбы, осложняющими процесс адаптации служащих, выступают:

— жесткая иерархия, представленная в делении категорий и групп должностей, последовательности и установленном порядке присвоения классов чинов;

— субординация и высокий уровень трудовой дисциплины, соблюдение тайминга, кодекса служебной этики;

— наличие ограничений и запретов, необходимых к учету и соблюдению на всех этапах профессиональной карьеры (до поступления на службу, в течение трудовой деятельности в структуре и даже после увольнения);

— строгая формализация и регламентированность рабочих процессов, повышенная профессиональная ответственность;

— многофакторность в объективной оценке эффективности труда госслужащего, поскольку стандартные критерии бизнеса — категории дохода, издержек, выручки, неприемлемы в анализе данной трудовой сферы;

— обширное нормативно-правовое обеспечение деятельности структуры госслужбы, которое необходимо знать и уметь оперировать его элементами.

Таким образом, очевидно, что процесс адаптации, особенно первичной, работников в структуре госслужбы будет сопряжен с переосмыслением психологических установок и имеющихся отработанных навыков делового взаимодействия, может происходить затруднительно, поэтому нуждается в разработанном методическом и организационном обеспечении и сопровождении.

#### **Этапы и мероприятия процесса адаптации государственных гражданских служащих**

В Указе Президента РФ № 601 от 07 мая 2012 года «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» отмечена необходимость совершенствования процесса адаптации госслужащих путем внедрения института наставничества [2]. Министерством труда и занятости РФ, в свою очередь, разработаны рекомендации по реализации механизма наставничества — «Методический инструментальный по применению наставничества на государственной гражданской службе» от 15 декабря 2015 года [4].

Наставничество представляет собой регламентированное взаимодействие «новичка» в структуре госслужбы и наставника, ответственного за профессиональную и социальную адаптацию подопечного. Как правило, функции наставника выполняет опытный коллега, непосредственный руководитель адаптанта или работники кадровой службы.

С целью соблюдения четкой, прозрачной и действенной процедуры адаптации необходимо осуществлять координацию и контроль, а также распределение обязанностей участников адаптационного процесса. Так, руководитель органа исполнительной власти осуществ-

вляет контроль за основными этапами процесса адаптации.

Сотрудник кадровой службы организует и проводит функциональные мероприятия (прием документов, инструктаж, сбор и хранение материалов и т. п.), координирует адаптационные мероприятия, проводит встречи с новичком в адаптационном периоде, осуществляет оценку степени адаптации служащего, выступает членом аттестационной комиссии.

Непосредственный руководитель новичка готовит рабочее место, ставит рабочие цели и определяет спектр задач на испытательный срок, разъясняет график планируемых работ и мероприятий, обозначает требования к выполняемой работе (срокам, качеству, степени ответственности, служебному регламенту и т. п.), назначает наставника из числа опытных специалистов, является членом конкурсной и аттестационной комиссии.

Наставник должен представить нового сотрудника коллегам, разъяснить особенности трудовой этики, а также подробно представить информацию о рабочем процессе: поделиться нормативно-правовой базой, продемонстрировать алгоритмы и последовательность действий.

Как показывают исследования отечественных ученых М. Крутцовой, Н. Фатеевой, Л. Петровой, С. Петряковой, а также результаты опроса госслужащих, проведенного данным авторским коллективом, наставничество является наиболее эффективным механизмом сопровождения процесса адаптации госслужащих [8]. В пользу назначения наставника высказалось большинство новичков, однако стоит отметить роль стимулирования работы наставника в форме разнообразных материальных поощрений и социальных «поглаживаний». Иначе наставничество будет иметь номинальный характер и будет производить, скорее, отрицательное впечатление.

Организационные формы сопровождения процесса адаптации госслужащих: ассесмент-центр, конкурс, кадровая психодиагностика, кадровый аудит, профилактика стрессов и профессионального выгорания, внутриорганизационное обучение.

Органы государственной власти уполномочены самостоятельно разрабатывать методическое и организационное обеспечение процесса адаптации служащих, включая методические рекомендации и положение об адаптации, положение о наставничестве, адаптационные программы.

При подготовке адаптационных программ, мероприятий и диагностического инструментария, на наш взгляд, следует разделить виды адаптации:

— адаптация лиц, впервые поступивших на госслужбу;

— адаптация лиц, уже имеющих опыт госслужбы.

Такое разделение обусловлено разницей в багаже профессиональных компетенций и, соответственно, сроках адаптации и информационном наполнении адаптационной программы.

Традиционно, период адаптации занимает от 3 месяцев до 1 года в зависимости от индивидуальных качеств адаптанта и характеристик рабочего места.

Анализ разработанных положений об адаптации и адаптационных программ органов исполнительной власти различных сфер деятельности позволяет представить адаптационный процесс в виде последовательности этапов.

Первый этап — предварительный, включает стадию конкурсного отбора и временной период до непосредственного начала исполнения обязанностей. Методы оценки на конкурсе позволяют оценить профессиональный уровень кандидатов в зависимости от областей и видов профессиональной служебной деятельности, такие профессиональные и личностные качества, как системное (стратегическое) мышление, командное взаимодействие, персональная эффективность, гибкость и готовность к изменениям, — для всех кандидатов, а также лидерство и принятие управленческих решений — дополнительно для кандидатов, претендующих на замещение должностей гражданской службы категории «руководители» всех групп должностей и категории «специалисты» главной группы должностей. На данном этапе назначается наставник, составляется план адаптации на основе диагностических данных.

Второй этап — вводный, в течение первой недели работы, включает цикл знакомств и собеседований с коллегами, руководителями структурных подразделений ознакомление с нормативно-правовыми локальными актами, прохождение в установленном порядке инструктажей. Новичок приступает к реализации плана адаптации.

Третий этап — адаптационный период, включающий организационно-административную форму адаптации, профессиональную адаптацию, социально-психологическую адаптацию, экономическую адаптацию (принятие ценностных установок и мотивации служащих). На протяжении трех месяцев или более госслужащий активно сотрудничает с наставником, а также регулярно лично встречается с руководителем (1—2 раза в месяц). Возможно прохождение дополнительного обучения с целью обогащения профессионального багажа знаниями современных подходов и технологий работы в госслужбе (например, проектное



управление, концепция бережливости, цифровизация процессов). Обучение может осуществляться как в рамках программ дополнительного образования (курсы повышения квалификации) образовательными организациями, так и быть внутриорганизационным.

Внутриорганизационное обучение проводят ИОГВ в формах: программа повышения профессионального уровня, консультационно-тематическое совещание; информационно-инструктивное занятие; инструктивно-методическое занятие; семинар-совещание; психологический тренинг; практикум; стажировка. В последнее время востребована актуализация профессиональных компетенций посредством применения дистанционных образовательных технологий, видеоуроков.

Кадровым службам, сопровождающим адаптационный процесс, и наставнику, для сокращения сроков вхождения нового сотрудника в должность и принятия его коллективом желательно сформулировать структурированный порядок действий выполнения профессиональных обязанностей и разъяснения степени важности каждого дела, что снизит вариативность моделей поведения как адаптанта, так и его коллег. В период адаптации госслужащий должен научиться контролировать внешний контур поведения, т. е. систему взаимоотношений с людьми вне рабочего места.

Адаптационные программы должны учитывать специфику конкретной структуры, и быть скорректированы под каждого работника. Это обеспечит трансляцию организационных ценностей и культуры, определит траекторию индивидуального развития служащего, создаст благоприятные условия для личностного и профессионального роста. Для каждого учреждения характерен свой подход к документальному обеспечению адаптации, сопроводительные пакеты могут включать индивидуальную траекторию адаптации, лист (карту) адаптации. Можно предложить заимствовать из бизнес-практики такой эффективный инструмент, как книга новичка - набор справочных материалов с ответами на самые распространенные вопросы при поступлении на госслужбу.

Четвертый этап — оценочный, подведение итогов адаптации. Наставник готовит отчет-анализ выполнения должностных обязанностей госслужащим. Внедрение в кадровый менеджмент органов государственного управления практики применения инструментов управления адаптацией, оценки эффективности процесса адаптации, позволит уточнять успешность работы новичка и наставника на всех этапах адаптационного процесса.

Значительную роль в комплексе организационного обеспечения адаптационных процес-

сов играет процедура аттестации, поскольку затрагивает вопросы профессиональной подготовки и компетентности, соответствия должности, а также реализации потенциальных возможностей и развития карьеры госслужащего.

Порядок проведения аттестации государственных гражданских служащих определяется Положением о проведении аттестации государственных гражданских служащих РФ (Указ Президента РФ от 01 февраля 2005 года № 110), и включает три основных этапа:

— организационный — принимается решение о проведении аттестации и ее сроках, определяются ответственные за организацию и контроль процедуры. Разрабатывается график прохождения аттестации, создается аттестационная комиссия. Аттестуемому госслужащему предлагается заполнить пакет стандартизированных документов: анкету, бланк самооценки и тест, выявляющий степень удовлетворенности работой;

— аналитически-оценочный — аттестационная комиссия анализирует представленные пакеты документации и формулирует проект заключения;

— собеседование — аттестуемые в устной форме отвечают на вопросы аттестационной комиссии. По результатам данного этапа осуществляется заполнение аттестационного листа и издание приказа аттестационной комиссии с одной из формулировок: соответствует / не соответствует замещаемой должности гражданской службы; соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации; соответствует замещаемой должности гражданской службы и рекомендуется к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста.

В настоящее время прослеживается тенденция модернизации структур, решающих кадровые вопросы, совершенствование подходов к оценке деятельности и профессиональному развитию государственных гражданских служащих. В качестве примера можно привести практику Воронежской области.

В Воронежской области с начала 2020 года функционирует Единая кадровая служба (ЕКС) Правительства Воронежской области и исполнительных органов государственной власти области, сформированная на базе управления государственной службы и кадров Правительства Воронежской области с привлечением кадровых специалистов исполнительных органов государственной власти Воронежской области. ЕКС осуществляет кадровую работу в отношении работников, замещающих должности в Прави-

тельстве и исполнительных органах государственной власти Воронежской области:

— назначение на должность, увольнение, проверка кадровых документов и их оформление;

— ведение реестра государственных гражданских служащих, личных дел, трудовых книжек, личных карточек;

— проведение конкурсных процедур на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв;

— проведение аттестации, квалификационных экзаменов, присвоение классных чинов;

— обучение и профессиональное развитие;

— развитие института наставничества;

— ведение и развитие кадрового резерва;

— наградная деятельность;

— применение дисциплинарных взысканий;

— назначение пенсии за выслугу лет, установление доплаты к пенсии.

В круг основных задач ЕКС входит формирование единых стандартов кадровой политики в системе исполнительных органов государственной власти Воронежской области, оптимизация HR-процессов, а также цифровая трансформация сферы государственного управления.

Профессиональное развитие госслужащих Воронежской области в контексте обучения по программам дополнительного профессионального образования осуществляют образовательные организации, включенные в реестр ЕКС, согласно постановлению Правительства Воронежской области от 28 декабря 2020 года № 1140 «Об установлении Порядка формирования и утверждения показателей дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих Воронежской области на основании государственных образовательных сертификатов». Планирование курсов дополнительного профессионального образования осуществляется ежегодно на основе заявок органов государственной власти на обучение гражданских служащих. Заявки представляются в управление ежегодно в срок до 1 июня года, предшествующего году обучения, по утвержденной форме. С 1 января 2022 года финансовое обеспечение обучения гражданских служащих на основании образовательных сертификатов будет осуществляться путем предоставления образовательным организациям грантов в форме субсидии из областного бюджета в целях возмещения затрат, связанных с обучением.

В 2019 г. на базе Воронежского регионального ресурсного центра был создан Центр эффективности Правительства Воронежской области, основной целью деятельности которого является

организация мероприятий, направленных на повышение эффективности системы государственного управления, в том числе подготовка руководящих кадров для структур госслужбы и компаний различного профиля. Центр оказывает консалтинговую, методическую, а также организационную поддержку ИОГВ, способствуя освоению госслужащими новых компетенций в областях цифровизации, внедрения японских и немецких моделей управления, реализации проекта бережливого управления, а также принятию сложных решений, требующих институционального взаимодействия и дискуссионного обсуждения актуальных социально-экономических проблем региона.

### Заключение

Проанализировав исследования существующей практики организационного сопровождения адаптационных процессов в различных территориальных и отраслевых структурах госслужбы, можно сделать вывод, что данная задача находится в стадии активной разработки: происходит переход от иллюзорного характера механизма наставничества и номинального «бумажного» сопровождения процесса профессиональной адаптации к реально разрабатываемым и внедряемым комплексам мероприятий, осознанно ориентированных на поддержку новых сотрудников, рост кадрового потенциала, адекватную оценку труда госслужащих и формирование комфортных условий труда для новичков и профессионалов.

Разработка механизма управления адаптацией персонала в органах государственной гражданской службы позволит существенно оптимизировать работу кадровой службы за счет снижения текучести кадров, сохранения высокой планки требований мотивационно-этической сферы госслужбы, повышения эффективности труда и роста удовлетворенностью качественными характеристиками рабочего места новых сотрудников.

### Информация о конфликте интересов

*Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи.*

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О государственной гражданской службе в Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

2. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления [Электронный ресурс] : Указ Президента РФ от 7.05.2012 г. № 601. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Методический инструментарий по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы (утв. Минтрудом России) [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

4. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе (утв. Минтрудом России) [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

5. *Емельянова О. Я.* Исследование мотивационных факторов в профессиональной адаптации государственных гражданских служащих / О. Я. Емельянова, И. В. Шершень, М. А. Кравец // Регион: системы, экономика, управление. — 2020. — № 4. — С. 86—92.

6. *Емельянова О. Я.* Влияние индивидуально-личностных факторов на процесс профессиональной адаптации государственных гражданских служащих / О. Я. Емельянова, И. В. Шершень, М. А. Кравец // The scientific heritage. (Budapest, Hungary). — 2020. — № 56. VOL. 6. — С. 57—59

7. *Труханович Д. С.* Адаптация кадров государственной гражданской службы: организационно-правовой анализ / Д. С. Труханович // Государственная служба. — 2021. — Т. 23. № 2. — С. 29—33.

8. *Фатеева Н. Б.* Процесс адаптации персонала на примере государственных служащих / Н. Б. Фатеева, Л. Н. Петрова, С. В. Петрякова, О. С. Горбунова, Н. Н. Симачкова // Образование и право. — 2021. — № 7. — С. 371—379.

9. *Hebson G.* PPPs and the changing public sector ethos: Case study evidence from the health and local authority sectors / G. Hebson, D. Grimshaw, M. Marchington // Work, Employment and Society. — 2003. — Vol. 17 (3). — P. 481—501.

10. *Pratchett L.* Petty bureaucracy and woolly-minded liberalism? The changing ethos of local government officers / L. Pratchett, M. Wingfield // Public Administration. — 1996. — Vol. 74. — P. 639—656.

11. *Vandenabeele W.* Public service motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany / W. Vandenabeele, S. Scheepers, A. Hondelghem // Public Policy and Administration. — 2006. — Vol. 21 (1). — P. 13—31.

## LIST OF LITERATURE

1. On the state civil service in the Russian Federation [Electronic resource] : Federal Law of 27.07.2004, No. 79-FZ. Access from the reference legal system «ConsultantPlus».

2. On the main directions of improving the system of public administration [Electronic resource] : Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2012 No. 601. Access from the reference legal system «ConsultantPlus».

3. Methodological tools for planning recruitment and organizing the selection of personnel for filling positions in the state civil service (approved by the Ministry of Labor of Russia) [Electronic resource]. Access from the reference legal system «ConsultantPlus».

4. Methodological tools for the use of mentoring in the state civil service (approved by the Ministry of Labor of Russia) [Electronic resource]. Access from the reference legal system «ConsultantPlus».

5. *Emelyanova O. Ya.* Research of motivational factors in professional adaptation of civil servants / O. Ya. Emelyanova, I. V. Shershen, M. A. Kravets // Region: systems, economics, management. — 2020. — № 4. — S. 86—92.

6. *Emelyanova O. Ya.* Influence of individual and personal factors on the process of professional adaptation of civil servants / O. Ya. Emelyanova, I. V. Shershen, M. A. Kravets // The scientific heritage. (Budapest, Hungary). — 2020. — No. 56. VOL. 6. — P. 57—59.

7. *Trukhanovich D. S.* Adaptation of civil service personnel: organizational and legal analysis / D. S. Trukhanovich // State Service. — 2021. — T. 23. No. 2. — S. 29—33.

8. *Fateeva N. B.* Personnel adaptation process on the example of civil servants / N. B. Fateeva, L. N. Petrova, S. V. Petryakova, O. S. Gorbunova, N. N. Simachkova // Education and Law. — 2021. — No. 7. — S. 371—379.

9. *Hebson G.* PPPs and the changing public sector ethos: Case study evidence from the health and local authority sectors / G. Hebson, D. Grimshaw, M. Marchington // Work, Employment and Society. — 2003. — Vol. 17 (3). — P. 481—501.

10. *Pratchett L.* Petty bureaucracy and woolly-minded liberalism? The changing ethos of local government officers / L. Pratchett, M. Wingfield // Public Administration. — 1996. — Vol. 74. — P. 639—656.

11. *Vandenabeele W.* Public service motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany / W. Vandenabeele, S. Scheepers, A. Hondelghem // Public Policy and Administration. — 2006. — Vol. 21 (1). — P. 13—31.