

8. On approval of the list of initiatives for the socio-economic development of the Russian Federation until 2030 : Decree of the Government of the Russian Federation No. 2816-r dated 06.10.2021. Collection of legislation of the Russian Federation. — 11.10.2021. — No. 41. — St. 7051.

9. *Ryazanova M. O.* Factors of multilateral energy cooperation of the BRICS countries / M. O. Ryazanova // Russian Foreign Economic Bulletin. — 2019. — No. 5. — Pp. 116—127.

10. *Sergeev N. N.* Mechanisms of state regulation of sustainable development of the fuel and energy complex of the Russian Federation / N. N. Sergeev, A. S. Zhvakin // Ars

Administrandi. — 2018. — Vol. 10. No. 2. — Pp. 217—234.

11. *Slinko A. A.* Internationalization of the world economic and political space / A. A. Slinko, N. A. Agoshkova, V. A. Derevyanko // Region: systems, economics, management. — 2022. — No. 1 (56). — Pp. 172—176.

12. *Fedina E. N.* Ensuring energy security of Russia: political, managerial and technological aspects in the conditions of the financial and economic crisis / E. N. Fedina, G. N. Utenkov, E. A. Gorshkov // Questions of management. — 2020. — № 1 (62). — Pp. 192—212.

УДК 331.101.3

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИЕЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

Коды JEL: J 24, M 12, M 14.

Шершень И. В., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики, финансов и менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия
E-mail: inga_shershen@mail.ru; SPIN-код: 9781-7119

Емельянова О. Я., кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономики труда и основ управления, Воронежский государственный университет, доцент кафедры общей педагогики, Воронежский государственный педагогический университет, г. Воронеж, Россия
E-mail: olga-emel@rambler.ru; SPIN-код: 2095-3876

Поступила в редакцию 14.06.2023. Принята к публикации 25.06.2023

Аннотация

Актуальность темы. Проблема профессиональной адаптации государственных гражданских служащих является одной из ключевых в системе государственного управления, поскольку от успешности ее решения зависят результаты реализации общегосударственных программ и проектов. Динамичность социально-экономических процессов в современном российском обществе обуславливает необходимость гибкого реагирования исполнительной власти на внешние вызовы, умения быстро адаптироваться к изменениям и принимать взвешенные рациональные решения в условиях неопределенности.

Цель. Обзор проблем в управлении профессиональной адаптацией государственных гражданских служащих, определение направлений их решения и предложение рекомендаций по совершенствованию адаптационных процессов в кадровом менеджменте государственной гражданской службы регионального уровня.

Методология. В процессе исследования использованы методы системного, сравнительного, логического, факторного, экономико-статистического, кластерного, причинно-следственного анализа.

Результаты и выводы. На процесс адаптации служащих огромное влияние оказывает организационная культура структуры госслужбы, транслирующая ценностные ориентации, задающая вектор мотивации и способствующая формированию профессиональной идентичности. Существующее организационное обеспечение процесса адаптации нуждается во внедрении новых инструментов и мероприятий по сопровождению процесса адаптации. Внедрение ассесмент-центра, модели процесса управления адаптацией и формирование профессионально-ориентированной информационно-образовательной среды будет способствовать совершенствованию адаптационных процессов в системе госслужбы.

Область применения. Система государственной гражданской службы регионального уровня.

Ключевые слова: профессиональная адаптация, государственная гражданская служба, госслужащие, управление адаптацией, подготовка государственных гражданских служащих, наставничество.

UDC 331.101.3

RESEARCH OF THE PROBLEM OF PROFESSIONAL ADAPTATION MANAGEMENT OF STATE CIVIL EMPLOYEES STUDY OF THE PROBLEM OF PROFESSIONAL ADAPTATION MANAGEMENT OF STATE CIVIL EMPLOYEES

JEL Codes: J 24, M 12, M 14.

Shershen I. V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Finance and Management, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (RANEPA Branch), Voronezh, Russia
E-mail: inga_shershen@mail.ru; SPIN code: 9781-7119

Emelyanova O. Ya., Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Fundamentals of Management, Voronezh State University, Associate Professor of the Department of General Pedagogy, Voronezh State Pedagogical University, Voronezh, Russia
E-mail: olga-emel@rambler.ru; SPIN code: 2095-3876

Annotation

Relevance of the topic. *The problem of professional adaptation of public civil servants is one of the key ones in the public administration system, since the results of the implementation of national programs and projects depend on the success of its solution. The dynamism of socio-economic processes in modern Russian society necessitates a flexible response of the executive branch to external challenges, the ability to quickly adapt to changes and make informed rational decisions in the face of uncertainty.*

Target. *Review of problems in the management of professional adaptation of civil servants, identification of directions for their solution and proposal of recommendations for improving adaptation processes in the personnel management of the state civil service at the regional level.*

Methodology. *In the process of research, methods of systemic, comparative, logical, factorial, economic-statistical, cluster, cause-and-effect analysis were used.*

Results and conclusions. *The process of adaptation of employees is greatly influenced by the organizational culture of the structure of the civil service, which transmits value orientations, sets the vector of motivation and contributes to the formation of professional identity. The existing organizational support for the adaptation process needs the introduction of new tools and activities to accompany the adaptation process. The introduction of an assessment center, a model of the adaptation management process and the formation of a professionally oriented information and educational environment will contribute to the improvement of adaptation processes in the civil service system.*

Application area. *The system of state civil service at the regional level.*

Keywords: *professional adaptation, civil service, civil servants, adaptation management, training of civil servants, mentoring.*

DOI: 10.22394/1997-4469-2023-60-1-127-131

Введение

В современных сложных политических и социально-экономических условиях тема управления профессиональной адаптацией государственных гражданских служащих приобрела особое значение, поскольку в период нестабильности общественность обращает повышенное внимание на трудовое поведение и проявление акцентов ценностно-мотивационной сфе-

ры представителей органов исполнительной власти, задающих населению ролевые ориентиры и стандарты реагирования в турбулентной среде. Комплексный подход к управлению адаптацией в системе госслужбы позволяет оптимизировать принятие госслужащим ценностей организационной культуры, основанных на концепции «служения обществу», а также непрерывно актуализирующихся требовани-

ях к профессиональному развитию, обусловленных динамикой внешней среды и развитием технологий.

Цель исследования заключается в выявлении проблем в управлении профессиональной адаптацией государственных гражданских служащих, определении направлений их решения и разработке рекомендаций по совершенствованию адаптационных процессов в кадровом менеджменте государственной гражданской службы регионального уровня.

Теоретическое исследование проблемы управления профессиональной адаптацией государственных гражданских служащих, основанное на научных трудах отечественных и зарубежных ученых, позволило детально рассмотреть особенности работы с кадровым составом госслужб, отметить различие в подходах к кадровой политике и тенденциях развития кадрового менеджмента в европейских странах, США и России, накладывающее отпечаток на практикуемые механизмы адаптации госслужащих. Позитивными мировыми трендами совершенствования кадровой политики, которые активно внедряются в деятельность отечественных органов государственного управления, являются клиентоцентричность, «открытость» и активизация медиакоммуникаций как на организационном, так и персональном уровнях.

Вектор развития современных систем управления госслужб «new public management» направлен на заимствование эффективных управленческих стратегий и технологий из сферы бизнеса, где характерными ценностями являются доходность, результативность, демократичность организационной культуры, лидерство и амбициозность [7].

Комплексный подход к управлению профессиональной адаптацией в структурах государственной гражданской службы

В рамках проведенного в 2021—2022 гг. прикладного исследования профессиональной адаптации и механизма управления адаптацией в системе государственной гражданской службы был разработан инструментарий, включающий батарею стандартизированных и авторских методик, вопросы для интервьюирования, и проведено диагностическое исследование современного состояния проблемы. В исследовании приняли участие государственные служащие и кандидаты, принятые на госслужбу в отраслевые департаменты Воронежской области, студенты профиля подготовки «Государственное и муниципальное управление», проходящие обучение в Воронежском филиале Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. Были проанализированы характерные особенности

организационной культуры учреждений госслужбы, мотивационные факторы, ожидания и ценностные ориентации госслужащих, тенденции субъективного восприятия справедливости системы оплаты труда госслужащих, уровень социальной активности, а также уточнено влияние индивидуально-личностных факторов на процесс профессиональной адаптации государственных гражданских служащих. Результаты диагностики организационной культуры выявили доминирование черт «бюрократии» и «клана» [6].

В интересах совершенствования адаптационных процессов, наоборот, необходимо усиление адхократической и рыночной компонент, отвечающих запросам непрерывного расширения круга профессиональных компетенций вследствие внедрения технологий цифровизации, проектного управления и других инновационных подходов в консервативно организованную деятельность госорганов.

Анализ профилей факторов мотивации к государственной гражданской службе респондентов в ситуациях первичной и вторичной профессиональной адаптации продемонстрировал наличие расхождений во мнениях выборок: ожидание интересной творческой работы, карьерного роста, статуса и престижности занятости в госслужбе у дебютантов и приверженность мотивации денежного дохода, социальных гарантий, стабильного положения у госслужащих на этапе вторичной адаптации [4].

Формирование социально активной позиции у большинства сотрудников госслужбы обусловлено желанием «демонстративно» преуспеть в работе, поэтому очевидно игнорирование благотворительных проектов, требующих ресурсозатрат и, при этом, не усиливающих имидж личной профессиональной успешности. Респонденты отметили ключевую характеристику госслужбы — высокий уровень ответственности (в сравнении с коммерческими структурами), элементы несправедливости в оценке показателей их труда, заслуг коллег, действующей системы материального вознаграждения, а также непрозрачность карьерного роста и затруднения в планировании профессионального развития.

Согласно проведенному диагностическому исследованию индивидуально-личностных качеств, профессиональной адаптации государственных гражданских служащих способствует развитие экстраверсии, эмоциональной устойчивости, социальной нормативности поведения, а также ориентация на профессиональные перспективы и активная жизненная позиция [3].

Изучение существующих практик организации и сопровождения адаптации в профессии выявило перспективные направления для

их совершенствования: внедрение новых подходов в профессиональной ориентации и подготовки студентов и выпускников профиля «Государственное и муниципальное управление» к осуществлению профессиональной деятельности; разработка инструментария диагностики адаптации, эффективного механизма наставничества и информационно-методического обеспечения адаптации в структурах госслужбы; систематизация программ дополнительного профессионального обучения в контексте адаптации и непрерывного профессионального развития госслужащих.

Предлагаемое организационное обеспечение процесса профессиональной адаптации государственных гражданских служащих в зависимости от ее вида (первичной или вторичной) включает наставничество (как наиболее успешно зарекомендовавший себя механизм поддержки новичков); набор инструментария для каждого из этапов адаптационного процесса, в том числе разработанный ассесмент-центр и «Книгу новичка»; комплекс мероприятий, обеспечивающих траекторию профессионального пути госслужащего «профориентация — адаптация — непрерывное профессиональное развитие» [5].

Конкретизированы социально-психологические факторы, оказавшие влияние на профессиональную адаптацию и уровень компетентности адаптантов, служащих в различных региональных департаментах/управлениях. Анализ и обсуждение итогов факторного анализа позволило сделать вывод, что формирование позитивной организационной культуры и повышение уровня удовлетворенности трудом у госслужащих за счет нивелирования причин, вызывающих высокий уровень профессионального стресса, представляют наибольшую актуальность в решении социально-психологических проблем адаптации [6].

Программа управления профессиональной адаптацией в системе региональной госслужбы включает комплекс работ, обеспечивающих все этапы адаптационного процесса, и учитывающих индивидуальный подход к формированию траекторий для каждого госслужащего, проходящего период первичной или вторичной адаптации с учетом его пожеланий в предпочтении обучающих программ и курсов повышения квалификации.

Формирование профессионально-ориентированной информационно-образовательной среды предлагается рассматривать сквозь призму концепции экосистем [2]. Применительно к Воронежской области, ядром экосистемы может выступить Центр эффективности правительства Воронежской области, имеющий опыт реализации масштабных обучающих проектов, организации и координации мероприятий,

подразумевающих межведомственное взаимодействие. ЦЭПВО обладает уникальной возможностью внедрения практики использования на госслужбе гибких рабочих пространств, поддерживающих различные рабочие задачи сотрудников *activity-based office*. Сеть образовательных институтов, формирующих учебную наполняемость среды, будут представлять непосредственно сам ЦЭПВО, Корпоративный университет Правительства ВО, Воронежский филиал РАНХиГС. Профессионально-ориентированная информационно-образовательная среда является совокупностью трех ключевых подпространств: административных условий среды (как фактора влияния на процесс личной и профессиональной самореализации госслужащего), профессиональной деятельности (характеризующейся особенностями организационной культуры, сформированными отношениями к успешности в профессии, подходами к мотивации и оцениванию, доминирующим ценностным ориентациям) и профессиональных коммуникаций (включающих особенности межведомственного взаимодействия, клиентоориентированность и т. п.). Применительно к каждому из подпространств разрабатываются организационные мероприятия, ориентированные на поддержку новых сотрудников, рост кадрового потенциала, адекватную оценку труда госслужащих и формирование комфортных условий труда для новичков и профессионалов.

Заключение

Авторская модель управления адаптацией государственных гражданских служащих и сформулированные рекомендации мероприятий по сопровождению и контролю результатов профессиональной адаптации учитывают отечественную специфику развития кадрового менеджмента госслужбы, необходимость внедрения технологий из сферы бизнеса и цифровизации процессов, вследствие чего могут служить опорной базой для дальнейших исследований широкого круга смежных вопросов профессиональной компетентности, профессиональной идентичности, непрерывного профессионального развития в российских органах власти.

С точки зрения новизны и оригинальности исследования можно выделить следующие проектные разработки: диагностический инструментарий профессиональной адаптации госслужащих, методологию ассесмент-центра исследования профессиональной адаптации госслужащих, модель управления профессиональной адаптацией в системе государственной гражданской службы, программу управления профессиональной адаптацией, рекомендации по организационному обеспечению процесса адаптации госслу-

жащих и формированию профессионально-ориентированной информационно-учебной среды. **Разработанные рекомендации** актуальны для применения в деятельности кадровых служб системы госслужбы, образовательных организациях, осуществляющих подготовку специалистов по направлениям «Государственное и муниципальное управление» и предоставляющих услуги в области дополнительного профессионального образования госслужащих.

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.

ЛИТЕРАТУРА

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

2. *Емельянова О. Я.* Формирование информационно-учебной среды для обеспечения процесса профессиональной адаптации и непрерывного профессионального развития государственных гражданских служащих / О. Я. Емельянова, М. А. Кравец, И. В. Шершень // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2022. — № 12 (1). — С. 60—64.

3. *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. — No. 56. VOL. 6. — С. 57—59.

4. *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.

5. *Емельянова О. Я.* Организационное обеспечение профессиональной адаптации государственных гражданских служащих / О. Я. Емельянова, И. В. Шершень, М. А. Кравец // Регион: системы, экономика, управление. — 2021. — № 4. — С. 80—86.

6. *Емельянова О. Я.* Управление профессиональной адаптацией государственных гражданских служащих : монография / О. Я. Емельянова, И. В. Шершень, М. А. Кравец ; под ред. И. В. Шершень. — Воронеж : ВГПУ, 2022. — 204 с.

7. *Gerson D.* Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries / D. Gerson // OECD Working Papers on Public Governance. — 2020 — No. 40. — Publishing, Paris. — URL: <https://www.oecd.org/innovation/leadership-for-a-high-performing-civilservice-ed8235c8-en.html>.

LITERATURE

1. 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».

2. *Emelyanova O. Ya.* Formation of an information and educational environment to ensure the process of professional adaptation and continuous professional development of state civil servants / O. Ya. Emelyanova, M. A. Kravets, I. V. Shershen // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. — 2022. — No. 12 (1). — S. 60—64.

3. *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.

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

5. *Emelyanova O. Ya.* Organizational support of professional adaptation of state civil servants / O. Ya. Emelyanova, I. V. Shershen, M. A. Kravets // Region: systems, economics, management. — 2021. — No. 4. — S. 80—86.

6. *Emelyanova O. Ya.* Management of professional adaptation of state civil servants : monograph / O. Ya. Emelyanova, I. V. Shershen, M. A. Kravets ; ed. I. V. Hornet. — Voronezh : VSPU, 2022. — 204 p.

7. *Gerson D.* Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries / D. Gerson // OECD Working Papers on Public Governance. — 2020. — No. 40. — Publishing, Paris. — URL: <https://www.oecd.org/innovation/leadership-for-a-high-performing-civilservice-ed8235c8-en.html>.