

УДК 331.101.3

**ПРОГРАММА УПРАВЛЕНИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИЕЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ**

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

E-mail: olga-emel@rambler.ru

***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

***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

Поступила в редакцию 09.12.2022. Принята к публикации 14.12.2022

Аннотация: Проблема профессиональной адаптации лиц, занятых в системе государственной гражданской службы, является актуальной и востребованной для решения посредством новых подходов, учитывающих непрерывность и обязательность процесса профессионального развития в условиях социально-политической нестабильности, цифровизации рабочих процессов, внедрения методов проектного управления и новых управленческих технологий. Программа управления профессиональной адаптацией в государственной службе представляет собой комплекс мероприятий по оптимизации процесса приспособления сотрудника к содержанию, социальной среде и специфическим условиям рабочего места. В статье изложены особенности разработанной программы управления профессиональной адаптацией госслужащих и отмечен позитивный опыт ее реализации на региональном уровне.

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

PROGRAM FOR THE MANAGEMENT OF PROFESSIONAL ADAPTATION OF PUBLIC CIVIL EMPLOYEES

Emelyanova O. Ya., Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of General Pedagogics, Voronezh State Pedagogical University, Voronezh State 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 Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (RANEPA 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 Fundamentals of Management, Voronezh State University, Voronezh, Russia

E-mail: share_kra@mail.ru

Abstract: *The problem of professional adaptation of persons employed in the public civil service is relevant and in demand for solution through new approaches that take into account the continuity and mandatory process of professional development in the context of socio-political instability, digitalization of work processes, the introduction of project management methods and new management technologies. The program for managing professional adaptation in the public service is a set of measures to optimize the process of adapting an employee to the content, social environment and specific conditions of the workplace. The article outlines the features of the developed program for managing the professional adaptation of civil servants and notes the positive experience of its implementation at the regional level.*

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

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научно-исследовательского проекта РФФИ № 20-010-00237

DOI: 10.22394/1997-4469-2022-59-4-61-66

Введение

Проблема управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих, в том числе оптимизация адаптационных процессов, является одной из наиболее дискуссионных и востребованных для исследования как в отечественной, так и зарубежной науке и практике.

Традиционный подход к работе с кадровым составом государственных управленческих структур заключается в формировании идеала госслужбы и ориентации персонала на соответствие ему, что, безусловно, рационально с точки зрения пропаганды приоритета общественных ценностей над личными интересами, вдохновения госслужащих на непрерывное профессиональное и нравственное совершенствование, установления морально-этических границ приемлемого поведения.

Реформы и контекстные 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 Л. Пратчет, М. Вингфилд, Г. Хебсона выявили, что идеалу присущи общие черты: ответственность, объективность, честность, целостность, а также важнейшая характеристика — приоритет общественных интересов над личными. Согласно трудам А. Лаутона, В. Ван де Набеле, С. Шиперса и А. Хондехем, госслужащие стран Западной Европы работают в организационной культуре морально-этических обязательств, и ведущей мотивацией для них выступает наращи-

вание профессионализма — стремление к идеалу и продвижение по служб. [11].

Новый вектор развития систем управления госслужб в рамках концепции «new public management» направлен на заимствование эффективных управленческих стратегий и технологий из сферы бизнеса, для которой характерны ценности максимизации прибыли, нацеленность на достижение результата, удовлетворение высоких личных амбиций и демократичность организационной культуры. Следует отметить такие актуальные тенденции совершенствования организации деятельности систем государственной власти, как ориентир на инновации, цифровизацию рабочих процессов.

В соответствии с «new public management» государственная гражданская служба позиционируется как система сервиса, оказывающая государственные услуги населению. Организационная культура госслужбы становится более демократичной и приобретает черты предпринимательских структур, что отчасти диссонирует с консервативной тягой к идеалу, поскольку ценностно-мотивационные факторы данных сфер различны. К преимуществам модернизации системы госслужбы можно отнести частичное избавление от бремени бюрократии и придание деловым процессам большей гибкости, что необходимо для оперативного реагирования на изменения внешней среды.

Современная политико-экономическая обстановка в нашей стране характеризуется турбулентностью и высокой степенью неопределенности, что предъявляет новые требования к профессиональным качествам лиц, занятых на государственной гражданской службе. Приоритетную роль играют личностные качества: адаптивность, умение оперативно реагировать на новые вызовы и принимать взвешенные решения, высокая скорость обработки и анализа информации. Управление профессиональной адаптацией выходит за рамки обеспечения первичной и вторичной адаптации (молодых специалистов или сменивших место работы), но и предполагает применение поддерживающих мер в период текущей дестабилизации.

Цель настоящего 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. Одним из подходов, систематизирующих адаптационные процессы, является

формирование программы управления адаптацией персонала.

Реализация программы управления профессиональной адаптацией в государственной службе на региональном уровне

Программа управления профессиональной адаптацией в государственной службе - комплекс мероприятий по оптимизации процесса приспособления сотрудника к содержанию, социальной среде и специфическим условиям рабочего места, подразумевает также формирование профессиональной информационно-образовательной среды, учитывающей потребности в непрерывном профессиональном развитии государственных гражданских служащих.

В рамках программы управления профадаптацией в системе региональной госслужбы необходимо осуществлять следующие виды работ:

- на постоянной основе организовывать мероприятия по профессиональной ориентации выпускников направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» Российской академии народного хозяйства и государственной службы, привлекая студентов к участию в общественно-значимых акциях и работах, обучая студентов решению задач, развивающих общепрофессиональные компетенции в рамках производственной и преддипломной практик на базе учреждений исполнительной власти;

- поддерживать на качественно высоком уровне реализацию процедур диагностирования и конкурсного отбора персонала к занятию должностей государственной гражданской службы [3];

- организовать эффективно действующий институт наставничества для новичков в госслужбе с учетом разработки обоснованных мер поощрения наставников [4];

- на основе типовой Программы профессиональной адаптации разрабатывать индивидуальные траектории для каждого госслужащего, проходящего период первичной или вторичной адаптации, и реализовывать заявленные этапы с сопутствующим контролем и анализом результатов;

- разработать информационно-методическое обеспечение процесса адаптации и периодически актуализировать его. В пакет ИО должен входить универсальный справочник (в электронном и, по возможности, в бумажном формате), содержащий правила и нюансы документационного сопровождения работы; структуры всех департаментов/управлений с краткой характеристикой функций и рамок ответственности отделов (не общедо-

ступного характера, такая информация есть на сайте, а рабочего — для облегчения делового взаимодействия), списков подведомственных департаментам учреждений, координаты контактных лиц. Для адаптации к специфическим требованиям рабочего места, в каждом департаменте/управлении должно быть разработано оригинальное информационное пособие;

— создать эффективную систему обучения посредством внедрения практики типовых и индивидуальных матриц обучения. Типовая матрица обучения представляет собой документ, в котором сведены все должности и для каждой определены внутренние нормативные документы, по которым необходимо провести обучение. В матрице индивидуального обучения отражается история и текущий статус обучения конкретного госслужащего. Матричный подход применяют для планирования процесса обучения. Ответственными за актуализацию контента матриц обучения сотрудников являются руководители структурного подразделения. Ежеквартально типовую матрицу согласовывают со специалистами кадровой или иной службы, занимающейся вопросами профессиональной подготовки и профессионального развития госслужащих. На основе типовой матрицы составляется план-график обучения. В матрицы индивидуального обучения вносятся изменения после введения в действие нового документа или модернизации существующего документа, после проведения обучения, после перехода служащего на другую должность или изменения его должностных обязанностей.

В качестве субъектов, уполномоченных регулировать реализацию программы управления профессиональной адаптацией на региональном уровне целесообразно выбрать кадровые службы органов исполнительной власти, структурные подразделения регионального правительства, специализирующиеся на внедрении инноваций и т. п., образовательные организации, готовящие профессиональные кадры по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление».

Базой данного исследования выступили Воронежский филиал РАНХиГС, Центр эффективности правительства Воронежской области и ряд департаментов и управлений Воронежской области. Объектами исследования явились выпускники вуза, молодые специалисты, трудоустроившиеся в региональные органы исполнительной власти и госслужащие со стажем работы, адаптируемые к новым трудовым функциям в связи с переходом на новое место работы или изменением должностных обязанностей, обусловленных современными

вызовами цифровизации и внедрением новых практик менеджмента. Всего 79 человек, прошедших обучение по программам филиала РАНХиГС и Центра эффективности правительства (ЦЭПВО), принявшего на себя задачи по организации мероприятий, направленных на повышение эффективности системы государственного управления, а также на реализацию региональной части государственного плана по подготовке руководящих кадров для организаций.

В процессе исследовательской работы были применены следующие методы: непосредственное наблюдение; экспертная оценка; социологический, аналитический и статистический методы.

Гипотетически предполагалось, что консолидация обучающих организаций с региональными органами исполнительной власти по разработке и внедрению востребованных адаптационных мероприятий и процедур в рамках Программы управления профессиональной адаптацией при трудоустройстве выпускников в региональные структуры госслужбы, введении сотрудников в новые должности или новые рабочие места будет способствовать повышению качества выполнения функциональных обязанностей и интеграции новых работников в организационную культуру структуры госслужбы. Для построения системы адаптации персонала, предварительно были разработаны анкеты, которые в пилотном исследовании апробированы, скорректированы и введены в исследовательскую работу. Респондентами были определены основные приоритеты по каждому вопросу анкеты. Успешность программы управления профессиональной адаптацией оценивалась по результатам работы респондентов, согласно «Оценочным листам» (анализ отзывов непосредственных руководителей, данных самоанализа адаптантов, в частных случаях - оценки внедрения проектов, разработанных в процессе обучения).

Заслуживающим внимания подходом в профессиональном обучении госслужащих, уже имеющих некоторый стаж работы в департаментах/управлениях (более 3 месяцев), и проходящих подготовку с целью формирования новых компетенций в рамках новой должности или требований к рабочему месту, является проектная деятельность. Так, участие в универсальном обучающем курсе «Бережливое правительство» для госслужащих предполагает не только теоретическую подготовку по проблеме бережливости, но и возможности проектирования собственных рабочих процессов с целью снижения потерь ресурсов (трудозатрат, времени и т. п.). Итогом успешной про-

ектной работы является внедрение «бережливого» проекта в рабочей среде обучающегося, что способствует оптимизации трудовой деятельности адаптанта и его коллег. Следует заметить, что служащие с относительно небольшим стажем работы в системе, выдвигают интересные идеи и нестандартные методы, поскольку пока не сформировали у себя некую шаблонность мышления, присущую чиновникам со стажем, привыкшим действовать по уже знакомым отработанным схемам.

Для студентов выпускных курсов и, в равной степени, работающих адаптантов необходимыми являются интерактивные курсы, направленные на знакомство с новыми методами в области коммуникационного менеджмента, планирования и организации взаимодействия власти с обществом. ЦЭПВО организует встречи молодежи с лидерами сфер госслужбы, политики, бизнеса в современном непринужденном формате бизнес-завтраков, проводит обучающие форсайт-сессии, вебинары и деловые игры. В игровом моделировании адаптанты обучаются ориентироваться в ключевых деловых вопросах, например, особенностях процедуры государственных закупок, актуальных виртуальных инструментах совместной работы и т. п.

В контексте информационного обеспечения процесса адаптации создано интернет-сообщество молодых сотрудников госслужбы, которое дает возможность новичкам обмениваться опытом, разбирать проблемные кейсы, обсуждать нюансы своего обучения, будущие проекты и новые тенденции в рабочей сфере. В сообществе устанавливаются новые деловые связи, расширяется кругозор участников, иницируются новые мероприятия, приобретаются навыки командного взаимодействия, что важно для работы в органах исполнительной власти с перспективной точки зрения.

Выводы

Выдвинутая гипотеза подтверждена полученными позитивными результатами. Фактов текучести новых кадров, переживающих период профессиональной адаптации, не было зафиксировано. Реализация разработанной программы управления адаптацией госслужащих позволяет наиболее четко координировать и контролировать адаптационные процессы со стороны субъектов управления, обеспечивает логичность и последовательность профессионального развития (без дублирующего обучения, в соответствии с индивидуальной траекторией госслужащего); на уровне адаптанта — способствует сокращению периода адаптации, снижает тревожность в процессе привыкания к новым условиям и требо-

ваниям, помогает быстрее преодолеть трудности адаптации к организационной культуре и незнакомому коллективу, позитивно влияет на мотивацию к продолжению и качественному выполнению государственной гражданской службы.

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. 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. — No. 56. VOL. 6. — С. 57—59.
7. Емельянова О. Я. Аспекты адаптации личности к профессиональной деятельности в ракурсе организационной культуры / О. Я. Емельянова, И. В. Шершень // Великая победа: патриотическое воспитание молодежи : матер. XVI всерос. науч.-практ. конф. — Воронеж : ВППГК, 2015. — С. 129—132.

8. 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.

9. Емельянова О. Я. Тренинги по формированию профидентичности и управленческих качеств личности / О. Я. Емельянова, И. В. Шершень // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление : матер. междунар. науч. конф. — Воронеж : ВГУ, 2014. — С. 52—56.

10. Исследование адаптационных механизмов в профессиональной деятельности молодежи : монография (отв. ред. О. Я. Емельянова). — Воронеж : ВГПУ, 2015. — 288 с.

11. Профессиональная карьера в системе государственной гражданской службы: учебно-методическое пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», профиль «Управление в государственной и муниципальной службе» / О. Я. Емельянова, И. В. Шершень, М. А. Кравец ; под ред. И. В. Шершень. — Воронеж : Воронежский государственный педагогический университет, 2021. — 156 с.

12. Современные проблемы адаптации молодых специалистов в профессиональной деятельности : монография / под ред. О. Я. Емельяновой. — Воронеж : ВГПУ, 2016. — 336 с.

LITERATURE

1. On the state civil service in the Russian Federation [Electronic resource] : Federal Law of July 27, 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 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 civil service (approved by the Ministry of Labor of Russia) [Electronic resource]. — Access from the reference-legal system «ConsultantPlus».

5. 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. — № 4. — S. 86—92.

6. Emelyanova O. Ya. Influence of individual and personal factors on the process of professional adaptation of state 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. Emelyanova O. Ya. Aspects of Personality Adaptation to Professional Activities in the Perspective of Organizational Culture / O. Ya. Emelyanova, I. V. Hornet // Great victory: patriotic education of youth : mater. XVI All-Russian scientific-practical. conf. — Voronezh : VGPK, 2015. — Pp. 129—132.

8. 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. — № 4. — S. 80—86.

9. Emelyanova O. Ya. Trainings on the formation of professional identity and managerial qualities of a person / O. Ya. Emelyanova, I. V. Shershen // Innovative dominants of the social and labor sphere: economics and management : mater. intl. scientific conf. — Voronezh : VSU, 2014. — S. 52—56.

10. Study of adaptation mechanisms in the professional activities of young people : monograph (editor-in-chief Emelyanova O. Ya.). — Voronezh : VSPU, 2015. — 288 p.

11. Professional career in the public civil service: a teaching aid for students in the direction of training 38.03.04 «State and municipal management», profile «Management in the state and municipal service» / O. Ya. Emelyanova, I. V. Shershen, M. A. Kravets ; ed. I. V. Hornet. — Voronezh : Voronezh State Pedagogical University, 2021. — 156 p.

12. Modern problems of adaptation of young specialists in professional activities : monograph / ed. O. Ya. Emelyanova. — Voronezh : VSPU, 2016. — 336 p.