

# СОЦИАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА, ПОЛИТИКА И ДЕМОГРАФИЯ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ КОНТЕКСТ

УДК 331.103.4

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ (НА ПРИМЕРЕ ДЕПАРТАМЕНТА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ)

Коды JEL: I26, I28, M38, M53

*Алехин В. В., магистрант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия*

*E-mail: 999valero@mail.ru*

*SPIN-код: отсутствует*

*Золотухина Т. В., кандидат педагогических наук, доцент кафедры политологии и политического управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия*

*E-mail: tatiana-zolotukhina@yandex.ru*

*SPIN-код: 2713-0890*

Поступила в редакцию 28.11.2021. Принята к публикации 26.11.2021

### Аннотация

**Предмет.** *Процессы адаптации специалистов на государственной гражданской службе.*

**Тема.** *Совершенствование системы профессиональной адаптации специалистов на государственной гражданской службе (на примере департамента здравоохранения Воронежской области).*

**Цели.** *Идентификация признаков, усложняющих процесс адаптации новых работников в департаменте здравоохранения Воронежской области. Разработка предложений по совершенствованию системы профессиональной адаптации специалистов на государственной гражданской службе (на примере департамента здравоохранения Воронежской области).*

**Методология.** *Методы сравнительного анализа статистических данных, системного анализа, оценка нормативно-правовой базы в области адаптации персонала на государственной службе Российской Федерации.*

**Результаты.** *В процессе проведенного анализа системы управления адаптацией персонала в департаменте здравоохранения Воронежской области был выявлен ряд проблем и разработаны мероприятия по её совершенствованию.*

**Область применения.** *Государственная гражданская служба Российской Федерации.*

**Выводы.** *Предложенные мероприятия по адаптации персонала привлекательны как с экономической точки зрения, так и с точки зрения управленческих компетенций. Для создания качественной и продуктивной системы профессиональной адаптации кадров в департаменте здравоохранения необходимо использовать все предложенные инструменты адаптационной программы, поскольку они взаимодополняют друг друга, и при одновременном использовании позволяют добиться синергетического эффекта.*

**Ключевые слова:** *государственная гражданская служба Российской Федерации, профессиональная адаптация, наставничество, должностная инструкция, сфера здравоохранения.*

**IMPROVING THE SYSTEM OF THE PROFESSIONAL ADAPTATION OF  
SPECIALISTS IN THE STATE CIVIL SERVICE  
(ON THE EXAMPLE OF THE HEALTH DEPARTMENT OF THE  
VORONEZH REGION)**

**JEL Codes:** I26, I28, M38, M53

*Alekhin V. V., Master's student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA branch), Voronezh, Russia*

*E-mail: 999valero@mail.ru*

*SPIN code: none*

*Zolotukhina T. V., Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Political Science and Political Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA branch), Voronezh, Russia*

*E-mail: tatiana-zolotukhina@yandex.ru*

*SPIN code: 2713-0890*

**Annotation**

**Subject.** *The adaptation processes of specialists in the civil service.*

**Theme.** *Improving the system of the professional adaptation of specialists in the State Civil Service (on the example of the Health Department of the Voronezh Region).*

**Goals.** *Identification of signs complicating the process of new employees' adaptation in the Health Department of the Voronezh region. Development of proposals for improving the system of professional adaptation of specialists in the State Civil Service (on the example of the Health Department of the Voronezh Region).*

**Methodology.** *The method of comparative analysis of statistical data, system analysis, assessment of the regulatory framework in the field of personnel adaptation in the Civil Service of the Russian Federation.*

**Results.** *During the analysis of the personnel adaptation management system in the Health Department of the Voronezh Region, a number of problems were identified and measures were developed to improve it.*

**Scope of application.** *State Civil Service of the Russian Federation.*

**Conclusions.** *The proposed measures for the adaptation of personnel are attractive both from an economic point of view and from the point of view of managerial competencies. To create a high-quality and productive system of professional adaptation of the personnel in the Health Department, it is necessary to use all the proposed tools of the adaptation program, since they complement each other, and, while using simultaneously, allow to achieve a synergistic effect.*

**Keywords:** *State Civil Service of the Russian Federation, professional adaptation, mentoring, job description, healthcare.*

DOI: 10.22394/1997-4469-2021-55-4-74-80

**Введение**

Кадровая политика на государственной гражданской службе представляет собой целостную систему правил работы с сотрудниками государственных органов с целью обеспечения эффективного исполнения их полномочий. В данной системе большое значение имеет технология адаптации кадров.

Указ Президента Российской Федерации от 24 июня 2019 г. № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019—2021 годы» [1], определил именно систему адаптации одним из ключевых направле-

ний развития государственной службы в Российской Федерации.

Одним из механизмов реализации развития персонала является его адаптация и, в частности, внедрение наставничества на госслужбе. Под адаптацией кадров следует понимать многогранный процесс адаптации сотрудника к содержанию и условиям работы, к ближайшей социальной среде, то есть преобразование собственного поведения в соответствии с требованиями среды с целью реализации своего профессионального потенциала и навыков [2].

Профессиональная адаптация государственных гражданских служащих заде-

ванных в выполнении работы в сфере здравоохранения, носит, крайне важное значение, так как кадровая составляющая данной сферы обеспечивает бесперебойное и эффективное функционирование всех медицинских учреждений региона [3].

#### **Анализ статистических показателей вновь нанятых сотрудников и разработка предложений по совершенствованию системы профессиональной адаптации специалистов в департаменте здравоохранения Воронежской области**

Процесс адаптации персонала имеет ряд собственных характеристик и достаточно актуа-

лен в условиях развития органов государственной власти. Данная деятельность направлена на выявление особенностей и закономерностей периода адаптации сотрудников и разработку мероприятий, которые направлены на его оптимизацию и совершенствование с целью повышения эффективности адаптации сотрудников и сокращения временных и материальных затрат на нее [4].

На рис. 1 представлены инструменты, обеспечивающие совершенствование профессиональной адаптации специалистов на государственной гражданской службе, которые в настоящее время частично применяются в Департаменте здравоохранения.

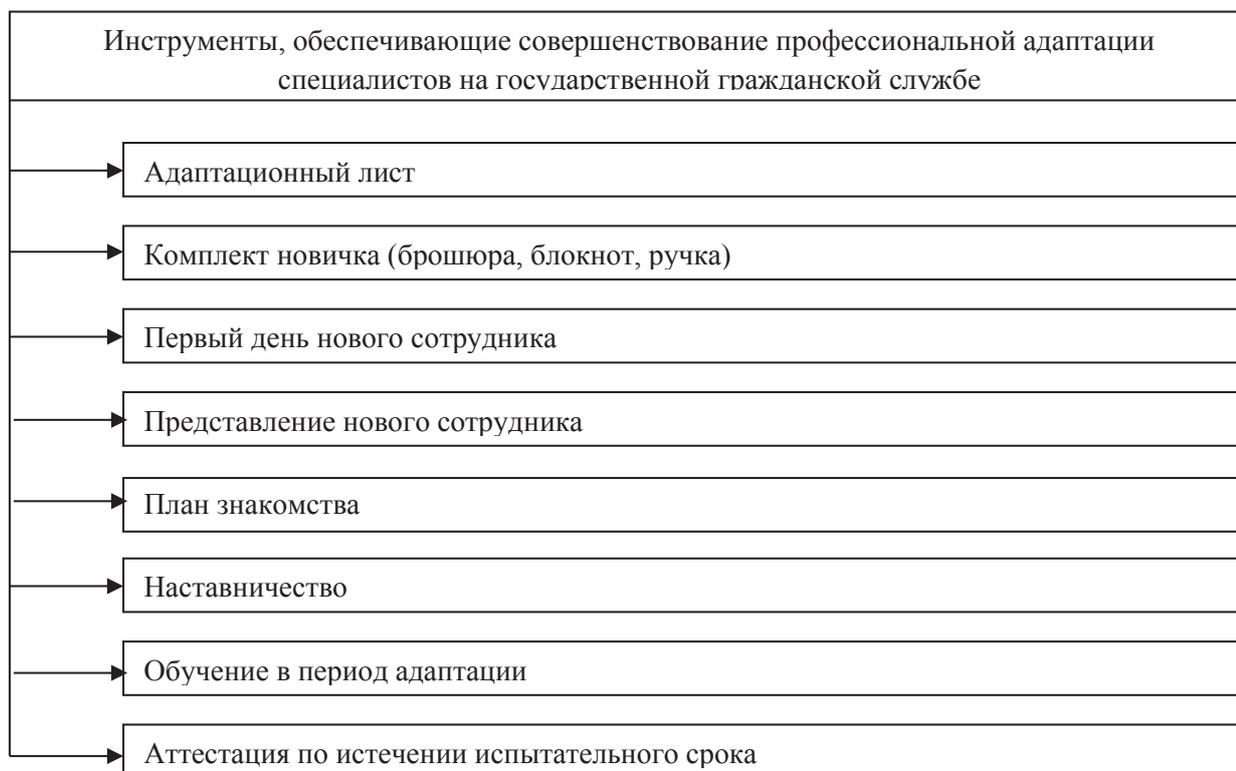


Рис. 1. Инструменты, обеспечивающие совершенствование профессиональной адаптации специалистов на государственной гражданской службе<sup>1</sup>

Адаптационный лист и план знакомства только планируется вводить в систему адаптации нового сотрудника.

Для максимально успешного преодоления трудностей и минимизации рисков для нового сотрудника и Департамента здравоохранения, все инструменты адаптации должны применяться комплексно.

Механизмом профессиональной адаптации является процесс трансформации мышления,

поведения и деятельности субъекта управленческой деятельности на основе индивидуально-типологического профиля саморегуляции личности [6]. Механизм профессиональной адаптации реализуется в следующей последовательности:

- разрушение устоявшихся поведенческих паттернов, сложившихся норм и стереотипов поведения;
- формирование информационной основы профессиональной деятельности;
- принятие субъектом цели деятельности и системы субъективных критериев её достижения;

<sup>1</sup> Степанова С. Н., Мальцева Е. С. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // *Фундаментальные исследования*. 2015. № 2-12. С. 2705—2709.

— создание информационной модели деятельности (что делать);

— формирование технологической модели деятельности (как делать);

— формирование новых психических образований, овладение новыми технологиями, выбор и реализация новых способов, методов, приемов и средств адаптивного поведения и деятельности [7].

В ситуации, когда не выполнены заданные критерии и не достигнуты поставленные цели, происходит переоценка и корректировка элементов механизма адаптации.

В Департаменте здравоохранения механизм профессиональной адаптации значительно упрощен и не содержит всех вышеприведенных аспектов.

В контексте использования профессиональной адаптации специалистов на государственной гражданской службе был рассмотрен процесс социально-психологической трансформации.

Проведен опрос, в котором принимали участие 7 адаптантов и 7 руководителей отделов.

Для изучения процесса адаптации новых сотрудников был использован следующий инструментарий:

— анкета процесса адаптации сотрудника, прошедшего испытательный срок на рабочем месте;

— опрос, оценивающий уровень социально-психологической адаптации сотрудников органа государственной власти;

— статистика по вновь нанятым специалистам [8].

Было установлено, что из принятых специалистов (7 чел.) за период (январь — декабрь 2020 г.) уволились 7 человек, что составляет 100 % от всех новых сотрудников. Двое из них в период испытательного срока отработали 2 месяца, двое — 4 месяца, а трое — пять месяцев. Вполне очевидно, что процесс адаптации связан с серьезными рисками как для новичков, так и для организации.

Ряд опрошенных новых сотрудников не удовлетворены следующими показателями трудовой деятельности, что наглядно представлено на рис. 2.

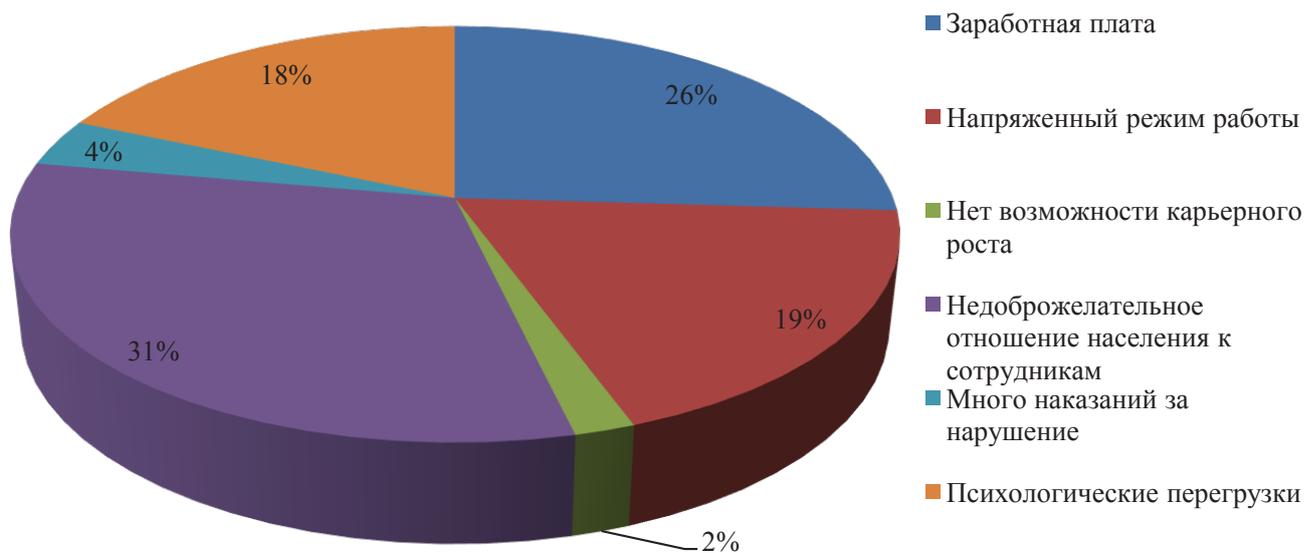


Рис. 2. Показатели удовлетворенности нового персонала трудовой деятельностью в Департаменте здравоохранения Воронежской области

Все новые сотрудники имели только представление о выбранной профессии, в период адаптации многие из них (71,4 %) изменили свое мнение в лучшую сторону, 23 % не поменяли свою точку зрения, а 8,6 % респондентов изменили свои суждения в худшую сторону.

Более половины вновь принятых специалистов (54,3 %) сказали, что им очень нравится выбранная профессия.

Таким образом, 31 % новичков не нравится недоброжелательное отношение населения

к сотрудникам Департамента здравоохранения Воронежской области, вторую позицию занимает заработная плата — 26 %, а третье место разделяют между собой «напряженный режим работы» и «психологические перегрузки» 19 и 18 % соответственно.

Далее в табл. 1 представлены основные показатели адаптации государственных служащих, которые также соответствуют и системе адаптации вновь принятых специалистов в Департаменте здравоохранения Воронежской области.

Показатели, из которых складывается адаптация специалистов в Департаменте здравоохранения Воронежской области

Показатель	Высокий %	Выше среднего %	Средний %	Ниже среднего %
Отношение к объединению	25,7	59,1	12,3	2,9
Отношения между коллегами	74,3	20	5,7	-
Удовлетворенность своим положением в коллективе	65,7	28,6	5,7	-
Оценка коллективизма	65,7	31,4	2,9	-
Удовлетворенность работой	65,9	22,6	8,6	2,9
Удовлетворенность условиями труда	42,9	17,1	40	-
Отношение к малой группе	37,1	57,1	5,7	-
Удовлетворенность собой на работе	25,7	62,8	8,6	2,9
Отношение к руководителю	57,1	34,3	5,7	2,9

Результаты таблицы подтверждают высокий уровень адаптации молодых сотрудников, однако обращает на себя внимание тот факт, что средний уровень удовлетворенности имеют: 40 % респондентов — условиями труда и 8,6 % опрошенных — удовлетворенностью собой на работе.

По итогам проведенного исследования было выделено ряд проблем в сфере адаптации персонала в Департаменте здравоохранения Воронежской области:

1. Отсутствие четко продуманного механизма адаптации нового сотрудника. Требуется разработка программы адаптации для новых сотрудников.

2. Выполнение функции специалиста по адаптации персонала сотрудником отдела кадров. Необходимо ввести новую штатную единицу «Специалист по адаптации персонала» и развивать компетенции данного специалиста посредством тренингов и курсов повышения квалификации.

3. Отсутствие конкретного плана наставничества приводит к разрозненным и непоследовательным мероприятиям по адаптации.

4. Отсутствие контроля со стороны руководства за работой наставника. Данный негативный момент приводит к тому, что наставник может исполнять свои функции ненадлежащим образом.

### Предложения

Процесс совершенствования системы управления адаптацией персонала включает разработку программы адаптации для новых сотрудников, обучение специалиста по адаптации и разработку его должностной инструкции.

**Первое предложение.** Разработать программу адаптации сотрудников в виде документа оперативного планирования, включающего перечень мероприятий по адаптации

с указанием сроков их реализации, а также должностных лиц, которые будут нести ответственность за контроль их выполнения. Также необходимо периодически отправлять специалиста по адаптации на курсы повышения квалификации, чтобы он мог получить новые знания о современных методах работы с персоналом, которые он, в дальнейшем, будет использовать в своей работе.

**Второе предложение.** Разработать должностную инструкцию специалиста по адаптации государственного гражданского служащего Департамента здравоохранения Воронежской области, которая будет содержать следующие разделы: общие положения, функциональные обязанности, права, ответственность, режим работы.

Согласно разработанной должностной инструкции специалист по адаптации работает с консультантом, который производит подбор кадров. Также данный сотрудник разрабатывает индивидуальный план мероприятий по вводу нового государственного гражданского служащего в Департаменте здравоохранения Воронежской области.

**Третье предложение.** Внедрить разработанный индивидуальный план по наставничеству, для Департамента здравоохранения Воронежской области представленный в таблице 2.

Данный план включает два основных этапа адаптации вновь принятого сотрудника — теоретический и практический, которые завершаются экзаменом по истечении испытательного срока.

**Четвертое предложение.** В отделе государственной службы и кадров Департамента здравоохранения Воронежской области по результатам наставничества необходимо предусмотреть официальный отчет наставника, где кратко характеризуется вновь принятый работник, его способности и результаты испытательного срока.

## Индивидуальный план наставничества

Мероприятия по наставничеству	Сроки выполнения	Оценка (от 0 до 5 баллов)
Теоретическая работа		
Ознакомление с организационной структурой Департамента здравоохранения Воронежской области		
Ознакомление с системой документооборота, с порядком и особенностями ведения служебной документации в Департаменте здравоохранения Воронежской области		
Изучение системы электронного документооборота, программных продуктов, используемых в служебной деятельности		
Практические мероприятия		
Работа с документами (порядок оформления документов)		
Выполнение поручений (полнота, качество и т. д.)		
Исполнение должностных обязанностей в соответствии с должностным регламентом		
Освоение системы электронного документооборота		
Итоговый экзамен по истечении испытательного срока		

Деятельность наставника оценивается начальниками отделов Департамента здравоохранения Воронежской области по следующим критериям:

- результаты выполнения работником служебных обязанностей;
- положительная мотивация к профессиональной деятельности и профессиональному развитию, самостоятельность и инициативность в служебной деятельности;
- дисциплинированность и исполнительность при выполнении распоряжений и указаний, связанных со служебной деятельностью;
- качество подготовки служебной документации работником;
- способность гражданского служащего самостоятельно исполнять должностные обязанности;
- качество подготовки гражданским служащим служебной документации.

Таким образом, процесс адаптации сотрудников имеет ряд характерных особенностей, которые должен учитывать руководитель органа государственной власти и ответственный работник кадровой службы. Проводимые комплексные мероприятия по адаптации персонала должны иметь системный характер, быть четко спланированы и обоснованы, соответствовать уже сложившимся в управлении персоналом нормам и правилам и учитывать социально-психологические характеристики работника.

### Заключение

Адаптация персонала является, двусторонним закономерным процессом развития корпоративных отношений новых сотрудников, —

с одной стороны происходит сопоставление ожидаемых условий работы сотрудника с его реальной деятельностью, а с другой — приспособление к условиям и правилам организации, согласно ТК РФ, трудовому договору и обязанностям работника.

Реализация предложений, изложенных в статье, позволит решить ряд существенных задач по совершенствованию системы профессиональной адаптации специалистов в департаменте здравоохранения Воронежской области.

### 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. Российская Федерация. Президент РФ. Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019—2021 годы : Указ Президента РФ от 24.06.2019 № 288 [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. — URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_327379/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_327379/) (дата обращения: 07.11.2021).
2. Архипова Н. Современные проблемы управления персоналом / Н. Архипова, О. Седова, С. Назайкинский. — Москва : Проспект, 2018. — 160 с.
3. Дробот Е. Р. Особенности адаптации государственных гражданских служащих /

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