

УДК 331.101.3

О. Я. Емельянова

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный педагогический университет», Воронеж;
«Воронежский государственный университет», Воронеж, e-mail: olga-emel@rambler.ru

И. В. Шершень

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации», Воронежский филиал, Воронеж,
e-mail: inga_shershen@mail.ru

М. А. Кравец

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет», Воронеж,
e-mail: share_kra@mail.ru

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИЕЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

Ключевые слова: управление профессиональной адаптацией, модель адаптации, профессиональное развитие государственных гражданских служащих, мотивация госслужащих.

Проблема управления адаптацией госслужащих является одной из наиболее востребованных и значимых в области кадрового менеджмента государственной гражданской службы. Процесс адаптации государственных гражданских служащих не ограничивается временными рамками освоения профессионального мастерства, привыкания к коллективу и рабочему месту. Внедряются инновационные технологии и подходы, приходит профессиональная зрелость и потребность в карьерном росте у госслужащих. Кадровые службы должны быть готовы комплексно обеспечить поддержку потребностей персонала в профессиональной адаптации, становлении и развитии. В статье рассмотрен опыт разработки и внедрения модели управления адаптацией госслужащих. Реализация адаптационных программ по выделенным в модели направлениям, учет в процессе профессиональной адаптации необходимости конструктивного взаимодействия с внешней средой способствуют достижению позитивных показателей успешности адаптации госслужащих. Основную часть программ целесообразно посвятить профессиональному развитию и обучению госслужащих в соответствии с современными трендами цифровизации, проектного управления, экологичности, бережливости и т.п. Значительное место в адаптации госслужащих должно занимать направление соответствия образа мышления и поведения адаптантов этике государственной гражданской службы, ее ценностям и идее служения обществу.

О. Ya. Emelyanova

Voronezh State Pedagogical University, Voronezh;
Voronezh State University, Voronezh, e-mail: olga-emel@rambler.ru

I. V. Shershen

Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President
of the Russian Federation, Voronezh, e-mail: inga_shershen@mail.ru

M. A. Kravetz

Voronezh State University, Voronezh, e-mail: share_kra@mail.ru

MODEL OF MANAGING THE PROFESSIONAL ADAPTATION OF PUBLIC CIVIL EMPLOYEES

Keywords: management of professional adaptation, adaptation model, professional development of civil servants, motivation of civil servants.

The problem of managing the adaptation of civil servants is one of the most demanded and significant in the field of personnel management of the state civil service. The process of adaptation of civil servants is not limited to the time frame of mastering professional skills, getting used to the team and the workplace. Innovative technologies and approaches are being introduced, professional maturity and the need for career growth among civil servants come. Personnel services should be ready to comprehensively support the needs of personnel in professional adaptation, formation and development. The article discusses the experience of developing and implementing a model for managing the adaptation of civil servants. The implementation of

adaptation programs in the areas highlighted in the model, taking into account the need for constructive interaction with the external environment in the process of professional adaptation, contribute to the achievement of positive indicators of the successful adaptation of civil servants. It is advisable to devote the main part of the programs to the professional development and training of civil servants in accordance with modern trends in digitalization, project management, environmental friendliness, thrift, etc. A significant place in the adaptation of civil servants should be occupied by the direction of the conformity of the way of thinking and behavior of adapters to the ethics of the civil service, its values and the idea of serving the society.

Профессиональная адаптация работника, как на начальном этапе деловой карьеры, так и при смене места работы, реинжиниринге или изменении технологических процессов, внедрении инноваций, является одним из ключевых факторов, обеспечивающих эффективность его деятельности, включая рост производительности труда и принятие взвешенных адекватных решений профессиональных задач.

Исследование адаптационных механизмов в профессиональной деятельности всегда носит комплексный междисциплинарный характер, поскольку адаптация как феномен имеет биологическую природу, объясняющую приспособительное поведение живых существ. Безусловно, адаптация человека представляет собой наиболее сложную систему, которая включает психофизиологические, поведенческие, когнитивные и субъектно-личностные компоненты. Адаптация индивида предполагает не только обретение новых паттернов поведения в соответствии с требованиями внешней среды, но и формирование новых личностных качеств, самокоррекцию и изменение жизненной позиции. Проблема глубинных процессов адаптации человека достаточно подробно исследована отечественными и зарубежными учеными С.А. Шапкиным, Л.Г. Дикой, А.В. Брушлинским, Д.Н. Завалишиной, А.Р. Кудашевым, А.А. Барановым, А.Л. Свенцицким, С.К. Нартовой-Бочавер, А.А. Реаном, М. Вертгеймером, Ж. Пиаже, К. Лоренцом, Х. Томэ и др. [1]. Можно выделить три направления работы по изучению адаптации личности: медико-психологическое, психофизиологическое и комплексное изучение состояний. В контексте профессиональной деятельности целесообразно акцентировать внимание на комплексном изучении состояний, включающем факторы динамики окружающей социально-профессиональной среды.

Анализ адаптационных процессов предполагает оценку или измерение состояний адаптанта, вследствие чего в научной литературе различают процессуальный и результативный аспекты адаптации.

С точки зрения процессуального аспекта, для адаптации характерны такие свойства, как протяженность и этапность. Процесс адаптации изучается как логическая последовательность этапов (или стадий), ограниченных по времени. Каждой стадии соответствуют свои показатели и критерии успешности, но акцент делается на социально-психологическом организационном и ином обеспечении процесса, наполнении каждой стадии инструментальной поддержкой, предложении новых психофизиологических механизмов и т.п.

В процессе адаптации можно выделить несколько характерных состояний:

- уравнивание, когда между человеком и внешней средой создается некий баланс требований и происходит аккуратное взаимодействие с позиций «настороженных» наблюдателей;

- псевдоадаптация, появляющаяся во внешнем принятии требований и условий среды, декларировании этих ценностей, но их внутреннем отрицании и скрытом отторжении. Это состояние провоцирует развитие внутриличностных конфликтов, нарушение личности и невротические реакции;

- приравнивание, т. е. восприятие ценностей и условий внешней среды как позитивных и согласуемых со своей жизненной позицией. Состояние сопровождается усвоением новых знаний, умений, коррекцией собственных установок в соответствии с поисками оптимальных подходов к деятельности в новой ситуации.

С позиций результативного аспекта основными элементами являются результативные критерии (адаптация – дезадаптация, внешний критерий-среда – внутренний критерий-Я). В исследованиях акценты делаются на предварительной диагностике и оценке достижения идентичности (например, профессиональной). Диагностика в профессиональной деятельности крайне важна, поскольку успешность адаптации зависит от учета взаимосвязи типа личности человека и избранной им профессиональной сферы [2].

Деадаптация возможна «временная ситуативная», устраняемая с помощью подобранных элементов адаптационных программ (например, освоение последовательности движений и доведение до автоматизма часто используемых рабочих навыков, развитие зрительной памяти при большом объеме документооборота) или путем нивелирования отягощающего фактора (к примеру, избавление от буллинга со стороны коллеги). «Устойчивая» деадаптация сохраняется продолжительное время, имеет тенденцию усугубляться, и ее апогеем является «перманентная фрустрированность», запускающая патологические защитные механизмы. Те, в свою очередь, провоцируют невротические реакции и состояния. В подобных случаях в профессиональной деятельности, кроме сопровождения кадровых специалистов работнику требуется поддержка психолога.

Поскольку адаптация человека сопровождается появлением новых свойств: знаний, умений, навыков, паттернов поведения и даже новых социальных образований (коммуникационных связей в командах, коллективах), то необходимо отметить наличие значимого третьего аспекта адаптации, интегрирующего процессуальный и результативный аспекты, и выражаемого в формировании новообразований.

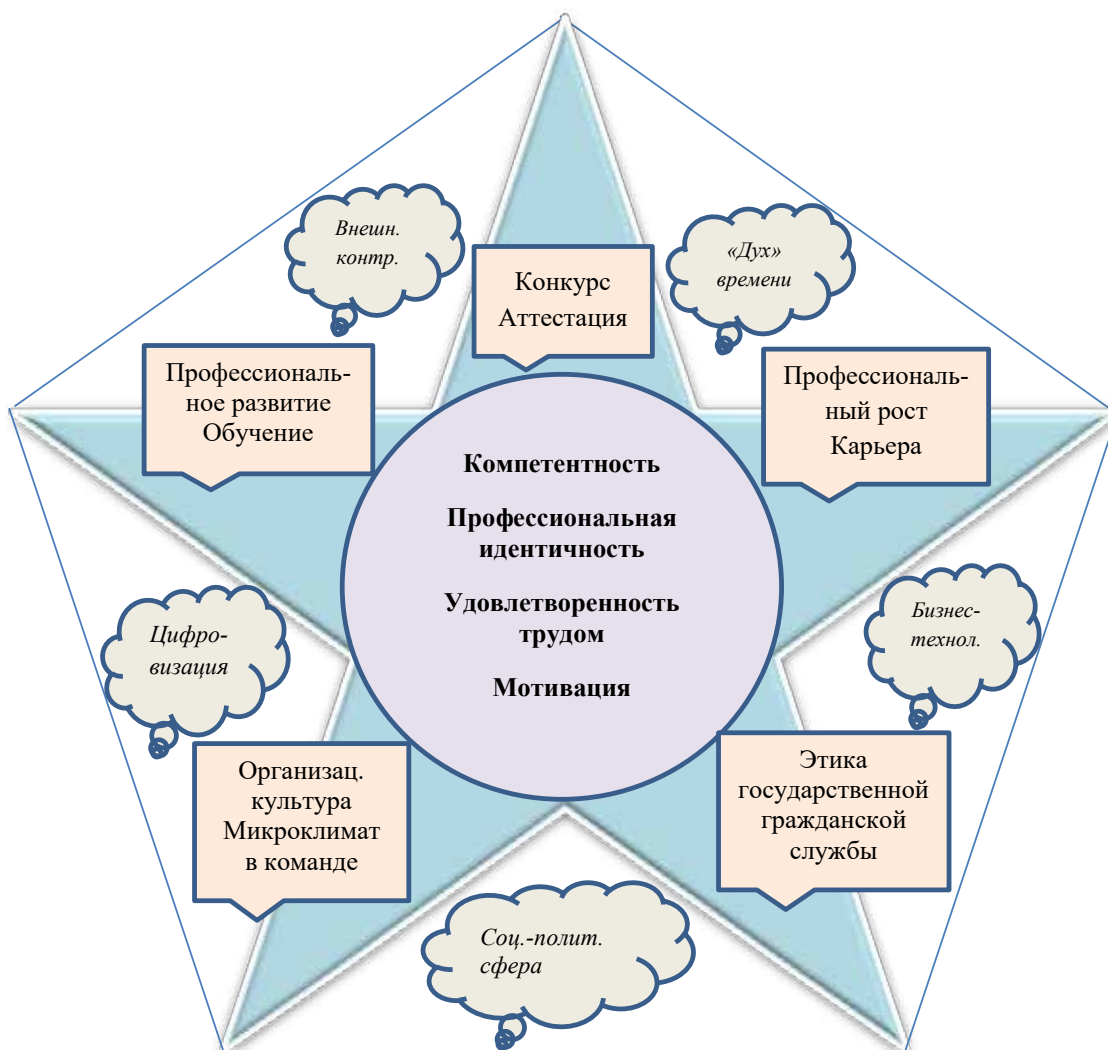
Адаптация к профессиональной деятельности априори предполагает наличие у работника некоего социального опыта и багажа знаний (от минимума общеобразовательных до профильных), которые составляют потенциал адаптированности личности.

Понятие «потенциал адаптированности» личности содержательно отличается от другого термина – «адаптационный потенциал», под которым понимается совокупность личностных свойств: нервно-психической устойчивости, уровня самооценки, меры социальной поддержки (чувства собственной значимости), коммуникабельности, конфликтности, толерантности к этическим и социальным нормам [3].

В изучении адаптационных процессов в профессиональной деятельности масштаб данных потенциалов у работника играет ключевую роль, поскольку существует различие в подходах к обеспечению первичной и вторичной адаптации. Первичная профессиональная адаптация представляет собой адаптацию работника на начальном этапе

трудовой деятельности: стажировки в качестве выпускника образовательного учреждения, работы молодым специалистом или кардинальное перепрофилирование работы, т.е. погружение в неопределенную для работника профессиональную среду с незнакомыми деловыми процессами (например, изменение профессии с воспитателя детского сада на финансового аналитика). В случае вторичной адаптации работника в его трудовой деятельности по различным причинам происходят изменения «по горизонтали» или «по вертикали» в рамках профессиональной сферы: новый функционал, уровень ответственности и обязанности, изменение статуса и рабочего места, перевод в другое структурное подразделение, а также совокупность перечисленных вариантов. Очевидно, что новая рабочая обстановка предполагает адаптацию к ее условиям, и адаптационные процессы протекают иначе, чем при первичной адаптации. Моделирование процесса управления адаптацией в профессиональной деятельности целесообразно осуществлять с учетом различных подходов к организационно-методическому сопровождению первичной и вторичной адаптации.

Проблема управления адаптацией государственных гражданских служащих является одной из наиболее интересных с точки зрения кадрового менеджмента и востребованных в современных условиях [4]. Согласно сложившимся в обществе стереотипам и многочисленным публикациям в СМИ критического характера о случаях коррупционных сговоров, сознательного бездействия, безграмотности в части выполняемой работы, неоправданно высоких оплат труда и эгоистических ценностных ориентациях, создании родственных и дружеских «кланов», чиновники априори отлично «адаптированы» к своей профессиональной нише. Однако данные факты и наблюдения, наоборот, подтверждают деадаптацию части персонала госслужбы и актуализируют необходимость комплексного подхода к совершенствованию организационной культуры системы госслужбы в контексте разъяснения ценностных основ профессиональной этики, тщательного подбора сотрудников и поддержания микроклимата в коллективах структур госслужбы в соответствии с мотивацией служения обществу.



Модель управления адаптацией государственных гражданских служащих

Задача настоящего исследования состояла в разработке и внедрении модели управления адаптацией государственных гражданских служащих. На рисунке модель представлена в соответствии с современным трендом пиктографического изображения, что позволяет комплексно и лаконично увидеть сложную систему и многообразие взаимосвязей внутри нее. Модель образует кристалльно-звездную форму.

Сердцевину модели составляет адаптация сотрудника с позиции его индивидуальности. Проведенные диагностические исследования адаптации персонала ряда структур исполнительных органов государственной власти Воронежской области продемонстрировали, что в числе основных критериев успешности адаптации служащих можно отметить:

- достаточную компетентность для решения профессиональных задач и выполнения объема работ. В структуре профессиональной компетентности присутствуют специальные знания, развитые мыслительные и творческие способности, коммуникативные умения и навыки, а также сформированные профессионально-личностные качества: ответственность, динамичность, деловой подход, готовность к освоению новых подходов и проектов [5];

- профессиональную идентичность, включающую самоопределение человека в профессии, принятие ее ценностей, смысла и планирование своего будущего в данной профессиональной сфере [6];

- удовлетворенность трудом определяется отношением человека к выполняемой работе, к окружающим его людям, а также

к самому себе как госслужащему, и составляет совокупность множества факторов: удовлетворенность нормированием труда, степенью свободы принятия решений, планировкой и организацией рабочего места, информационным (программным) обеспечением, методическим обеспечением (доступностью инструкций, консультаций по юридическим вопросам), благожелательным отношением коллег; отсутствием постоянных негативных чувств, провоцируемых работой (скуки, ощущения бесполезности своего труда – «мышинной возни», одиночества, предвзятого отношения к себе, недооцененности своего вклада в общее дело, эксплуатации со стороны коллег и т.п.).

- мотивацию – доминирование в мотивационной структуре «направленности на работу» (в противовес «направленности на себя») [7].

Форма звезды обозначает направления сопровождения процесса адаптации госслужащего на уровне структуры госслужбы. Формальными процедурами, проверяющими и подтверждающими соответствие профессиональных качеств служащего требованиям рабочего места, являются конкурсы и аттестации [8]. Они достаточно универсальны и методически укомплектованы во всех структурах системы госслужбы. Однако, если кадровая служба замечает высокий уровень текучести кадров или повышенную конфликтность в результате пополнения персонала новичками, то следует обратить пристальное внимание на процесс конкурсного отбора: не слишком ли он формален, по каким критериям подобраны эксперты в конкурсные комиссии, достаточное ли внимание уделяется выяснению и учету мотивации и иных значимых личностных особенностей.

Кадровые службы исполнительных органов государственной власти берут на вооружение практику разработки Положения об адаптации в своей структуре (на основе существующих шаблонов), «Книги новичка» (в электронном или печатном виде) – своеобразного путеводителя по учреждению, раскрывающего в произвольной форме нюансы трудовой деятельности и уникальность организационной культуры, а также индивидуальной карты адаптации – плана мероприятий для каждого нового работника.

Основной частью адаптационной программы является блок, посвященный профессиональному развитию и обучению гос-

служащих. На этапе введения в должность методическим обеспечением процесса адаптации выступает пакет документации: должностная инструкция, «Книга новичка», комплект материалов для исполнения обязанностей (правила, методические указания, планы действий, регламенты и т.п.). Эффективным механизмом профессиональной адаптации выступает наставничество, когда опытный сотрудник посвящает новичка в тонкости профессии. В системе госслужбы наставничество является необходимой составляющей процесса адаптации, поскольку автоматически решает спектр вопросов адаптанта, знание ответов на которые приходит лишь с опытом, например, «клубка» внешних и внутренних коммуникационных связей, последовательности действий и обращений [9]. Полезным инструментом процесса первичной адаптации служит разработанный календарный план обратной связи с руководителем в формате уточняющих бесед и консультаций.

Вызовы эпохи (цифровизация процессов, ориентир на инновации) требуют от работающего контингента общества непрерывного обучения новым подходам к выполнению работы, так называемого «обучения длиной в жизнь». Таким образом, профессиональное развитие и обучение в виде курсов повышения квалификации, стажировок, а также нового подхода – микрообучения (вебинаров, коротких сессий), выступает естественным инструментарием профессиональной адаптации, сопровождающей служащего на всем его профессиональном пути.

Профессиональный рост, сопровождаемый изменением и расширением объема полномочий, ростом ответственности, служебное движение по карьерной лестнице, инициируют необходимость вторичной адаптации и применение адаптационных программ, учитывающих актуальность приобретения новых компетенций.

Значительное внимание в адаптации госслужащих должно занимать направление ответственности образа мышления и поведения адаптантов этике государственной гражданской службы, ее ценностям и идее служения обществу. Зарубежные и отечественные исследователи классического периода менеджмента госслужбы (XX век) отмечали формирование идеала, на который следует госслужащим ориентироваться в принятии решений и предпочтительном поведении.

В современных условиях существуют каноны, условия этики и этикета, знание и соблюдение которых существенно упрощает процесс адаптации.

Формирование позитивной организационной культуры, благожелательного и творческого микроклимата в коллективе также играет значимую роль в профессиональной адаптации и может быть выделено в самостоятельное направление. Помимо идентичности личности существует понятие «корпоративная идентичность», т.е. принадлежность сотрудников к организации на психологическом уровне через разделение целей и ценностей организации, наложение их на свою внутреннюю картину мира. Корпоративная идентичность отличается от понятия «имидж», т.к. последний носит отчасти рекламный характер, это внешняя оболочка, а идентичность предполагает внутреннюю трансформацию атмосферы коллектива, осознание и принятие групповых норм, сплоченность.

«Кристалльная» граница модели очерчивает многофакторную внешнюю среду, внутри которой «обитает» структура госслужбы и с которой осуществляется взаимодействие и взаимовлияние. В контексте наиболее значимых для адаптации факторов можно определить:

- необходимость локуса внешнего контроля госслужащего (поведения, коммуникаций) не только на рабочем месте, но и за его пределами;

- соответствие «духу времени», т.е. отслеживание и оперативное следование новым тенденциям в развитии института госслужбы; так, в настоящее время особой актуальностью обладают требования экологичности процессов, работы в соответствии с концепцией бережливого управления, агитация в защиту здоровья посредством вакцинации от коронавирусной инфекции; привлечение к освещению деятельности ИОГВ в СМИ местных блогеров, освоение нестандартных информационных площадок – Инстаграм, ТикТок;

- глобальный тренд цифровизации экономики, обуславливающий овладение новыми программными продуктами для оптимизации профессиональной деятельности; перевод многих деловых процессов в онлайн режим, создание межведомственных виртуальных офисов для обсуждения общих проектов и т.п.;

- внедрение в консервативно настроенные деловые процессы государственной гражданской службы новых гибких бизнес-технологий из частного сектора экономики. Так, уже осваиваются преимущества проектного управления, организуются форсайт-сессии, тренинги в формате имитационного моделирования; госслужащие оттачивают свои soft skills.

- динамика социально-политической обстановки, собственно, является главным провокатором изменений и «заказчиком» профессиональной адаптации. Очевидно, что события внешнего мира, особенно неожиданные «черные лебеди», незамедлительно отражаются на рабочих процессах госслужбы, поскольку данные структуры обязаны оперативно реагировать, аргументировать и формулировать свои реакции в общественных аудиториях, СМИ.

Модель управления адаптацией государственных гражданских служащих в Воронежской области реализуется за счет организационного и методического обеспечения Центра эффективности правительства Воронежской области, Воронежского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. Интервьюирование новичков, прошедших период адаптации по разработанным адаптационным программам и принимавших участие в образовательных программах Центра, представило позитивные впечатления от введения новых механизмов и инструментов: «реального» наставничества, «Книги новичка», участия в «Фабрике бережливых процессов» и т.п. Текучести кадров из числа адаптантов нет, как и отсутствуют сожаления о выборе места работы в их интервью. Наоборот, госслужба воспринимается как более интересная, динамичная, ориентированная на новизну в проектах и работу в команде, в сравнении с ожиданиями классической монотонной бюрократии. К сожалению, избыточный документооборот, дублирование электронной и бумажной информации, избыток отчетности, в том числе по поводам, не имеющим прямого отношения к учреждению – «когда можно просто поставить прочерк», в некоторых структурах снижает у служащих удовлетворенность трудом, его нормированием и содержанием, что оказывает негативное влияние на процесс адаптации.

Таким образом, комплексный подход к управлению процессом профессиональной адаптации государственных гражданских служащих, включающий внедрение механизмов и инструментария адаптации, обязательный контроль за протеканием адаптационных процессов обеспечивают стабильность и качественно высокий про-

фессиональный уровень кадрового состава госслужбы; формируют кадровый потенциал для возвращения компетентных управленцев, не только формально декларирующих идеи служения на благо общества, но и личным примером утверждающих истинные ценности этики государственной гражданской службы.

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

Библиографический список

1. Адаптация личности к профессиональной деятельности: современные проблемы и перспективы: колл. моногр. / отв. ред. О.Я. Емельянова. Воронеж: гос. пед. универ. изд-во «Полиграф», 2006. 284 с.
2. Исследование адаптационных механизмов в профессиональной деятельности молодежи: монография / под ред. О.Я. Емельяновой. Воронеж: ВГПУ, 2015. 286 с.
3. Современные проблемы адаптации молодых специалистов в профессиональной деятельности: монография / под ред. О.Я. Емельяновой. Воронеж: ВГПУ, 2016. 336 с.
4. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 7.05.2012 г. № 601. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. Емельянова О.Я., Шершень И.В., Кравец М.А. Влияние индивидуально-личностных факторов на процесс профессиональной адаптации государственных гражданских служащих // The scientific heritage. (Budapest, Hungary). 2020. № 56. Vol. 6. С. 57-59.
6. Емельянова О.Я., Шершень И.В. Психолого-педагогическое сопровождение процесса формирования профессиональной идентичности молодых специалистов // Психология образования: матер. X всеросс. науч.-практ. конф. М., 2014. С. 115-117.
7. Емельянова О.Я., Шершень И.В., Кравец М.А. Исследование мотивационных факторов в профессиональной адаптации государственных гражданских служащих // Регион: системы, экономика, управление. 2020. №4. С. 86-92.
8. 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».
9. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе (утв. Минтрудом России) [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».