Features of adaptation of civil servants

Kulikova E.¹, Drevs K.²

Особенности адаптации государственных гражданских служащих

Куликова Е. В.¹, Древец К. О.²

¹Куликова Елена Владимировна / Kulikova Elena – кандидат экономических наук, доцент;

²Древец Ксения Олеговна / Drevs Kseniia – студент,
кафедра управления, факультет управления,
Ульяновский государственный университет, г. Ульяновск

Аннотация: в статье анализируются особенности адаптации государственных гражданских служащих как особой категории персонала. На основе представленных особенностей дана характеристика этапам процесса адаптации.

Abstract: the article analyzes the features of adaptation of civil servants as a special category of personnel. On the basis of the characteristic features of the stages of the adaptation process.

Ключевые слова: адаптация, государственный служащий, должность, наставник, процесс.

Keywords: adaptation, public servant, office, mentor, process.

Законы управления актуальны в различных сферах, где необходимо достигать поставленных целей с помощью группы людей. Эти законы имеют специфику своей реализации в коммерческой сфере, некоммерческой сфере, государственной сфере. Последняя имеет специфическое значение, так как от её эффективности зависит управление государством, соблюдение законности и выполнения обязательств государства перед обществом. Сами граждане этого государства работают в системе институтов государственного управления и обеспечивают эффективность их функционирования. Данный вид трудовой деятельности в соответствии с практикой управления и российским законодательством называется государственная служба, которая подразделяется на гражданскую, военную и правоохранительную.

Профессия государственного служащего является особым родом трудовой общественно-необходимой деятельности людей, владеющих специальными теоретическими знаниями, навыками и умениями, приобретенными в результате образовательной подготовки, опыта работы в системе государственного управления. Владея специальной образовательной подготовкой, государственный служащий нанят обществом на государственную службу для выполнения управленческих задач, а потому в профессиональном плане он представляет собой социального управленца, то есть специалиста в области управления, в том числе и в государственной сфере. [1, с. 34] Государственная гражданская служба осуществляет социальное управление, объект которого отличается сложностью, комплексностью и динамизмом; а предметной областью являются общественные отношения, составляющие основу жизнедеятельности общества, его функционирования и развития [2].

Специфика сферы деятельности государственных гражданских служащих, особые требования к ним и жесткое законодательное регулирование требует уделять особое внимание профессиональной деятельности государственных гражданских служащих, их вхождения в должность и адаптации к требованиям данной деятельности.

Адаптация персонала (в т.ч. государственных гражданских служащих) - это процесс взаимозависимого и взаимосвязанного приспособления работника и организации, основывающегося на постепенном приобретении сотрудником новых для него и соответствующих потребностям организации, профессиональных, социальных и организационно-экономических знаний и навыков и эффективное применение их на практике [4].

Важным для нашего исследования является понимание адаптации как непрерывного процесса. В условиях современной профессиональной деятельности, когда происходит частая смена техники и технологий, личность вынуждена поспевать за этими изменениями. Изменения происходят и в самой личности, они связаны с развитием ее потребностей, интересов, ценностных ориентации, способностей, опыта, характера, то есть социальной и психологической структур. Поскольку ни работник, ни организация не остаются неизменными, они вынуждены адаптироваться к изменениям друг друга в течение всего времени сотрудничества.

Традиционно выделяют несколько видов адаптации: профессиональная; организационно-административная; социально-психологическая; экономическая; психофизиологическая; санитарно-гигиеническая. [5, с. 356] Они присущи и государственным гражданским служащим.

Рассматривая государственных гражданских служащих в качестве особой категории персонала, следует говорить и о специфике процедур их адаптации. Процесс адаптации государственных гражданских служащих обусловлен не только характером внешней для социального субъекта среды, но и

спецификой его внутренней среды.

Но государственные гражданские служащие являются подкатегорией всех служащих, поэтому их выделение определяется специфическими характеристиками данной категории работников и особенностями их вида службы.

По нашему мнению, к особенностям адаптации государственных гражданских служащих следует отнести:

- деятельность чиновников проходит в условиях жесткой специфической иерархической структуры административных и межличностных взаимоотношений;
- цели, средства являются достаточно формализованными и регламентированными;
- строго очерчена шкала материального вознаграждения в системе государственной службы, направленная на удовлетворение их потребностей в разумных пределах;
- работа в государственном органе либо вообще не может быть отражена в категориях дохода, издержек, выручки, либо такие показатели только косвенно отражают эффективность труда;
- особенностью внешней среды является отсутствие конкурентов в традиционном понимании;
- узкая компетентность государственных служащих на каждой должности по определенному кругу вопросов;
- карьерное продвижение государственных служащих может быть хаотичным и сильно субъективным (особенно на высших уровнях управления в конкретном органе или учреждении);
- отбор государственных служащих происходит в значительной мере субъективно и некомпетентно;
- отсутствует или слабо разработан нормативно обоснованный механизм прохождения испытательного срока с последующим заключением контракта на длительный или определенный срок;
- нормативно-правовой статус служащих определяет особые ограничения их деятельности, но также и ее особые гарантии.

Эти особенности адаптации государственных гражданских служащих должны быть учтены при разработке программы адаптации, где будут усилены моменты особенно важные для данной категории работников государственных учреждений.

Процесс адаптации нового сотрудника можно разделить на традиционные несколько этапов, каждый из которых подразумевает проведение определенных адаптационных мероприятий и применение конкретных инструментов адаптации: предварительный; вводный; ознакомительный; вхождение в должность; оценочный; заключительный. Рассмотрим, чем характеризуются представленные этапы и их специфику при адаптации государственных гражданских служащих.

Этап 1. Предварительный. Реализуется до начала работы нового сотрудника в государственном учреждении. На этом этапе необходимо осуществить несколько действий.

- Подготовка рабочего места. В соответствии со спецификой работы государственных гражданских служащих речь в основном будет идти об офисной мебели (стол, стул, шкафы и пр.), компьютере и другой оргтехнике. Для удобства решения этого вопроса в заявку на подбор персонала может быть включен пункт о необходимости оборудования нового рабочего места, если должность будущего сотрудника является новой для подразделения, что позволит административно-хозяйственному отделу и ИТ-службе спланировать свои действия по приобретению необходимой мебели и техники.

- Составление плана вхождения в должность. Этот документ должен иметь общие основы для всех должностей учреждения, но и особую часть, где будет предусмотрена специфика конкретной должности. Документ должен быть кратким и содержательным, не превышать одной страницы.

- Определение наставника. В соответствии с требованиями должности и особенности знаний и информации, которые необходимо будет передать новому сотруднику.

- Подготовить «комплект для новичка». Формирование пакета печатных документов, содержащих информацию об учреждении (история, структура, ФИО сотрудников, телефонный справочник, локальные нормативные документы об организации труда и пр.), нормативные документы и иные документы (внешнего и локального характера), необходимые для выполнения новым сотрудником своих обязанностей в должности. Или предоставить к ним доступ в локальной сети учреждения и интернет-пространстве.

- Информирование коллектив о новом сотруднике. Если открыта новая штатная единица.

Основными ответственными на данном этапе будут руководитель структурного подразделения, где ожидается новый сотрудник, сотрудник службы персонала, отвечающий за первичный ввод в должность, а вспомогательными ответственными будут руководители служб обеспечения – административно-хозяйственного отдела и ИТ-службы.

Особенностью предварительного этапа для государственных гражданских служащих будет проработанность:

- *сотрудником службы персонала – перечня документов, необходимых для ознакомления нового сотрудника. Речь идет не столько о традиционных документах (должностные инструкции, трудовой распорядок и пр.), а о специфических документах, определяющих условия работы в конкретной*

должности (например, об ответственности за разглашение государственной тайны или служебной информации);

– *руководителем подразделения* – перечня нормативно-правовых актов (федеральных, региональных, локальных), с которыми в обязательном порядке и требуемой для работы очередности должен ознакомиться новый сотрудник для максимально эффективного начала работы; уровня доступа нового сотрудника к информационным и документационным базам учреждения, чтобы не нарушить требования ограниченного доступа (совместно с ИТ-службой).

Этап 2. Вводный. Реализуется в первый день приема сотрудника в организацию. На этом этапе необходимо осуществить следующие действия.

- Осуществление процедуры оформления сотрудника в отделе кадров. Ознакомить с положениями, должностной инструкцией, локальными нормативными актами, предоставить необходимые документы: правила внутреннего трудового распорядка, трудовой договор и др.

- Проведение инструктаж по технике безопасности и охране труда.

- Вручение «комплекта для новичка» или предоставление доступа к нему в виртуальном пространстве.

- Знакомство нового сотрудника с коллегами, проведение экскурсии по подразделению.

- Проведение беседы нового сотрудника с руководителем и/или наставником и разъяснение плана вхождения в должность.

- Обеспечение допуска к базам данных, создание паролей, электронного адреса.

Основными ответственными на данном этапе будут сотрудник службы персонала и руководитель структурного подразделения, где ожидается новый сотрудник, а вспомогательным ответственным представитель ИТ-службы.

Особенность вводного этапа для государственных гражданских служащих, на наш взгляд, будет незначительна и будет состоять в том, что нового сотрудника необходимо будет ознакомить: с особым режимом прохода на территорию учреждения; с особым режимом прохода в определенные подразделения; с требованиями безопасности работы с документами и других требований, касающихся режима работы именно в государственных учреждениях с особым режимом.

Этап 3. Ознакомительный. Реализуется в течение первой недели работы сотрудника в должности. На этом этапе требуется осуществить ряд действий.

- Изучение минимально-необходимой нормативно-правовой базы работы новым сотрудником в должности (федеральное, региональное законодательство, локальная нормативная база) и получение необходимых разъяснений.

- Ознакомление нового сотрудника с коллегами из смежных подразделений, с которыми будет непосредственно связана работа нового сотрудника.

- Информирование нового сотрудника о структуре управления организации, подчинённости и функциональном взаимодействии, регламентах работы с документами.

- Ознакомление с информационными технологиями, с которыми будет связана основная работа нового сотрудника.

Основным ответственным на данном этапе будут наставник, а руководитель структурного подразделения должен контролировать процесс и при необходимости его корректировать.

Особенность ознакомительного этапа для государственных гражданских служащих, на наш взгляд, состоит в следующем:

– особенность государственной службы заключается в знании сотрудниками требований законодательных норм, в рамках которых он должен жестко выполнять свои должностные обязанности. Это одно из обязательных требований, за которыми следят различные контролирующие государственные органы. Поэтому уже на ознакомительном этапе адаптации этим знаниям требуется уделять повышенное внимание;

– новый сотрудник должен понять и усвоить технологию работы с документами, которые находятся в его ведении в рамках должности. В государственных учреждениях прописана четкая процедура прохождения документов на рассмотрение и утверждение. Любая ошибка в оформлении документов не в соответствии с регламентом повлечет нарушение сроков и нарушение норм законодательства. Поэтому изучение структуры организации и регламентов прохождения основных документов должно быть освоены на ознакомительном этапе;

– программное обеспечение в государственных учреждениях имеет свою специфику, так как в основном делается под запросы и функционал конкретного государственного учреждения. Изучение и освоение программного обеспечения требует времени и внимания. Так как любая информационная база организации имеет взаимосвязь между различными ее пользователями, необходимо, чтобы каждый сотрудник не делал ошибки и вносил данные в информационную базу в соответствии с требованиями. Так как одна ошибка может иметь значительные последствия в деятельности всей организации. Наставник должен ввести нового сотрудника в суть работы и использования программного обеспечения

как можно быстрее.

Этап 4. Вхождение в должность. Длительность данного этапа определяется испытательным сроком, установленным для конкретной должности. Необходим следующий перечень действий.

- Обеспечение эффективной работы с наставником. Руководитель подразделения должен распределять текущие обязанности работы отдела так, чтобы у наставника хватало времени для выполнения своих обязанностей наставника.

- Контроль соблюдения плана адаптации (один раз в месяц). Контроль текущий должен осуществлять наставник, а промежуточный руководитель структурного подразделения.

- Обеспечение посещения новым сотрудником запланированных программ обучения.

Основным ответственным на данном этапе будут наставник, а руководитель структурного подразделения должен контролировать процесс и при необходимости его корректировать.

Особенность этапа вхождения в должность для государственных гражданских служащих, на наш взгляд, состоит в следующем:

- намеченный курс государства на повышение качества работы системы государственного управления с акцентом на конечную результативность и эффективность исполнения полномочий предполагает разработку системы сбалансированных показателей для проведения соответствующего аудита. Введение данной системы предполагает уделение особого внимания выполнению сбалансированных показателей работы государственных учреждений и их подразделений, из показателей которых и складывается общий показатель работы государственного учреждения. Поэтому быстрое и качественное вхождение нового сотрудника в работу подразделения позволяет обеспечить оперативное восстановление или даже не снижение требуемого уровня сбалансированных показателей, отражающих качество работы учреждения;

- мониторинг качества работы государственных учреждений в соответствии с реализуемой политикой осуществляется постоянно и не делает скидки на наличие «новых сотрудников» и их низкой производительности, следовательно, требуется обеспечить быстрое вхождение сотрудника в должность;

- институт наставничества важен, помимо традиционного предназначения, также и для: формирования позитивного отношения к работе и, как следствие, лояльности к государственному органу; внедрение стандартов поведения гражданского служащего и обеспечение их преемственности; стимулирование позитивных сторон процесса освоения гражданскими служащими, в отношении которых осуществляется наставничество, их профессиональной роли, снижение текучести персонала государственного органа и связанных с этим процессом финансовых проблем; нравственная и психологическая поддержка гражданских служащих, включенных в кадровый резерв, в преодолении профессиональных трудностей, возникающих при выполнении служебных обязанностей; развитие ответственного и сознательного отношения гражданских служащих к службе, формирование у них активной гражданской и жизненной позиции; повышение результативности и эффективности труда гражданских служащих, формирование у них необходимых морально-психологических качеств, приверженности службе, доброжелательного и уважительного отношения к сослуживцам, гражданам Российской Федерации и другим лицам [3];

- высокий уровень регламентации процесса адаптации государственного служащего в силу наличия соответствующих нормативных документов. Требования этих документов должны соблюдаться;

- высокий уровень подвижности законодательства, который оказывает влияние на состав и содержание выполняемых задач, требует от государственного служащего быстро адаптироваться к изменениям, новым задачам, возникающим в процессе работы, Это умение касается не только способности непрерывного обучения, но и готовности, исходя из ситуации на рынке труда, пересматривать свои карьерные ориентиры, сознательное отношение к построению собственной карьеры. Работник должен хорошо знать свои возможности — как сильные, так и слабые стороны — и иметь план совершенствования профессиональных навыков и продвижение по карьерной лестнице [4];

- специфика работы в государственных учреждениях требует как от молодого специалиста, только пришедшего на работу со студенческой скамьи, от сотрудника, пришедшего из коммерческих структур на государственную работу, сотрудника, перешедшего из «не родственной» государственной структуры на работу перестроения в большей или меньшей степени внутреннего мира личности, переосмысления личностных и профессиональных привычек, нового взгляда на выполнения профессиональных работ, особой профессиональной культуры и др.

Все рассмотренные выше особенности, а также иные особенности профессиональной деятельности государственных гражданских служащих в различных государственных учреждениях, в значительной мере влияют на особенности проведения адаптации государственных гражданских служащих. Сотрудники службы персонала, руководители структурных подразделений государственных учреждений, наставник должны вводить в должность нового сотрудника и адаптировать его с учетом этих особенностей.

Этап 5. Оценочный. Осуществляется за две недели до конца испытательного срока и включает в себя

следующие действия.

- Напоминание руководителю об окончании испытательного срока сотрудника его подразделения.
- Направление сотруднику, наставнику и руководителю бланки для оценки деятельности нового сотрудника в период испытательного срока.

Основным ответственным на данном этапе является сотрудник службы кадров, руководитель структурного подразделения, где работает новый сотрудник, осуществляется контроль за выполнением обязательных требований службы кадров и предоставляет для этого необходимое время.

Этап 6. Заключительный. Необходимо реализовывать этап за три дня до конца испытательного срока и осуществить следующие действия.

- Контроль заполнения оценочных форм.
- Обсуждение результатов вхождения в должность нового работника.
- Подведение итогов (В случае негативного решения - предложение перевода на другое место работы в рамках учреждения или отказ в работе).
- Проведение беседы с сотрудником при участии руководителя, наставника, сотрудника службы персонала.
- Уточнение ключевых задач на год, разработка плана индивидуального развития работника.

Основными ответственными является: за организацию данного этапа - сотрудник службы кадров, за обоснование решения – руководитель структурного подразделения и при необходимости наставник, за принятие окончательного решения – руководитель учреждения.

Существенных особенностей в оценочном и заключительном этапах вхождения в должность для государственных гражданских служащих, на наш взгляд, нет. Основное – это соблюдение требований трудового законодательства по длительности испытательного срока и процедуры документационного оформления адаптационных мероприятий и их результатов.

При прохождении каждого из этапов адаптации государственного гражданского служащего в течение испытательного срока требуется оценка результативности вхождения в должность комплексом методов, которые по отдельности и в совокупности должны применяться на соответствующих этапах. Например, метод опроса актуален на всех шести этапах; анкетирование будет результативным на этапах ознакомительном, вхождения в должность и оценочном; наблюдение можно применять на всех этапах, за исключением предварительного; статистический и экспертный методы актуальны при оценке прохождения этапов вхождения в должность, оценочного, заключительного; и др.

Значимым моментом, на наш взгляд, является и разработка плана индивидуального развития работника в рамках годового срока адаптации сотрудника, т. е. «полной» адаптации или «вливания в организацию». Требуется разработать систему оценки адаптации сотрудника в должности в течение годового цикла, когда оценка осуществляется не только в конце трехмесячного срока адаптации, но и шести месяцев, девяти месяцев и года. И в этой оценке должны участвовать сам сотрудник, его непосредственный руководитель, сотрудники его подразделения и смежных подразделений.

Процесс адаптации государственных гражданских служащих имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при разработке программы адаптации сотрудников разных должностей, разработки методики оценки результативности адаптации сотрудника на протяжении всего срока с учетом требования законодательства и особенностей функционала учреждения и конкретной должности.

Литература

1. Жукова С. М. Государственная служба: учебное пособие. Оренбург: Оренбург: ОФ МГЮА, 2013. 177 с.
2. Костина С. Н., Попов В. Г., Чертенко А. Л. Социальная адаптация государственных и муниципальных служащих. [Электронный ресурс]: Чиновник, 2004. № 6 (34). Режим доступа: <http://chinovnik.uara.ru/ru/issue/2004/06/07/> (дата обращения: 05.05.2016).
3. Малахова О. В., Лозинская С. И. Наставничество в системе государственной гражданской службы Российской Федерации (региональный опыт). [Электронный ресурс]: Вестник государственного и муниципального управления, 2015. № 1. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-v-sisteme-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-sluzhby-rossiyskoj-federatsii-regionalnyy-opyt>.
4. Рязанцева М. В., Гасникова К. А. Особенности адаптации государственных гражданских служащих. [Электронный ресурс]: Современные научные исследования и инновации, 2014. № 12 Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/43149> (дата обращения: 24.03.2016).
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под. ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.