

## АДАПТАЦИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

Иванова Н.Л., Климова А.В.<sup>1</sup>

### Аннотация

*Адаптация кадров рассматривается с позиции современного подхода социальной идентичности, согласно которому личностная причастность молодого специалиста к новой социальной и профессиональной среде лежит в основе желания продолжать свою деятельность в организации. Проверялась основная гипотеза о том, что позитивная социальная идентичность связана с такими действиями в ходе адаптации по активизации когнитивных, ценностно-смысловых и поведенческих сторон деятельности, как информационно-психологическая поддержка молодого специалиста со стороны руководителя, наставника и коллектива при включении специалиста в совместную деятельность.*

*Целью исследования было выявить наиболее значимые для молодых государственных служащих факторы адаптации, оказывающие непосредственное влияние на формирование у них позитивной социальной идентичности. Среди основных факторов рассматривались: принятие молодым сотрудником статуса государственного служащего, мотивация государственного служащего, отношение к совместной деятельности и нацеленность на расширение контактов с руководством и коллегами, общественная и трудовая активность. Исследование проводилось в виде опроса (анкетирования) 109 молодых специалистов, проходивших адаптацию в федеральных и региональных органах государственной власти, и муниципальных служащих. В результате исследования было выявлено, что основное место среди факторов адаптации занимает информационно-психологическая поддержка молодого специалиста со стороны руководителя, наставника и коллектива при включении специалиста в совместную деятельность. Также выделены направления совершенствования системы адаптации молодых специалистов в органах государственной службы различного уровня.*

**Ключевые слова:** адаптация кадров; кадровая работа; органы государственной службы; молодые специалисты; социальная идентичность; государственные гражданские служащие.

<sup>1</sup> Иванова Наталья Львовна – доктор психологических наук, профессор факультета социальных наук. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Адрес: НИУ ВШЭ, 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: nivanova@hse.ru

Климова Анна Викторовна – кандидат социологических наук, доцент факультета социальных наук. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Адрес: НИУ ВШЭ, 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: aklimova@hse.ru

Реформа государственного управления, которая проводится в нашей стране, относится к беспрецедентным по своей сложности и масштабам. Это связано с противоречиями в тенденциях развития государства и гражданского общества; формированием демократических и рыночных институтов и существующими особенностями исполнительной власти, такими как исторически сложившаяся бюрократическая культура патримониального типа, и т.п. (см. об этом: Клименко, Барабашев, 2010). В условиях масштабных преобразований государственные служащие сталкиваются с проблемами, затрагивающими сложившиеся институты, ценности, социальные и нормативные сферы общества. Включение государственных и муниципальных служащих в общественные преобразования связано не только с принятием и поддержкой ими общей направленности реформ, но и поиском своего места в новой структуре общества (Костина, 2003).

Все это предъявляет особые требования к личности, моральным качествам государственных служащих. Надо отметить, что в обществе всегда ценились такие качества, как честность, ответственность, политическая нейтральность чиновников. А в свете новых условий – склонность к нововведениям, способность к «командной работе», высокое качество исполнения обязанностей (Оболонский, 2009).

Важнейшей задачей государства является привлечение на государственную службу специалистов, внутренне готовых как к общественному служению, так и профессиональному выполнению сложнейших задач, стоящих перед государством. Не случайно проводимая в нашей стране реформа системы государственного и муниципального управления во многом направлена на создание условий для прихода в органы государственного управления грамотных, социально зрелых специалистов, которые будут стремиться к профессиональному развитию и самосовершенствованию. Квалификационные требования к должностям государственной гражданской службы, основные права, обязанности и ограничения в их деятельности закреплены: Федеральным законом от 27.07.2004 N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (в частности, статьей 60 «Принципы и приоритетные направления формирования кадрового состава гражданской службы»), Федеральным законом от 27.05.2003 N 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации», Федеральным законом от 02.03.2007 N 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», Концепцией реформирования системы государственной службы Российской Федерации, утвержденной Президентом Российской Федерации от 15.08.2001 N Пр-1496; Указом Президента Российской Федерации от 19.11.2003 N 1336 «О федеральной программе “Реформирование государственной службы Российской Федерации”». Более детальные требования к профессиональным знаниям и компетенциям могут устанавливаться нормативными актами государственного органа.

Надо отметить, что государственная служба в современных условиях представляет собой многогранную, творческую и в то же время строго регламентируемую деятельность, предъявляющую специфические требования к специалистам, их личностным, профессиональным, нравственным

характеристикам в силу общественных ожиданий и задач развития страны. Государственная служба охватывает достаточно большую профессиональную группу людей. По данным Федеральной службы государственной статистики, на 2016 год численность населения РФ составила 146 804,4 тыс. человек, численность работников государственных органов и органов власти местного самоуправления – 2146,3 тыс. человек, а работников федеральных государственных органов – 1409,7 тыс. человек.

Своевременная и полноценная адаптация служащих относится к числу необходимых условий эффективного функционирования и развития государственной службы (Турчинов, 2008). Это связано прежде всего со спецификой корпоративной культуры, характером деятельности государственных служащих и условиями осуществления этой деятельности.

В корпоративной культуре государственной гражданской службы отмечают общий нормативно-правовой статус; единые требования к прохождению государственной службы, стратегические цели и задачи; наличие схожих ценностей, норм поведения, восприятия, а также идентификации с внешним социальным окружением (общественностью) и даже наличие схожих проблем (Калмыков, 2013).

Поэтому среди адаптационных механизмов, способствующих процессу развития государственных служащих, выделяются такие, как: формирование социально-профессиональной общности государственных служащих, их идентификация и самоидентификация. Внешние ориентиры государственной службы и самоориентация государственных служащих выделяются как компоненты идентификационных процессов (Дмитриева, 2003). Более того, комплекс представлений о себе как о профессионале (профессиональное самосознание) рассматривается как один из основных признаков психологической адаптации к профессиональной деятельности госслужащих (Блохина, 2008).

Е.В. Агапова (2016) справедливо отмечает, что деятельность современных государственных служащих отличается повышенной нервно-психической напряженностью, связанной с многочисленными стрессами, и относится к числу профессий в зоне повышенного риска нервно-психических расстройств и профессионального выгорания. Характер работы требует от государственного служащего знания и выполнения этических норм, беспристрастности, высокого профессионализма в делах и коммуникациях, знания законов и т.д.

Строгая регламентация, необходимость принятия комплексных решений в условиях неопределенности, динамичность статуса, подверженность внешнему контролю со стороны общественности и средств массовой информации и другие особенности деятельности государственного служащего могут быть сложным испытанием для морального и физического состояния человека. Не случайно к важнейшим компетенциям государственного служащего относятся: умение быстро адаптироваться к изменениям, новым задачам, способность к непрерывному обучению, пересмотру карьерных ориентиров и т.д. (см. подробнее: Рязанцева, Гасникова, 2014).

Среди основных вызовов, стоящих сегодня перед государственной службой и обосновывающих важность процесса прохождения адаптации молодых специалистов, отметим следующие:

- а) возрастающее давление со стороны общества на государственных служащих, вынужденных реагировать на его разнообразные запросы (Schott, Van Kleef, Noordegraaf, 2016);
- б) рост ограничений государственных органов в отношении использования монетарных стимулов;
- в) противоречие между движущими мотивами молодых сотрудников, побуждающими их прийти на государственную службу (служение обществу, возможность принимать решения, сопереживание другим людям), и рутинной реальной деятельностью.

Правильно проводимые программы адаптации транслируют молодым сотрудникам организационные ценности и культуру, повышая тем самым их приверженность служению обществу (Moyson et al., 2017), позволяют избежать «шока столкновения» с реальной деятельностью, который часто бывает у молодых государственных служащих при выполнении рутинных обязанностей (Kjeldsen, 2014). Поиск новых технологий профессионального развития, способствующих как удержанию на государственной службе специалистов с необходимыми компетенциями, так и созданию благоприятных условий для их развития, – это важнейшее условие повышения профессионализма государственных служащих (см. об этом: Клищ, Январев, 2014). Сегодня все больший интерес ученых и практиков вызывают социальные технологии формирования и развития кадрового потенциала системы государственного управления, обеспечивающие реализацию способностей и возможностей государственных служащих, создание мотивирующей к трудовой деятельности внутренней среды государственной службы (Савчук, 2014). Эти технологии внедряются в различные аспекты управления кадрами.

Адаптация становится важнейшей технологией, требующей постоянного мониторинга и развития в русле современных подходов.

Как феномен, процесс адаптации исследуется специалистами разных научных направлений, охватывает многоплановые явления в организации, поэтому сложно выделить единый подход к сущности, проявлениям и формам этого феномена, а также общую модель построения адаптационных программ и методов их оценки в организации. Адаптация молодых специалистов является важной исследовательской темой как с точки зрения развития индивидуального сотрудника, так и с организационной точки зрения (Wang et al., 2015).

Как технология, адаптация персонала является процессом, включенным в систему управления человеческими ресурсами, посредством которого организация обучает сотрудника, а сотрудник изучает тонкости его роли в организации. Поэтому мы обращаемся к работам, в которых адаптация персонала рассматривается как определенная перестройка самосознания и поведения личности при освоении человеком новой профессиональной деятельности и вхождении в организационные отношения (Базаров, Ере-

мин, 2012; Посохова, 2001; и др.). Этот процесс имеет свою структуру, последовательность и особенности протекания. Он нацелен на получение определенного экономического и социального результата в организации и ограничен временным интервалом, по истечении которого ожидаемый эффект должен быть достигнут (Волкова, 2013).

Выделяются два ракурса рассмотрения процесса адаптации персонала, а именно – с позиции приспособления личности к социальным условиям и с позиции преобразующего влияния нового сотрудника на организационную культуру (Базаров, Еремин, 2012; Турчинов, 2008). По сути, адаптация является механизмом развития молодого специалиста через взаимодействие с организационной средой и в то же время одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации (Сопоев, 2013). Не случайно для описания адаптационных процессов, связанных с персоналом, в ряде подходов используется понятие организационной социализации, для которой характерно усвоение ценностей организации, особенностей поведения, установок и других аспектов принятия человеком своего статуса в организации и восприятия себя как полноправного члена новой группы (Ashford et al., 2007). От способности организации проводить качественную социализацию новых членов, по сути, зависят стабильность и эффективность организации в целом (Петровская, 2013).

Надо отметить, что адаптационный процесс охватывает все виды связей и отношений, возникающих при осуществлении деятельности индивида в организации: профессиональные, организационные, материальные, бытовые, социально-психологические и др. В процессе адаптации персонала проявляется как социальная, так и профессиональная сторона социализации, вхождение человека в профессию и организацию. В итоге результат адаптации, глубина и прочность налаженных связей и отношений определяют статус работника в коллективе.

Адаптация молодых специалистов относится к так называемому первичному типу (Турчинов, 2008). Программы первичной адаптации персонала являются стратегически важным компонентом управления человеческими ресурсами. В процессе первичной адаптации персонала особое внимание уделяется условиям организационной среды, способствующим интериоризации культурных норм и ценностей предприятия, в котором сотруднику предстоит работать (Волкова, 2013). При этом важную роль играют так называемые агенты адаптации, в частности руководители, наставники, коллеги по работе (Wang et al., 2015). Руководители играют уникальную роль в процессе вхождения нового сотрудника в организацию, предоставляя ему информационную и инструментальную поддержку, необходимую для выполнения трудовых функций, сопровождая его в начале работы, часто выступая в качестве примера. Эту же роль во многом выполняют и наставники (Малахова, Лозинская, 2015). Сотрудники выступают как источник информации о групповых взаимоотношениях, о нормах и ценностях, принятых в рабочем коллективе.

Правильно организованная адаптация персонала приводит к позитивному отношению нового сотрудника к выбору своего места работы



и желанию успешно выполнять профессиональные требования (Волкова, 2013), к ясности в понимании выполняемой роли (Bauer et al., 2007; Saks et al., 2007), к сокращению неопределенности, сближению целей сотрудника с целями организации (Cable & Parsons, 2001).

Все это позволяет сделать вывод, что адаптация государственных служащих выступает как управляемый процесс вхождения личности в социальную и профессиональную среду организации, который имеет свою структуру, особенности протекания и временные рамки. При этом одним из важнейших результатов адаптационного процесса является желание специалиста работать в новом коллективе и делать карьеру в новой организации как проявление социального и профессионального самосознания личности.

Можно сказать, что все стороны адаптации государственных служащих (профессиональная, организационная, материальная, бытовая) подчинены более широкому социальному контексту, поэтому процесс адаптации носит глубоко социальный характер и осуществляется, в том числе, через механизмы социальной идентификации. Обретение социальной идентичности проявляется в субъективном различении своей социальной и профессиональной группы, позитивном принятии собственного группового членства. Это может выражаться, например, в позитивном принятии нового статуса, ценностей, традиций организации, осознанном выполнении деятельности, понимании своего уровня профессионального развития. В ходе адаптационного процесса человек осознает признаки, по которым он может распределить социальные события и объекты по группам и на этой основе систематизировать свой опыт, устанавливает критерии для ориентации в своем окружении. На этой основе у него формируются позитивные установки к новой организации, желание работать в ней и дальше и т.д.

В нашей статье адаптация государственных служащих рассматривается с позиции оригинального подхода для этой области исследований, в котором предпосылкой профессионального развития является социальная идентичность как проявление личностной причастности человека к социальной и профессиональной среде. В этом контексте адаптация кадров выступает как современная технология, направленная на удержание компетентных специалистов в организации и создание условий для их развития.

Несмотря на то что проблеме формирования идентичности в процессе адаптации исследователями уделяется все больше внимания (например: Zhu, Tatachari, Chattopadhyay, 2015; Дмитриева, 2003; Лиманова, Мамлина, 2013; 2014; Орестова, 2010; Турчинов, 2008), пока еще слабо исследован вопрос о факторах и механизмах формирования у молодых специалистов желания продолжать свою деятельность в организации после прохождения адаптации. В нашей работе адаптация государственных служащих рассматривается именно в этом аспекте.

Социальная идентичность отражает сопричастность человека профессиональным, социально-политическим и другим сообществам, таким как: организация, семья, страна, этническая группа и т.п. В этом феномене проявляется комплекс статусно-ролевых межличностных и меж-

групповых отношений личности, включенной в определенные группы. Популярность теории объясняется обращением к постоянно актуальной теме «своих и чужих» и базируется на идее о том, что каждый индивид имеет определенные социальные характеристики, которые демонстрируют его принадлежность к группе или категории (Иванова, Мортон, 2010). А. Тэшфел и Дж. Тернер считают, что осознание различия между собой и другими людьми достигается благодаря процессам социального сравнения и категоризации и является ранней и необходимой частью социализации. Саморефлексия, или способность «отражать» и осознавать себя, формируется в социальном взаимодействии (Tajfel, Turner, 1986). Важно подчеркнуть, что в этом подходе основной мотивацией идентификации признается самоуважение. Анализ идентичности проводится с учетом таких компонентов проявления личности, как: когнитивный, мотивационный и ценностный, поведенческий (Иванова, 2004; Никишина, Петраш, 2009; Стефаненко, 2001).

Под влиянием подхода А. Тэшфела и Дж. Тернера стали переосмысливаться многие проблемы функционирования и развития организации, важные как для успешной карьеры сотрудника, налаживания продуктивных отношений в организации, так и для выживания организации в конкурентных условиях (Haslam, 2004; Riketta, 2005).

Авторы статьи опираются на данный подход прежде всего в контексте проблемы эффективности адаптационного процесса. Надо отметить, что, несмотря на большое количество исследований адаптации, сложным остается вопрос о показателях успешного прохождения этого процесса молодыми специалистами, что важно для прогнозирования поведения и поддержания мотивации сотрудника, гибкой корректировки системы обучения и т.п.

В понимании успешности адаптации все больше проявляется интерес исследователей к характеристикам самосознания личности, которые могут свидетельствовать о реальном вовлечении молодых специалистов в деятельность организации, желании построить в ней карьеру.

Прежде всего это касается социальной идентичности как личностного фактора, привлекательности новой деятельности, желания работать в новом коллективе и строить карьеру в новой организации. Сформированная социальная идентичность свидетельствует о наличии субъективных критериев систематизации собственного опыта, оценки профессионализма и тенденции включенности в организационный контекст.

Поэтому как показатель успешной адаптации в организации может рассматриваться обретение специалистом социальной идентичности. Комплекс личностных характеристик, определяющих социальную идентичность, обеспечивает ориентацию и взаимодействие индивида в профессиональной среде, является основой реализации личностного потенциала в деятельности и организации.

То есть успешность адаптации характеризуется появлением у человека желания включиться в новую деятельность и делать карьеру в новой профессиональной группе и организации. Процесс вхождения в новую должность и профессию характеризуется осознанием человека своего ре-

ального отношения к выбранной сфере деятельности, образа будущей карьеры. В нем тесно сплетены различные стороны адаптации, поскольку, выполняя свои профессиональные обязанности, человек приспосабливается к требованиям социальной среды организации, ценностям, нормам, традициям взаимодействия с окружающими (социально-психологическая адаптация), к бытовым условиям труда и отдыха, рабочему месту (бытовая адаптация) и т.д.

Среди наиболее значимых признаков, по которым можно в той или степени охарактеризовать степень выраженности социальной идентичности, авторы выделяют следующие:

- а) осознанное принятие своего нового статуса, позитивное отношение к статусно-ролевой позиции;
- б) широкий спектр социальных и познавательных мотивов и стремление достигать высокого уровня исполнительности в сочетании с постоянным проявлением конструктивной инициативы;
- в) направленность взаимодействия на расширение контактов с руководством и коллегами, стремление к получению обратной связи и оказанию помощи;
- г) активность в общественной и трудовой деятельности в определенной сфере, выполнение поставленных задач, желание включаться в деятельность и т.д.

Эти теоретические положения легли в основу нашего эмпирического исследования, посвященного особенностям адаптации государственных служащих в современных условиях<sup>2</sup>.

Предмет исследования: связь характеристик самосознания личности, определяющих принятие государственным служащим новой организации и деятельности в процессе адаптации (позитивная социальная идентичность), с действиями, осуществляемыми организацией в адаптации молодых сотрудников.

*В исследовании проверялась основная гипотеза о том, что позитивная социальная идентичность связана с действиями в ходе адаптации по активизации когнитивных, ценностно-смысловых и поведенческих сторон деятельности, основное место среди которых занимает информационно-психологическая поддержка молодого специалиста со стороны руководителя, наставника и коллектива при включении специалиста в совместную деятельность.*

В своем предположении мы основывались на проведенном теоретическом анализе проблемы идентичности и адаптации персонала, а также на некоторых результатах исследования проблем адаптации государственных служащих. В частности, на данных о том, что в процессе адаптации государственных служащих слабо задействованы ценностно-символическая и знаково-символическая подсистемы, более детально – нематериальное стимулирование, символические средства межлич-

<sup>2</sup> Исследование проводилось авторами в 2016–2017 гг. В сборе данных принимал участие А.А. Елизаров.



ностных коммуникаций (Калмыков, 2013). Возможно, это связано с недостаточным вниманием к проблемам самоопределения государственных служащих в ходе адаптации.

Выборка не рандомизированная. В нее вошли: молодые специалисты, прошедшие адаптацию в федеральных органах исполнительной власти, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, а также муниципальные служащие из различных регионов страны (N=109). Среди них 56,9% женщин, 40,9% мужчин. Возраст от 20 до 30 лет. Уровень ведомства, в которых работают респонденты: федеральный – 25,7%, орган государственной власти субъекта РФ – 16,5%, муниципальный – 57,8%. Стаж работы: от полугода до трех лет.

Проводился анонимный письменный опрос служащих путем рассылки анкеты через Интернет и электронную почту.

Анкета состояла из трех частей. Первая включала в себя вопросы относительно профессиональной подготовки специалиста до прихода в новую организацию. Респонденты отмечали наличие показателей (дихотомическая шкала, ответы «да-нет»): пол, возрастная группа, группа по стажу работы, наличие профильного образования, стажировок, опыта работы, работа в ведомстве определенного уровня, сроки адаптации.

Вторая часть анкеты была направлена на выявление особенностей самосознания, связанных с включенностью в государственную службу. Респонденты оценивали значимость показателей (порядковая шкала, ранжированные ответы): принятие социального статуса государственного служащего (от 1 до 4); уровень мотивации выбора государственной службы (от 1 до 6); значимость общественнозначимых мотивов (от 1 до 3); значимость взаимодействия с руководством и коллегами (от 1 до 4); субъективная значимость общественной и трудовой активности (от 1 до 3).

Третья часть была посвящена компонентам адаптации государственных служащих как кадровой технологии (дихотомическая шкала, ответы «да-нет»): специальная программа адаптации, прикрепление наставника, наличие знакомых/друзей в ведомстве, пребывание в кадровом резерве, включение в совместную деятельность, хорошие условия труда, информационное обеспечение, участие в общественных мероприятиях, поручение ответственных заданий.

Проводился корреляционный и факторный анализ (метод главных компонент, вращение методом varimax) с использованием пакета статистических данных Statistica 10.

## Результаты исследования

### 1) Принятие статуса государственного служащего и компоненты адаптации

Корреляционный анализ показателей, полученных на основе данных анкетного опроса, позволил выявить ряд значимых связей между показателями профессиональной подготовки, особенностями самосознания, компонентами адаптации, заданных в анкетном опросе.

В рамках выдвинутой гипотезы мы акцентируем внимание на данных о связи показателя принятия статуса государственного служащего и теми компонентами, которые составляют технологию адаптации государственных служащих (табл. 1).

Таблица 1

**Значимые корреляции между показателями принятия статуса  
и компонентами адаптации (N-109)**

Уровень ведомства	0,199*
Выполнение совместной деятельности	0,375**
Хорошие условия труда	0,206*
Назначение наставника	0,186*
Выполнение ответственных заданий	0,188*
Кадровый резерв	0,246*
Стажировка	0,375**

**Примечание:** 0,199\* (корреляции на уровне значимости  $p < 0,05$ );

0,375\*\* (корреляции на уровне значимости  $p < 0,01$ ).

**Источник:** Здесь и далее – исследование авторов, проведенное в 2016–2017 гг.

Принятие статуса связано с уровнем ведомства, наличием стажировки, хорошими условиями труда, зачислением в кадровый резерв, прикреплением наставника, выполнением ответственных заданий и совместной деятельностью. В процессе формирования идентичности важно не только чувство принадлежности к группе, но и включение в жизнь этой группы, что помогает найти свою нишу в организации и обрести ценностную близость с членами группы.

## 2) Мотивация государственного служащего и компоненты адаптации

Рассматривался комплекс мотивов выбора деятельности государственных служащих, представленных в анкете (всего шесть, в том числе материальные, социальные, познавательные, общественные мотивы). Удовлетворение широкого спектра мотивов в процессе деятельности может быть условием вовлеченности сотрудника в новой организации (Kular, Gatenby, 2008; Schaufeli, Bakker, 2003).

Комплексный показатель мотивов связан с хорошей системой информации в организации (0,192\*), возможностью получения разнообразной помощи (0,283\*), внимательным отношением руководителя (0,191\*), выполнением разовых поручений и развитием контактов (0,210\*). Также он связан с высокой оценкой служащими таких факторов адаптации, как: наличие профильного образования (0,218\*), закрепление формального наставника (0,331\*), пребывание в кадровом резерве (0,208\*). Значимость оплаты труда для служащих связана с мотивом стабильности (0,326\*).

Все это позволяет говорить о том, что комплекс мотивов, лежащих в основе выбора и продвижения в деятельности государственного служащего, связан прежде всего с включением специалиста в разнообразную деятельность организации.

Эти данные хорошо соотносятся с работами, в которых показано, что поддержанию мотивационных установок на удержание государственных служащих во время адаптации способствует включение их в разнообразные виды активности, например, творческие группы решения проблем и результатов труда, обсуждение получения обратной связи и помощи от администрации и коллег, поручение ответственных заданий и др. (Турчинов, 2008).

Авторы исследования выявили, что само по себе включение специалиста в деятельность может быть недостаточным для развития мотивации выбора деятельности. Оно имеет значение при наличии не только профессиональных, но и социальных условий, таких как: внимательное отношение руководителя, разнообразная помощь, в том числе со стороны наставника. В этом мы видим важный момент формирования социальной идентичности молодого специалиста, связывающей его с новой организацией и деятельностью, поскольку в основе формирования идентичности, как было показано выше, лежит мотив самоуважения. Актуализация этого мотива в работе с молодыми специалистами будет способствовать желанию остаться на работе в новой организации.

Авторами рассматривались общественнозначимые мотивы и их связь с компонентами адаптации (табл. 2).

Таблица 2

**Значимые корреляции между показателями общественно значимых мотивов и адаптации (N-109)**

Стажировки	0,239*
Помощь руководителя	0,256*
Участие в общественных мероприятиях	0,199*
Назначение наставника	0,192*
Выполнение ответственных заданий	0,226*
Общественная деятельность	0,211*

*Примечание:* 0,239\* (корреляции на уровне значимости  $p < 0,05$ ).

Общественнозначимые мотивы являются проявлением осознания ценностной основы будущей деятельности. Это соответствует логике требований общества к государственному служащему как носителю ценности общественного служения (Оболонский, 2009).

Корреляционный анализ выявил значимые связи общественнозначимых мотивов (труд на благо Родины и служение обществу) с такими компонентами адаптации, как: стажировки, общественные мероприятия, деятельность руководителя и наставника. Отчасти это подтверждают результаты

исследований, где было показано, что максимальной реализации общественнозначимых мотивационных установок, сочетающих общественно значимые, корпоративные и личные интересы, способствуют включение сотрудника в различные виды деятельности, выполнение ответственных заданий и возможность получать обратную связь и помощь от опытных коллег (Турчинов, 2008; Kim et al., 2013; Kjeldsen, 2014).

В то же время наши данные не только позволяют еще раз подчеркнуть роль разнообразного опыта общественной деятельности в значимости общественнозначимых для молодых специалистов мотивов, но они также показывают, что оценка этих мотивов связана с поддерживающей деятельностью руководителя и наставника. Это позволяет сделать вывод, что формирование общественнозначимых установок молодых специалистов невозможно только на основе их вовлечения в разнообразную активность. Требуются еще и психологическое признание и поддержка молодых государственных служащих при проведении адаптации.

### **3) Отношение к взаимодействию, совместной деятельности и компоненты адаптации**

Стремление нового сотрудника к взаимодействию с коллегами и руководством, доверие к ним как экспертам, желание получить от них обратную связь, помощь, а также активность в выполнении поставленных задач мы относим к показателям социальной идентичности (поведенческому), т.е. принятию своей профессиональной группы. Это принятие лежит в основе последующего стремления укрепить свои позиции в этой группе и далее строить в ней карьеру.

В сущности, показатель взаимодействия и активности сотрудников отражает социально-психологический климат в коллективе, который влияет на характер социального восприятия, профессиональное мышление и процесс принятия управленческих решений. Он связан с ценностями и трудовой мотивацией сотрудников, но в большей степени является проявлением поведенческих компонентов идентичности. Выше было показано, что поведенческая составляющая относится к числу важнейших компонентов социальной идентичности. В рамках нашего исследования было выявлено, что стремление к взаимодействию связано с помощью наставника (0, 249) и уровнем помощи коллег (0,207). Иными словами, паттерны поведения молодых специалистов формируются в опыте взаимодействия с коллегами, при чуткой помощи наставника.

На основании этого мы еще раз подчеркиваем роль разнообразных форм психологической поддержки, наличие знаков признания и поощрения молодых государственных служащих при проведении адаптации.

### **4) Факторы адаптации**

Выявленные корреляционные связи между показателями самосознания личности и параметрами адаптации показывают, при каких условиях будет эффективно формироваться самосознание, благоприятное для привлечения специалистов в организацию.

Проведенный факторный анализ позволил выделить пять наиболее значимых субъективных факторов адаптации специалистов.

*Первый* – «Фактор руководства и совместной деятельности» (доля объясненной дисперсии 0,113). В него с положительным весом вошли переменные: внимательное отношение руководителя (0,845), совместное выполнение заданий с работниками отдела (0,741), прикрепление к специалисту формального наставника (0,725), выполнение заданий совместно с коллективом (0,679), поручение ответственных заданий (0,667), наличие знакомых, друзей в ведомстве (0,658).

Выделение этого фактора демонстрирует, что привлечение нового сотрудника в профессиональную группу связано с вниманием со стороны руководства и наставника, выполнением совместных и ответственных заданий. Иными словами, молодому специалисту необходимо сопровождение опытных работников, от которых он может получить совет, обратную связь относительно выполняемой деятельности.

Ключевая роль руководителя и наставника в адаптации не раз подчеркивалась в исследованиях (Малахова, Лозинская, 2015; Wang et al., 2015). Было показано, что совместная деятельность способствует внутренней интеграции коллектива, включению индивида в «Мы-пространство» (подробнее: Базаров, Еремин, 2002). Через взаимодействие с коллегами и наставниками новым сотрудникам транслируются ценности и повышается уровень мотивации их работы на государственной службе (Moyson et al., 2017). Возможность попробовать себя в совместной деятельности способствует укреплению социальной идентичности, пониманию организационных политик и процедур, установлению социальных контактов (Wang et al., 2015; Natmaker, 2015) и т.д.

Но в нашем исследовании проявился новый аспект этого фактора, связанный с элементами того, что сегодня называют нетворкингом (*networking*) – активностью по созданию круга знакомых и друзей, которые смогут поддержать человека в определенных ситуациях. Это еще раз подчеркивает роль психологической поддержки молодых специалистов в процессе адаптации.

*Второй* – «Фактор удовлетворения ожиданий (в перспективах и отношениях)» (доля объясненной дисперсии 0,073). В него с *положительным* весом вошли следующие переменные: «знание условий и требований труда» (0,644), «количество удовлетворяемых в деятельности мотивов» (0,554), «понимание перспектив карьерного роста» (0,468), «доброжелательные отношения в коллективе» (0,479), «наличие разнообразной помощи со стороны коллектива и руководства» (0,461). С *отрицательным* весом вошла переменная «трудности вхождения в коллектив» (0,531).

Выделение этого фактора показывает, что для успешной адаптации молодому специалисту важно получить как полноценные знания о различных аспектах деятельности, так и возможности удовлетворения всех своих мотивов на основе вхождения в коллектив. Иными словами, вхождение в коллектив на основе доброжелательных отношений, ценностей взаимопомощи и взаимопонимания способствует преодолению трудностей социализации на этапе адаптации. Что касается вопроса относительно удовлетворения



разнообразных мотивов для успешного прохождения процесса адаптации, то он требует дальнейшего анализа.

*Третий* – «Фактор участия в общественной деятельности» (доля объясненной дисперсии 0,066). В него вошли с *положительным* весом переменные: «значимость общественной деятельности для выбора государственной службы как места работы» (0,614), «занятие общественной деятельностью в рамках молодежных и других организаций упрощает адаптацию молодого специалиста на госслужбе» (0,537); «опыт общественной деятельности помогает адаптации» (0,509). С *отрицательным* весом вошли переменные: «возраст» (0,567), «слабые возможности обращаться за помощью к коллегам» (0,530).

Выделение этого фактора показывает, что протекание процесса адаптации не ограничивается только рамками конкретной организации, а может зависеть от разнообразного опыта человека. Деятельность государственного служащего предъявляет большие требования к опыту обсуждения и решения проблем разных людей. Этот фактор отражает также и современные особенности социализации государственных служащих, предоставляющие большие возможности взаимодействия и построения контактов. По нашему мнению, опыт общественной деятельности может помочь чиновникам определить свое место в структуре общества.

*Четвертый* – «Фактор определенности обязанностей и требований» (доля объясненной дисперсии 0,062). В него вошли с *положительным* весом переменные: «ясное представление о новых условиях труда» (0,684), «четкие требования», «должностные обязанности» (0,369). С *отрицательным* весом – «неясность профессиональных обязанностей» (0,664).

Выделение данного фактора показывает, что для успешности процесса адаптации необходимо создавать условия новичкам, при которых они смогут четко представлять как условия и процесс труда, так и должностные требования. В этом мы также видим проявление динамичных и порой неопределенных условий социализации молодых людей, в которых важно четко определиться и соотнести желаемое с действительным.

*Пятый* – «Фактор материальных ожиданий» (доля объясненной дисперсии 0,051). В него вошли с *положительным* весом переменные: «наличие необходимой для работы информации» (0,465), «хорошо организованное рабочее место» (0,353), «знание организации» (0,403), «стремление к стабильности» (0,479), «стремление к повышению своего статуса» (0,381). С *отрицательным* весом – «несоответствие ожиданиям» (0,331).

Выделение данного фактора показывает, что материальный аспект также необходимо учитывать для формирования социальной идентичности по отношению к новой профессиональной группе. Нужно отметить, что этот фактор соотносится с ожиданиями и информацией о работе. Видимо, предоставление адекватной информации о должностных обязанностях и ожидаемых результатах существенно облегчает процесс адаптации. И здесь проявляется стремление человека получить информацию для самоопределения. Поэтому для успешной адаптации важно стараться минимизировать ситуации обманутых ожиданий, связанных с оплатой труда и рабочим местом.

Проведенное исследование позволило сделать ряд выводов.

1. Адаптация государственных служащих выступает как сложный, многоплановый процесс, направленный на овладение профессией, т.е. применение на практике тех компетенций, которые были сформированы в ходе профессионального обучения. В то же время в современных динамичных и ценностно-противоречивых условиях у молодых сотрудников адаптация становится процессом поиска своего места в социальной структуре новой организации и общества в целом.
2. Адаптация государственных служащих как кадровая технология, направленная на удержание сотрудников в организации в современных условиях, требует поиска новых критериев, позволяющих распознать желание и готовность молодого специалиста работать в новой организации. Сочетание управленческого и социально-психологического подходов дает возможность сфокусироваться на таком критерии удержания сотрудников в новой организации, как чувство принадлежности к новой социальной и профессиональной среде (социальная идентичность).
3. Принятие молодыми специалистами нового статуса (профессионального, социального) связано с комплексом действий по активизации когнитивных, ценностно-смысловых и поведенческих сторон деятельности, таких как информационная и психологическая поддержка молодого специалиста со стороны руководителя и наставника при включении его в совместную деятельность. Информационная поддержка помогает новому сотруднику приобрести знания о содержании работы для более быстрой адаптации. Психологическая поддержка позволяет сотруднику обрести необходимые социальные связи с новыми коллегами, с которыми ему предстоит работать.
4. Полученные нами результаты позволяют допустить, что психологическое признание и поддержка важны также и для формирования общественнозначимых установок молодых специалистов. Выявлено, что оценка общественнозначимых мотивов государственных служащих связана с поддерживающей деятельностью руководителя и наставника. На основании этого мы еще раз подчеркиваем роль разнообразных форм психологической поддержки, наличие знаков признания и поощрения молодых государственных служащих при проведении адаптации.
5. Комплекс мотивов, лежащих в основе выбора и продвижения в деятельности государственного служащего, связан прежде всего, с включением специалиста в разнообразную деятельность организации. В то же время выявлено, что само по себе включение специалиста в деятельность не может быть достаточным для развития мотивации выбора деятельности. Необходимы и определенные социальные условия, такие как внимательное отношение руководителя, помощь наставника. В этом авторы видят важный момент формирования социальной идентичности молодого специалиста, в основе которой, как было показано выше, лежит мотив самоуважения. Актуализация этого мотива в работе с молодыми специалистами будет способствовать желанию остаться на работе в новой ор-

ганизации, а также позволяет преодолеть негативные установки по отношению к образу чиновника.

Таким образом, вхождение в новую должность и профессию характеризуется осознанием человека своего отношения к выбранной сфере деятельности, образа будущей карьеры. Этот процесс носит глубоко социальный характер. В нем тесно переплетены профессиональные и социальные стороны адаптации, поскольку, выполняя рабочие обязанности, человек приспосабливается и к требованиям социальной среды организации, ценностям, нормам, традициям взаимодействия с окружающими (социально-психологическая адаптация), к бытовым условиям труда и отдыха, рабочему месту (бытовая адаптация) и т.д.

Исходя из полученных данных, можно заключить, что адаптация государственных служащих должна быть направлена на формирование когнитивных, ценностно-мотивационных и поведенческих характеристик государственного служащего. К ним относятся знания о ценностно-нормативных характеристиках деятельности, социально-ролевых отношениях, специфике руководства и лидерства, а также навыки взаимодействия с руководителями, подчиненными и т.д.

Все это позволит управлять процессом вхождения личности в социальную и профессиональную среду организации, поддерживая желание специалиста работать в новом коллективе и строить карьеру в новой организации.

Практическая значимость проведенного исследования связана с тем, что результаты могут быть полезны для разработки и внедрения в практику управления современных социально-психологических технологий удержания в организации подающих надежды молодых государственных служащих. А также для формирования той самой среды профессионального и социального развития молодых специалистов, которая необходима как для их удержания на новом месте, так и для повышения профессионализма государственных служащих.

Технология адаптации является чрезвычайно важной для организации всего процесса управления персоналом государственной службы, поскольку оказывает влияние на процесс включенности сотрудника в организацию, способствует повышению уровня его приверженности ценностям и целям государственной службы. Авторами выявлено, что процесс поиска новым сотрудником своего места в организации, его интегрированности в социальную структуру, понимание соответствующих путей принятия решений и действий существенно затруднены, если процесс адаптации не организован на уровне самой организации. Именно социальный аспект адаптации указывает на то, что наставники, коллеги, рабочие группы оказывают непосредственное влияние на процесс адаптации, сокращают время адаптации и способствуют идентификации сотрудника и формированию его профессиональной идентичности. Поэтому управление процессом создания социальных взаимоотношений во время адаптации – важная задача для служб управления персоналом в целях повышения эффективности деятельности молодых государственных служащих.

Отметим и ряд ограничений нашего исследования. Прежде всего, они касаются выборки. Несмотря на то что количество опрошенных ( $N=109$ ), согласно математическим подходам, позволяет провести корреляционный и факторный анализ, для получения более достоверных данных необходимо расширить выборку. В выборке также неравномерно представлены уровни ведомств, в которых работают респонденты, что создает ограничения для анализа результатов, возможности генерализировать результаты на более широкую аудиторию и сделать выводы о проявлении выявленных закономерностей в процессе адаптации специалистов в широком контексте. Поэтому мы рассматриваем наше исследование как пилотное, которое позволяет определить тенденции в адаптации государственных служащих и возможности применения социально-психологического подхода в исследовании адаптации.

Возможные направления дальнейших исследований по данной тематике представляют как научный, так и практический интерес. В данной работе авторы изучили особенности адаптации молодых сотрудников. Выявили, что в современных условиях адаптация молодых государственных служащих должна носить комплексный характер и способствовать формированию у них знаний и ценностей, поддерживающих желание работать в новом коллективе и строить карьеру в новой организации. Данное направление можно продолжить на значительно большей выборке, с более широким набором методического инструментария, изучая факторы адаптации государственных служащих. Также возможно проведение исследования особенностей социализации и формирования профессиональной идентичности сотрудников федеральных, региональных органов власти и муниципальных служащих в организациях с различной культурой и структурой.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Агапова Е.В. Психологические особенности синдрома профессионального выгорания у государственных служащих. Автореф. дисс. канд. психол. н. СПб., ФГБОУ ВО Северо-западный государственный медицинский университет им. И.М. Сеченова, 2016.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2012.
3. Блохина Л.Н. Индивидуальные различия в психологической адаптации к условиям профессиональной деятельности у госслужащих. Автореф. дисс. канд. психол. н. – М.: ИП РАН, 2008.
4. Волкова Н.В. Первичная адаптация персонала как процесс усвоения организационной культуры. Автореф. дисс. канд. психол. н. – СПб.: СПбГУ, 2013.
5. Дмитриева Н.Е. Социально-профессиональная адаптация государственных служащих к изменениям в институте государственной службы. Автореф. дисс. канд. социол. н. – М., 2003.

6. Иванова Н.Л. Структура социальной идентичности личности: проблема анализа // Психологический журнал. – 2004. – Т. 25. – № 1. – С. 52–60.
7. Иванова Н.Л., Мортон Т. Проблема социальной идентичности в исследовании организаций: основные подходы // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2010. – № 3. – С. 89–102.
8. Калмыков Н.Н. Корпоративная культура как фактор управления в государственной гражданской службе. Автореф. дисс. канд. социол. н. – М.: РАНХиГС, 2013.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие. 6-е изд. М.: КНОРУС, 2018.
10. Клименко А.В., Барабашев А.Г. Административная реформа и реформа государственной службы в России – вопросы реализации и координации. Препринт WP8/2010/01 Серия WP8. Государственное и муниципальное управление. – М.: НИУ ВШЭ, 2010.
11. Клищ Н.Н., Январев В.А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе): Препринт WP8/2014/01 [Текст] / Н.Н. Клищ, В.А. Январев. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2014.
12. Костина С.Н. Социальная адаптация государственных и муниципальных служащих в условиях общественных преобразований в современной России. Автореф. дисс. канд. социол. н. Екатеринбург, 2003.
13. Лиманова О.В. Проблема самоидентификации личности государственного гражданского служащего. Автореф. дисс. канд. филос. н. – М.: 2013.
14. Малахова О.В., Лозинская С.И. Наставничество в системе государственной гражданской службы Российской Федерации (региональный опыт) // Вестник государственного и муниципального управления. – 2015. – № 1. – С. 82–90.
15. Мамлина Е.А. Процесс идентификации личности государственного служащего в условиях современной России. Автореф. дисс. канд. соц. н. – Саратов, 2004.
16. Никишина В.Б., Петраш Е.А. Изменение структуры профессиональной идентичности на разных этапах профессионализации // Ученые записки РГСУ. М., 2009. – № 1. – С. 42–47.
17. Оболонский А.В. Государственная служба (комплексный подход) – политология, право, оплата труда, история, реформы, страноведение. – М.: Изд-во Дело АНХ, 2009.
18. Орестова В.Р. Акмеологическая концепция идентификации государственных служащих. Автореф. дисс. д-ра психол. н. – М.: РАГС при Президенте РФ, 2010.
19. Петровская И.А. Социализация как фактор организационной эффективности. Автореф. дисс. канд. экон. н. – М., 2013.
20. Посохова С.Т. Психология адаптирующейся личности: субъективный подход. Автореф. дисс. д-ра психол. н.: 19.00.01 Текст / С.Т. Посохова; Рос. Гос. пед. ун-т им. А.И. Герцена. – СПб, 2001.
21. Рязанцева М.В., Гасникова К.А. Особенности адаптации государственных гражданских служащих // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 12. – Ч. 2. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/43149> (дата обращения: 11.01.2018).
22. Савчук Д.А. Социальные технологии в становлении кадрового потенциала системы государственного управления. Дисс. д-ра социол. н. – Санкт-Петербург: СПб государственный экономический университет, 2014.
23. Стефаненко Т.Г. Изучение идентификационных процессов в психологии и смежных науках // Трансформации идентификационных структур в современной России. – М.: Моск. обществ. науч. фонд, 2001. – С. 11–30.



24. Турчинов А.И. (общ. ред.). Управление персоналом: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во РАГС, 2008.
25. Ashford B., Sluss D., Harrison S. Socialization in Organizational Contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 2007. N. 22. P. 1–70.
26. Bauer T.N., Bodner T., Erdogan B., Truxillo D.M., Tucker J.S. Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: a Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*. 2017. N. 92. P. 701–721.
27. Cable D.M., Parsons C.K. Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*. 2001. N. 54. P. 1–23.
28. Haslam S.A. *Psychology in Organizations: a Social Identity Approach* (2nd ed.). London, England: Sage. 2004.
29. Hatmaker D. Bringing Networks in: a Model of Organizational Socialization in the Public Sector. *Public Management Review*. 2015. N. 17. P. 1146–1164.
30. Jokisaari M. Change in Newcomers' Supervisor Support and Socialization Outcomes after Organizational Entry / M. Jokisaari, J.-E. Nurmi. *Academy of Management Journal*. 2009. Vol. 52. N. 3. P. 527–544.
31. Kim S., Vandenabeele W., Wright B., Andersen L., Cerase F, De Vivo P. Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation Across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2013. N. 23. P. 79–102.
32. Kjeldsen A. Dynamics of Public Service Motivation: Attraction-Selection and Socialization in the Production and Regulation of Social Services. *Public Administration Review*. 2014. N. 74. P. 101–112.
33. Kular S., Gatenby M., Rees C., Soane E., Truss K. *Employee Engagement: a Literature Review*. Kingston University. Kingston Business School. Working Paper Series. 2008. N. 19.
34. Moyson S., Raaphorst N., Groeneveld S., van de Walle S. Organizational Socialization in Public Administration Research: a Systematic Review and Directions for Further Research. *American Review of Public Administration*. 2017. P. 1–18.
35. Riketta M. Organizational Identification: a Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*. 2005. Vol. 66. N. 2. P. 358–384.
36. Saks A.M., Uggerslev K.L., Fassina N.E. Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: a Meta-Analytical Review and Test of a Model. *Journal of Vocational Behavior*. 2007. N. 70. P. 413–446.
37. Schott C., van Kleef D., Noordegraaf M. Confused Professionals? Capacities to Cope with Pressure on Professional Work. *Public Management Review*. 2016. N. 18. P. 583–610.
38. Tajfel H., Turner J.C. *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*. Psychology of Intergroup Relations. Chicago: Nelson-Hall. 1986. P. 7–24.
39. Van Maanen J., Schein E.H. Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*. 1979. Vol. 1. P. 209–264.
40. Wang M., Kammeyer-Mueller J., Liu Y, Li Y. Context, Socialization and Newcomer Learning. *Organizational Psychology Review*. 2015. Vol. 5. N. 1. P. 3–25.
41. Zhu J., Tatachari S., Chattopadhyay P. Newcomers Identification: Trends, Antecedents, Moderators, and Consequences. *Academy of Management Journal*. 2017. Vol. 60. N. 3. P. 855–879. URL: <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0466> (дата обращения: 27.04.2018).

# YOUNG SPECIALISTS ADAPTATION IN PUBLIC SERVICE

## **Nataliya L. Ivanova**

Doctor of Psychology, Professor at the Faculty of Social Sciences,  
National Research University Higher School of Economics.  
Address: HSE, 20 Myasnitskaya St., 101000 Moscow,  
Russian Federation  
E-mail: nivanova@hse.ru

## **Anna V. Klimova**

PhD (in Sociological Sciences), Associate Professor  
at the Faculty of Social Sciences, National Research University  
Higher School of Economics.  
Address: HSE, 20 Myasnitskaya St., 101000 Moscow,  
Russian Federation.  
E-mail: aklimova@hse.ru

## **Abstract**

In this article, the adaptation of personnel is considered from the perspective of the modern approach of social identity, according to which the personal involvement of a young specialist in the new social and professional environment forms the desire to continue their activities in the organization.

The main hypothesis suggests that positive social identity is associated in the course of adaptation at enhancing cognitive, axiological and behavioral aspects of the activity with such an action as providing information-psychological support to young specialist from the head, mentor and team with the engagement of a specialist in joint activities.

The aim of the study is to identify the most significant for young civil servants socialization factors, which have a direct impact on the formation of their positive social identity. We consider the main factors include the acceptance by a young employee of the status of a public servant, the motivation of a public servant, attitudes to common activities and a desire to enlarge contacts with management and colleagues, social and labor activity.

The method of research was a survey (questionnaire) of 109 young professionals who experienced socialization practices in federal and regional government bodies, and municipal employees. The study revealed that the information and psychological support of the young specialist by his leader, mentor and team, when the new employee is involved in common activities, is one of the main factors of socialization. This article concludes with propositions for possible areas of improvement of the process of socialization of young professionals in public administration at various levels.

**Keywords:** personnel adaptation; socialization; self-determination; social identity; civil public servants.

**Citation:** Ivanova, N.L. & Klimova, A.V. (2018). Adaptatsiya molodykh spetsialistov na gosudarstvennoy sluzhbe [Young Specialists Adaptation in Public Service]. *Public Administration Issues*, no 4, pp. 172–194 (in Russian).

## REFERENCES

---

1. Agapova, E.V. (2016). *Psikhologicheskie osobennosti sindroma professional'nogo vygoraniya u gosudarstvennykh sluzhashchikh* [Psychological Features of Professional Burnout Syndrome of Public Servants]. (Ph.D. Thesis) St. Petersburg. Severo-zapadnyj gosudarstvennyy meditsinskiy universitet im. I.M. Sechenova.
2. Ashford, B., Sluss, D. & Harrison, S. (2007). Socialization in Organizational Contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, no 22, pp. 1–70.
3. Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M. & Tucker, J.S. (2017). Newcomer Adjustment during Organizational Socialization: a Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, no 92, pp. 701–721.
4. Bazarov, T.Yu. & Eremin, B.L. (2012). *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. 2 izd. Moscow: Yuniti.
5. Blokhina, L.N. (2008). *Individual'nye razlichiya v psikhologicheskoy adaptatsii k usloviyam professional'noy deyatel'nosti u gossluzhashchikh* [Individual Differences in Psychological Adaptation to Professional Activity Conditions of Public Servants]. (PhD Thesis). Moscow: IP RAN.
6. Cable, D.M. & Parsons, C.K. (2001). Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, no 54, pp. 1–23.
7. Dmitrieva, N.E. (2003). *Sotsial'no-professional'naya adaptatsiya gosudarstvennykh sluzhashchikh k izmeneniyam v institute gosudarstvennoy sluzhby* [Social and Professional Adaptation of Public Servants to Changes in the Public Service Institute]. (PhD Thesis). Moscow.
8. Haslam, S.A. (2004). *Psychology in Organizations: a Social Identity Approach* (2nd ed.). London, England: Sage.
9. Hatmaker, D. (2015). Bringing Networks in: a Model of Organizational Socialization in the Public Sector. *Public Management Review*, no 17, pp. 1146–1164.
10. Ivanova, N.L. (2004). Structura sotsialnoy identichnosti lichnosti: problema analiza [Personality Social Identity Structure: Problems of Analysis]. *Psikhologicheskij zhurnal*, no 5, pp. 52–60.
11. Ivanova, N.L., Morton, T. (2010). Problema sotsial'noy identichnosti v issledovanii organizatsiy: osnovnye podkhody [Problems of Social Identity in Organizations Studies: Main Approaches]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*, no 3, pp. 89–102.
12. Jokisaari, M. (2009). Change in Newcomers' Supervisor Support and Socialization Outcomes After Organizational Entry. *Academy of Management Journal*, vol. 52, no 3, pp. 527–544.
13. Kalmykov, N.N. (2013). *Korporativnaya kul'tura kak faktor upravleniya v gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhbe* [Corporate Culture as a Management Factor at the State Civil Service]. (PhD Thesis). Moscow: RANEPa.
14. Kibanov, A.YA. (2018). *Upravlenie personalom: uchebnoe posobie* [Personnel Management]. VI Edition. Moscow: KNORUS.
15. Kim, S., Vandenberg, W., Wright, B., Andersen, L., Cerase, F. & De Vivo, P. (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation Across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, no 23, pp. 79–102.

16. Kjeldsen, A. (2014). Dynamics of Public Service Motivation: Attraction-selection and Socialization in the Production and Regulation of Social Services. *Public Administration Review*, no 74, pp. 101–112.
17. Klimenko, A.V. & Barabashev, A.G. (2010). *Administrativnaya reforma i reforma gosudarstvennoy sluzhby v Rossii – voprosy realizatsii i koordinatsii* [Administrative Reform and Civil Service Reform in Russia-Implementation and Coordination Issues]. Preprint WP8/2010/01 Seria WP8 Gosydarstvennoe ypravlenie. Moscow: HSE.
18. Klishh, N.N. & Yanvarev, V.A. (2014). *Nastavnichestvo na gosudarstvennoy sluzhbe – novaya tekhnologiya professional'nogo razvitiya gosudarstvennykh sluzhashchikh* (zarubezhnyy i rossiyskiy opyt nastavnichestva na gosudarstvennoy sluzhbe [Mentoring at Public Service – a New Technology of Professional Development of Public Servants (Foreign and Russian Mentoring Experience)]. Preprint WP8/2014/01 [Tekst]. Moscow: HSE.
19. Kostina, S.N. (2003). *Sotsial'naya adaptatsiya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh sluzhashchikh v usloviyakh obshchestvennykh preobrazovaniy v sovremennoy Rossii* [Social Adaptation of Public and Municipal Servants in Social Changing Environment in Modern Russia]. PhD Thesis. Ekaterinburg: Ural Academy of Public Service.
20. Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E. & Truss, K. (2008). *Employee Engagement: a Literature Review*. Kingston University. Kingston Business School. Working Paper Series, no 19.
21. Limanova, O.V. (2013). *Problema samoidentifikatsii lichnosti gosudarstvennogo grazhdanskogo sluzhashchego* [The Problem of Self-Identification of a Civil Public Servant]. (PhD Thesis). Moscow: MGUU.
22. Malakhova, O.V. & Lozinskaya, S.I. (2015). *Nastavnichestvo v sisteme gosudarstvennoy grazhdanskoj sluzhby Rossijskoj Federatsii (regional'nyy opyt)* [Mentoring in the System of Public Civil Service of the Russian Federation (Regional Experience)]. *Vestnik gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*, no 1, pp. 82–90.
23. Mamlina, E.A. (2004). *Protsess identifikatsii lichnosti gosudarstvennogo sluzhashchego v usloviyakh sovremennoy Rossii* [Identification Process of the Public Servant Personality in Modern Russia]. (PhD Thesis). Saratov: Povolzhskaya Akademia Gosudarstvennoy Sluzhby.
24. Meskon, M.KH., Al'bert, M. & Khedouri, F. (2016). *Osnovy menedzhmenta* [Basis of Management]. 3d ed. Moscow: Vil'yams.
25. Moyson, S., Raaphorst, N., Groeneveld, S. & van de Walle, S. (2017). Organizational Socialization in Public Administration Research: a Systematic Review and Directions for Further Research. *American Review of Public Administration*, vol. 48, no 6, pp. 1–18.
26. Nikishina, V.B. & Petrash, E.A. (2009). *Izmenenie struktury professional'noj identichnosti na raznykh etapakh professionalizatsii* [Changes of the Social Identity Structure at Different Stages of Professionalization]. *Uchenye zapiski RGSU*. Moskva, no 1, pp. 42–47.
27. Obolonsky, A.V. (2009). *Gosudarstvennaya sluzhba (kompleksnyy podkhod) – politologiya, pravo, oplata truda, istoriya, reformy, stranovedenie* [Public Service: a Complex Approach – Politics, Law, Wages, History, Reforms, Area Studies]. Moscow: Delo.
28. Orestova, V.R. (2010). *Akmeologicheskaya kontseptsiya identifikatsii gosudarstvennykh sluzhashchikh* [Akmeological Concept of Public Servants Identification]. (PhD Thesis). Moscow: RAGS pri Prezidente RF.
29. Petrovskaya, I.A. (2013). *Sotsializatsiya kak faktor organizatsionnoy ehffektivnosti* [Socialization as a Factor of Organizational Efficiency]. (PhD Thesis). Moscow: Moscow State University.

30. Posokhova, S.T. (2001). *Psikhologiya adaptiruyushcheysia lichnosti: sub»ektivnyj podkhod* [Psychology of a Socializing Personality: Subjective Approach]. (PhD Thesis).: St. Petersburg: Herzen State Pedagogical University of Russia.
31. Riketta, M. (2005). Organizational Identification: a Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, no 2, pp. 358–384.
32. Ryazantseva, M.V. & Gasnikova, K.A. (2014). Osobennosti adaptatsii gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [Features of Civil Public Servants Adaptation]. *Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovatsii*, no 12, ch. 2. Available at: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/43149> (accessed: 11 January, 2018).
33. Saks, A.M., Uggerslev, K.L. & Fassina, N.E. (2007). Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: a Meta-Analytical Review and Test of a Model. *Journal of Vocational Behavior*, no 70, pp. 413–446.
34. Savchuk, D.A. (2014). *Sotsial'nye tekhnologii v stanovlenii kadrovogo potentsiala sistemy gosudarstvennogo upravleniya* [Social Technologies in Forming Personnel Potential of the Public Administration System]. (PhD Thesis). St. Petersburg: Saint-Petersburg State University of Economics.
35. Schott, C., van Kleef, D. & Noordegraaf, M. (2016). Confused Professionals? Capacities to Cope with Pressure on Professional Work. *Public Management Review*, no 18, pp. 583–610.
36. Stefanenko, T.G. (2001). Izuchenie identifikatsionnykh protsessov v psikhologii i smezhnykh naukakh [A Study of Identification Processes in Psychology and Related Sciences]. *Transformatsii identifikatsionnykh struktur v sovremennoj Rossii*. Moscow: Mosk. obshchestv. nauch. fond, pp. 11–30.
37. Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall, pp. 7–24.
38. Turchinov, A.I. (ed.) (2008). *Upravlenie personalom: uchebnik*. [Personnel Management: Textbook]. 2d ed. Moscow: Izd-vo RAGS.
39. Volkova, N.V. (2013). *Pervichnaya adaptatsiya personala kak protsess usvoeniya organizatsionnoy kul'tury* [Primary Adaptation of Personnel as a Process of Organizational Culture Learning]. (PhD Thesis). St. Petersburg: SPbGU.
40. Wang, M., Kammeyer-Mueller, J., Liu, Y & Li, Y. (2015). Context, Socialization and Newcomer Learning. *Organizational Psychology Review*, vol. 5, no 1, pp. 3–25.
41. Zhu, J., Tatachari, S. & Chattopadhyay, P. (2017). Newcomers Identification: Trends, Antecedents, Moderators, and Consequences. *Academy of Management Journal*, vol. 60, no 3, pp. 855–879. Available at: <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0466> (accessed 27 April, 2018).