



**Магомедов К.О.**

## ПРОФЕССИОНАЛЬНО- АДАПТАЦИОННЫЕ ПРОБЛЕМЫ В МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---

### Аннотация

*В статье на основе данных социологического исследования по актуальным проблемам функционирования и развития местного самоуправления в Российской Федерации анализируются профессионально-адаптационные проблемы, возникающие в процессе формирования и развития кадрового состава муниципальной службы в современных российских условиях.*

**Ключевые слова:** местное самоуправление, муниципальная служба, кадровая политика, кадровое обеспечение местных органов власти, кадровый состав муниципальных органов, муниципальные служащие, профессиональная адаптация муниципальных служащих.

Успешная деятельность муниципальных органов во многом зависит от состояния их кадрового обеспечения. В практике управления персоналом задействованы различные механизмы, среди которых особое место занимает адаптация персонала. В современных условиях любая организация, тем более реализующая функцию управления, должна быть заинтересована в развитии своего кадрового потенциала. В большой степени это достигается путем привлечения специалистов и их закрепления в кадровом составе. Поэтому наличие эффективной системы адаптации вновь принятого персонала и научно-практическое обеспечение процессов адаптации становятся существенным фактором развития кадрового потенциала организации. В результате эффективной процедуры адаптации сотрудников, как вновь принимаемых на работу в муниципальные органы, так и назначаемых на должности – перемещаемых внутри организации, – можно добиться: 1) снижения ресурсных затрат

(материальных, временных) на подбор и отбор персонала; 2) уменьшения количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию; 3) обеспечения внутренних источников формирования кадрового резерва; 4) сокращения срока перехода новых сотрудников в режим эффективной работы.

Привлечение и закрепление в кадровом составе профессионально подготовленных и компетентных специалистов и, как следствие, необходимость решения проблемы их адаптации, требуют поиска новых управленческих средств, методов и технологий руководства кадрами.

В первую очередь это касается организаций, осуществляющих свою деятельность в сфере государственного и муниципального управления и формирующих кадровый состав государственной и муниципальной службы. При этом нужно отметить такую особенность – если в системе государственной службы Российской Федерации кадровые процессы имеют определенную степень унификации, то в муниципальных органах власти, имеющих очень большое организационное разнообразие, унификации достичь очень сложно. Поэтому исследование различных проблем, связанных с кадровым обеспечением муниципальных органов, в том числе профессионально-адаптационных, особенно актуально.

Адаптация работника в организации – это управляемый процесс интеграции личности в профессиональную среду организации и в ее основные функциональные, организационные и кадровые процессы. Адаптация считается одним из важных направлений практики управления персоналом в современной организации. Являясь и механизмом взаимодействия работника с организационным окружением, и одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации, она включает в себя:

- социальную адаптацию, т.е. получение информации о ценностях, нормах организации, ее формальных и неформальных группах, лидерах, знакомство и включение в систему деловых и личных взаимоотношений в коллективе;
- организационную адаптацию, при которой происходит осознание работником своего места и роли в организации, приобретение необходимого организационного опыта и культуры, усвоение «правил игры» и т.п.;
- профессиональную адаптацию, которая характеризуется освоением определенного уровня профессиональных знаний, умений, навыков сотрудничества, формированием профессионально необходимых качеств и позитивного отношения к своему труду;
- психофизиологическую адаптацию, т.е. приспособление к новым психическим и физическим нагрузкам, санитарно-гигиеническим условиям работы, ритму труда и т.д.

Адаптация новых сотрудников в коллективе – это одна из важных задач, которую приходится решать службе по работе с персоналом в организации. Надо заметить, что необходимость в формализованной про-

цедуре адаптации существует и на предприятиях среднего и крупного бизнеса. Для небольших структур эта проблема не столь актуальна. Адаптацию нельзя рассматривать как отдельный, изолированный процесс, не связанный с системой управления персоналом в организации. Формализованная процедура адаптации является неотъемлемой частью структуры управления организации в целом. Так, например, при разработке процедуры адаптации необходимо наличие положений о подразделениях организации и должностных инструкций сотрудников различной категории, так как на их основе разрабатываются стандарты адаптации и критерии ее оценки.

Процесс взаимного приспособления сотрудника и организации, основанный на принятии первым новых профессиональных и организационных условий работы, должен быть связан как со стратегическим планированием в организации, так и с существующими программами мотивации сотрудников, оценки и развития персонала и, конечно же, со сложившейся корпоративной культурой. Именно недостаточное внимание службы по работе с персоналом к этой функции, отсутствие четко регламентированных процедур по адаптации новых сотрудников влекут за собой большие трудности интеграции сотрудника в коллектив, его уход или увольнение по инициативе администрации. Соответственно, эффективность мероприятий по комплектованию организации персоналом снижается, да и эффективность деятельности организации в целом падает.

Цели, задачи, средства и методы адаптации в муниципальных органах варьируются в зависимости от групп персонала. В процессах адаптации участвуют и молодые специалисты, впервые начинающие трудовую деятельность, и специалисты со стажем, сменившие место работы, и сотрудники организации, назначаемые на руководящие должности, и др. В профессиональной плоскости можно выделить разновидности адаптации для различных категорий персонала, определяемых Федеральным законом Российской Федерации от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

Наиболее сложной представляется адаптация руководителей, последним, приспособляясь к новой производственной обстановке, необходимо соответствовать уровню и ожиданиям новых подчиненных, правильно выбрать стратегию управления. Успех адаптации здесь зависит и от того, какие взаимоотношения сможет выстроить адаптант-управленец с непосредственным руководством. Важнейшими предпосылками адаптации руководителя является предварительное изучение будущих подчиненных, опыта и стиля работы предшественника, а также наличие востребованных данной организацией компетенций.

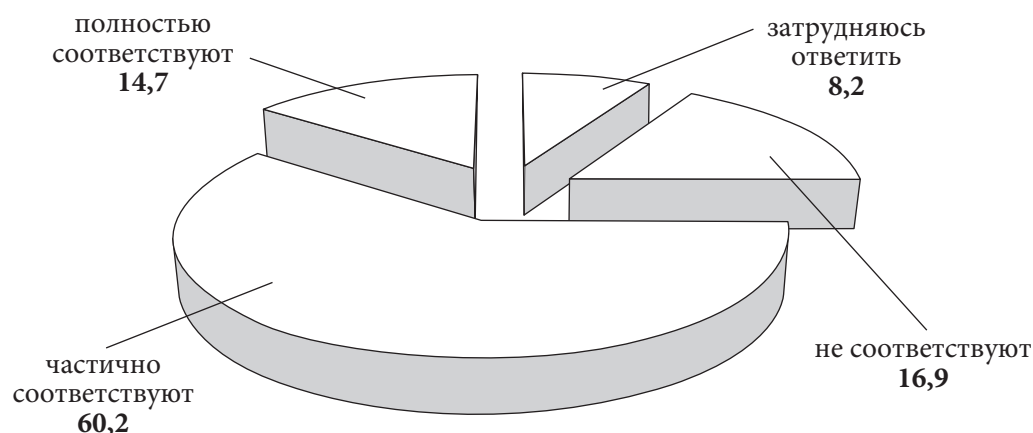
Опыт деятельности различных муниципальных органов показывает, что использование комплекса профессиональной и психологической адаптации нового специалиста оказывается более эффективным и экономичным, чем неудачное завершение испытательного срока и поиск всё новых и новых кандидатов на освободившуюся вакансию. Однако во

многих российских муниципальных органах власти специальных программ адаптации для руководителей просто не существует, там же, где такие программы есть, они рассчитаны на всех без исключения сотрудников, в том числе руководителей.

Все это определяет важность изучения вопросов адаптации персонала в муниципальных органах, ряд из которых были затронуты в ходе исследования по актуальным проблемам функционирования и развития местного самоуправления в Российской Федерации, проведенного социологической группой кафедры государственной службы и кадровой политики РАГС в 2011 г.<sup>1</sup>. Анализ материалов данного исследования позволяет выделить некоторые важные аспекты в процессах адаптации персонала местных органов власти. Прежде всего, рассматривался показатель, характеризующий соответствие личностных профессиональных характеристик приходящих в муниципальные органы работников требованиям должности. На вопрос, соответствуют ли знания, приобретаемые ими в высших и средних профессиональных учебных заведениях, требованиям, предъявляемым к кандидатам на должность муниципальной службы, участники исследования высказали следующие мнения (см. рис. 1).

Рисунок 1

**Оценка соответствия первичных профессиональных знаний требованиям, предъявляемым к кандидатам на должность муниципальной службы, %**



Такое распределение мнений участников исследования говорит о том, что при трудоустройстве в муниципальные органы только малая часть специалистов ориентируется на полученную во время учебы в вузе (колледже) специальность и находит работу, полностью соответствующую базовой профессиональной подготовке. В основном они в той или иной форме приспособляются к условиям, диктуемым муниципальной должностью. При этом затрачиваются определенные государственные, организационные и личностные ресурсы (материальные, времен-

ные) на профессиональную переподготовку в адаптационный период, в целом не связанную с профессиональным развитием.

Адаптация в любой современной организации должна носить системный характер и быть частью процесса управления персоналом, включенного в общую стратегию HR-менеджмента. Насколько это положение соответствует ситуации в российской муниципальной службе, дают представление мнения участников исследования относительно того, каким образом чаще всего осуществляется адаптация новых сотрудников в муниципальных органах. Почти половина опрошенных (46,6%) считают, что никакой определенной системы нет, ее определяет руководитель, исходя из собственных представлений; 23,9% респондентов отмечают назначение наставника для нового сотрудника и составление индивидуального плана его профессионального развития; 21,3% – адаптация происходит путем подготовки рабочего места и знакомства с коллективом; 8,2% – затруднились с ответом. Таким образом, на основании мнений участников исследования можно сделать вывод, что в системе управления персоналом адаптация – слабое место и эта процедура в большинстве организаций муниципального управления подвержена воздействию субъективного фактора, не регламентирована должным образом или носит формальный характер.

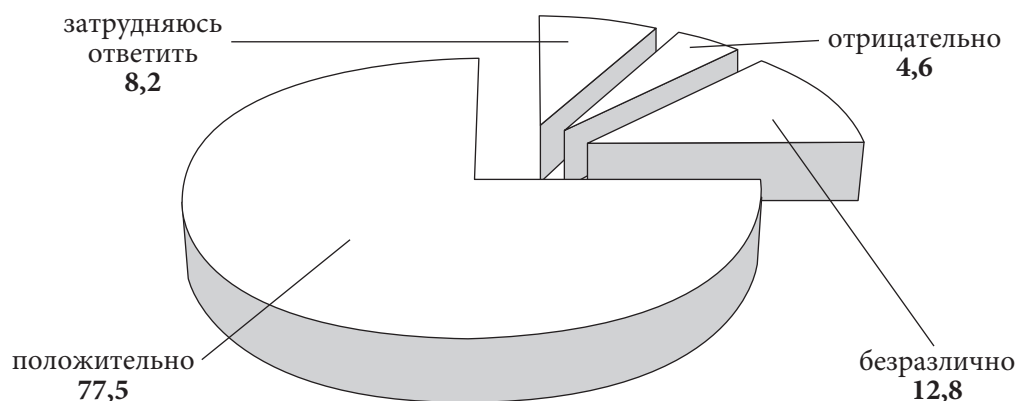
Относительно того, насколько быстро происходит профессиональная адаптация новых сотрудников в муниципальных органах, большая часть участников исследования (57,4%) считают, что это происходит в течение первого года работы. Остальные мнения распределились следующим образом: «новые сотрудники адаптируются на своих должностях в муниципальных органах не менее чем за два года» – 14,2% респондентов, «за период, равный испытательному сроку по Трудовому Кодексу РФ» – 12,0%, затруднились ответить на данный вопрос – 16,4% участников исследования. Данные показатели полностью соответствуют существующей у нас неопределенности места адаптации в процессе управления персоналом в системе муниципальной службы. Следует заметить, что испытательный срок предусмотрен для того, чтобы определить, обладает ли новый сотрудник необходимыми профессиональными и личностными качествами для исполнения своих обязанностей по должности, в то время как профессиональная адаптация имеет своей целью раскрытие и активизацию всего потенциала работника, определение его перспектив в организации, фактически – привязку личностных стратегий человека к стратегии развития организации. Для этого вполне может хватить периода 1–2 года, по окончании которого сотрудник становится полноправным членом кадрового состава организации со всеми вытекающими из этого последствиями. Это вполне справедливо для всех категорий работников муниципальных органов, даже для молодых специалистов с учетом отдельных требований к ним в период прохождения адаптации.

Среди форм работы с новым сотрудником в период прохождения им периода адаптации в российских организациях все чаще встречается применение наставничества, которое опять начинает признаваться эф-

фективным способом ускоренного приобретения вновь принятым работником необходимых ему навыков и знаний. Участникам исследования было предложено определить свое отношение к возрождению наставничества в системе муниципальной службы, и в результате определилось, что подавляющее большинство опрошенных высказались положительно (см. рис. 2).

Рисунок 2

### Отношение к возрождению наставничества в системе муниципальной службы



Такое распределение мнений дает основание утверждать, что наставничество, которое можно рассматривать не только как форму работы с новым сотрудником по его профессиональной адаптации, но и как непосредственный социальный канал передачи ему норм, ценностей, традиций организационной культуры муниципального органа, имеет большие перспективы своего развития, но при одном условии – если оно не будет формализовано, как это происходит со многими социальными технологиями в управлении персоналом в системе муниципальной службы.

На процесс профессиональной адаптации новых сотрудников на муниципальной службе оказывают воздействие различные факторы, в том числе негативные. Среди таких негативных факторов участниками исследования были выделены:

- невысокая заработная плата – 46,2% респондентов;
- неясные перспективы продвижения по службе – 42,0%;
- недостаточная квалификация руководителя – 41,0%;
- отсутствие возможности повышения квалификации и стажировки – 32,8% ;
- недостаточная обеспеченность рабочего места – 28,2%.

Из распределения мнений участников исследования видно, что на процесс профессиональной адаптации основное негативное воздействие оказывают факторы материального характера, что вполне понятно – основной рост доходов муниципальных служащих зависит от приобре-



таемого уровня квалификации (категории) и стажа муниципальной службы. Однако его действие в значительной мере усиливается при отсутствии возможности повышения квалификации и перспектив должностного продвижения. Играет свою негативную роль и субъективный фактор, который имеет своим источником невнятную кадровую политику в муниципальном органе либо ее отсутствие и подмену субъективной волей первого руководителя, что уже относится к вопросам организационной культуры. Примечательно, что оснащенность рабочего места в наименьшей степени негативно сказывается на профессиональной адаптации – сказывается реализация требований перехода к информационным формам взаимодействия власти всех уровней с обществом, гражданами.

Основываясь на мнении участников исследования, нужно еще раз подчеркнуть, что профессиональная адаптация способствует снижению текучести в кадровом составе муниципальной службы и закреплению в нем новых сотрудников – так считают 32,9% опрошенных, еще 50,1% – что способствует в какой-то мере, и только 8,8% – что не способствует (8,2% затруднились с ответом). Таким образом, профессиональная адаптация – это в том числе и социальная технология стабилизации кадров муниципальной службы.

В завершение необходимо отметить, что вопросы совершенствования систем адаптации персонала в муниципальных органах столь же многогранны и разнообразны, как и сама проблема адаптации персонала. Здесь можно выделять экономическую, управленческую, правовую, социальную, культурную и т.д. составляющие. Для того чтобы практически развивать и совершенствовать адаптационную работу в муниципальных органах, необходимо ее научное обеспечение – теоретическое и методическое. Необходимо также исследовать проблему адаптации персонала муниципальной службы в современных российских условиях, в том числе и в отношении применимости зарубежного опыта формирования систем адаптации в органах государственного и муниципального управления.

## ПРИМЕЧАНИЕ

<sup>1</sup> Опрос проведен в 18 субъектах Российской Федерации. Всего опрошено 765 человек. Январь–март 2011 г. Руководитель проекта – доктор социологических наук, профессор А.И. Турчинов. Руководитель социологического исследования – доктор социологических наук, профессор К.О. Магомедов.