DOI: 10.22394/2070-8378-2021-23-2-28-33

АДАПТАЦИЯ КАДРОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ

ДАРЬЯ СЕРГЕЕВНА ТРУХАНОВИЧ, **соискатель ученой степени кандидата социологических наук, старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления**
Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 344002, Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70/54). E-mail: trukhanovich.daria@yandex.ru

Аннотация: В настоящей статье дается организационно-правовой анализ адаптации кадров государственной гражданской службы. Результаты исследования говорят о том, что действующее законодательство не содержит положений, прямо регулирующих процесс адаптации таких кадров. Он сопоставляется с испытаниями, назначаемыми при поступлении на службу; выявляются основные различия этих технологий. Организационный анализ адаптации кадров государственной службы проведен на основе изучения опыта использования данной кадровой технологии в Министерстве культуры Забайкальского края, Министерстве труда и социального развития Омской области, органах исполнительной власти Пензенской и Ярославской областей, а также Хабаровского края и Санкт-Петербурга, в Министерстве промышленности и торговли Российской Федерации, а также в Пенсионном фонде Российской Федерации. Анализ адаптационных практик, реализуемых в разных органах государственной власти Российской Федерации, позволяет заключить, что в настоящее время не сложилось единого подхода к адаптации кадров государственной службы. Часто встречаются формальные практики, которые не достигают своих целей. Органы государственной власти сегодня все чаще обращают внимание на необходимость регулирования процесса адаптации служащих, однако реализуют свои программы с разным успехом. Не все органы власти эффективно используют механизмы адаптации государственных гражданских служащих, а значит, требуется принятие мер, направленных на исправление ситуации. Возможность решения выявленных проблем автор видит в изменении правовых и организационных основ адаптации кадров на государственной службе.

Ключевые слова: адаптация кадров, кадровая работа, государственные гражданские служащие, молодые специалисты, социализация молодых специалистов, наставничество, организационно-правовые изменения

Статья поступила в редакцию 13 августа 2019 года.

Труханович Д.С. Адаптация кадров государственной гражданской службы: организационно-правовой анализ. *Государственная служба*. 2021. № 2. С. 28–33.

ADAPTATION OF CIVIL SERVICE PERSONNEL: ORGANIZATIONAL AND LEGAL ANALYSIS

DARIA SERGEEVNA TRUKHANOVICH, **Applicant for the degree of Candidate of Sci. (Sociology), Senior Lecturer of the Department of State and Municipal Administration**
South Russian Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (70/54, ul. Pushkinskaya, Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: trukhanovich.daria@yandex.ru

Abstract: In this article, the author carries out the organizational and legal analysis of the adaptation of personnel in the state civil service. The results of the study suggest that the existing legislation does not contain provisions directly regulating the process of adaptation for civil servants. The article presents a comparative analysis of the personnel adaptations and probation period, identifies the main differences of these technologies. The organizational analysis of civil service personnel adaptation is carried out on the experience of using this personnel technology in the Ministry of Culture of Zabaikalsky Krai, the Ministry of Labor and Social Development of Omsk region, Executive authorities of Penza and Yaroslavl regions, Khabarovsk Krai and St. Petersburg, in the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation, and in the Pension Fund of the Russian Federation. The analysis of adaptation practices implemented in the different bodies of public authorities of the Russian Federation allows to conclude that, currently, there is no single approach to civil service personnel adaptation. There are often formal practices that fail to achieve their goals. Government bodies today increasingly pay attention to the need to regulate the adaptation process of employees, however, they implement their programs with varying degrees of success. Not all government bodies effectively use the adaptation mechanisms for civil servants, which means that measures must be taken to correct the situation. The author sees the solution of the problems in changing the legal and organizational basis for the personnel adaptation in the civil service.

Keywords: adaptation of personnel, development of personnel, civil servants, young professionals, socialization of young professionals, mentoring, organizational and legal changes

The article was received on August 13, 2019.

Trukhanovich D.S. Adaptation of civil service personnel: organizational and legal analysis. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2021. No. 2. P. 28–33.

Введение

24 июня 2019 года Президентом Российской Федерации В.В. Путиным был издан Указ № 288, который определяет основные направления развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019–2021 годы[1]. Одним из таких направлений является внедрение новых форм профессионального развития гражданских служащих. Однако такое развитие невозможно без профессионального становления государственного служащего, ведущую роль в котором играет адаптация кадров.

Исследователи по-разному подходят к определению этого понятия. Например, Н.Д. Стреколова и Г.К. Копейкин под адаптацией понимают процесс приспособления работника к новым условиям труда [Стреколова, Копейкин, 2004. С. 76]. Е.В. Малинина рассматривает ее как процесс приспособления к рабочему месту и трудовому коллективу [Малинина, 2010. С. 45]. Адаптацию как двусторонний процесс, представляющий собой взаимное приспособление работника и организации, рассматривают Н.И. Шаталова, Н.М. Бурносов, А.И. Хорев, Т.И. Овчинникова и др. [Управление персоналом…, 2003. С. 187]. Третья группа ученых полагает, что адаптация – это процесс вхождения и закрепления человека [Юрасов, 2006. С. 62; Сербиновский, 2007. С. 245], процесс профессиональной и социальной ориентации работника [Петров, 2006. С. 166], знакомство сотрудника с деятельностью организации[2], освоение работником профессиональных и социальных функций [Маусов, Ламскова, 2004. С. 26] или вовлечение человека в новую для него организационно-производственную среду.

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 [Иванова, Климова, 2018. С. 173]. Этот процесс представляет собой приспособление, привыкание работника к требованиям профессии, усвоение им производственно-технических и социальных норм поведения, которые необходимы для выполнения трудовых функций [Абдуллина, 2018. С. 43]. Он имеет свою структуру, особенности протекания и временные рамки. Адаптация государственных служащих характеризуется вхождением личности в социальную и профессиональную среду организации. 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 [Иванова, Климова, 2018. С. 174; O'Connor, Wilding, 1970. P. 164–177].

Особенности правового регулирования адаптации персонала

Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»[3] не содержит в себе положений, регулирующих процесс адаптации кадров государственной службы, отсутствуют также и указы Президента Российской Федерации, посвященные данному вопросу.

Близкими по смыслу к адаптации кадров являются испытания при поступлении на государственную службу (испытательный срок) и наставничество. Однако указанные кадровые технологии не являются идентичными. Основные отличия адаптации кадров и испытания, назначаемого при поступлении на службу, представлены в **таблице 1**.

В свою очередь, наставничество является одной из технологий адаптации кадров и позволяет новому сотруднику быстрее наладить коммуникации в коллективе и понять сущность новой профессиональной деятельности. Оно предполагает непосредственный контакт наставника и служащего, в то время как адаптация кадров может включать в себя дистанционное обучение, самостоятельное освоение литературы, прохождение тестирований и др.

Таким образом, адаптация как кадровая технология не является обязательной для органов государственной власти, при этом нельзя подменять адаптацию схожими кадровыми технологиями (например, назначением испытания при поступлении на службу).

Анализ практики использования адаптации как кадровой технологии

Органы государственной власти сегодня все чаще обращают внимание на необходимость регулирования процесса адаптации служащих, однако реализуют свои программы с разным успехом.

Примером формального подхода к адаптации кадров государственной службы является опыт Министерства культуры Забайкальского края. Так, 13 февраля 2019 года был издан приказ № 28/ОД[4], которым утверждалось Положение об адаптации государственных гражданских служащих, назначенных на должности государственной гражданской службы в Министерство культуры Забайкальского края. В Министерстве культуры Забайкальского края адаптация осуществляется в отношении лиц, впервые поступивших на государственную службу, в течение всего периода испытательного срока. Отметим, что указанное Положение не предусматривает назначение наставника для гражданского служащего, проходящего адаптацию, а контрольные функции в отношении

1 Указ Президента Российской Федерации от 24 июня 2019 года № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019–2021 годы». Официальный интернет-портал правовой информации. http://www.pravo.gov.ru

2 *Днестрянский Г.А.* Адаптация персонала. Экономика, социология, менеджмент. Федеральный образовательный портал. http://management.edu.ru/db/msg/61284.html

3 Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». *Собрание законодательства Российской Федерации*, 2 августа 2004 года, № 31, ст. 3215.

4 Официальный сайт Министерства культуры Забайкальского края. http://минкультура.забайкальскийкрай.рф/u/xn-80apgechxphc1h/files/Mincult

Таблица 1. Сравнительный анализ адаптации персонала и испытания, назначаемого при поступлении на государственную гражданскую службу

Table 1. Comparative analysis of the adaptation of personnel and tests, assigned upon admission to the civil service

Критерий	Адаптация	Испытание при поступлении на службу
Временной период	1 месяц – 1,5 года	1 месяц – 1 год
Объективность / субъективность процесса	Является объективным процессом, так как любой сотрудник всегда адаптируется к новым трудовым условиям и новому коллективу. Может быть регулируемой (формальной) или нерегулируемой (неформальной).	По своей сути субъективно, так как назначается по воле представителя нанимателя. Процедура назначения и прохождения испытания всегда формально закреплена
Субъектный состав	Все служащие вне зависимости от возраста, пола, стажа и занимаемой должности	Гражданин, впервые поступающий на гражданскую службу
Цель	Оперативное включение в служебную деятельность и прохождение процесса социализации в новом трудовом коллективе	Проверка соответствия служащего замещаемой должности
Сущностная характеристика оснований для прекращения контракта в рассматриваемый период	Служащий не смог включиться в служебную деятельность, наладить коммуникации в коллективе	Неудовлетворительный результат испытания
Сроки расторжения контракта	Общие сроки: служащий информирует представителя нанимателя о расторжении контракта за две недели	Сокращенные сроки: расторжение контракта с информированием служащего (представителя нанимателя) не позднее чем за три дня до расторжения контракта

него выполняет его непосредственный руководитель.

Положение об адаптации государственных гражданских служащих, назначенных на должности государственной гражданской службы в Министерство культуры Забайкальского края, предусматривает перечень мероприятий, к которым относятся:

– оформление и выдача служащему удостоверения и иных документов;

– подготовка служебного места;

– представление нового сотрудника коллективу;

– представление гражданскому служащему информации, необходимой для прохождения службы;

– проведение вводных инструктажей по пожарной безопасности и охране труда.

При этом из текста документа не следует, каким образом реализуется социально-психологическая адаптация нового сотрудника. Все перечисленные мероприятия не нацелены на его интеграцию в команду, разъяснение ему особенностей профессиональной и организационной культуры. Изложенное позволяет заключить, что адаптация служащих в Министерстве культуры Забайкальского края – процедура скорее формальная, чем реально помогающая новому сотруднику.

Формальный подход к адаптации кадров, реализованный Министерством культуры Забайкальского края, не является единственным примером: аналогичный способ обозначен, например, в приказе Федеральной налоговой службы Российской Федерации от 13 сентября 2011 года № ММВ-7-4/570 «Об утверждении Методических рекомендаций по адаптации государственных гражданских служащих центрального аппарата Федеральной налоговой службы и территориальных органов ФНС России»[5].

В Министерстве труда и социального развития Омской области еще с 2007 года действует «Положение об адаптации новых работников», в котором этот процесс рассматривается как процедура включения работника в новую для него трудовую и социальную среду, создание адекватных условий для эффективной деятельности работников[6]. Функции управления адаптацией сотрудников, согласно этому документу, выполняют непосредственный руководитель, куратор (наставник), отдел по управлению персоналом и другие коллеги. Адаптация проводится по заранее разработанному плану. Однако данным положением не предусмотрено применение каких-либо специальных технологий, кроме наставничества, что мы считаем существенным недостатком.

В Пензенской и Ярославской областях, а также в Хабаровском крае и Санкт-Петербурге адаптация кадров сводится лишь к внедрению наставничества. При этом в Пензенской области наставник назначается только лицам, которые не достигли 30-летнего возраста. Однако мы уже отмечали, что этот процесс в той или иной степени затрагивает каждого работника, а значит, наставник должен назначаться любому служащему, при этом отдельным вопросом является выбор наставника.

Положительным опытом использования технологии адаптации на государственной службе можно считать, например, практику Министерства промышленности и торговли Российской Федерации. В Минпромторге России с 2015 года действует адаптационная программа, которая направлена на создание условий для максимально быстрой реализации профессионального потенциала впервые поступившего на государственную гражданскую службу в Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. Положение о порядке адаптации и организации работы граждан, принятых на государ-

5 Приказ Федеральной налоговой службы Российской Федерации от 13 сентября 2011 года № ММВ-7-4/570 «Об утверждении Методических рекомендаций по адаптации государственных гражданских служащих центрального аппарата Федеральной налоговой службы и территориальных органов ФНС России». http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=514796#09794316167100947

6 Официальный сайт Министерства труда и социального развития Российской Федерации. https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/base/6

ственную гражданскую службу в Минпромторг России, утверждено приказом от 12 ноября 2015 года № 3570[7].

Адаптационная программа имеет следующую структуру:
– осуществление контроля за своевременной подготовкой рабочего места к первому рабочему дню;
– обязательные адаптационные семинары системы внутреннего обучения, которые проводятся в целях формирования системного представления о деятельности организации, ознакомления со всеми внутриорганизационными процедурами;
– самостоятельное ознакомление с информацией о Министерстве (адаптационная презентация, рассылаемая автоматически в качестве первого письма на адрес рабочей электронной почты);
– наставничество на время испытательного срока.

Результаты реализации данной программы свидетельствуют о том, что за время осуществления контроля за своевременной подготовкой рабочего места количество нарушений снизилось с 75 % (13 нарушений) в июле 2014 года до 11 % (2 нарушения) в октябре 2015 года. В 2015 году в среднем фиксировалось не более 3 нарушений в месяц. В 2016 году в рамках адаптационной программы 111 поступивших на государственную гражданскую службу в Министерство промышленности и торговли Российской Федерации приняли участие в специальных мероприятиях системы внутреннего обучения; 100 % участников успешно прошли испытательный срок[8].

Достаточно большое внимание уделяется адаптации новых сотрудников в Пенсионном фонде Российской Федерации. Этот процесс включает в себя профессиональную, личностную, социально-психологическую и социально-организационную адаптацию. Согласно информации, размещенной на официальном сайте Министерства труда и социального развития Российской Федерации, адаптация сотрудников в Пенсионном фонде Российской Федерации имеет следующие этапы[9]:
– процедура введения в организацию, или ориентация работника;
– внутриорганизационное обучение и введение в должность, оценка уровня подготовленности работника.

Наставничество является формой внутриорганизационного обучения адаптанта. Наставник курирует профессиональное развитие работника, консультирует его по сложным вопросам, предупреждает конфликты и стрессы, способствует установлению межличностных коммуникаций. Внутриорганизационное обучение адаптанта рекомендуется проводить в следующих формах:

- программы повышения профессионального уровня;
- семинар-совещание;
- инструктивно-методическое занятие;

7 Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 12 ноября 2015 года № 3570. Официальный сайт Минпромторга России. http://minpromtorg.gov.ru/docs/#!33947

8 Официальный сайт Министерства труда и социального развития Российской Федерации. https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/base/6

9 Там же.

Таблица 2. Информация о количестве работников, прошедших адаптацию за период с 1 января 2013 года по 1 октября 2017 года.

Источник: Официальный сайт Министерства труда и социального развития Российской Федерации. https://rosmintrud.ru/ministry/ programms/gossluzhba/17/base/6

Table 2. Information on the number of personnel, who have undergone adaptation for the period from January 1, 2013, to October 1, 2017

Год	Количество принятых, чел.	Количество прошедших адаптацию, чел.	Из них уволившиеся до 1 года, чел.
2013	19 559	12 868	2 221
2014	19 596	12 473	2 245
2015	14 182	10 684	1 996
2016	14 743	9 256	1 941
2017	10 205	6 395	1 047

- консультационно-тематическое совещание;
- практическое занятие с психологом (тренинг);
- практикум;
- информационно-инструктивное занятие;
- стажировка;
- самообразование;
- просмотр видеоматериалов по направлениям деятельности;
- актуализация профессиональных знаний с частичным отрывом от работы и (или) непосредственно в его структурном подразделении с привлечением в качестве наставника опытного работника, в том числе с использованием дистанционных технологий.

Завершение адаптации (закрепление полученных знаний, профессиональное и психологическое тестирование).

Успешность программы адаптации служащих Пенсионного фонда Российской Федерации можно оценить, проанализировав данные из **таблицы 2**. Так, по сравнению с 2013 годом количество вновь принятых служащих сократилось почти в два раза, что может быть связано со снижением «текучки кадров». При этом, если в 2013 году примерно 17,2 % служащих, прошедших адаптацию, увольнялись в течение года, то в 2017 году этот показатель составил 16,3 %.

Таким образом, анализ практик, реализуемых в разных органах государственной власти Российской Федерации и ее субъектов, позволяет заключить, что в настоящее время не сложилось единого подхода к адаптации кадров государственной службы. Часто встречаются формальные практики, которые не достигают своих целей, поскольку не способны в полном объеме помочь специалисту пройти все виды производственной адаптации.

Организационно-правовая трансформация адаптации

Для превращения адаптации кадров из формальной процедуры в реальный механизм повышения эффективности труда государственных служащих, по нашему мнению, необходимо внести ряд изменений.

Адаптации как одной из базовых кадровых технологий наравне с конкурсом, аттестацией, квалификационным экзаменом и формированием кадрового резерва стоит придать правовое оформление.

Необходимо внесение двух параллельных изменений в Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»:

– нормативное закрепление процедуры прохождения адаптации для государственных служащих посредством дополнения главы 9 статьей «47.1. Адаптация государственных гражданских служащих»;

– исключение статьи 27 «Испытание на гражданской службе» и включение ее положений о сроках расторжения контракта в новую статью 47.1 данного закона.

Статья 47.1 Федерального закона Российской Федерации от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» должна содержать в себе цели адаптации, ее основные виды и сроки, перечень субъектов адаптационного процесса, а также основные его направления и этапы. Также следует предусмотреть случаи, когда представитель нанимателя может по своей инициативе расторгнуть служебный контракт в связи с тем, что работник не выполняет адаптационный план и не стремится стать частью профессионального сообщества органа власти.

В целях формирования единых организационных основ адаптации кадров государственной службы необходимо издание Указа Президента Российской Федерации, который бы детализировал общие положения статьи 47.1 данного закона.

На наш взгляд, адаптация государственных служащих должна осуществляться по двум основным направлениям:

- адаптация лиц, впервые поступивших на государственную гражданскую службу;
- адаптация лиц, ранее имевших опыт такой службы.

Подобное разделение связано с тем, что первой категории служащих требуется больше времени для адаптации, так как они не знакомы с профессиональной культурой и организационным механизмом государственной службы. Период адаптации по общему правилу должен составлять от трех месяцев до одного года. Для каждого конкретного служащего он устанавливается исходя из его психологических особенностей, которые диагностируются посредством проведения специальных психологических тестов (например, тест для самооценки психологической адаптивности или опросник для оценки эмоционально-деятельностной адаптивности, разработанные Н.П. Фетискиным, В.В. Козловым и Г.М. Мануйловым; методика диагностики социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда и др.).

Период адаптации государственного служащего состоит из нескольких этапов. Рассмотрим каждый из них в отдельности.

1-й этап: за 3–4 дня до начала исполнения обязанностей новым государственным служащим.

На этом этапе кадровая служба информирует руководителя структурного подразделения о сроках начала работы нового сотрудника, а также предоставляет ему результаты диагностики адаптивных способностей служащего и рекомендации по срокам адаптационного периода. Начальник отдела (управления или другого структурного подразделения) назначает наставника, который составляет план адаптации нового сотрудника. Такой план утверждается руководителем структурного подразделения, и он же осуществляет мониторинг его реализации. Подчеркнем, что труд наставника в обязательном порядке должен оплачиваться дополнительно, рекомендуется также предусмотреть дополнительную выплату наставникам, подопечные которых успешно прошли адаптационный период.

2-й этап: первый рабочий день нового сотрудника.

В первый трудовой день новый государственный служащий беседует с начальником структурного подразделения, который затем представляет его коллегам и знакомит с наставником. Затем наставник информирует служащего о структуре органа государственной власти, представляет его коллегам из других отделов, с которыми служащему придется взаимодействовать, знакомит с процедурой документооборота в отделе и органе власти в целом и отправляет на инструктажи по пожарной безопасности, охране труда и др. После прохождения всех инструктажей наставник знакомит служащего с планом адаптации, и они совместно приступают к его реализации.

3-й этап: установленный адаптационный период (от 3-х месяцев до 1 года).

В ходе всего установленного периода адаптация ведется по нескольким направлениям:

– организационно-административная адаптация;

– профессиональная адаптация, которая включает в себя активное освоение профессии государственного гражданского служащего. Первоначально служащему поручается выполнение несложных задач, которые направлены на выработку базовых навыков. Постепенно задачи усложняются, и к концу адаптационного периода сотрудник становится полноценным специалистом. В целях контроля на данном этапе необходимо использовать тестирования, позволяющие определить уровень знаний и навыков служащего, и собеседования с руководителем отдела;

– социально-психологическая адаптация (адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива). Основная задача наставника в этом случае – как можно более подробно проинформировать нового служащего о неформальных правилах и отношениях как внутри отдела, так и в целом в рамках органа государственной власти;

– экономическая адаптация (заключается в формировании адекватной системы мотивации служащих и их убеждении в ее справедливости).

В течение всего адаптационного периода государственный служащий активно взаимодействует с наставником, получает от него обратную связь, а также

проходит личные собеседования с руководителем не реже чем 1 раз в 2 недели.

4-й этап: подведение итогов адаптации.

Заключительным этапом адаптации является оценка ее результатов. Для этих целей мы предлагаем использовать метод «360 градусов». По окончании адаптационного срока наставник готовит письменный мотивированный отзыв, с которым знакомит оцениваемого и затем предоставляет руководителю. Руководитель, в свою очередь, проводит беседу с государственным служащим, оценивает степень достижения целей и задач адаптации, указанных в плане. Об итогах руководитель информирует кадровую службу, которая заносит все результаты в личное дело.

Для совершенствования процесса адаптации кадров государственной гражданской службы органы государственной власти могут заимствовать опыт ПАО «Сбербанк России» по внедрению цифровых технологий в кадровую работу. Речь идет о внедрении комплексного решения для управления кадровыми ресурсами SAP Success Factors, которое является полнофункциональным, охватывающим все процессы управления персоналом: от подбора и адаптации до разработки мотивационных схем, реализации кадровой политики компании. Облачная платформа позволит объединить в едином цифровом пространстве всех гражданских служащих в разных регионах страны, что позволит на практике реализовать концепцию единого внутреннего рынка труда государственных служащих.

Заключение

Таким образом, адаптация – не однодневное мероприятие, а многоступенчатый процесс, занимающий продолжительное время. Она представляет собой многогранное явление, которое не сводится только к приспособлению и ориентации в профессиональной деятельности. Период адаптации сотрудника зависит от многих факторов и может составлять от одного года до полутора лет. Анализ практики внедрения такой технологии показывает, что не все органы власти эффективно используют механизмы адаптации государственных гражданских служащих, а значит, требуется принятие мер, направленных на исправление ситуации.

Мы полагаем, что исключение адаптации из числа базовых кадровых технологий, применяемых в органах государственной власти в обязательном порядке, является ошибочным и снижает эффективность адаптации служащих, что прямо влияет на эффективность их деятельности. В связи с этим мы предлагаем нормативно закрепить процедуру прохождения адаптации для государственных гражданских служащих, дополнив главу 13 Федерального закона Российской Федерации от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» статьей «61.1. Адаптация государственных гражданских служащих», а также детализировав ее положения в специальном Указе Президента Российской Федерации, в том числе охарактеризовав все четыре этапа адаптации кадров государственной службы.

Литература

Абдуллина А.Р. Особенности системы адаптации государственных гражданских служащих. *Теория и практика современной науки*. 2018. № 1 (31). С. 41-51.

Иванова Н.Л., Климова А.В. Адаптация молодых специалистов на государственной службе. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2018. № 4. С. 172-194.

Крутцова М.Н. Наставничество как форма адаптации государственных гражданских служащих. *Вестник университета*. 2017. № 3. С. 184-188.

Малинина Е.В. Адаптация сотрудника: случайности или подготовленная программа. *Управление персоналом: практика*. 2010. № 7. С. 45-46.

Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. М., 2005.

Маусов Н.К., Ламскова О.М. Адаптация персонала в организации. Управление персоналом. 2004. № 13 (99). С. 26-31.

Петров М.И. Безопасность и персонал. *Управление персоналом*. 2006. № 1 (131). С. 164-169.

Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. М., 2007.

Стреколова Н.Д., Копейкин Г.К. Управление персоналом: учеб. пособие. СПб., 2004.

Управление персоналом на производстве: учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. М., 2003.

Юрасов И. Мониторинг адаптивности промышленных рабочих. *Управление персоналом*. 2006. № 14. С. 62-65.

O'Connor T. P., Wilding R. W. L. The Civil Service in the Modern State. *An Irish Quarterly Review*. 1970. Vol. 59. No. 234. P. 164-179.

References

Abdullina A. R. Features of the Adaptation System of Civil Servants. *Teoriya i praktika sovremennoi nauki.* 2018. No. 1 (31). P. 41-51. In Russian

Ivanova N. L., Klimova A. V. Adaptation of Young Specialists in Public Service. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya.* 2018. No. 4. P. 172-194. In Russian

Kruttsova M. N. Mentoring as a Form of Adaptation of Civil Servants. *Vestnik universiteta*. 2017. No. 3. P. 184-188. In Russian

Malinina E. V. Vocational Adjustment: Chance or Prepared Programme. *Upravlenie personalom: praktika*. 2010. No. 7. P. 45-46. In Russian

Maluev P. A., Melikhov Yu. E. Human Resource Management. Moscow, 2005. In Russian

Mausov N. K., Lamskova O. M. Personnel Adaptation in Organization. *Upravlenie personalom.* 2004. No. 13 (99). P. 26-31. In Russian

O'Connor T. P., Wilding R. W. L. The Civil Service in the Modern State. *An Irish Quarterly Review*. 1970. Vol. 59. No. 234. P. 164-179. In English

Petrov M. I. Security and Personnel. *Upravlenie personalom*. 2006. No. 1 (131). 2006. P. 164-169. In Russian

Serbinovsky B. Yu. Human Resource Management. Moscow, 2007. In Russian

Strekolova N. D., Kopeikin G. K. Human Resource Management: Textbook. St. Petersburg, 2004. In Russian

Personnel Management in Industrial Organization: Textbook / Ed. by Prof. N. I. Shatalova, N. M. Burnosova. Moscow, 2003. In Russian

Yurasov I. Monitoring the Adaptability of Industrial Workforce. *Upravlenie personalom*. 2006. No. 14. P. 62-65. In Russian