

Н.П. АРТЫКАЕВА

## ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ: РОССИЯ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

***Аннотация.** Статья посвящена необходимости профессиональной адаптации государственных служащих в Российской Федерации. Автор поднимает давно назревший вопрос о качестве специалистов, задействованных во властных учреждениях и предлагает создать национальную систему подготовки управленцев на современной основе и с учетом реалий, в том числе специфики государственной службы.*

***Ключевые слова:** государственная служба, профессиональная подготовка, управление, управленцы, переориентация, адаптация.*

## PROFESSIONAL ADAPTATION CIVIL SERVANTS: RUSSIA AND FOREIGN EXPERIENCE

***Abstract.** The article is devoted to the need for professional adaptation of civil servants in the Russian Federation. The author raises the urgent issue of the quality of specialists involved in government institutions and proposes to create a national system for training managers on a modern basis and considering realities, including the specifics of the civil service.*

***Keywords:** civil service, vocational training, management, managers, reorientation, adaptation.*

Перспектива жить в «прекрасной России будущего» — благополучной, сильной, свободной и динамично развивающейся, — откроется в полной мере только тогда, когда общими усилиями будет решено множество задач государственной важности. Но государство — это не абстрактное понятие, государственные задачи решают живые люди. Поэтому одним из важнейших факторов, влияющих на успех и масштаб преобразований во всех сферах жизни, является рост профессионализации при подготовке государственных служащих как кадровой элиты российского общества.

Но даже при наличии отличных специализированных образовательных программ на базе вузов для управленцев всех уровней на данный момент в России не учитывается один из ключевых факторов, а именно — профессиональная адаптация людей, приходящих во власть.

---

АРТЫКАЕВА Наталья Петровна — в 2018–2021 годы руководитель Российского центра обучения избирательным технологиям при Центральной избирательной комиссии Российской Федерации, г. Москва

Согласно Федеральному закону от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», одним из принципов государственной гражданской службы является «равный доступ граждан, владеющих государственным языком Российской Федерации, к гражданской службе и равные условия ее прохождения независимо от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с профессиональными и деловыми качествами гражданского служащего». То есть при принятии на государственную службу действует правило равных возможностей, смысл которого состоит в том, что назначение на должность производится в соответствии со способностями и профессиональным уровнем знаний и умений претендента. Запрещена всякого рода дискриминация. Однако без специальной подготовки избежать ошибок, которые в этой сфере чреваты весьма серьезными последствиями, начинающему государственному служащему вряд ли удастся.

Надо иметь в виду, что далеко не все строят свою карьеру в государственных структурах со студенчества, начиная с «чистого листа» и поднимаясь по служебной лестнице постепенно шаг за шагом с самых низших должностей. Многие переходят на государственную службу, имея весьма значимые заслуги и определенный профессиональный и социальный авторитет в иных сферах (науке, бизнесе, банковском секторе и т. д.), для решения масштабных задач в своей области, и поэтому нередко пытаются действовать на новом поприще, руководствуясь правилами, нормами и принципами, усвоенными на прежнем месте работы. Следовательно, дальнейшая «шлифовка» механизмов профессионального отбора и подготовки кадров госслужащих должна быть связана именно с переориентацией и адаптацией тех, кто ангажирован в государственный аппарат из других отраслей деятельности.

Инновационные бизнес-стратегии, равно как и фундаментальные научные концепции, могут оказаться бесполезными для организации эффективной работы на государственной службе. Здесь действуют иные закономерности. Так, использование инструментов весьма популярной в бизнес-сообществе системы оценки эффективности в качестве управленческого механизма приводит к ее деформации и обеднению, превращая действенную методику в форму отчетности, что совсем не редкость в отечественных реалиях [1, с. 40]. Происходит подмена содержания формой, смещение акцентов с определения «что делать» на «как делать» и «сколько это будет стоить». В итоге планирование ресурсов осуществляется зачастую стихийно и без четко спроектированных задач, а бюджетные средства «эффективно осваиваются» при отсутствии реального результата.

Постулат «чем сложнее иерархия и разнообразнее функции, тем больше искушений и поводов для искажения системы» доказательства не требует.

В иерархической структуре процедура оценки эффективности в любой момент может превратиться в символический ритуал, так как система способствует постоянной генерации индикаторов эффективности и количественных данных, которые не показывают реальное положение дел в организации. Как следствие, на макроуровне возникает вероятность потери самой сути связей между основным процессом и количественными показателями, а также дается неверное представление об ответственности лиц за отдельные задачи. В результате руководитель видит только объединенные данные, что повышает риск их неверной интерпретации, то есть, вопреки собственным задачам, система оценки эффективности скрывает реальную ситуацию.

\* \* \*

Здесь уместно обратиться к международному опыту. Начнем с *Германии*, характерная особенность государственной службы в которой — институты довольно продолжительной подготовительной службы и последующего испытательного срока [2]. *Если возраст служащего менее 32 лет, он может быть назначен на должность только после успешного прохождения испытательного срока (до 5 лет), причем лишь на низшую должность.* По этой причине карьеру чиновника в Германии принято начинать сразу после окончания вуза, чтобы иметь возможность идти по служебной лестнице постепенно, а компетенция государственного служащего подкреплялась практикой из реальной жизни и профессиональным опытом.

В *Канаде* особенностью приема на «правительственную службу» (как там принято называть госслужбу) является то, что *трудоустройство происходит исключительно на конкурсной основе с обязательной сдачей серии экзаменов и прохождением собеседований* [1, с. 17]. Причем период от момента подачи резюме до выхода на работу может быть очень растянут по времени (от 6 месяцев до 1 года). Еще одним специфическим моментом здесь выступает *наличие единого поставщика услуг в области обучения, переподготовки, адаптации, изучения и применения новейших исследований и передовых методик управления государственным сектором для государственных служащих*, в качестве которого выступает Канадская школа государственной службы, основанная в 2004 году как структурное подразделение федерального правительства Канады. В ней используется единый подход к обучению и развитию кадров, это приводит к тому, что служащие государственных структур в любом из уголков страны обеспечиваются знаниями и умениями, необходимыми для качественного обслуживания населения.

Карьера государственного служащего в *Южной Корее* строится большей частью *на модели назначения на должность на основе заслуг* [3, с. 138–141]. *И здесь довольно щепетильно соблюдаются правила, обеспечивающие возможность поступления на госслужбу молодых людей, что способствует развитию «человеческого капитала».* В то же время в государственный аппарат

*планомерно привлекаются специалисты, обладающие успешным опытом работы в иных сферах деятельности.* Предполагается, что они обогащают государственную службу своим профессионализмом и политической беспристрастностью, дополняют ее высокими стандартами добросовестности, антикоррупционной устойчивостью, демократичностью, навыками взаимодействия с частным сектором экономики и таким образом оказывают положительное воздействие на менталитет чиновника (согласно устоявшейся традиции в Корее повышение в должности скорее получит человек преданный делу, хоть и менее талантливый).

*При этом к обучению и адаптации корейцы подходят со всей тщательностью.* Корейскую систему подготовки и переподготовки государственных служащих организует и курирует несколько организаций: министерство государственного управления и безопасности, центральный институт подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих, а также иные образовательные учреждения. Обучение и переподготовка государственных служащих в Южной Корее проводится по пяти качественным принципам: уровень базовых компетенций; ценности государственной службы; лидерство; глобальные ценности; профильные умения и навыки. Для профессиональной переориентации предусмотрен, в частности, и институт наставничества.

\* \* \*

Профессиональная социализация государственных служащих предполагает работу, с одной стороны, со специалистом, обладающим знаниями и опытом в определенной специальности, с другой, — с индивидом, уже сформированным как личность [4, с. 104–105]. Притом можно с большой долей вероятности констатировать, что люди, приходящие в аппарат государственного управления, часто являются успешными личностями.

В то же время важными предпосылками высокой эффективности аппарата являются безличность, беспристрастность, исполнительность работников. Это объясняет противостояние интериоризационных и адаптационных фаз развития при профессиональной социализации госслужащего. Адаптированность работника нередко сопровождается кризисом социальной идентичности на групповом и личностном уровне. Эти проявления требуют грамотного вмешательства, особенно на начальном этапе своего возникновения.

С учетом данного фактора в России назрела необходимость создания структур и учреждений, оказывающих качественные услуги по профессиональной адаптации госслужащих. Сомнительные «тренинги личностного роста», обещающие развитие в любой нужной вам сфере, преследуют цель не научить чему-то важному и раскрыть потенциал обучающихся, а заработать на клиентах. В итоге мы имеем либо схемы, играющие на иллюзии успеха, от профессиональных манипуляторов; либо коуч-сессии, призван-

ные решать психологические проблемы; либо бизнес-тренинги, абсолютно не учитывающие особенности государственной службы.

Специальной структуры — института адаптации и повышения квалификации для государственных служащих, который в том числе мог бы стать своего рода медиатором между властью и бизнесом, увязать управление по результатам с принятием ресурсных решений, на данный момент не существует. Но именно институт профессиональной адаптации сможет помочь нивелировать риски, связанные с масштабным изменением механизмов принятия решений, которое жаждут многие стремящиеся во власть практики от бизнеса, выходцы из других социальных сфер общества. А это, в свою очередь, повысит эффективность органов законодательной и исполнительной власти и позволит укрепить доверие населения страны к ключевым институтам государственной власти.

В заключение хотелось бы призвать научное сообщество к более широкому обсуждению проблематики адаптации государственных служащих и принятию консолидированного решения. «Плыть по течению» в привычном русле — в данной ситуации нецелесообразно. Хотя бы потому, что иначе наше государство лишится перспективных специалистов, так как даже самая высокая квалификация кадрового резерва в отрыве от реальности (без знания «почвы», без «полевых» навыков) окажется недостаточной для эффективного решения задач государственного уровня.

### Список литературы

1. Новые технологии государственного управления в зеркале канадского и российского опыта: монография / под ред. А.М. Марголина и П. Дуткевича. М.: Моск. городск. ун-т управления Правительства Москвы, 2013. 272 с.
2. Государственная служба: комплексный подход: учебник / Отв. ред. А.В. Оболонский. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2009. Гл. 6.
3. Суходаева Т.С. Развитие компетенций как фактор карьерного роста при прохождении государственной службы в Республике Корея // Среднерусский вестник общественных наук. 2018. Т. 13. № 1.
4. Перинская Н.А. Специфика профессиональной социализации государственных служащих // Вестник национального института бизнеса. 2019. № 35.