

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**АДАПТАЦИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ К  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА МУНИЦИПАЛЬНОЙ  
СЛУЖБЕ (НА МАТЕРИАЛАХ ГОРОДСКОГО ОКРУГА «ГОРОД  
БЕЛГОРОД»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
очной формы обучения, группы 05001302  
Дейнеко Алины Юрьевны

Научный руководитель  
кандидат социологических наук,  
доцент Бубликов В.В.

БЕЛГОРОД 2017

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ	10
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ В ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ «ГОРОД БЕЛГОРОД»	25
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ В ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ «ГОРОД БЕЛГОРОД»	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	61
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	64
ПРИЛОЖЕНИЯ	72

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы дипломного исследования.** Проблема адаптации к профессиональной деятельности чрезвычайно актуальна в настоящее время. Работа с человеком как ресурсом муниципальной службы начинается на этапе адаптации. От того, насколько эффективно организован данный процесс, зависит результативность дальнейшей работы и возможность реализации способностей, как самого сотрудника, так и достижения целей всей организации.

Адаптация молодого специалиста на муниципальной службе – 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. Адаптация является, с одной стороны, механизмом взаимодействия работника с организационным окружением, а с другой – одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации. Поэтому управление адаптацией новых сотрудников в коллективе – одна из важнейших задач, которую приходится решать службе персонала.

Из вышесказанного следует что, решение многих практических задач связано с эффективностью адаптации человека в разных сферах социальной жизни. Успешная профессиональная адаптация служит важным фактором трудовой деятельности. Напротив, недостаточное внимание к созданию эффективного механизма адаптации сотрудников может повлечь за собой ряд негативных явлений: возникновение у работающего молодого специалиста отрицательных психических состояний, напряженность отношений внутри коллектива, снижение производительности труда, текучести кадров.

Процесс адаптации является основополагающим этапом вхождения новых молодых специалистов на муниципальную службу. Так в городе

Белгороде система адаптации налажена и организована, но зачастую молодой муниципальный служащий недостаточно проинформирован о своих обязанностях при выполнении работы и не до конца понимает, требуемые профессиональные функции, вследствие этого, возможно дальнейшее непонимание работы и увольнение молодого специалиста в период испытательного срока или сразу после него. Это актуализирует проблему их адаптации на муниципальной службе, поиска новых управленческих средств, методов и технологий ее успешного решения.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что оптимальное решение государством экономических, социальных и политических задач во многом зависит от эффективности деятельности муниципальных органов. Основная цель деятельности органов местного самоуправления – улучшение качества жизни населения, проживающего на территории муниципального образования. Эффективность деятельности муниципального органа напрямую зависит от эффективности организации работы с кадрами муниципальных служащих. Структурная перестройка экономики муниципального образования невозможна без создания эффективного механизма управления развитием его кадрового потенциала, научной проработки методов кадрового обеспечения территориальных структур.

Таким образом, можно сказать, что выбранная тема является актуальной в настоящее время. Формирование адаптации молодых специалистов является важным составным элементом организационного процесса.

**Степень изученности темы.** Основой исследования стали труды отечественных и зарубежных ученых, анализировавших вопросы изучения как адаптации в целом, так и адаптации молодых специалистов в организации. В то же время целый ряд методических вопросов, связанных с адаптацией молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе остается мало разработанным.

Одной из проблем работы с новыми сотрудниками в организации является управление трудовой адаптацией. Данные аспекты встречаются в работах Н. Володиной, П.В. Журавлевой, В.М. Цветаева<sup>1</sup>.

Проблемы формирования и развития кадров государственной и муниципальной службы, карьерного роста нашли отражение в работах Д.С. Саралиновой, М.М. Шабановой<sup>2</sup>.

Вопросами общетеоретического изучения адаптации, а так же ее влияния на властные институты занимались: А.В. Булгаков, Н.А. Заруба, И.И. Черкасова<sup>3</sup>.

Вопросы изучения взаимосвязи эффективности деятельности муниципальной власти и применения адаптации молодых специалистов встречаются в работах А. Ерегиной, К.О. Магомедова<sup>4</sup>.

Особую значимость в последние годы приобрели исследования социальных проблем молодежи, ее социально-профессиональной адаптации, закрепления молодых специалистов в кадровой среде организаций. В научной литературе эти вопросы освещаются в работах И.П. Богомоловой, М. Бурчаковой, Е.Н. Ивановой<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы. М., 2014; Журавлева П.В. Управление персоналом. М., 2015; Цветаев В.М. Управление персоналом в современных организациях. М., 2015.

<sup>2</sup> Саралинова Д.С. Проблемы формирования кадрового потенциала государственной и муниципальной службы в современных условиях // Актуальные вопросы экономики и управления. 2011. №5; Шабанова М.М. Основные направления формирования системы подготовки и повышения квалификации муниципальных служащих // Проблемы теории и практики управления развитием социальных систем. 2012. № 4.

<sup>3</sup> Булгаков А.В. Психологические механизмы межгрупповой адаптации в организации как ресурс управления ее изменениями: социально-когнитивный анализ// Организационная психология. 2013. № 1; Заруба Н.А. Актуальность адаптивного подхода к подготовке специалистов в условиях социальных трансформационных процессов российского общества. 2014. № 29/1; Черкасова И.И. Методологические основания концепции управления профессиональной адаптации молодых специалистов // Электронный научный журнал. 2012. № 11(19).

<sup>4</sup> Ерегина А. Типологический анализ профессионального развития государственных гражданских служащих: содержание, особенности // Власть. 2014. № 12; Магомедов К.О. Особенности адаптации работников в системе государственной гражданской службы. Актуальные проблемы государственной и муниципальной службы. 2011.

<sup>5</sup> Богомолова И.П. Роль адаптации работника в адаптивном развитии предприятия на основе внедрения инноваций //Управление персоналом. 2012. № 7; Бурчакова М. Как

Каждое из обозначенных направлений исследования охватывает определенную проблематику, входящую в состав темы исследования. Однако анализ научной литературы и исследовательских работ показывает недостаточную разработанность муниципальных аспектов формирования адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между необходимостью создания благоприятных условий для адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности и недостаточной разработанностью практических рекомендаций по организации адаптации молодых работников на муниципальной службе в городе Белгороде.

**Объектом исследования** выступает процесс адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе.

**Предметом исследования** выступают методы организации адаптации молодых специалистов на муниципальной службе в городском округе «Город Белгород».

**Цель выпускной квалификационной работы** состоит в разработке практических рекомендаций по совершенствованию организации адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе.

Достижение указанной цели предполагает решение следующих **задач**:

1. Исследовать теоретические основы организации адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе.
2. Проанализировать организацию и диагностику состояния адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе в городском округе г. Белгород.

3. Предложить направления совершенствования организации адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе в городском округе «Город Белгород».

**Теоретико-методологические основы исследования** составили общенаучные принципы структурно-функционального и системного анализа. Теоретические проблемы социологического анализа социальной адаптации, привлекли внимание зарубежных и отечественных исследователей достаточно давно, данные аспекты изучали: Н. Володина, К.О. Магомедов, В.Г. Попов<sup>1</sup>.

Тематика научных работ в органах государственного и муниципального управления связана с проблемой адаптации молодых специалистов представлена в работах С.А. Дергачева, Л. Дмитриевой, С.И. Лозинской, О.В. Малаховой<sup>2</sup>.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были использованы общенаучные методы: анализ и синтез, наблюдение, аналогия и обобщение, структуризация, также частно-научный метод социологии, такой как анкетный опрос.

**Эмпирическую базу** исследования составляют нормативно-правовые акты и материалы, полученные в ходе прохождения преддипломной практики, сведения, содержащиеся преимущественно в печатных изданиях, материалах ранее проведенных исследований, и в справочно-аналитических

---

<sup>1</sup> Володина Н.Ф. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы. М., 2012; Магомедов К.О. Особенности адаптации работников в системе государственной гражданской службы. Актуальные проблемы государственной и муниципальной службы. М., 2011; Попов В.Г. Социальная адаптация государственных и муниципальных служащих. М., 2014.

<sup>2</sup> Дергачев С.А. О некоторых аспектах технологизации профессионального развития муниципальных гражданских служащих // Власть. 2015. № 4; Дмитриева Л. Карьерные ориентации муниципального служащего в системе власти и управления // Власть. 2012. № 12; Малахова О.В., Лозинская С.И. Наставничество в системе государственной гражданской службы Российской Федерации (региональный опыт) // Вестник государственного и муниципального управления. 2015. № 1. URL:<http://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-v-sisteme-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-služby-rossijskoj-federatsii-regionalnyy-opyt> (дата обращения: 15.11.2016).

материалах<sup>1</sup>, а также результаты социологического исследования в форме анкетного опроса среди молодых специалистов на муниципальной службе, проведенное в администрации г. Белгорода (N=30). (см. Приложение 1).

**Научно-практическая значимость исследования** обусловлена тем, что в его рамках проведена оценка состояния адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе, предложен комплекс мероприятий направленных на её организацию. Представлены основания для оптимизации процесса адаптации молодых специалистов, которые могут выступить прагматической основой для проектирования и развертывания процесса подготовки специалистов к введению в должность.

**Апробация исследования.** Материалы выпускной квалификационной работы прошли апробацию: по итогам круглого стола «Технологии управления социальными процессами» (апрель 2017 г.) в сборнике научных работ в рамках недели науки Института управления Белгородского государственного национального исследовательского университета по

---

<sup>1</sup> См.: О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 30.06.2016) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство»; Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 29.06.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.07.2015) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство»; Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления: федер. закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ (ред. от 09.03.2016 № 66-ФЗ) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство»; Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «город Белгород» на 2017-2020 годы: Постановление администрации города Белгорода: от 8 декабря 2016 г. № 224. // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Регион. вып. Белгородская область»; Об институте наставничества в администрации города Белгорода: Распоряжение администрации города Белгорода: от 18 августа 2015 г. № 1002. // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Регион. вып. Белгородская область»; Устав городского округа «Город Белгород»: Принят решением Белгородского городского Совета депутатов от 29 ноября 2005 г. № 197 // Сайт органов местного самоуправления города Белгорода. URL: <http://www.beladm.ru/> (дата обращения: 15.01.2017); Сайт органов местного самоуправления города Белгорода. URL: <http://www.beladm.ru/> (дата обращения: 15.01.2017).



материалам указанного круглого стола была опубликована статья «Адаптация молодых специалистов на муниципальной службе»<sup>1</sup>.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Работа состоит из введения, трех основных разделов, заключения, списка источников и литературы и приложений.

---

<sup>1</sup> Дейнеко А.Ю. Адаптация молодых специалистов на муниципальной службе: Технологии управления социальными процессами: Сборник научных работ студентов кафедры социальных технологий Института управления НИУ «БелГУ». 2017.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ**

Формирование профессионально подготовленных и динамично развивающихся кадров муниципальной службы – один из факторов создания действенного инструмента реализации функций муниципального управления. Адаптация людей, в первый раз принимаемых на муниципальную службу – период становления специалистов-управленцев. Своевременная и полноценная адаптация – это важное условие эффективного функционирования и развития и муниципальной службы, и личности.

На сегодняшний день в процессе реализации кадровой политики используется незначительное количество технологий, что не соответствует современным тенденциям развития муниципальной службы. В этой связи особую актуальность приобретает вопрос исследования современной кадровой политики властных структур и ее ресурсного обеспечения<sup>1</sup>.

Профессия муниципального служащего считается особенным родом трудовой общественно-необходимой работы людей, обладающих специальными теоретическими познаниями, навыками и умениями, обретенными в итоге образовательной подготовки, навыка работы в системе муниципального управления. Владея специальной образовательной подготовкой, муниципальный служащий принят обществом на муниципальную службу для выполнения управленческих задач, а вследствие того, в профессиональном плане он представляет собой социального управленца, то есть специалиста в области управления, в том числе и в государственной сфере<sup>2</sup>. Муниципальная гражданская служба осуществляет социальное управление, объект которого выделяется сложностью,

---

<sup>1</sup> Ткачев А.А. Социологическое измерение ресурсного компонента кадровой политики муниципального образования // Управление городом: теория и практика. 2012. № 4 (7). С. 78.

<sup>2</sup> Гелета И.В. Адаптация специалистов на муниципальной службе // Экономика и социология труда. 2013. № 5. С. 224-225.

комплексностью и динамизмом, а предметной областью считаются общественные отношения, составляющие основу жизнедеятельности общества, его функционирования и развития<sup>1</sup>.

Довольно важно и целесообразно в исполнительных органах муниципальной власти проводить персональную воспитательную работу с молодыми муниципальными гражданскими служащими, не имеющими стажа муниципальной службы в органах управления, или же со специалистами, назначенными на должность, по которой они не имеют стажа работы, для развития у молодого специалиста необходимых навыков и умений ведения управленческой работы.

Профессиональный уровень муниципальных служащих ориентируется профессиональными личностными ресурсами, т.е. специальными познаниями и навыками, стажем практической управленческой работы, которыми он владеет и которые имеет возможность применить в своей деятельности. Для выполнения такого рода работы требуется квалифицированный кадровый потенциал<sup>2</sup>.

Становится очевидным, что адаптация молодого специалиста на муниципальной службе начинает играть весомую роль в решении широкого круга текущих и перспективных проблем развития ценного кадрового потенциала. Источником профессиональных ресурсов служит сама личность, прилагающая старания для получения специальных познаний и осознанного накопления управленческого опыта и навыков. А это означает, что вопросы профессионализма и компетентности становятся определяющими, из этого следует, собственно, что адаптация молодого специалиста чрезвычайно необходима и очень важна.

---

<sup>1</sup> Рязанцева М.В., Гасникова К.А. Особенности адаптации муниципальных гражданских служащих // Современные научные исследования и инновации. URL:<http://web.snauka.ru/issues/2014/12/43149> (дата обращения: 15.11.2016).

<sup>2</sup> Долгова В.И., Мельник Е.В. Адаптация молодых специалистов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». URL: <http://e-koncept.ru/2015/95522.htm> (дата обращения: 15.11.2016).

Согласно выражению британского исследователя А. Дэйвиса, местное управление «это осуществление публичной власти на местном уровне»<sup>1</sup>. Следовательно, муниципальные служащие – это «местные управленцы». В России муниципальные служащие рассматриваются, как группа должностных лиц, владеющих особым социально-правовым статусом и местом в иерархии муниципальных организаций.

В контексте настоящего исследования «адаптация» (от лат. *adaptatio* – приспособление) – представляет собой процесс приспособления сотрудника к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, обмена, жизни<sup>2</sup>.

Термин «адаптация» используется в разнообразных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В конкретной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но любая из них содержит и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная – включает и технические, и биологические, и социальные аспекты<sup>3</sup>.

Адаптация социальная – 1) неизменный процесс интенсивного приспособления индивидуума к условиям общественной среды; 2) итог этого процесса. Соответствие данных компонентов, определяющее характер поведения, находится в зависимости от целей и ценностных ориентаций индивидуума, возможностей его заслуг в общественной среде<sup>4</sup>.

Из представленного определения мы можем отметить достаточно значительный элемент как то, что адаптация имеет возможность возникать как по отношению к людям, так и к учреждениям, а также то, что адаптация важна для социальных отношений внутри коллектива.

---

<sup>1</sup> Цит. по: Кручинов И.Б. Адаптация и обучение на муниципальной службе. М., 2013. С.208.

<sup>2</sup> Сопоев С.А. Адаптация молодых специалистов как одна из проблем кадрового обеспечения российских организаций // *Общественные науки*. 2012. № 2. С.57.

<sup>3</sup> Базарова Т.Ю., Еремена, Б.Л. Управление персоналом. М., 2014. С. 560.

<sup>4</sup> Волина В. Адаптация нового персонала к организационной культуре // *Кадровик. Кадровый менеджмент*. 2013. № 5. С.33-34.

В ходе социальной адаптации складываются межличностные отношения с сослуживцами, осваиваются ценности и нормы группового поведения. Молодой сотрудник знакомится с расстановкой сил в департаменте или подразделении и со значимостью каждого сотрудника, входит в состав формальных и неформальных групп<sup>1</sup>.

Таким образом, на начальном уровне, можно сделать вывод, что адаптация – это взаимное приспособление сотрудника и организации, основывающееся на постепенном вхождении работника в совершенно новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда. Можно установить, что адаптация это процесс, который невыполним за счет однонаправленных разовых мер.

Как и любой управленческий феномен, адаптация содержит собственные специфические особенности, которые легли в основу ее классификации.

Различают несколько видов адаптации. Принято выделять первичную и вторичную адаптацию<sup>2</sup>.

Первичная адаптация – приспособление молодого работника (или специалиста), не имеющего навыка профессиональной деятельности, к первому месту работы. Первичная адаптация связана с устранением проблем, которые появляются в связи со значительным несоответствием знаний и опыта молодого работника. Ее задача – обеспечить высокий профессионализм и компетентность новичка.

Вторичная адаптация – приспособление людей, обладающих навыком профессиональной деятельности: к новому месту работы (при переходе сотрудника на новое рабочее место со сменой либо без смены профессии); к

---

<sup>1</sup> Белякова А.В. Критерии социально-психологической адаптации специалистов-менеджеров // Успехи современного естествознания. 2013. № 10. С. 18.

<sup>2</sup> Ахмедов Д.Р. Профессиональная адаптация молодежи: некоторые противоречия процесса и пути повышения эффективности // Современные исследования социальных проблем. 2012. Том 8. № 4. С. 2-5.

новой должности (при смене профессиональной роли); к понижению в должности.

По степени активности взаимодействия индивидуума и среды различают<sup>1</sup>:

– активную адаптацию, когда человек стремится воздействовать на среду с тем, для того чтобы изменить ее, то есть те нормы, ценности и формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить;

– пассивную адаптацию, если человек никак не стремится к такому воздействию и изменению.

Виды адаптации к профессиональной деятельности<sup>2</sup>:

1. Профессиональная адаптация заключается в интенсивном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, методик принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она наступает с того, что после проверки навыков, знаний и характера новичка для него определяют более приемлемую форму подготовки, к примеру, направляют на курсы или же прикрепляют наставника. Сложность профессиональной адаптации находится в зависимости от широты и разнообразия работы, заинтересованности и внимания к ней, содержания труда, воздействия профессиональной среды, индивидуально-психологических качеств личности.

2. Социальная адаптация разделяется<sup>3</sup>:

– Социально-психологическая адаптация – вхождение новичка в состав трудового коллектива, адаптация к близкому социальному окружению в коллективе, к традициям и неписанным нормам коллектива, к стилю работы

---

<sup>1</sup> Гневашева М.В. Формирование профессиональной компетенции современной российской молодежью // Риск: информация, ресурсы, снабжение, конкуренция. 2014. № 3. С. 55.

<sup>2</sup> Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом. М., 2013. С. 200-202.

<sup>3</sup> Котлова А.С., Попова О.А. Адаптация персонала в современных условиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 6. С. 749-750.

руководителей, к особенностям межличностных отношений, сформировавшихся в коллективе.

– Психофизиологическая адаптация – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, к санитарно-гигиеническим условиям и режиму работы.

– Социально-экономическая адаптация – приспособление к организации труда, оплате и стимулированию работы, организации досуга и социально-бытовой сфере.

– Организационная адаптация означает усвоение роли и организационного статуса рабочего пространства и подразделения в общей организационной структуре, а кроме того осознания индивидуальных особенностей организационного и финансового механизма управления организацией.

Адаптацию можно определить как процесс обеспечения сотрудника важной информацией, умениями, пониманием целей и задач организации. В данном случае целью адаптационного этапа станет привыкание специалистов к организации, обеспечение увеличения эффективности и производительности их работы<sup>1</sup>.

По существу, адаптационный процесс начинается еще на этапе оценки будущего специалиста, когда ему предоставляется информация о структуре, характере деятельности организации, его вероятной должности. Это могут быть разговор начальника с претендентом на место работы, знакомство с трудовым коллективом, какие-либо иные способы и методы.

Вышеизложенное подчеркивает необходимость обстоятельного рассмотрения определения «молодой специалист». Согласно постановлению Правительства РФ, молодым специалистом является гражданин РФ в возрасте не старше 35 лет, имеющий законченное высшее (среднее, начальное) профессиональное образование, либо учащийся последнего курса

---

<sup>1</sup> Ермоленко О.С., Савченко А.П. Факторы мотивации в процессе эффективного управления адаптацией в корпорации. М., 2015. С. 138-140.

образовательного учреждения высшего (среднего, начального) профессионального образования<sup>1</sup>.

Вследствие этого, адаптация молодого специалиста представляет собой разносторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям работы, к непосредственной социальной среде, улучшения деловых и личных качеств работника. Это процесс, который настоятельно требует как от сотрудника, так и от коллектива обоюдной активности и заинтересованности друг в друге, поэтому целесообразно выделить определение, как адаптация молодого специалиста<sup>2</sup> – это многоаспектное явление, имеющее всевозможные срезы анализа, что определяет до конкретной степени рассмотрение иных, помимо профессиональных факторов адаптации.

В данном исследовании мы рассматриваем профессиональную адаптацию молодых специалистов, которая развивает профессиональные знания и навыки, формирует навыки совместной работы и положительное отношение к труду. Данный аспект нуждается в усовершенствовании для большинства местных органов.

Формирование эффективно работающего специалиста, конечно, находится в зависимости не только от собственно профессиональной адаптации, но и от всех других аспектов адаптационного процесса<sup>3</sup>.

Следует обозначить такое определение как, муниципальная служба, которая определяется российским законодательством как профессиональная деятельность по обеспечению полномочий муниципальных органов. Следовательно, муниципальным служащим является гражданин Российской Федерации, исполняющий в порядке, установленном законодательством, обязанности по муниципальной должности муниципальной службы за

---

<sup>1</sup> Жукова С.М. Государственная служба. Оренбург, 2013. С. 177.

<sup>2</sup> Никишина А.Л. Исследование современных технологий подбора персонала//Современные научные исследования и инновации. URL:<http://web.snauka.ru/issues/2016/07/70081> (дата обращения: 15.11.2016).

<sup>3</sup> Жегульская Ю.В. Социальная адаптация. М., 2014. С. 23-24.



денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств местного бюджета<sup>1</sup>.

Несмотря на большое многообразие, общими во всех определениях являются следующие моменты:

1. процесс адаптации всегда подразумевает взаимодействие двух объектов;
2. основной целью такого взаимодействия считается некоторая координация между системами, уровень и характер которой может варьироваться в достаточно широких пределах;
3. достижение цели подразумевает определённые изменения во взаимодействующих системах.

Цели, задачи, процедуры и методы адаптации в муниципальных органах варьируются в зависимости от групп персонала<sup>2</sup>. В процессах адаптации принимают участие и молодые специалисты, впервые начинающие трудовую деятельность, и специалисты со стажем, сменившие место работы, и работники организации, назначаемые на руководящие должности, и др.

Процедура адаптации на муниципальной службе направлена<sup>3</sup>:

- на обеспечение освоения собственных должностных обязанностей в возможно короткий срок;
- на минимизацию ошибок, связанных с исполнением должностных обязанностей;
- на снижение дискомфорта начального периода трудовой деятельности;

---

<sup>1</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 30.06.2016) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».

<sup>2</sup> Пешкова Д.М., Никишина А.Л. К вопросу об адаптации персонала в современных условиях // Современные научные исследования и инновации. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/10/72268> (дата обращения: 15.11.2016).

<sup>3</sup> Рязанцева М.В., Субочева А.О. Анализ кадровых технологий на муниципальной гражданской службе Российской Федерации // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2014. № 11. С. 409-410.

– на объективную оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника.

Задачами адаптации на муниципальной службе считаются<sup>1</sup>:

- усвоение работником общепризнанных норм и правил внутреннего трудового распорядка;
- интеграция в служебный коллектив;
- принятие норм взаимоотношений;
- овладение системой профессиональных знаний и навыков и эффективное применение их в служебной деятельности;
- обеспечение в конечном результате перехода молодого специалиста к самостоятельному выполнению служебных обязанностей.

В профессиональной плоскости можно выделить разновидности адаптации для разнообразных категорий кадров, определяемых Федеральным законом Российской Федерации от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»<sup>2</sup>. Успех адаптации находится в зависимости и от того, какие отношения может выстроить адаптант-управленец с непосредственным руководством.

Для более подробного понимания адаптации В.Г. Попов<sup>3</sup> выделяет следующие преимущества, которые реализуют целенаправленные мероприятия по адаптации:

1. Уменьшение исходных издержек при входе сотрудника в организацию. Это позволяет быстрее входить в курс дел и эффективно работать.
2. Снижение напряженности у сотрудника при входе в новую должность.

---

<sup>1</sup> Петровичев В.М. Процесс профессиональной адаптации как объекта научного исследования // Научные ведомости. 2012. № 1. С. 43.

<sup>2</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 30.06.2016) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».

<sup>3</sup> Попов В.Г. Социальная адаптация государственных и муниципальных служащих. М., 2014. С. 162.

3. Сокращение текучести кадров за счет снижения психологического барьера при входе в организацию.

4. Реализм в ожиданиях и удовлетворенность работой (входная беседа).

5. Обучение поведению в организации (введение в организационную культуру).

Все виды адаптации, рассмотренные выше, не существуют обособленно друг от друга, они взаимосвязаны и взаимообусловлены, вследствие этого, управление процессом адаптации требует разработки единой системы мероприятий, обеспечивающих быстроту и успешность процесса.

В своей статье В.М. Петровичев<sup>1</sup> указывает на тот факт, что, новичок сталкивается с большим количеством трудностей: отсутствие информации о порядке работы, особенностях сослуживцев и т.д. Поэтому специальная процедура вступления нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы.

Процедуры адаптации персонала призваны упростить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации<sup>2</sup>.

Существуют способы управления адаптацией молодых специалистов к профессиональной деятельности. Для начала обозначим понятие управление адаптацией – это процесс интенсивного влияния на факторы, определяющие ее развитие и позволяющие снизить неблагоприятные результаты<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Петровичев В.М. Процесс профессиональной адаптации как объекта научного исследования // Научные ведомости. 2012. № 1. С. 43.

<sup>2</sup> Алавердов А.Р. Управление персоналом. М., 2016. С. 192.

<sup>3</sup> Аймагамбетов А.К. Методологические аспекты определения уровня общественного доверия к органам местного самоуправления // Вестник КарГУ. 2014. № 7. С. 74.

Главная задача управления адаптацией персонала состоит в устранении причин и снижении неблагоприятных факторов, неизбежно образующихся при приспособлении сотрудника к условиям новой внешней и внутренней среды<sup>1</sup>.

Учитывая все факты, подход к организации успешной адаптации обязан быть комплексным, т. е. опираться на совокупность методов и мер, нацеленных на адаптацию новичка. Под методом мы будем понимать набор средств, позволяющий гарантированно получать данный результат в строго установленные сроки<sup>2</sup>.

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 кадров;
2. Уменьшения числа увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и например, 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 управления кадрами. В первую очередь это касается организаций, осуществляющих собственную

---

<sup>1</sup> Адаптация персонала// Сайт проекта «Адаптация 360»: разработка программного обеспечения автоматизации управления процессами адаптации на предприятии. URL: <http://www.adaptation360.ru/adaptatsiya-pesonala>. (дата обращения: 15.11.2016).

<sup>2</sup> Крутцова М.Н. Управление адаптацией персонала. М., 2014. С. 128-129.

работу в сфере государственного и муниципального управления и создающих кадровый состав государственной и муниципальной службы<sup>1</sup>.

При этом нужно отметить такую особенность – в случае если в системе государственной службы Российской Федерации кадровые процессы имеют конкретную степень унификации, то в муниципальных органах власти, имеющих очень большое организационное разнообразие, унификации добиться довольно не просто. Поэтому изучение различных проблем, связанных с кадровым обеспечением муниципальных органов, в том числе профессионально-адаптационных, наиболее актуально<sup>2</sup>.

Впрочем, во многих российских муниципальных органах власти специальных программ адаптации для молодых специалистов просто не существует, там же, где такие программы есть, они рассчитаны на всех без исключения сотрудников, в том числе руководителей<sup>3</sup>. Все это определяет значимость исследования вопросов адаптации молодых специалистов в муниципальных органах, ряд из которых были затронуты в ходе изучения по актуальным проблемам функционирования и развития местного самоуправления в Российской Федерации, проведенного социологической группой кафедры государственной службы и кадровой политики РАГС в 2014 г<sup>4</sup>.

Анализ материалов данного исследования позволяет отметить несколько значимых моментов в процессе адаптации специалистов местных органов власти.

На основании мнений участников исследования можно сделать вывод, что в системе управления персоналом адаптация в большинстве организаций

---

<sup>1</sup> Карсанидзе К.В., Деткина Д.А. Роль образования в современной системе подготовки кадров. М., 2015. С.153-154.

<sup>2</sup> Кибанов А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала. М., 2013. С. 315-316.

<sup>3</sup> Васильев Н.М. Управленческий персонал: методы и технологии управления. М., 2016. С. 807.

<sup>4</sup> Турчинов А.И., Магомедов К.О. Актуальные проблемы функционирования и развития местного самоуправления в Российской Федерации. М., 2014. С. 43-45.

муниципального управления подвержена влиянию личного фактора, не регламентирована должным образом или носит формальный характер.

Из числа форм работы с новым молодым специалистом в промежуток прохождения им этапа адаптации, все чаще встречается применение наставничества, которое признается эффективным способом ускоренного приобретения вновь принятым сотрудником необходимых ему навыков и знаний.

Наставничество предполагает собой целенаправленную работу руководства структурных подразделений администрации города, наиболее опытных муниципальных служащих этих подразделений по оказанию помощи лицам, в отношении которых применяется наставничество, по обеспечению профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному выполнению должностных обязанностей муниципальных служащих, а также граждан, проходящих стажировку или же практику в администрации города и ее структурных подразделениях<sup>1</sup>.

Непосредственно начальник в осуществлении программы адаптации нового молодого специалиста дает оценку работы новичка в первый период и является тем механизмом обратной связи, который позволит сотруднику начать для себя процесс адаптации к профессиональной деятельности.

Весьма немаловажно, чтобы руководитель объяснил новому молодому специалисту правила распорядка, схемы оценки труда, порядок внутриорганизационной коммуникации, принципы организации работы и прочие параметры, которые необходимы для того, чтобы молодой сотрудник не ощущал себя дискомфортно из-за их нарушений<sup>2</sup>.

Наставничество, можно расценивать не только как форму работы с новым сотрудником по его профессиональной адаптации, но и как

---

<sup>1</sup> Карасева С.З. Повышение эффективности профессиональной адаптации молодых специалистов // Интернет-журнал Науковедение. 2013. № 1. С. 3.

<sup>2</sup> Иванова Л.Л. Наставничество на муниципальной гражданской службе: институциональный аспект // Государственное и муниципальной управление. 2012. № 4. С. 130.

непосредственный социальный канал передачи ему норм, ценностей, традиций организационной культуры муниципального органа<sup>1</sup>.

В завершении следует выделить, что проблемы совершенствования систем адаптации персонала в муниципальных органах столь же многогранны и разнообразны, как и сама проблема адаптации молодых специалистов на муниципальной службе.

Таким образом, на основе всего вышесказанного можно попытаться определить роль адаптации. Адаптация молодых специалистов в системе местного самоуправления должны быть положены в основу профессионализма современного российского муниципального чиновника. Несомненно, если чиновник хорошо знает и понимает свое дело, при выполнении должностных обязанностей проявляет дисциплинированность, деловитость, – его работа оценивается по достоинству населением и тем самым поддерживает авторитет всего органа местного самоуправления.

После исследования природы и теоретических основ процесса адаптации молодого специалиста к профессиональной деятельности на муниципальной службе, его места в системе местного самоуправления необходимо изучить возможности его практического применения. Так как на первый взгляд, развитие и использование целого ряда процессов адаптации молодого муниципального служащего не очевидно.

Таким образом, на основе всего вышесказанного можно сделать ряд важных выводов.

1. Адаптация молодых специалистов на муниципальной службе – это одна из важных задач, которую приходится решать службе по работе с кадрами в администрации. Трудовой адаптацией считается регламентированный процесс активного включения в служебную деятельность поступивших на работу муниципальных служащих и

---

<sup>1</sup> Казарин М. Адаптация персонала: наставничество и коучинг // Сайт «Проект iTeam Технологии корпоративного управления». URL: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_46/article\\_3623](http://www.iteam.ru/publications/human/section_46/article_3623) (дата обращения: 15.11.2016).

обслуживающего персонала органов местного самоуправления и быстрого достижения ими служебных показателей.

2. Одной из важнейших проблем на первоначальном этапе адаптации считается обеспечение условий для адаптации новых молодых специалистов. Молодые сотрудники встречаются с огромным количеством трудностей, например, такими как отсутствие информации о порядке работы, об особенностях сослуживцев, нехватки времени на наставничество, необходимость структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией, требуется организация технологии процесса адаптации и организация информационного обеспечения процесса адаптации. Вместе с тем, следует подчеркнуть, что, для проблем профессиональной адаптации, необходимо осознание требуемых навыков в соответствии со спецификой нового места работы, приобретение новых профессиональных навыков, формирование необходимых для выполнения профессиональной деятельности качеств личности.

3. Процесс адаптации начинающего муниципального служащего представляет собой комплекс мероприятий, нацеленных на восприятие молодым сотрудником основ культуры организации и его последующее приобщение к образующим ее правилам, нормам, ценностям и взглядам. Конечной целью процесса адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе является выработка необходимого алгоритма профессионального и служебного (должностного) поведения работника, проявляющегося в процессе его взаимодействия с начальством и коллективом организации, постепенное приспособление к условиям реализации такого взаимодействия и на данной основе — обеспечение роста профессионального и личностного потенциала и возможностей молодого специалиста.



## **РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ В ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ «ГОРОД БЕЛГОРОД»**

Эффективность работы органа местного самоуправления напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников. Поэтому вопросы обучения и подготовки муниципальных служащих – особенно важная часть кадровой политики администрации города Белгорода.

Одним из приоритетных направлений деятельности Управления кадровой политики администрации города Белгорода является укомплектование штатных должностей добросовестными, профессионально подготовленными кадрами.

Отбор персонала – это сложная кадровая технология со своей структурой, принципами и функциями. Институт отбора персонала в органах местного самоуправления представляет собой систему мероприятий, обеспечивающих формирование такого состава муниципальных служащих, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам муниципальной службы.

Практика отбора кадрового состава на муниципальную службу в г. Белгороде позволяет выявить и сформулировать основные функции:

- укомплектование кадрового состава муниципальной службы;
- кадровая селекция кандидатов на муниципальную службу;
- функция защитного механизма общества и государства от непрофессионалов – людей, не владеющих соответствующими профессиональными качествами и не способных их приобрести в будущем;
- формирование, подготовка и рациональное использование кадрового резерва;
- рациональное использование и увеличение профессиональных возможностей человека, оказание помощи в его профессиональном

самоопределении при поступлении на муниципальную службу, пролонгированный профессиональный отбор муниципальных служащих.

Прежде чем приступить к анализу состояния адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе в городе Белгороде необходимо описать объект анализа.

Городской округ «Город Белгород» является административным центром Белгородской области и самостоятельным муниципальным образованием<sup>1</sup>.

Местное самоуправление в городе Белгороде – форма осуществления населением городского округа своей власти, обеспечивающая в пределах, установленных Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, а в случаях, установленных федеральными законами, законами Белгородской области, самостоятельное и под свою ответственность решение населением непосредственно и (или) через органы местного самоуправления вопросов местного значения исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций<sup>2</sup>.

Структуру органов местного самоуправления города Белгорода составляют<sup>3</sup>:

- глава городского округа «Город Белгород» — председатель Совета депутатов города Белгорода;
- контрольный орган – контрольно-счетная палата города Белгорода.

В соответствии с Уставом города Белгорода представительным органом местного самоуправления является Совет депутатов, исполнительно-распорядительным органом – администрация<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Устав городского округа «город Белгород» : Решение Белгородского городского совета депутатов от 29 ноября 2005 г. №197 . URL: <http://docs.cntd.ru/document/412303864> (дата обращения: 15.01.2017).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Сайт органов местного самоуправления города Белгорода. URL: <http://www.beladm.ru/> (дата обращения: 15.01.2017).

Администрация города Белгорода – исполнительно-распорядительный орган местного самоуправления, наделенный полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления города федеральными законами и законами Белгородской области<sup>2</sup>.

В структуру администрации города Белгорода входят мэр города Белгорода, первый заместитель главы администрации, заместители главы администрации, структурные подразделения администрации города. В структуру администрации могут входить отраслевые (функциональные) и территориальные органы.

Таким образом, объектом адаптации к профессиональной деятельности в контексте настоящего исследования являются молодые специалисты администрации г. Белгорода. Субъектом, осуществляющим адаптацию, являются органы местного самоуправления г. Белгорода.

На территории г. Белгорода реализуется ряд программ как областного, так и муниципального уровня, направленных на развитие гражданского общества, повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления.

На расширенном заседании Совета при Губернаторе области по развитию Белгородской агломерации, состоявшемся 19 января 2016 года, глава региона Е.С. Савченко озвучил ряд требований, которым должна сегодня отвечать команда современных управленцев<sup>3</sup>:

— системность и творческий подход в решении поставленных задач;

---

<sup>1</sup> Устав городского округа «Город Белгород»: Принят решением Белгородского городского Совета депутатов от 29 ноября 2005 г. № 197 // Сайт органов местного самоуправления города Белгорода. URL: <http://www.beladm.ru/> (дата обращения: 15.01.2017)

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «город Белгород» на 2017-2020 годы: Постановление администрации города Белгорода: от 8 декабря 2016 г. № 224. // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Регион. вып. Белгородская область».

— умение изменять поведение, восприятие людей, направлять их на улучшение среды обитания;

— клиентоориентированность, то есть обладание такими качествами, как дружелюбие, открытость, коммуникабельность, доступность, честность.

Таким образом, одним из приоритетных направлений кадрового обеспечения муниципальной службы на современном этапе является модернизация системы дополнительной профессиональной подготовки муниципальных служащих, которая выступит основой развития кадрового потенциала.

Целесообразно начать рассмотрение программ, реализуемых на территории г. Белгорода с анализа практики реализации концепции формирования института наставничества. Согласно распоряжению № 39 от 31 марта 2014 года первого заместителя губернатора Белгородской области — начальника департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области<sup>1</sup>, наставничество является системой целенаправленной деятельности наиболее опытных работников органов власти, длительное время осуществляющих (осуществлявших) трудовую деятельность в органах власти и имеющих соответствующие профессиональные компетенции (умения, знания и навыки), хорошо знакомых с типовыми процедурами в органах власти, по оказанию помощи лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, в профессиональном становлении и развитии, адаптации к исполнению должностных обязанностей, самостоятельному выполнению служебных обязанностей, повышению заинтересованности в высокой результативности профессиональной служебной деятельности.

Исходя из вышеприведенного распоряжения, примером объединения отдельных технологий в единую программу в городе Белгороде является создание проекта «Формирования и внедрения Института наставничества в

---

<sup>1</sup> Об институте наставничества в органах государственной власти, государственных органах Белгородской области: Распоряжение первого заместителя Белгородской области: от 31 марта 2014 г. № 39 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Регион. вып. Белгородская область».

администрации города Белгорода»<sup>1</sup>. Необходимость реализации данного проекта была обусловлена постоянным повышением требований к профессиональному уровню работников администрации, сокращением сроков их профессиональной адаптации и необходимости использования практического опыта работы лиц, длительное время осуществлявших трудовую деятельность в органах государственной и муниципальной власти города и имеющих соответствующие умения, знания и навыки в определенной сфере государственного и муниципального управления.

Институт наставничества в администрации города начал свое действие в августе 2015 года, после того как было подписано распоряжение об институте наставничества в администрации города Белгорода<sup>2</sup> и в настоящее время институт наставничества продолжает свое функционирование, и переведен в текущую управленческую практику.

В администрации г. Белгорода, наставником является профессионально компетентный муниципальный служащий, показавший высокие результаты служебной деятельности, имеющий стаж муниципальной службы не менее 3 лет и замещающий должность, относящуюся к высшей, главной или ведущей группе, но не ниже должности лица, в отношении которого осуществляется наставничество. Наставник назначается только в отношении муниципального служащего<sup>3</sup>.

Наряду с этим, необходимо отметить, что адаптация, рассматривается как один из базовых компонентов института наставничества. В соответствии с текстом распоряжения, адаптация выражается в оказание профессиональной и должностной помощи, в отношении которых осуществляется наставничество, к условиям осуществления служебной

---

<sup>1</sup> Паспорт проекта «Формирование и внедрение института наставничества в администрации города Белгорода»: Утверждено руководителем аппарата администрации г.Белгорода № 10080290. Материал опубликован не был.

<sup>2</sup> Об институте наставничества в администрации города Белгорода: Распоряжение администрации города Белгорода: от 18 августа 2015 г. № 1002. // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Регион. вып. Белгородская область».

<sup>3</sup> Там же.

деятельности, а также в преодолении профессиональных трудностей, возникающих при выполнении служебных обязанностей.

Следует выделить задачи наставничества в соответствии с распоряжением администрации города Белгорода № 1002<sup>1</sup>:

- оптимизация процесса формирования и развития профессиональных знаний и навыков молодых специалистов;
- ускорение процесса профессионального становления и развития молодых специалистов, развитие их способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные на них обязанности в соответствии с замещаемой должностью;
- содействие в выработке навыков служебного поведения молодых специалистов;
- обучение молодых специалистов, эффективным формам и методам индивидуальной работы, развитие их способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них служебные обязанности, повышать свой профессиональный уровень;
- формирование у молодых специалистов, в отношении которых осуществляется наставничество, высокой сознательности, дисциплинированности, трудолюбия, приверженности службе, чувства ответственности за порученное дело и свои поступки, доброжелательного и уважительного отношения к сослуживцам, гражданам и другим лицам;
- развитие у молодых специалистов, интереса к служебной деятельности, содействие их закреплению на муниципальной службе.

В рамках института наставничества в администрации г. Белгорода реализован ряд мероприятий, направленных на повышение уровня развития профессиональных компетенций у работников администрации<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Об институте наставничества в администрации города Белгорода: Распоряжение администрации города Белгорода: от 18 августа 2015 г. № 1002. // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Регион. вып. Белгородская область».

1. Формирование и утверждение перечня лиц, нуждающихся в наставничестве, и перечня наставников.

2. Организация и проведение внутрикорпоративного обучения наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество:

– разработка и согласование анкеты для выявления потребностей наставников в обучении;

– разработка и согласование анкеты для выявления потребностей в обучении лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;

– проведение анкетирования наставников и лиц, нуждающихся в наставничестве;

– проведение внутрикорпоративного обучения наставников, нуждающихся в наставничестве;

– разработка и организация утверждения индивидуальных планов работы наставников;

– разработка и утверждение индивидуальных планов развития профессиональных компетенций лиц, в отношении которых применено наставничество;

– внедрение системы материального и нематериального стимулирования работы наставников и лиц, прошедших институт наставничества;

– разработка и утверждение правовых актов о выплате наставникам ежеквартальной премии, установленной за выполнение особо важных и сложных заданий;

– внедрение системы стимулирования лиц, прошедших наставничество, прохождение испытания при поступлении на муниципальную службу, сдача квалификационного экзамена, прохождение аттестации.

---

<sup>1</sup> Паспорт проекта «Формирование и внедрение института наставничества в администрации города Белгорода»: Утверждено руководителем аппарата администрации г. Белгорода № 10080290. Материал опубликован не был.

### 3. Оценка эффективности института наставничества:

- проведение по итогам наставничества оценки уровня развития профессиональных компетенций лиц, прошедших наставничество;
- формирование отчетов;
- организация и проведение конкурса «Лучший наставник администрации города Белгорода».

Проведем общий анализ практики реализации вышеуказанных мероприятий в администрации г. Белгорода за последние годы.

Первое мероприятие является важным для понимания кому необходимо закрепление наставника для помощи в реализации поставленных задач и полномочий перед молодым специалистом, соответственно по итогу выбор компетентного наставника и закрепления его за молодым специалистом. На практике, данное мероприятие реализуется в полной мере.

Второе мероприятие одно из ключевых для формирования адаптации молодого специалиста к профессиональной деятельности. Ситуация, при которой у субъекта в наличии имеется полная, доступная информации об трудовой деятельности, дополнительное обучение и анкетирование для выявления существующих проблем и трудностей, которые возникают у молодого сотрудника, а так же материальное и нематериальное стимулирование, помогает новому молодому специалисту наиболее полно пройти адаптацию в администрации г. Белгорода. Однако, исходя из проведенного анкетного опроса молодых специалистов, было выявлено, что 15 респондентов на вопрос о трудностях при исполнении своих обязанностей в адаптационный период, считают незнание своих обязанностей и собственную неорганизованность. Остальные муниципальные служащие разделяют мнение, что трудностей при исполнении своих обязанностей не встречают, следовательно, у некоторых молодых муниципальных служащих могут возникать трудности при выполнении служебных обязательств, что негативно скажется в целом на функционировании отдела.



Третье мероприятие также важно для формирования трудовой адаптации молодого специалиста, так как ответственный подход к исполнению своих обязательств, и дальнейшая оценка проведенной работы является ключевым фактором повышения эффективности проекта. Так, ежегодно в администрации г. Белгорода, проводится конкурс «Лучший наставник администрации города Белгорода».

В рамках повышения компетентности и уровня знаний работников администрации города Белгорода постоянно организуются и проводятся различные обучающие мероприятия: профессиональная подготовка по направлениям деятельности, переподготовка, повышение квалификации, семинары, краткосрочные курсы, научно-практические конференции, круглые столы, тренинги, и с 2013 г. в практику был введен новый формат — внутриорганизационного обучения, где своими профессиональными знаниями и навыками более опытные работники администрации города делятся с молодыми коллегами<sup>1</sup>.

На муниципальной службе администрации города продолжается совершенствование и развитие современных кадровых технологий. В 2014–2017 годы приняты и реализуются 63 правовых акта, которые регламентируют вопросы организации и прохождения муниципальной службы. В целях упорядочения и конкретизации полномочий муниципальных служащих разработаны и утверждены типовые формы положения о структурном подразделении и должностной инструкции муниципального служащего.

В рамках соглашения, заключенного между администрацией города и «Белгородским государственным национальным исследовательским университетом» (НИУ «БелГУ»), с целью приобретения опыта практической работы студентов направления подготовки «Государственное и

---

<sup>1</sup> Овчарова Н.И. Роль кадровой службы в обеспечении безопасности системы управления // Информационно-политический журнал местного самоуправления РФ: теория и практика. 2016. № 7 (74). С. 26.

муниципальное управление», было организовано активное участие студентов в производственном процессе:

— прохождение практики в структурных подразделениях администрации города;

— студенты старших курсов принимают участие в заседаниях Белгородского Совета народных депутатов, на которых заслушиваются отчеты главы города и об исполнении городских проектов;

— муниципальные служащие администрации г.Белгорода делятся опытом и знаниями, на лекционных занятиях студентов направления подготовки «ГМУ».

Необходимость реализованного проекта<sup>1</sup> обусловлена высокой трудовой значимостью решаемых задач по формированию адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе в г. Белгороде.

В соответствии с муниципальной программой «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017-2020 годы»<sup>2</sup>, выделяется ряд направлений формирования и развития кадрового потенциала системы муниципального управления города Белгорода:

— работа с кадровым резервом на муниципальной службе города требует дальнейшего развития;

— необходимо совершенствовать систему профессионального и личностного роста;

— необходимо совершенствовать механизмы мотивации муниципальных служащих города к высокоэффективной деятельности и

---

<sup>1</sup> Паспорт проекта «Формирование и внедрение института наставничества в администрации города Белгорода»: Утверждено руководителем аппарата администрации г. Белгорода № 10080290. Материал опубликован не был.

<sup>2</sup> Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «город Белгород» на 2017-2020 годы: Постановление администрации города Белгорода: от 8 декабря 2016 г. № 224. // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Регион. вып. Белгородская область».

профессиональному развитию.

Вышеуказанные мероприятия, способствует формированию целостной и эффективной системы обеспечения высококвалифицированными кадрами муниципальной службы в соответствии с приоритетами социально-экономического развития города Белгорода.

Формирование адаптации затрагивает деятельность Совета молодых специалистов (далее – Совет) администрации города Белгорода<sup>1</sup>. Необходимо проанализировать основные положения устава общественной организации.

Так 21 июля 2016 года был избран обновленный состав Координационного Совета. 15 молодых специалистов из 13 структурных подразделений администрации города вошли в обновленный состав Координационного Совета.

Деятельность Совета заключается в содействии создания условий для профессионального роста молодых специалистов (профессиональная подготовка, проектная деятельность и рационализаторские предложения, кадровый резерв), так в октябре 2016 года молодые специалисты участвовали в воркшопе по брендингованию города Белгорода и приняли участие в интеллектуальной игре «Белгородские знатоки».

За 4 месяца работы, Совет для содействия повышению социальной активности молодых специалистов, а также формированию духовно-нравственных, патриотических основ у молодых специалистов:

- принял участие в 13 мероприятиях различной направленности, в 2-х мероприятиях была оказана помощь в организации;
- выявил 5 претендентов на получение золотых знаков отличия ВФСК «ГТО»;
- завоевал 3 награды в спортивных мероприятиях и 2 награды в

---

<sup>1</sup> Устав общественной организации «Совет молодых специалистов администрации города Белгорода»: Утвержден на общем собрании от 6 июня 2013 г. № 1. URL: <http://bel-molodezh.ru/index.php/upravlenie/v-kurse-docs> (дата обращения: 05.05.2017).

культурно-досуговых и интеллектуальных мероприятиях;

- принял участие в спартакиаде среди структурных подразделений администрации;

- принял участие в благотворительном марафоне «Добрый город».

Для эффективного функционирования, Совет ежегодно разрабатывает и утверждает план работы, проводит анализ профессиональных и иных связанных с ними проблем молодых специалистов, координирует планирование комплекса мероприятий с учетом интересов и потребностей молодых специалистов в рамках полномочий Совета, проводят мониторинг состояния дел по профессиональной адаптации молодых специалистов в структурных подразделениях администрации города Белгорода.

В том числе, Совет принимает участие в организации и проведении семинаров, конкурсов, и других мероприятий, в которых могут принимать участие молодые специалисты, а так же мотивирует к научной, проектной, новаторской и рационализаторской деятельности, к примеру, 8 февраля в рамках научно-просветительского проекта «Умный город» состоялась лекция-тренинг. Участвовал в проекте практикующий психолог, доцент кафедры психологии факультета дошкольного, начального и специального образования НИУ «БелГУ».

Как видно из вышесказанного, Совет направлен на эффективность деятельности молодого специалиста, являющийся в свою очередь элементом компетентного муниципального служащего.

Реализация данных направлений в настоящее время привела к улучшению профессионализма молодых специалистов г. Белгорода и последовательного повышения качества и эффективности трудовой деятельности.

Согласно распоряжению №1002 «Об институте наставничества в администрации г. Белгорода»<sup>1</sup> создан ряд документов для наставника и для

---

<sup>1</sup> Об институте наставничества в администрации города Белгорода: Распоряжение администрации города Белгорода: от 18 августа 2015 г. № 1002. // Справочно-правовая

лица в отношении которого осуществлялось наставничество.

Таковыми документами являются:

1. Служебная записка о закреплении наставника и приказ о назначении наставника. Предоставляется в начале испытательного срока, после назначения наставника.

2. Формализованный отчет наставника о результатах работы лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, назначаемый по истечении испытательного срока. Цель отчета в определении степени готовности лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, к самостоятельному выполнению должностных обязанностей, выявлении эффективных методов обучения и наиболее типичных трудностей, с которыми сталкивается сотрудник на новом месте работы. В данном отчете содержится анкета, состоящая из 12 вопросов к наставнику о назначенном молодом специалисте.

3. Формализованный отчет лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, о процессе прохождения наставничества и работе наставника.

Данный отчет необходим для выявления наиболее типичных трудностей, с которыми сталкивается сотрудник на новом месте работы. Отчет состоит из анкеты, которая включает 12 вопросов к молодому специалисту о назначенном наставнике и в целом о том, как проходил процесс профессиональной адаптации. В результате ответов на вопросы анкеты, определяются лучшие наставники, а также проблемы адаптации в процессе наставничества сотрудника, на которые руководителям структурных подразделений следует обратить внимание, что в конечном итоге поможет быстрее освоиться на новом рабочем месте.

– Критерии оценки эффективности наставничества по истечении испытательного срока. В данные критерии входит целый ряд вопросов,

которые заполняются работником кадровой службы. Таковыми вопросами являются: «каково было активное участие молодого специалиста в общественной и профсоюзной деятельности», «каково было участие молодого специалиста в проектной деятельности», «были ли поощрения молодого специалиста за результаты и достижения в работе», «были ли дисциплинарные взыскания у молодого специалиста», «как были соблюдены корпоративные стандарты и правила внутреннего трудового распорядка», «были ли выявлены нарушения требований должностной инструкции молодого специалиста».

В завершении анкетирования указывается уровень развития профессиональных компетенций по таким критериям как: уровень знания русского языка, уровень грамотности, умений и навыков в области компьютерных технологий, уровень знания законодательства о муниципальной службе и по противодействию коррупции.

Итоги анкетирования, влияют на дальнейшую работу организации адаптации в отношении молодого специалиста.

4. В план прохождения наставничества по истечении испытательного срока входят основные мероприятия, одни из которых, это ознакомление со структурным подразделением, его полномочиями, задачами, особенностями службы, организация изучения нормативной правовой базы по вопросам исполнения должностных обязанностей и проверка знаний и навыков, приобретенных за период наставничества.

Статистическая информация администрации г. Белгорода показывает, что по сравнению с 2015 г. общая численность сотрудников сократилась с 745 человек к 2017 г. до 645 человек.

Общее количество молодых специалистов, работающих в администрации города в возрасте до 30 лет в настоящее время составляет 119 человек, из них 27 семейных пар, 27 человек в декретном отпуске. На данный момент самый молодой сотрудник 1995 года рождения.

За 2015-2016 года, наставничество осуществлялось в отношении 24

работников администрации города, на данный момент в мае 2017 года наставничество осуществляется в отношении 5 молодых муниципальных служащих.

Увольнение молодых специалистов в частности происходит по двум причинам: по собственному желанию и по сокращению штата.

Трудности, с которыми сталкиваются молодые специалисты согласно статистической информации администрации г. Белгорода являются:

1. Отсутствие знаний инструкции по делопроизводству (неправильное оформление документации).

2. Низкий уровень знаний законодательной базы по сфере деятельности.

3. Недостаточный уровень теоретической и практической подготовки.

В рамках изучения адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе было проведено социологическое исследование, целью которого стала оценка методики изучения профессиональной адаптации, определение первичных проблемных направлений и изучение предложений по совершенствованию данного вопроса. Подробней с программой исследования можно ознакомиться в приложении 1.

Исследование состояло из опроса молодых специалистов на муниципальной службе в администрации г. Белгорода. Объем выборки составил 30 человек.

Предъявлялись следующие требования к респонденту: респондент должен быть служащим органов местного самоуправления администрации г. Белгорода, стаж муниципальной службы должен быть не больше трех лет. Целью опроса было изучить состояние процесса адаптации молодых сотрудников, работу наставников по отношению к назначенному сотруднику, и выработать направления совершенствования адаптации к профессиональной деятельности молодых специалистов на муниципальной службе в г. Белгороде, определить эффективные, по мнению служащих, меры

воздействия на процесс адаптации в администрации г. Белгорода. С анкетой молодых муниципальных служащих можно ознакомиться в приложении 2.

Основываясь на его результатах, предполагается определить комплекс мероприятий, который впоследствии будет отражен в проекте по совершенствованию адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе.

80% респондентов оценили состояние адаптации молодых специалистов в администрации г. Белгорода как отличное, а уровень адаптации молодых специалистов, как высокий, оставшиеся 20% оценивают состояние адаптации как хорошее, а уровень адаптации как средний.

На вопрос о смене работы утвердительно «нет» ответили 90 % молодых специалистов, 10% пока затрудняются ответить.

Всем молодым муниципальным служащим администрации г. Белгорода в период испытательного срока, помощь в освоении должностных обязанностей и адаптации на новом месте оказывает наставник. Но кроме наставника, 13% опрошиваемых, помогают в адаптации руководители и начальники отдела, и сотрудники трудового коллектива.

94% респондентов оценивают работу своего наставника как очень внимательную ко всем проблемам, только у 6% опрошенных, наставник уделяет внимание только при решении конкретных вопросов. Следовательно, можно с уверенностью сказать, что работа наставника в администрации оценивается положительно и полностью удовлетворяет требованиям к работе наставника.

90 % молодых специалистов считают, что оптимальный временной период эффективной профессиональной адаптации должен составлять менее 6 месяцев, 10 % ответили что, необходимо 6 месяцев или 1 год для адаптации.

50 % респондентов на вопрос о трудностях при выполнении своих обязанностей в адаптационный период, считают причиной незнания своих обязанностей и собственную неорганизованность. Остальные



муниципальные служащие разделяют мнение, что трудностей при исполнении своих обязанностей не встречаются.

50 % молодых специалистов отмечают, что профессиональные обязанности являются наиболее сложным в процессе профессиональной адаптации. Для другой половины специалистов, трудностью послужило вхождение в трудовой коллектив.

Респондентам была предложена таблица для оценки факторов работы по нескольким направлениям по пятибалльной шкале. Где «5» – полностью удовлетворен, а оценка «1» – не удовлетворен.

Таблица 1.

## Оценка респондентами факторов работы

<i>Наименование</i>	<i>Оценка</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Соответствие работы профессии;	–	–	10%	40%	50%
Информированность о делах коллектива;	–	–	3%	7%	90%
Помощь и поддержка руководителя;	–	–	4%	13%	83%
Хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;	–	–	–	16%	83%
Информированность о специфике выполняемой работы.	–	–	–	20%	80%

13% из числа опрошенных, полностью удовлетворены всеми факторами работы. Такой фактор, как соответствие работы профессии, 40 % муниципальных служащих поставили оценку «4». Информированность о делах коллектива и взаимоотношения с коллегами по работе, в целом оценивают положительно. Работу руководителя (наставника) большинство оценивают оценкой «5», но 13 % выставили оценку «4», как за работу наставника, так и за информированность о специфике выполняемой работы 20 % оценили на «4».

Молодые специалисты, отвечая на вопрос об актуальных критериях по улучшению формирования адаптации, выбирают: организуя мероприятия по сплочению трудового коллектива – 25 ответов, по 24 ответов получил

критерий – проводить регулярные социологические опросы по всему спектру профессиональных, образовательных, материально-бытовых и иных проблем, с которыми сталкиваются молодые специалисты, с помощью мотивирования профессионального интереса к избранной деятельности – 25 ответов, и последний критерий, проведение с молодыми сотрудниками тематических занятий и семинаров по выбранной должности получил 26 ответов. Самым не популярным критерием оказался, «назначая более опытного, специально-обученного наставника за молодым специалистом» – 0 ответов. Результаты ответа на этот вопрос показывают, что наставник закрепляется с необходимыми навыками и опытом, и данный критерий не нуждается в своем улучшении.

В следующем вопросе, предполагалось узнать у молодых специалистов, считают ли они, что профессиональная адаптация является важным критерием будущего специалиста муниципальной службы, данный вопрос крайне необходим для того чтобы понять нужна ли специальная процедура по прохождению профессиональной адаптации. 50 % респондентов считают, что адаптация является важным критерием будущего специалиста, другая половина отмечают, что адаптация это важный критерий, но не приоритетный. Из данных результатов, следует, что процедура прохождения адаптации необходима для некоторых молодых муниципальных служащих.

Заключительный вопрос затрагивал стаж муниципального служащего, у большинства молодых специалистов (46 %) в настоящее время стаж от 4 месяцев до 7 месяцев муниципальной службы.

Таким образом, в результате проведенного опроса молодых муниципальных служащих был выделен ряд проблем требующих решения.

1. Проблемы с незнанием своих обязанностей и собственная неорганизованность молодых специалистов. Данная проблема должна быть решена за счет применения технологий повышения кадрового потенциала

муниципальной службы. Целесообразно проведение курсов и тренингов по формированию компетенций внутри администрации г. Белгорода.

2. Наличие сложностей в течение адаптационного периода, таких как вхождение в трудовой коллектив и собственные профессиональные обязанности. Данная проблема может быть решена с помощью мероприятий по сплочению трудового коллектива, а так же проведение с молодыми сотрудниками тематических занятий и семинаров по выбранной должности в специализированных учебных заведениях.

3. Так как существует, на данный момент, некоторый информационный вакуум, а именно нет необходимой информации для молодого специалиста о работе коллектива, то следует регулярно проводить социологические опросы по всему спектру профессиональных, образовательных, материально-бытовых и иных трудностей, с которыми сталкиваются молодые специалисты, для выявления проблем, и дальнейшего их решения, тем самым минимизировать, такие риски, как увольнение перспективного молодого специалиста в период испытательного срока.

В заключение второго раздела выпускной квалификационной работы обозначим ряд выводов:

1. В администрации города Белгорода в настоящее время действует распоряжение № 1002 «Об институте наставничества в администрации города Белгорода», цель данного распоряжения в оказании практической помощи наставника в профессиональном становлении, и в приобретении знаний и навыков для выполнения служебных обязанностей. Резюмируя вышесказанное, следует отметить особую роль кадровых служб и непосредственно проводимой кадровой политики при обеспечении безопасности функционирования органов местного самоуправления, так как от этого зависит не только положительный имидж органов местного самоуправления, но и эффективность работы в целом.

2. Проведенное исследование в администрации г. Белгорода позволило четко обозначить проблемы, возникающие при профессиональной

адаптации молодых муниципальных служащих. Был выделен ряд проблем: незнание обязанностей, неорганизованность молодых специалистов при выполнении служебных обязанностей, и недостаточная осведомленность о профессиональных функциях. В системе адаптации не рассмотрен такой вопрос, как знакомство нового молодого специалиста со всем трудовым коллективом. Был обнаружен некоторый информационный вакуум между молодым специалистом и трудовым коллективом, так как новый молодой сотрудник недостаточно информирован о делах коллектива, и одной из возникающих трудностей является вхождение в коллектив. Проведение ряда мероприятий, по выявленным проблемам, позволит решить возникающие трудности у молодого специалиста в администрации г. Белгорода.

3. Применение комплексного подхода позволит создать целостную систему из разнородных мероприятий, формирующих профессиональную адаптацию, обозначить конкретные сроки, конкретные результаты, повысить управляемость данного процесса. В том числе реализация проектного управления направлена на достижение максимального результата при минимальных затратах что говорит об эффективности данного подхода.

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ В ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ «ГОРОД БЕЛГОРОД»**

Адаптация молодых специалистов на муниципальной службе является важной составляющей. Она позволяет обеспечить эффективную трудовую деятельность и взаимопонимание между руководством и непосредственно молодым специалистом. Адаптация дает возможность молодому муниципальному служащему достичь профессиональной компетенции в течение достаточно непродолжительного времени, а также интегрироваться в кадровую и социальную структуру организации.

Таким образом, организация адаптации является одной из приоритетных задач муниципальной власти. Особенностью, является то, что профессиональная адаптация молодых сотрудников это один из этапов профессионального становления как специалиста, содержанием которого является практическое освоение молодым сотрудником всех сторон труда.

На территории г. Белгорода предпринимаются действия по организации профессиональной адаптации молодых специалистов на муниципальной службе в рамках областного распоряжения<sup>1</sup>. Одним из приоритетных направлений является адаптация молодого специалиста. В администрации г. Белгорода реализуется распоряжение «Об институте наставничества в администрации города Белгорода» в рамках «Муниципального управления и развития муниципальной кадровой политики городского округа «город Белгород» на 2017-2020 годы».

Вместе с тем, анализ процесса адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе в городском округе «Город Белгород» подтвердил необходимость совершенствования

---

<sup>1</sup> Об институте наставничества в органах государственной власти, государственных органах Белгородской области: Распоряжение первого заместителя Белгородской области: от 31 марта 2014 г. № 39 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Регион. вып. Белгородская область».

данного процесса и устранения выявленных во втором разделе выпускной квалификационной работы проблем. В этой связи актуальными становится реализация проекта *«Создание условий для адаптации молодых специалистов и повышения их профессионального уровня на муниципальной службе»*, представляющего собой комплекс мероприятий, направленных на достижение поставленной цели, ограниченный во времени определенными сроками (Приложение 2).

Применение адаптации в практике управления относится в современных условиях к приоритетам кадровой политики, политики эффективного управления ресурсами и их оптимального использования. Большое значение имеет развитие кадрового потенциала и основных социальных и профессиональных характеристик кадрового состава. Но, следует сказать, что установление двустороннего взаимодействия молодого специалиста и организации является одной из важнейших задач, т.к. взаимодействие обеспечивает основу эффективного управления.

Устранение проблем в применении профессиональной адаптации в условиях местного самоуправления предполагает сложный и поэтапный процесс формирования благоприятных условий для реализации проектов по адаптации молодых специалистов, который повлечет ускорение профессиональной адаптации работников, формированию в органах местного самоуправления команды высококвалифицированных специалистов, а так же укреплению командного духа и корпоративной культуры.

Приоритетными задачами организации профессиональной адаптации молодых специалистов в практике муниципального управления на современном этапе выступают:

- подготовка молодых муниципальных служащих к самостоятельному выполнению должностных обязанностей;
- приобретение профессиональных знаний и навыков для выполнения служебных обязанностей;

- ускорение процесса профессионального становления и развития молодых специалистов;
- формирование у молодых специалистов высокой сознательности, дисциплинированности, трудолюбия и приверженности службе;
- развитие у молодого специалиста способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них служебные обязанности и повышать свой профессиональный уровень.

Роль профессиональной адаптации молодых специалистов в системе муниципального управления заключается: во-первых, в усвоении основ профессиональной культуры, а также нормативно-ценностной базы должности, мотивирование к дальнейшему интересу к конкретной сфере трудовой деятельности; во-вторых, в принятии молодым специалистом культурных норм и ценностей организации, восприятия себя как части коллектива, принятие социальной роли, соответствующей статусу; в-третьих, освоение новой профессии, ее тонкостей, специфики и необходимых навыков, в процессе происходит привыкание, приспособление к содержанию и характеру организации и условиям труда.

**Цель внедрения проекта.** Основной целью предлагаемого нами проекта является совершенствование адаптации молодых специалистов и повышение их профессионального уровня на муниципальной службе.

Для достижения цели в рамках реализации проекта предполагается решение следующих **задач**:

- повысить профессионализм молодых муниципальных служащих в вопросах должностных обязанностей, выражающееся в знании теоретических основ;
- повысить информированность о делах трудового коллектива;
- мотивировать молодого специалиста к качественному выполнению должностных обязанностей;
- создать памятку для нового молодого специалиста;

– организовать аттестацию по усвоению информации молодого специалиста в период испытательного срока.

Целевая группа участников проекта представлена лицами, заинтересованными в реализации данного проекта. К таким можно отнести:

- администрация города Белгорода;
- молодые специалисты на муниципальной службе в г. Белгороде.

**Сроки реализации проекта.** Проект, предлагаемый к реализации, относится к среднесрочным объектам планирования. Общий период от разработки концепции проекта до реализации его базовых мероприятий рассчитан на период 2017 – 2018 гг.

В ходе исследования было выявлено, что в администрации г. Белгорода хорошо развита система адаптации молодых специалистов, но подробный анализ позволяет разработать рекомендации, направленные на повышение эффективности адаптации молодых специалистов за счет разработки мероприятий по направлениям.

**Перечень мероприятий.** Представленные мероприятия направлены на реализацию цели и задач проекта:

1. *Повышение уровня профессионализации молодого специалиста.*

Профессионализация это продуктивный процесс развития и саморазвития молодого специалиста, она позволит решить проблемы такие как: неорганизованность молодого специалиста и незнание собственных обязанностей, так как она включает освоение и самопроектирование профессионально ориентированных видов деятельности, реализацию «себя» в профессии и развитие потенциала молодого специалиста для достижения вершин профессионализма.

Данное мероприятие предполагает несколько направлений работы: во-первых, подробное ознакомление молодого специалиста с регламентирующими его труд документами (выдача информационных ознакомительных материалов, в том числе списка служебных телефонов, должностных инструкций, кодекса). Такими документами могут быть:



- нормативные документы непосредственно связанные с деятельностью структурного подразделения;
- должностная инструкция;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- технические условия;
- положение об оплате труда;
- документы по заключению трудовых (коллективных) договоров;
- планы, программы семинаров, конференций.

Резюмируя первое направление, следует отметить, что эффективность адаптации молодых специалистов зависит от полноты внутренней социально-управленческой нормативной базы и ориентации на передовое научно-методическое обеспечение.

Во-вторых, обучение работе с электронными программными продуктами: информационными системами, системами электронного документооборота, специфическими версиями общераспространенных учетных программ. Стихийное знакомство с такими средствами в процессе работы без предварительной подготовки чревато не только стрессом для молодых специалистов, но и ошибками в информационных системах, которые они могут совершить. Учитывая довольно высокую сложность подобных программ, то процесс адаптации следует резервировать на достаточный промежуток времени исключительно для этой задачи.

Ответственными за обучение программным продуктам могут быть непосредственные руководители, HR-специалисты, специалисты отдела информационных технологий. Если в работе используется специальное оборудование (например, сканеры, наушники и т.п.), в список адаптационных мероприятий целесообразно включить и обучение работе с ним.

В-третьих, ввести индивидуальное консультирование руководителя, смысл которого, заключается в слушании отдельного молодого специалиста и предоставление ему способов решения проблемы или уменьшить беспокойство в значимых для него областях. Руководитель сможет

определить проблему, с которой обратился молодой специалист, проведет общий анализ ситуации, поможет найти способ достижения желаемого результата.

В-четвертых, главным средством реализации мероприятия по повышению уровня профессионализации молодого специалиста, на наш взгляд, выступает введение нового тренинга «Базис». Где организаторами выступают действующие муниципальные служащие администрации г. Белгорода (наставники, руководители структурных подразделений). Тренинг выступит как помощь в ориентировании нового сотрудника в большом объеме информации. Продолжительность тренинга зависит от потребностей администрации или структурного подразделения, а именно, от объема той информации, которую планируется донести до молодого специалиста в период испытательного срока. Периодичность программы зависит от того, как часто и в каком количестве на муниципальную службу поступают молодые специалисты.

Тренинг «Базис» может включать перечисленные ниже информационные блоки:

1) сведения об администрации и структурном подразделении, представленные в доступной форме;

2) служебные обязанности;

3) корпоративная культура;

4) кадровая политика администрации г. Белгорода. Задача данного блока – донести информацию о возможностях, предоставляемых администрацией молодому специалисту, в следующих сферах:

- профессиональный рост;
- развитие карьеры;
- система вознаграждений;
- условия работы – порядок выдачи зарплаты, предоставления льгот;
- бытовые вопросы.

5) проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;

6) предоставление необходимого объема знаний и навыков, требующихся для работы;

7) помощь в овладении молодым специалистом своей профессиональной роли;

8) ответы на вопросы молодых специалистов;

9) оценка курса. Данный тренинг не является тренингом в его привычном понимании, поэтому процесс оценки может включать фиксирование реакции молодых специалистов: понравилась ли им форма проведения программы, все ли было понятно и т.д.

Основными направлениями мероприятия являются:

– ознакомление молодого специалиста с регламентирующими его труд документами;

– обучение работе с электронными программными продуктами;

– индивидуальное консультирование руководителя;

– введение нового тренинга «Базис»;

– анализ проведенных работ.

2. *Приобщение молодого специалиста к корпоративной культуре на муниципальной службе.* Наиболее известный и понятный по смыслу компонент адаптации. Он предполагает предоставление молодым специалистам в период испытательного срока информации о трудовом коллективе, видении и целях отдела.

Обязательно следует познакомить нового молодого специалиста с оргструктурой администрации, по крайней мере, с той ее частью, представление о которой потребует ему в работе. Помощь в знакомстве с трудовым коллективом, может оказать как кадровый отдел администрации, так и наставник. Молодой муниципальный служащий должен получить сведения о местонахождении подразделений, об именах и способах связи с работниками, контакты с которыми будут необходимы ему при исполнении

должностных обязанностей. Очень важно лично познакомиться молодого специалиста с теми сотрудниками, с которыми ему предстоит взаимодействовать непосредственно. Если предполагается удаленное взаимодействие, также целесообразно сообщить муниципальным служащим о новом коллеге, а ему рассказать о них.

Для реализации данного направления, необходимо активно вовлекать молодого специалиста в общественную, культурную и спортивную жизнь трудового коллектива. Ответственными за данное направление, может выступить Совет молодых специалистов. Например, молодого специалиста можно включить, как нового члена команды, в интеллектуальную игру, проводимую ежегодно в г. Белгороде «Что? Где? Когда?», где он сможет раскрыть свои качества как личности, такие как: вежливость, общительность и легко приспособится к взаимодействию в коллективе, а так же вовлекать молодого специалиста к участию в спортивных состязаниях между трудовыми коллективами г. Белгорода, данные мероприятия помогут молодому специалисту адаптироваться в трудовом коллективе, и наладить взаимоотношения с сослуживцами.

Ключевым способом приобретения социального статуса молодого специалиста в коллективе, является: выполнение разовых общественных поручений, для установления контактов нового молодого специалиста с коллективом и проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики. Данные аспекты обеспечат успешное вхождение новых молодых специалистов в коллектив администрации г. Белгорода.

Основная цель преобразований – повысить информированность о делах трудового коллектива.

Для решения данной задачи необходимо:

- предоставление информации о трудовом коллективе;
- знакомство нового молодого специалиста с оргструктурой администрации;

- вовлечение молодого специалиста в общественную, культурную и спортивную жизнь трудового коллектива;
- выполнение разовых общественных поручений;
- проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению коллектива.

### *3. Повышение мотивации молодого специалиста к качественному выполнению должностных обязанностей.*

Система адаптации представляет собой комплекс необходимых действий для новых молодых специалистов. Вместе с тем процесс адаптации индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы. Молодые специалисты должны быть замотивированы на качественное выполнение своих обязанностей. Следует стимулировать выраженную потребность молодых сотрудников в профессиональном росте. Большинство их, по собственному признанию, видят немало сопряженных с ними трудностей, главной из которых является некомпетентность в важных служебных вопросах, а также недостаточная активность. У многих велика тяга к образованию, и ее имеет смысл поощрять. Поэтому содержащийся в трудовом договоре или должностной инструкции список их должностных обязанностей обязательно должен включать пункт «выполнение мероприятий, предусмотренных для должности программами адаптации новых молодых специалистов». И желательно, чтобы в структуре их заработной платы существовала переменная часть, зависящая от добросовестного выполнения / невыполнения должностных обязанностей. То есть, чтобы была реальная возможность влиять на уровень заработной платы участника программы адаптации в зависимости от реализации им соответствующих мероприятий.

В рамках реализации данного проекта, предлагаем использовать метод постепенного усложнения заданий, выполняемых новым молодым муниципальным служащим. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий.

Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач, к примеру, бесплатное участие в семинарах по любой выбранной тематике молодого специалиста.

Как отмечает Ю.В. Астахов, наиболее действенными стимулами труда в системе муниципальной службы остаются традиционные и по-прежнему наиболее эффективные стимулы дифференцированной оплаты труда и поощрений в форме карьерного роста<sup>1</sup>. Кадровому отделу, рекомендуется заниматься разработкой карьерных планов, содержащих в себе те условия, при которых молодой сотрудник может рассчитывать, на повышение должности, таким образом, появится желание остаться в данном отделе в дальнейшем, и соответственно развивать профессиональные навыки.

#### 4. *Корпоративная брошюра «Памятка молодого специалиста».*

Одним из инструментов адаптации также может быть издание руководств для нового сотрудника или «Памятка молодого специалиста», которая включает следующую или любую другую информацию в зависимости от специфики отдела:

- приветствие наставника;
- подробную информацию об отделе;
- описание функций и сферы ответственности подразделений;
- данные о взаимодействии работы внутри коллектива;
- права и обязанности молодого специалиста на муниципальной службе;
- основные аспекты организации рабочего места;
- словарь основных терминов;
- список служебных телефонов.

Реализация данного мероприятия включает в себя:

---

<sup>1</sup> Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: социологический анализ (на примере г. Белгорода) // Теория и практика общественного развития. 2014. № 18. С. 25.

- 1) выделение и обоснование информации, включаемой в «Памятку молодого специалиста»;
- 2) утверждение «Памятки молодого специалиста»;
- 3) издание и печать «Памятки молодого специалиста»;
- 4) распространение среди молодых муниципальных служащих «Памятки молодого специалиста» в том числе в электронном виде посредством официального сайта администрации г. Белгорода.

5. *Тестирование молодых специалистов в период испытательного срока.* Важно не только предоставить молодым специалистам все необходимые сведения и обучить их, но и получить от них обратную связь, проверить насколько они усвоили предоставленную информацию и приобрели необходимые навыки, к примеру, после участия в тренинге «Базис». Этой цели служит пятый блок мероприятий.

Необходимо понять насколько успешно ассимилировал новичок необходимую для работы информацию. Это можно сделать в непринужденной беседе, или в процессе наблюдения за работой молодого специалиста. Мы предлагаем, после проведения теоретического обучения проводить тестирование на усвоение информации с выбором варианта ответа, который будет включать 20 вопросов о специфике должностных обязанностей. Форма проверки зависит от конкретных условий, важно запланировать в программе адаптации время для контроля усвоения новичком наиболее важных документов и навыков. То есть, в качестве проверки приобретенных знаний, в конце третьего месяца прохождения испытательного срока, необходимо проверить уровень профессиональных знаний молодого муниципального служащего, а так же по результатам тестирования, оценить кадровыми специалистами эффективность реализуемых мероприятий по повышению уровня профессионализации молодых специалистов.

Целесообразно разделить на два этапа: первым этапом будет тест на знание теоретических основ по работе администрации и отдела. Второй этап-

это тестирование в виде беседы «население» - «молодой специалист»: на примере реальных, имеющих место в практической работе ситуаций. Благодаря данному подходу можно будет понять не только степень заученности определенной информации, но и её понимание, и степень применения на практике. Вследствие такого вида проверки знаний, на выходе администрация г. Белгорода получит молодого специалиста всецело и полно овладевшего информацией и навыками.

Реализация мероприятия по тестированию молодых специалистов предполагает решение следующих задач:

- составление блока вопросов: знание теоретических основ по работе администрации и отдела и специфика должностных обязанностей;
- разработка и утверждение плана тестирования молодых специалистов.

**Смета проекта.** Вопрос планирования потребности в ресурсах является одним из основных при управлении проектом. Планирование ресурсов предполагает оценку того, какие ресурсы и в каком количестве будут использованы в процессе реализации проекта.

Финансирование проекта предполагается из средств муниципального бюджета.

Таблица 2.

Предполагаемая смета проекта

№ п/п	Наименование услуг	Расчет	Всего (руб.)	Муниципальный бюджет
1	Разработка и реализация корпоративных брошюр «Памятка молодого специалиста» (50 шт.)	85 руб.*50 шт.	4 250	4 250
2	Обучающие семинары для молодого специалиста (5 чел.)	2500 руб.*5 чел.	12 500	12 250
	Итого по проекту:		16 750	16 750

**Планируемые результаты внедрения проекта.** Важнейшими результатами предложенного проекта будут являться:



- повышение компетенции молодых муниципальных служащих в области своей непосредственной служебной деятельности;
- формирование положительных взаимоотношений и активного взаимодействия внутри трудового коллектива;
- повышение информированности о делах коллектива;
- совершенствование профессионального мотивирования молодых специалистов;
- формирование «Памятки молодого специалиста»;
- укрепление знаний молодых специалистов, за счет проведения тестирования по окончании испытательного срока;
- совершенствование адаптации к профессиональной деятельности молодых муниципальных служащих.

**Оценка эффективности проекта** предусматривает систему индикаторов, включающих в себя количественные и качественные показатели.

- повысить информированность о делах трудового коллектива;
- мотивировать молодого специалиста к качественному выполнению должностных обязанностей;
- создать памятку для нового молодого специалиста;
- организовать аттестацию по усвоению информации молодого специалиста в период испытательного срока.

Измеримыми количественными показателями будут выступать:

- повышение уровня профессионализма молодых муниципальных служащих в вопросах должностных обязанностей (до 80%);
- повышение информированности о делах трудового коллектива (до 80%);
- повышение уровня адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе (до 100%).

К качественным показателям оценки можно отнести следующие:

- повышение интереса молодых специалистов в профессиональном развитии, за счет мотивирования;
- улучшение профессиональных знаний и компетенций у молодого специалиста.

Оценка рисков внедрения проекта включает в себя выявление рисков, связанных с достижением цели проекта, решением ее задач и получением запланированных результатов, оценка их последствий, а также формирование системы мер по их предотвращению или снижению их негативного влияния на результаты Проекта.

Финансовые риски, обусловленные возможным сокращением или прекращением бюджетного и внебюджетного финансирования отдельных мероприятий Проекта. В качестве мер, направленных на снижение финансовых рисков, могут выступать: бюджетное планирование с применением методик оценки эффективности бюджетных расходов; поиск альтернативных источников финансирования.

В случае наступления данной группы рисков минимизация отрицательных последствий может быть обеспечена за счет: поэтапной реализации проекта согласно объемам выделенных денежных средств; сокращения мероприятий проекта.

Риски технологий связаны с тем, что выбранная технология не соответствует ожиданиям или окажется не подходящей для получения нужных результатов. Действия по предотвращению данной группы рисков включают в себя: тщательный анализ и выбор наиболее соответствующих мероприятий с применением лучших практик; поэтапную реализацию проекта; изучение практик процесса профессиональной адаптации в других регионах России.

Риски, связанные с неэффективным управлением реализацией Проекта, которые могут повлечь за собой нарушение планируемых сроков реализации проекта, невыполнение ее цели и задач, снижение эффективности использования ресурсов и качества выполнения мероприятий Проекта.

Основными условиями снижения данных рисков являются: проведение систематического мониторинга результативности реализации Проекта; своевременная корректировка мероприятий Проекта.

Риски, связанные с недостаточным уровнем заинтересованности молодых специалистов на муниципальной службе в профессионализации и профессиональной адаптации, участием в тренингах, проводимых в рамках реализации проекта. Основным эффектом наступления данной группы риска станет невозможность охвата достаточной доли молодых специалистов для успешной реализации цели проекта. Основным условием снижения данной группы рисков является тщательный подход к планированию профессиональной подготовки молодых специалистов.

Таким образом, проанализировав основные направления совершенствования организации адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе в г. Белгороде можно сделать следующие выводы по третьему разделу выпускной квалификационной работы.

1. Совершенствование организации адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе в г. Белгороде будет способствовать реализация проекта «Создание условий для адаптации молодых специалистов и повышения их профессионального уровня на муниципальной службе в г. Белгороде». Новизна, которого заключается в том, что данный проект призван объединить и выстроить единую систему профессиональной подготовки и совершенствования адаптации молодых муниципальных служащих к профессиональной деятельности.

2. Проект предусматривает реализацию ряда мероприятий: повышение уровня профессионализации молодого специалиста, приобщение молодого специалиста к корпоративной культуре на муниципальной службе, повышение мотивации молодого специалиста к качественному выполнению должностных обязанностей, создание корпоративной брошюры «Памятка

молодого специалиста», проведение тестирования молодых специалистов в период испытательного срока.

3. Результатами реализации проекта будут являться: повышение компетенции молодых муниципальных служащих в области своей непосредственной служебной деятельности, формирование положительных взаимоотношений и активного взаимодействия внутри трудового коллектива, повышение информированности о делах коллектива, совершенствование профессионального мотивирования молодых специалистов, внедрение «Памятки молодого специалиста», укрепление знаний молодых специалистов, за счет проведения тестирования по окончании испытательного срока и совершенствование адаптации к профессиональной деятельности молодых муниципальных служащих.

4. Необходимым условием выполнения мероприятий проекта является наличие материальных и нематериальных ресурсов. Реализация проекта оценивается в 16 750 тысяч рублей. Особое внимание необходимо уделить и соответствующим рискам проекта, к которым следует отнести: риски связанные с тем, что выбранная технология не соответствует ожиданиям, риски, связанные с неэффективным управлением реализацией Проекта, риски, связанные с недостаточным уровнем заинтересованности молодых специалистов на муниципальной службе в профессионализации и профессиональной адаптации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация является сложным и многоуровневым феноменом, сущность которого с точки зрения различных научных дисциплин пытались раскрыть известные ученые со всего мира. Такой междисциплинарный подход к изучению данного феномена позволил понять природу возникновения профессиональной адаптации и сформулировать различные концепции к изучению данной природы, выделить различные этапы, методы адаптации. Однако некоторые аспекты профессиональной адаптации до сих пор не до конца изучены, но то, что изучено, показывает важность изучения данного феномена в системе социального взаимодействия наставников и молодых специалистов.

Профессиональный уровень муниципальных служащих определяется профессиональными личностными ресурсами, т.е. специальными знаниями и навыками, опытом практической управленческой деятельности, которыми он владеет и которые может использовать в своей работе. Выполнение такого рода деятельности требует квалифицированного кадрового потенциала, что невозможно без научно обоснованной кадровой политики по адаптации молодых специалистов. Становится очевидным, что кадровое обеспечение системы муниципального управления начинает играть важную роль в решении широкого круга текущих и перспективных проблем развития российского общества. Источником профессиональных ресурсов служит сама личность, самостоятельно прилагающая усилия, для получения специальных знаний и осмысленного накопления управленческого опыта. А это значит, что вопросы профессионализма и компетентности становятся определяющими.

Основу кадрового состава органов местного самоуправления составляет муниципальная служба, в которой муниципальные служащие представляют собой социально-профессиональную группу. Особенность этой категории работников заключается не только в их правовом статусе, но и в

тех требованиях, которые предъявляются к ним для эффективного исполнения функциональных обязанностей. Управление кадровым потенциалом муниципального образования представляет собой целенаправленную деятельность по его формированию, развитию и рациональному использованию с целью удовлетворения жизненных потребностей жителей города Белгорода.

Существует четко определенный набор технологий и процедур по формированию профессиональной адаптации молодых специалистов. Применение однонаправленных мер для формирования адаптации представляется не возможным в контексте комплексности самого феномена.

Адаптация молодых специалистов на муниципальной службе имеет практическое назначение, важность которого на данный момент недооценена. В связи, с чем имеется необходимость в детальном рассмотрении данного вопроса. Целесообразно для проверки практической эффективности использования профессиональной адаптации изучить данный вопрос на территории отдельно взятого муниципального образования.

Проведенное исследование в администрации г. Белгорода позволило четко обозначить проблемы профессиональной адаптации молодых специалистов. Проблемы адаптации обнаружены в форме: трудности вхождения в должность и овладения профессией, недостаток профессиональных знаний, отсутствие знаний о специфике деятельности администрации и структурного подразделения, отсутствие методических рекомендаций, отсутствие четкого представления о содержании своей работы, сложность в привыкании к работе, трудности при вхождении в трудовой коллектив, а так же отсутствие мотивирования молодого специалиста к профессиональному развитию.

Целям улучшения состояния адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе будет способствовать реализация проекта «Создание условий для адаптации молодых специалистов и повышения их профессионального уровня на

муниципальной службе в г. Белгороде», который будет реализован в г. Белгороде в краткосрочной перспективе (1 год), за счет средств бюджета муниципального образования.

Внедрение данного проекта подразумевает использование комплексного подхода к формированию и последующего поддержания профессиональной адаптации. Применение данного подхода позволит повысить эффективность разнонаправленных мероприятий, повысить управляемость данного процесса, минимизировать риски проекта. На муниципальном уровне необходимо выстроить единый механизм формирования и последующего поддержания уровня адаптации и профессионализации.

В рамках реализации предложенного в работе проекта целесообразно рекомендовать должностным лицам администрации г. Белгорода, участвующим в осуществлении полномочий по развитию кадровой политики, организацию следующих мероприятий:

- повышение уровня профессионализации молодого специалиста;
- приобщение молодого специалиста к корпоративной культуре на муниципальной службе;
- повышение мотивации молодого специалиста к качественному выполнению должностных обязанностей;
- создание корпоративной брошюры «Памятка молодого специалиста»;
- проведение тестирования молодых специалистов в период испытательного срока.

Вместе с этим, органам местного самоуправления необходимо всячески оказывать поддержку инициатив, обеспечивающих развитие кадрового потенциала.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 30.06.2016) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».

2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 29.06.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.07.2015) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

3. Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления [Электронный ресурс] : федер. закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ (ред. от 09.03.2016 № 66-ФЗ) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

4. Устав городского округа «Город Белгород» [Электронный ресурс] : Принят решением Белгородского городского Совета депутатов от 29 ноября 2005 г. № 197 // Сайт органов местного самоуправления города Белгорода: офиц. сайт : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.beladm.ru/>.

5. Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «город Белгород» на 2017-2020 годы [Электронный ресурс]: Постановление администрации города Белгорода: от 8 декабря 2016 г. № 224. // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Регион. вып. Белгородская область».

6. Об институте наставничества в администрации города Белгорода [Электронный ресурс]: Распоряжение администрации города Белгорода: от 18 августа 2015 г. № 1002. // Справочно-правовая система



«Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Регион. вып. Белгородская область».

7. Аймагамбетов, А.К. Методологические аспекты определения уровня общественного доверия к органам местного самоуправления [Текст] / А.К. Аймагамбетов // Вестник КарГУ. – 2014. – № 7. – С. 74-76.

8. Алавердов, А.Р. Управление персоналом [Текст] / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ, 2016. – С. 192-199.

9. Астахов, Ю.В. Муниципальная кадровая политика: социологический анализ (на примере г. Белгорода) [Текст] / Ю.В. Астахов, А.А. Ткачев, С.В. Трапезников // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 18. – С. 25-31.

10. Ахмедов, Д.Р. Профессиональная адаптация молодежи: некоторые противоречия процесса и пути повышения эффективности [Текст] / Д.Р. Ахмедов // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – Том 8. – № 4. – С. 1-15.

11. Афанасьев, Д.В. Общество и власть: поиск путей формирования взаимного доверия [Текст] / Д.В. Афанасьев // Экономические перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2014. – № 5. – С. 174-175.

12. Базарова, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремена. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 560 с.

13. Белякова, А. В. Критерии социально-психологической адаптации специалистов-менеджеров [Текст] / А.В. Белякова // Успехи современного естествознания. – 2013. – № 10. – С. 18-20.

14. Богомолова, И.П. Роль адаптации работника в адаптивном развитии предприятия на основе внедрения инноваций [Текст] / И.П. Богомолова // Управление персоналом. – 2012. – № 7. – С. 29-31.

15. Булгаков, А.В. Психологические механизмы межгрупповой адаптации в организации как ресурс управления ее изменениями: социально - когнитивный анализ [Текст] / А.В. Булгаков // Организационная психология. – 2013. – № 1. – С. 46-77.

16. Бурчакова, М. Как адаптироваться в организации? [Текст] / М. Бурчакова // Управление персоналом. – 2012. – № 8. – С. 15-16.
17. Васильев, Н.М. Управленческий персонал: методы и технологии управления [Текст] / Н.М. Васильев. – М.: Экономика, 2016. – С. 807- 846.
18. Волина, В.Б. Адаптация нового персонала к организационной культуре [Текст] /В.Б. Волина // Кадровый менеджмент. – 2013. – № 5.– С. 35-39.
19. Володина, Н.А. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы [Текст] / Н.А. Володина. – М.: Эксмо, 2014. – 255 с.
20. Гелета, И.В. Адаптация специалистов на муниципальной службе [Текст] / И.В. Гелета, А.В. Коваленко // Экономика и социология труда. – 2013. – 224 с.
21. Дергачев, С.А. О некоторых аспектах технологизации профессионального развития муниципальных гражданских служащих [Текст] / С.А. Дергачев // Власть. – 2015. – № 4. – С. 152-155.
22. Дмитриева, Л. Карьерные ориентации муниципального служащего в системе власти и управления [Текст] / Л. Дмитриева // Власть. – 2012. – № 12. – С. 96-98.
23. Долгова, В.И. Адаптация молодых специалистов [Электронный ресурс] / В.И. Долгова, Е.В. Мельник // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № 31. – С. 76-80. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2015/95522.htm>.
24. Ерегина, А. Типологический анализ профессионального развития государственных гражданских служащих: содержание, особенности, факторы [Текст] / А. Ерегина // Власть. – 2014. – № 12. – С. 139-146.
25. Ермоленко, О.С. Факторы мотивации в процессе эффективного управления адаптацией в корпорации [Текст] / О.С. Ермоленко, А.П. Савченко. – 2015.– С. 138-147.

26. Жегульская, Ю. В. Социальная адаптация [Текст] / Ю.В.Жегульская. – Челябинск: [б.и.], 2014. – 223 с.
27. Жукова, С. М. Государственная служба [Текст] / С.М. Жукова. – Оренбург, 2013. – 256 с.
28. Журавлев, П.В. Управление персоналом [Текст] / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов. – М.:Финстатинформ, 2015. – 896 с.
29. Заруба, Н.А. Актуальность адаптивного подхода к подготовке специалистов в условиях социальных трансформационных процессов российского общества [Текст] / Н.А. Заруба. – М.: Наука, 2014. – 115 с.
30. Иванова, Е. Н. Социально-психологические факторы адаптации молодых специалистов на предприятии [Текст] / Е.Н. Иванова // Наука и образование: электронное научно-техническое издание. – 2014. – № 12. – С. 100-120.
31. Иванова, Л.Л. Наставничество на государственной гражданской службе: институциональный аспект [Текст] / Л.Л. Иванова // Государственное и муниципальное управления. Ученые записки СГАГС. – 2012. – № 4. – С. 130-138.
32. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом [Текст] / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2013. – 200 с.
33. Казарин, М. Адаптация персонала: наставничество и коучинг [Электронный ресурс] / М. Казарин // Сайт «Проект iTeam Технологии корпоративного управления». – 2014. – № 1. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_46/article\\_3623](http://www.iteam.ru/publications/human/section_46/article_3623).
34. Казначеева, С.Н. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте [Электронный ресурс] / С.Н. Казначеева, Р.В. Репина, //Интернет-журнал «Наукоедение» – 2015. – Том 7. – № 5. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf>

35. Карасева, С.З. Повышение эффективности профессиональной адаптации молодых специалистов [Текст] / С.З. Карасева // Наукоеведение. – 2013. – № 1. – С. 8-17.

36. Карсанидзе, К.В. Роль образования в современной системе подготовки кадров [Текст] / К.В. Карсанидзе, Д.А. Деткина. – Краснодар, 2015. –161 с.

37. Кибанов, А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. – М.: Наука, 2013. – 355 с.

38. Коломыцева, М.А. Подготовка кадров для муниципальной службы [Текст] / М.А. Коломыцева // Умный город : сб. материалов Всерос. науч.- практ. конф. с междунар. участием (17-18 февраля 2012 г.) / под ред. С.А. Боженова, А.А. Гармашева, В.А. Воронова и др. – Белгород, 2012. – С. 146-149.

39. Котлова, А.С., Попова, О.А. Адаптация персонала в современных условиях [Текст] / А.С. Котлова, О.А. Попова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 6. – С. 49-54.

40. Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала [Текст] / М. Н. Крутцова. – Вологда: Легия, 2014.– 138 с.

41. Кручинов, И.Б. Адаптация и обучение на муниципальной службе [Текст] / И.Б. Кручинов. – М.: Наука, 2013. – 256 с.

42. Магомедов, К. О. Особенности адаптации работников в системе государственной гражданской службы // Актуальные проблемы государственной и муниципальной службы [Текст] / К.О. Магомедов. – 2013. – № 7. – С. 112-117.

43. Малахова, О.В. Наставничество в системе государственной гражданской службы Российской Федерации (региональный опыт) [Электронный ресурс] / О.В. Малахова, С.И. Лозинская // Вестник государственного и муниципального управления. М., 2015. – № 1 – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-v-sisteme-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhby-rossiyskoy-federatsii-regionalnyy-opyt>.

44. Никишина, А. Л. Исследование современных технологий подбора персонала [Электронный ресурс] / А.Л. Никишина // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 7. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/07/70081>.

45. Овчарова, Н.И. Роль кадровой службы в обеспечении безопасности системы управления [Текст] / Н.И. Овчарова, И.Д Пономаренко // Информационно-политический журнал местного самоуправления РФ: теория и практика. – 2016. – № 7 (74). – С. 25-30.

46. Пешкова, Д.М. К вопросу об адаптации персонала в современных условиях [Электронный ресурс] / Д.М. Пешкова, А.Л. Никишина // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 10. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/10/72268>.

47. Рязанцева, М.В. Особенности адаптации муниципальных гражданских служащих [Электронный ресурс] / М.В. Рязанцева, К.А. Гасникова // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 12. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/43149>.

48. Рязанцева, М.В. Анализ кадровых технологий на муниципальной гражданской службе Российской Федерации [Текст] / М.В. Рязанцева, А.О. Субочева // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – № 11. – С. 409-413.

49. Саралинова Д.С. Проблемы формирования кадрового потенциала государственной и муниципальной службы в современных условиях [Текст] / Д.С. Саралинова // Актуальные вопросы экономики и управления. – 2013. – № 10. – С. 114- 155.

50. Петровичев, В.М. Процесс профессиональной адаптации как объекта научного исследования [Текст] / В.М. Петровичев // Научные ведомости. – 2012. – № 1. – С. 43-52.

51. Попов, Л.Л. Государственное управление и исполнительная власть: содержание и соотношение [Текст] / Л.Л. Попов. – М.: Норма: ИНФРА, 2011. – 56 с.

52. Сопоев, С.А. Адаптация молодых специалистов как одна из проблем кадрового обеспечения российских организаций [Текст] / С.А. Сопоев // *Общественные науки*. – 2012. – № 2. – С. 251-253.

53. Ткачев, А.А. Социологическое измерение ресурсного компонента кадровой политики муниципального образования [Текст] / А.А. Ткачев, С.В. Трапезников // *Управление городом: теория и практика*. – 2012. – № 4 (7). – С. 78-81.

54. Турчинов, А.И. Актуальные проблемы функционирования и развития местного самоуправления в Российской Федерации [Текст] / А.И. Турчинов, К.О. Магомедов: материалы социологического опроса. – М.: [б.и.], 2014. – 35 с.

55. Федорова, П.С. Оптимизация социально-психологической адаптации молодых специалистов через организацию внутрифирменного обучения [Текст] / П.С. Федорова. – М.: «КАНОН-пресс», 2013. – 86 с.

56. Цветаев, В.М. Управление персоналом в современных организациях [Текст] / В.М. Цветаев. – М.: Изд-во РАГС, 2015. – С. 192- 205.

57. Черкасова, И.И. Методологические основания концепции управления профессиональной адаптации молодых специалистов [Текст] / И.И. Черкасова // *Электронный научный журнал*. – 2012. – № 11(19). – С. 102-107.

58. Шабанова, М.М. Основные направления формирования системы подготовки и повышения квалификации муниципальных служащих [Текст] / М.М. Шабанова // *Проблемы теории и практики управления развитием социально-экономических систем*. – 2012. – № 5. – С. 132- 155.

59. Шаталова, Н.И. Механизмы профессиональной адаптации личности [Текст] / Н.И. Шаталова, Я.Н. Жеманов // *Дискуссия*. – 2013. – № 1. – С. 121-131.

60. Адаптация персонала [Электронный ресурс] // Сайт проекта «Адаптация 360»: разработка программного обеспечения автоматизации

управления процессами адаптации на предприятии – Режим доступа:  
<http://www.adaptation360.ru/adaptatsiya-pesonala>.

61. Официальный сайт органов местного самоуправления города Белгорода [Электронный ресурс] // Структурное подразделение. – Режим доступа: <http://www.beladm.ru/>.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**



**Программа социологического исследования «Состояние адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе в администрации города Белгорода».**

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

Актуальность исследования состояния адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности обусловлена тем, что форсирование практических разработок в данной области позволит привести муниципальную власть к тем принципам и стандартам, для исполнения которых, она создавалась. Это позволит разработать эффективную систему адаптации молодых специалистов, впервые назначенных на муниципальную должность. От того, насколько эффективно действуют местные органы, во многом зависит доверие населения к власти.

Адаптация молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе имеет практическое назначение, важность которого на данный момент недооценена. В связи, с чем имеется необходимость в детальном рассмотрении данного вопроса и перевод адаптации из исключительно научного феномена в используемый на практике механизм взаимодействия муниципальной власти и молодых муниципальных служащих. Целесообразно для проверки практической

эффективности использования адаптации молодых специалистов изучить данный вопрос на территории отдельно взятого муниципального образования.

Принимая во внимание всё вышеизложенное, **целью** настоящего социологического исследования является изучение состояния адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе в администрации г. Белгорода и путей его формирования.

Указанная цель предполагает решение следующих основных **задач**:

1. Определить уровень адаптации молодых специалистов в администрации г. Белгорода.
2. Оценить уровень состояния адаптации молодых специалистов в администрации г. Белгорода.
3. Проанализировать трудности возникающие у молодого специалиста при профессиональной адаптации в администрации г. Белгорода.
4. Проанализировать мнения молодых муниципальных служащих по вопросу состояния адаптации в администрации г. Белгорода, для дальнейшего соотнесения с результатами фактического уровня профессиональной адаптации.
5. На основе опроса молодых муниципальных служащих администрации г. Белгорода, отобрать необходимые технологии для формирования «полной» адаптации молодых специалистов, эффективные по их мнению.

**Объектом** социологического исследования является мнение молодых муниципальных служащих администрации г. Белгорода.

**Предмет** исследования – адаптация молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе в г. Белгороде.

**Статистической единицей наблюдения (измерения)** является молодой муниципальный служащий принимающий участие в опросе.

**Методика исследования.**

Выборка: Осуществлялся анонимный анкетный опрос по анкете, состоящей из 15 вопросов (Приложение 3) отражающей вопросы, касающиеся оценки состояния адаптации молодых специалистов на муниципальной службе в администрации г. Белгорода. Объем выборки составил 30 человек из числа молодых муниципальных служащих не старше 35 лет, впервые поступившие на работу непосредственно после окончания образовательного учреждения, работающих по полученной специальности до истечения трехлетнего срока с момента окончания образовательного учреждения.

Таким образом, нам удастся получить уровень состояния адаптации молодых специалистов на муниципальной службе в г. Белгороде, выявить первичное обнаружение проблем в данной сфере, отработать методику и инструментарий, для последующего полномасштабного социологического исследования.

**Вид исследования** – Социологический опрос.

**Методика исследования:** проведение исследования методом анкетирования молодых муниципальных служащих в администрации г. Белгорода (n=30).

**Уважаемый молодой служащий администрации города  
Белгорода!**

*Предлагаем вам принять участие в опросе, проводимом в рамках исследования адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности на муниципальной службе в г.Белгороде, в качестве представителя муниципальной службы.*

***Заранее благодарим за участие!***

1. Как бы Вы оценили состояние адаптации молодых специалистов в администрации г.Белгорода?
  - a. Отлично
  - b. Хорошо
  - c. Удовлетворительно
  - d. Не удовлетворительно
2. Как бы Вы оценили уровень адаптации молодых специалистов в администрации г.Белгорода?
  - a. Высокий
  - b. Средний
  - c. Низкий.
3. Оцените, пожалуйста, заинтересованы ли Вы к дальнейшему профессиональному росту внутри администрации.
  - a. Очень заинтересован.
  - b. Пока трудно оценить.
  - c. Не очень интересно.
4. Хотели бы Вы поменять место работы?
  - a. Да.
  - b. Нет.
  - c. Затрудняюсь ответить.
5. Кто Вам оказывает помощь в освоении новых должностных обязанностей и адаптации на новом месте?
  - a. Руководитель или начальник отдела.
  - b. Сотрудники трудового коллектива.
  - c. Наставник (куратор).
  - d. Никто не помогает ( переход к вопросу № 7)
6. Как Вы оцениваете работу Вашего наставника? может в начале спросить есть ли он???
7. Какой по вашему мнению, будет оптимальный временной период эффективной профессиональной адаптации?
  - a. Менее 6 месяцев.
  - b. 6 месяцев.
  - c. 1 год.
8. Какие трудности Вы встречаете(ли) при исполнении своих обязанностей в адаптационный период?
  - a. Незнание своих обязанностей.
  - b. Негативное отношение трудового коллектива.
  - c. Отсутствие помощи закрепленного наставника.
  - d. Плохая организация труда и рабочего места.
  - e. Собственная неорганизованность.
9. Что Вам показалось наиболее сложным в течение адаптационного периода?
  - a. Профессиональные обязанности
  - b. Вхождение в коллектив
  - c. Условия труда
  - d. Другое(написать) \_\_\_\_\_

10. В какой мере выражены в Вашей работе следующие факторы: (Оцените по шкале от 1-го до 5-и, где 5 – полностью удовлетворен; 1 – не удовлетворен)

Наименование	Оценка				
	1	2	3	4	5
Соответствие работы профессии;	1	2	3	4	5
Информированность о делах коллектива;	1	2	3	4	5
Помощь и поддержка руководителя;	1	2	3	4	5
Хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;	1	2	3	4	5
Информированность о специфике выполняемой работы.	1	2	3	4	5

11. Каким образом, по Вашему мнению, можно улучшить формирование адаптации молодого специалиста? (Выберите до 3-х вариантов ответа):
- Организуя мероприятия по сплочению трудового коллектива.
  - Назначая более опытного, специально-обученного наставника за молодым специалистом.
  - Проводить регулярные социологические опросы по всему спектру профессиональных, образовательных, материально-бытовых и иных проблем, с которыми сталкиваются молодые специалисты.
  - С помощью мотивирования профессионального интереса к избранной деятельности.
  - Проведение с молодыми сотрудниками тематических занятий и семинаров по выбранной должности.
  - Свой вариант ответа: \_\_\_\_\_

12. Что как Вам, кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации? \_\_\_\_\_

13. На Ваш взгляд профессиональная адаптация является важным критерием будущего специалиста муниципальной службы?

- Важным.
- Важным, но не приоритетным.
- Не важным.

14. Укажите ваш возраст: \_\_\_\_\_

15. Укажите ваш стаж муниципальной службы: \_\_\_\_\_

**Спасибо за участие!**

**Паспорт проекта «Создание условий для адаптации молодых специалистов и повышения их профессионального уровня на муниципальной службе в г. Белгороде»**

<b>Цель проекта</b>	совершенствование адаптации молодых специалистов и повышение их профессионального уровня на муниципальной службе.
<b>Задачи проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повысить профессионализм молодых муниципальных служащих в вопросах должностных обязанностей, выражающееся в знании теоретических основ;</li> <li>– повысить информированность о делах трудового коллектива;</li> <li>– мотивировать молодого специалиста к качественному выполнению должностных обязанностей;</li> <li>– создать памятку для нового молодого специалиста;</li> <li>– организовать аттестацию по усвоению информации молодого специалиста в период испытательного срока.</li> </ul>
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. повышение уровня профессионализации молодого специалиста;</li> <li>2. приобщение молодого специалиста к корпоративной культуре на муниципальной службе;</li> <li>3. повышение мотивации молодого специалиста к качественному выполнению должностных обязанностей;</li> <li>4. создание корпоративной брошюры «Памятка молодого специалиста»;</li> <li>5. проведение тестирования молодых специалистов в период испытательного срока.</li> </ol>
<b>Результаты проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение компетенции молодых муниципальных служащих в области своей непосредственной служебной деятельности;</li> <li>– формирование положительных взаимоотношений и активного взаимодействия внутри трудового коллектива;</li> <li>– повышение информированности о делах коллектива;</li> <li>– совершенствование профессионального мотивирования молодых специалистов;</li> <li>– внедрение «Памятки молодого специалиста»;</li> <li>– укрепление знаний молодых специалистов, за счет проведения тестирования по окончании испытательного срока;</li> <li>– совершенствование адаптации к профессиональной деятельности молодых муниципальных служащих.</li> </ul>
<b>Общий объем финансирования проекта</b>	16 750 тыс. руб.