

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**СОЦИАЛИЗАЦИЯ РАБОТНИКОВ В КОРПОРАТИВНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛУКСАР»)**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 3 курса 351 группы экономического факультета  
направления 38.04.02 «Менеджмент»  
Дорофеевой Марии Алексеевны

Научный руководитель  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_

дата, подпись

Н.С. Землянухина

Заведующий кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

дата, подпись

Л.И. Дорофеева

Саратов 2017 год

**ВВЕДЕНИЕ.** Одним из приоритетных направлений управления персоналом корпоративной организации является создание и развитие программ вхождения и социализации работников в организации. Решение этой проблемы позволяет снизить большинство негативных факторов внутренней среды организации в области формирования сильной корпоративной культуры, групповой динамики коллектива, производительности труда, текучести кадров, удовлетворённости трудом, приверженности организации и других важных показателей и характеристик деятельности организации.

Задачи установления взаимодействия между личностью и организацией, создания условий для вхождения человека в организацию и его социализация в организационной среде представляют собой реализацию проблем достижения соответствия интересов индивида и организации в процессе их совместного функционирования. В контексте организации социализация является одним из этапов управления человеческими ресурсами, который создаёт условия для вхождения в организацию, позволяет продуктивно выполнять свою работу, вписаться в рабочую группу и в организацию в целом. Социализация является механизмом пробуждения у человека потенциальных возможностей. Она актуализирует заложенные в человеке разнообразные способности и создаёт предпосылки для их максимальной реализации. Эффективность процесса социализации зависит от того, насколько быстро и успешно новые сотрудники усваивают новую информацию, которая предоставляется им посредством различных программ адаптации и в процессе неформального общения. Эффективная социализация является условием сохранения темпов развития бизнеса, которые могут замедляться каждый раз, когда организация нанимает новых сотрудников. Это значит, что повышение эффективности социализации является важной стратегической задачей.

**Цель выпускной квалификационной работы** – исследование процесса социализации работников в организации и разработка

рекомендаций по совершенствованию этого процесса в корпоративной организации.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи**:

- дать понятие, раскрыть функции и этапы социализации работников в организации;
- рассмотреть формы и механизмы социализации;
- раскрыть понятие и формы девиантного поведения в организации;
- представить общую характеристику деятельности ООО «Луксар»;
- дать анализ функций, этапов, форм и механизмов социализации индивидов в ООО «Луксар»;
- выявить формы отклоняющегося поведения сотрудников ООО «Луксар»;
- доказать важность учёта влияния организационной и индивидуальной идентичностей на социализацию работников в ООО «Луксар»;
- предложить способы улучшения процесса адаптации работников в ООО «Луксар»;
- рассмотреть методы сокращения девиантного поведения работников ООО «Луксар».

**Объектом исследования** выступает подсистема в организации, реализующая процесс социализации работников. **Предметом исследования** являются организационно-экономические и управленческие отношения, складывающиеся в процессе социализации работников в организации.

**Теоретической и методологической базой** исследования явились труды зарубежных и российских исследователей по проблемам теории управления и организационного поведения. В исследовании были использованы следующие методы: метод теоретического исследования, основанный на анализе существующих концепций и подходов, относящихся к предмету исследования; анализ документов, опросы, наблюдение, количественные и графические методы обработки социологической информации, описание и объяснение полученных результатов.

**Научная новизна исследования** заключается в: 1) комплексном подходе к изучению организационно-экономических отношений, складывающихся в процессе социализации индивидов в организации; 2) уточнении содержания процесса социализации, её функции, места и роли применительно к новой модели организационного поведения; 3) формулировании непосредственной и конечной целей социализации; 4) определении функций и форм социализации работников в ООО «Луксар», а также форм девиантного поведения и методов его сокращения.

**Практическая значимость работы** заключается в возможности использования результатов исследования при создании программ адаптации, предотвращении и сокращении девиантного поведения в процессе управления развитием персонала и организации в целом.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы исследования социализации работников в корпоративной организации» раскрываются содержание, функции, этапы процесса социализации работников в организации, его формы, механизмы и проблемы, основной из которых является девиантное поведение.

Организационная социализация – это процесс постижения индивидом ценностей, норм и принципов требуемого поведения, нитей власти, доктрин, принятых в организации, это процесс обучения, осознания того, что является важным в данной организации, поэтому он направлен на сочетание целей индивида и организации и формирование активного и ответственного члена коллектива, гражданина организации, эффективно выполняющего свою роль для долгосрочного сотрудничества с организацией. *Непосредственной целью* организационной социализации является формирование взаимовыгодных отношений между личностью и организацией на основе сочетания их целей в общей для обеих сторон системе ценностей, предотвращение девиантного поведения для долгосрочного сотрудничества. В современных организациях,

функционирующих в неопределённой среде, члены организации должны стать её гражданами, патриотами, заинтересованными в достижении организационных целей. *Конечной целью* социализации являются высокая мотивация и ответственность персонала, граждан, патриотов организации, которые принимают активное участие в её жизни, специальных проектах, в выявлении и решении организационных проблем, взаимодействуют с коллегами, направляя способности и энергию на достижение целей организации, повышение эффективности её деятельности.

*Функциями социализации* являются: 1) сохранение, поддержание организационной культуры путём передачи её ценностей, традиций, правил адаптации организации к внешней среде и формирования её внутренних отношений новичкам; 2) формирование организационной культуры, которое возможно, если организация не имеет чётко установленных представлений относительно требуемого поведения, в этом случае «взаимодействие новых членов организации со старыми представляет собой процесс создания культуры»; 3) сочетание целей личности и организации на основе коррекции, отказа от изначальных целей личности и постановки новых, которые ближе к целям организации; 4) снижение неуверенности, озабоченности, неопределённости у новых работников; 5) интеграция интересов личности и организации; 6) формирование важнейших установок на работу в организации: удовлетворённости трудом, лояльности организации, вовлечённости в работу, сотрудничества; 7) уменьшение стартовых издержек, связанных с тем, что новичок плохо знает особенности взаимоотношений в организации, правила требуемого поведения и работает менее результативно и с большими затратами; 8) сокращение текучести рабочей силы, так как если новый работник не может встроиться в новую систему ценностей, чувствует себя неудобно, то он может уволиться из организации.

Процесс социализации осуществляется через три основные *стадии*: предварительная социализация для вхождения и ухода работников;

согласование и ролевое управление. Социализация осуществляется в следующих *формах*: полная и неполная социализация; частичная, односторонняя; актуальная и неактуальная; адекватная и неадекватная; быстрая и медленная; ограниченная и бесконечная; затухающая и развивающаяся социализация. Универсальными *механизмами* социализации являются: традиционный, институциональный, стилизованный, межличностный, рефлексивный.

Формами девиантного поведения являются: дисфункциональное поведение – проявление профессиональной некомпетентности, приводящее к функциональным нарушениям; консервативное поведение – неприятие, игнорирование инноваций; имитационное поведение – завуалированное деструктивное поведение; манипулятивное поведение – воздействия скрытого характера; оппортунистическое поведение – стремление реализовать собственные эгоистические интересы; групповое деструктивное поведение – проявление группового эгоизма; асоциальное поведение – проявление привычек и склонностей, осуждаемых обществом.

Основными факторами, способствующими распространению «проблемного» персонала в организации являются: отсутствие действенной системы мотивации и стимулирования труда; отсутствие гарантии долгосрочной занятости персонала; отсутствие возможностей для карьерного роста; расстановка работников без учёта их способностей и желаний; отношение к сотрудникам как к простым исполнителям воли руководства; использование взысканий в качестве инструмента стимулирования работоспособности; психотравмирующая практика увольнений.

**В главе 2 «Анализ социализации работников в ООО «Луксар»** проанализирован процесс социализации его работников, стадии этого процесса, его функции, формы и механизмы, а также формы отклоняющегося поведения работников. ООО «Луксар» – организация в г. Саратове, основанная в 2014 году и оказывающая консультативные услуги для компании izobility, которая предоставляет услуги по поиску и покупке

разнообразных товаров, представленных на лучших торговых площадках Азии. Основные показатели деятельности ООО «Луксар» за 2014 – 2016 гг. улучшились. Так, производительность труда специалистов клиентской службы (КС) и отдела рекламаций по количеству письменных ответов возросла на 1,3%, а по количеству принятых входящих звонков – на 3,8%, что привело к росту годового дохода компании *izobility* на 17%. Среднемесячная заработная плата одного работающего и специалиста КС возросла соответственно на 18,9%, и 14,3%. Это свидетельствует о том, что заработная плата управленческих работников росла более высокими темпами, чем заработная плата специалистов КС, и темпы роста заработной платы в разы опережают темпы роста производительности труда, что свидетельствует о низком мотивационном потенциале заработной платы. Однако в организации существует большая текучесть кадров, которая за 2014 – 2016 годы составила соответственно 16,7%, 50%, и 36,4%, причём в основном увольнения происходили по собственному желанию. Такие высокие коэффициенты текучести кадров свидетельствуют о наличии проблем с социализацией персонала, о невозможности встроиться вновь вступающим в должность, в новую систему ценностей. Основными причинами увольнений явились неудовлетворённость соотношением оплаты и затрат труда – 29%, высокая интенсивность и продолжительность труда – 19%, социально-психологический климат в коллективе – 12%, недостаточный социальный пакет – 13%, организация рабочего места – 11%.

Анализ процесса социализации в ООО «Луксар» показал, что частично реализуются лишь некоторые *функции социализации*: сохранение, поддержание организационной культуры; частичное сочетание целей личности и организации; снижение неуверенности, озабоченности, неопределённости у новых работников; уменьшение стартовых издержек новичков; незначительное сокращение текучести рабочей силы. Прохождение *стадий* процесса социализации в ООО осуществляется не в полном объёме. Цели всех трёх стадий реализуются частично. Так, на *первой*

*стадии* предварительной социализации организация предоставляет новичкам не вполне реалистичную информацию и не помогает работникам выйти из организации при переходе на другую работу или при подготовке к уходу на пенсию. *На второй стадии* социализации, когда работник принят на работу и приступил к выполнению своих обязанностей, организация обучает его навыкам выполнения работы, но не уделяет внимания обучению особенностям социального взаимодействия, выстраивания взаимоотношений сотрудничества с коллегами. В основном решается проблема вхождения в должность и овладения профессией, которая связана с получением профессиональных знаний и опыта. Трудности в решении данной проблемы связаны с отсутствием в ООО «Луксар» программы адаптации новых работников, методических рекомендаций и должностных инструкций. Поэтому цель этого этапа реализуется частично – принятие работника в члены группы и коллектив организации на основе понимания и приемлемого выполнения им своих ролей и функций. Однако не происходит формирование лояльного члена коллектива, *гражданина и патриота* организации. *Третья стадия* – ролевое управление – связана с решением всех текущих и стратегических проблем управления личностью, возникающих в середине карьеры в процессе её непрерывной социализации в организации в связи с изменением ролей, связанным с новой должностью, изменениями в личной жизни и др. Организация не создаёт условий для эффективного разрешения ролевых конфликтов работников, например, конфликта между работой и семьёй, чтобы предотвратить их уход из организации. Анализ *форм* социализации показал, что члены организации имеют *полную, адекватную и частично актуальную социализацию*. Это объясняется тем, что организация небольшая, управленческие и рабочие группы состоят из четырёх – семи человек, поэтому членам групп достаточно легко достичь *полной* социализации, которая означает, что из всего объёма знания и культуры данной социальной группы человек усваивает тот объём, который ему необходим для решения своих задач. Помимо полной, персонал

организации имеет *адекватную* социализацию, что означает, что работник имеет те знания, навыки, представления, которые в большой степени соответствуют реальным процессам, протекающим в данную минуту в его непосредственном окружении. Это позволяет ему совершать адекватные для этого окружения поступки. Частично *актуальная* социализация работников ООО «Луксар» не всегда позволяет видеть и решать новые, первоочередные задачи, стоящие перед организацией, группой, индивидом в данный момент, возникшие в связи с изменением внешней и/или внутренней среды. Работники хорошо решают оперативные задачи, но не всегда видят и решают стратегические задачи выживания в долгосрочной перспективе. Социализация каждого человека в ООО «Луксар» осуществляется с помощью таких универсальных механизмов, как традиционный, институциональный, стилизованный, межличностный, рефлексивный.

Анализ причин отклоняющего поведения персонала в ООО «Луксар» показал, что основными из них являются объективные причины, возникающие по вине руководства, ошибки в системе управления, не вполне благоприятный социально-психологический климат в коллективе (СПК). Причинами такого климата являются: неудовлетворенность системой мотивации и стимулирования труда, использование взысканий в качестве инструмента стимулирования работоспособности. В системе мотивации основное внимание уделяется денежному компоненту, почти не используются нематериальные и социальные мотивы трудовой деятельности (32%); нарушение санитарно-гигиенических условий труда, техники безопасности (29%); необъективность руководителя в оценке результатов труда подчиненных, которая проявляется в подсчёте баллов качества работы, что в конечном итоге сказывается на величине вознаграждения (14%); наличие большого количества стресс-факторов, которые в первую очередь связаны с взаимодействием с клиентами (12%). Основными формами проявления отклоняющего поведения работников в ООО «Луксар» являются: неисполнение (ненадлежащее исполнение) должностных обязанностей,

приказов, инструкций; халатность, бездействие, нарушение условий договора; абсентеизм; злоупотребление должностными полномочиями, стремление реализовать собственные эгоистические интересы; нелояльность, грубость, агрессия. Анализ девиантного поведения в группах показал, что группы сотрудников КС относятся к «Ослам». В работе таких групп главенствуют правила, расписания, нормы, недостаток автономии, часто низкий статус и относительная изолированность друг от друга. Реакция работников на это – стремление повысить независимость и обеспечить свои интересы за счёт нарушения правил, абсентеизма, пассивности, безразличия. Чем больше менеджеры контролируют работы, выполняемые «ослами», используя обычные методы увеличения ограничений и усиления правил, тем больше снижается эффективность. Схемы по увеличению автономности и интереса к работе за счёт ротации, расширения и обогащения работы действуют лучше указанных альтернатив, особенно, если эти схемы связаны с развитием перспектив продвижения и мерами по улучшению условий и безопасности и труда.

**В главе 3 «Направления совершенствования социализации работников в ООО «Луксар»** обосновываются основные направления совершенствования социализации работников, в качестве которых автор предлагает учитывать влияние организационной и индивидуальной идентичностей на социализацию работников; разрабатывать программу адаптации вновь входящих работников и применять эффективные методы сокращения девиантного поведения. В ООО «Луксар» в основном используется институционализированная социализация, которая подталкивает новых сотрудников к пассивному восприятию установленных ролей и воспроизводству существующего статус-кво в организации. Необходимо в большей мере применять индивидуализированную социализацию, которая поощряет новых сотрудников подвергать сомнению статус-кво и развивать собственные подходы к своим новым ролям. В процессе индивидуализированной социализации индивидуум имеет больше

возможностей выразить свою личную идентичность и таким образом влиять на идентичность организации. Такая социализация способствует формированию *гражданина и патриота* организации.

Для комплексного решения проблем, возникающих в области управления вновь вовлечённым персоналом, необходимы не отдельные меры по введению в должность, а документировано оформленная и строго контролируемая программа адаптации, которая, в сочетании с грамотным отбором, позволяет обеспечить следующие преимущества: текучесть кадров сокращается на 10 – 20%; у нового сотрудника формируются установки требуемого поведения: удовлетворённость трудом, лояльность к организации, сотрудничество; меньше времени тратят коллеги и непосредственный руководитель на введение в должность нового сотрудника; сокращаются издержки на период вовлечения новичка в рабочий процесс.

Эффективность программы адаптации оценивается с позиций успешности вхождения нового сотрудника в коллектив и затраченных на это ресурсов. Показателями эффективности адаптации новых сотрудников в ООО «Луксар» могут быть: 1)стоимость адаптации одного сотрудника КС или отдела рекламаций, которая рассчитывается исходя из стоимости работы лиц, вовлеченных в процесс адаптации, – руководитель ООО, начальник отдела рекламаций, начальник КС, специалист по обучению персонала, ведущий специалист КС, а также цены раздаточных и других материалов. Стоимость адаптации одного сотрудника КС или отдела рекламаций примерно может составить 4850 руб. и потребует 18 часов работы начальника КС, специалиста по обучению персонала, ведущего специалиста КС и самого адаптируемого. Эта сумма примерно в два раза меньше средств, затрачиваемых организацией на набор и отбор кандидатов на вакантные должности; 2)стоимость обучающих мероприятий для новичков. ООО «Луксар» регулярно проводит тренинги для всех своих сотрудников, стоимость которых колеблется от 6 тыс. руб. до 15 тыс. руб.; 3)процент

сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, по отношению к общему числу принятых составил соответственно в 2014г. – 60%, в 2015г. – 50%, в 2016 г. – 56% (желательно – 100%). Процент сотрудников, уволившихся из компании в течение первого года работы, составил соответственно в 2014г. – 40%, в 2015г. – 75%, в 2016 г. – 44%. Данные чрезвычайно низкие показатели доказывают необходимость срочной разработки программы адаптации новичков.

Возможными методами оценки программы адаптации могут быть:

- 1) интервьюирование сотрудников через один – два – три месяца работы;
- 2) анкетирование сотрудников по завершении адаптационного периода;
- 3) проведение опросов среди сотрудников, проработавших в компании менее года на определённую тематику, чаще всего состоящее всего из нескольких вопросов;
- 4) оценка результативности методов профессиональной адаптации.

Оценка степени успешности адаптации вновь нанятых в 2016 году работников показала, что достигнутая степень недостаточно высокая – 16 баллов из 30 возможных (53% эффективности).

В **заключении** магистерской работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. *Эффективная социализация* означает, что новый работник стал активным членом, *гражданином и патриотом* организации, овладел необходимым объёмом знаний и навыков; освоил профессиональную и социальную роли; имеет высокие показатели результативности труда; ощущает справедливость своего вознаграждения; признаёт благоприятными условия реализации своего потенциала; ценит усилия организации в решении своих проблем; осознаёт свои обязанности и ответственность за решение организационных проблем, связывает своё дальнейшее развитие и карьеру с работой в данной организации.

В ООО «Луксар» осуществляется недостаточно эффективная социализация, так как не все новые работники становятся членами организации, большинство овладевают необходимым объёмом знаний и навыков; осваивают профессиональную и в меньшей степени социальную

роли; имеют приемлемые показатели результативности труда; некоторые из них связывают своё дальнейшее развитие и карьеру с работой в данной организации, однако не ощущают достаточную справедливость своего вознаграждения. Для улучшения социализации в ООО «Луксар» необходимо разрабатывать программу адаптации работников, что позволит сократить в два раза расходы на набор и отбор кандидатов на вакантные должности в связи с сокращением текучести кадров и использовать эффективные методы предотвращения (смягчения) негативных последствий девиантного поведения. В ООО «Луксар» необходимо: совершенствовать систему отбора кандидатов на вакантные должности; формировать организационную культуру доверия; создать продуманную систему управления социализацией для реализации её функций и целей; разработать программу адаптации новых работников, ввести нормы и сроки выполнения работы; выборочно проверять результаты работы сотрудников и усилить контроль по конечным результатам; совершенствовать систему вознаграждения и наказания, поощрять сотрудника за хорошо выполненную работу, социальную активность, ответственность такими методами, как публичные признания сотрудников, их высоких результатов, предоставление свободного времени, установление персональных выходных дней, вовлечение в процесс принятия решений, предоставление независимости в выборе средств выполнения работы, гибкий график рабочего дня, возможность обучения, развития и карьерного продвижения; проведение тренингов изменения установок личности, формирования поведенческих моделей, саморегуляции и психокоррекции поведения; создание благоприятного социально-психологического климата; повышение качества трудовой жизни.

#### **Публикации автора**

1. Дорофеева М.А. Функции и стадии социализации персонала в организации//Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы. – Сб. науч. статей. Выпуск 5. Материалы науч. конф. –Саратов, ИЦ «Наука», 2016. С.89 - 92.
2. Дорофеева М.А. Проблемы социализации персонала в организации// Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы. – Сб. науч. статей. Выпуск 4. Материалы науч. конф. – Саратов, ИЦ «Наука», 2015. С.97 - 100.