

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Социализация персонала в организации на примере ПАО Банк  
«ФК «Открытие»**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 5 курса 541 группы

направления (специальности) 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Галактионовой Юлии Михайловны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева

Заведующий кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева

Саратов 2020 год

**ВВЕДЕНИЕ.** Актуальность темы исследования определяется тем, что социализация персонала одна из фундаментальных проблем социально-гуманитарного познания. Актуальность этой проблемы не ослабевает со временем.

Организации существуют для достижения тех целей, которые перед ними стоят. Эффективность деятельности компаний зависит от степени реализации этих целей. Для того, чтобы компания успешно справлялась с задачами, которые она перед собой ставит, ей нужны профессионально компетентные личности, способные решать задачи творчески и самостоятельно, нести ответственность за результаты деятельности, осознавая личностную и общественную значимость, также способствовать социальной стабильности и росту компании. Обеспечить соответствие сотрудника таким высоким требованиям должна успешная профессиональная социализация.

Очевидно, что процесс социализации присутствует в любой организации, но без нормализованной системы социализации персонала эти процессы носят хаотичный характер.

На данный момент можно сказать, что в современном обществе, которое находится на этапе трансформации, необходимость решения проблем социализации лишь усиливается.

Цель работы – анализ процессов социализации персонала в организации на примере филиала «Саратовский» ПАО Банка «ФК «Открытие». Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

1. Дать понятие социализации персонала в организации, раскрыть значение и цели социализации;
2. Выявить функции и формы, представить механизмы социализации персонала;
3. Охарактеризовать проблемы социализации персонала в организации;

4. Представить общую характеристику деятельности ПАО Банк «ФК «Открытие»;
5. Рассмотреть формы и механизмы социализации персонала в ПАО Банк «ФК «Открытие»
6. Выявить проблемы социализации персонала в ПАО Банк «ФК «Открытие»;
7. Обеспечить связь между социализацией персонала и управлением карьерой в ПАО Банк «ФК «Открытие»;
8. Рассмотреть методы сокращения девиантного поведения в ПАО Банк «ФК «Открытие»;
9. Рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Работа выполнена на листах машинописного текста, состоит из введения, 3 глав, заключения, содержит 5 рисунков и 10 таблиц, 3 приложения, список литературных источников содержит 21 наименование.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты социализации, раскрываются значения и цели социализации.

Огромное множество определений социализации было дано учеными, психологами и социологами. На мой взгляд, социализация это восприятие человеком, направленного на него давления с определенными нормами, ценностями. Социализация помогает человеку обрести определенный социальный статус в обществе. На мой взгляд, одной из главных целей социализации в организации является уничтожение проблем девиантного поведения, формирование понимания между личностью и организацией, высокая мотивация, решение всех организационных проблем, быстрое прохождение испытательного срока работником. Существует несколько

классификаций стадий социализации личности. Применительно к организационной социализации достаточно рассмотреть три стадии:<sup>1</sup>

- 1) предварительная социализация для вхождения и ухода работников;
- 2) согласование;
- 3) ролевое управление.

Определяются следующие функции социализации<sup>2</sup>:

- сохранение, поддержание организационной культуры путем передачи новичкам ее ценностей, традиций, правил адаптации организации к внешней среде и формирования ее внутренних отношений. Достойная организационная культура обеспечивает достижение организационных целей самым эффективным и социально приемлемым способом;
- формирование организационной культуры, которое возможно, если организация не имеет четко установленных представлений относительно требуемого поведения, в этом случае «взаимодействие новых членов организации со старыми представляет собой более творческий процесс создания культуры»<sup>3</sup>;
- идентичность целей личности и организации на основе коррекции, отказа от изначальных целей личности и постановки новых, которые ближе к целям организации, в процессе адаптации к организационному окружению;
- снижение факторов неуверенности, озабоченности, неопределенности у новых работников;
- интеграция интересов личности и организации;
- формирование важнейших установок на работу в организации: удовлетворенности трудом, лояльности организации, вовлеченности в работу, сотрудничества;

---

<sup>1</sup> Гибсон, Дж. Л., Иванцевич, Д.М., Доннелли, Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. М.: ИНФРА-М. 2000. С.589.

<sup>2</sup> Дорофеева Л. И. Проблемы социализации личности в новой модели организационного поведения // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2016. Т. 16, вып. 4. С. 413–419.

<sup>3</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. СПб. : Питер. 2011. 336 с.

- 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;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новый работник не может влиться в новую систему ценностей, он может чувствовать себя неуютно, в таком случае он может уволиться из организации.

Социализация осуществляется через ряд разнообразных механизмов.

Выделяют социально-психологические механизмы социализации<sup>4</sup>: подражание, внушение и другие. Различные социальные институты как механизм социализации: школа, семья, работа и т.д.

Все они складываются в универсальные механизмы социализации: традиционный, институциональный, стилизованный, межличностный, рефлексивный.

Социализация имеет сложную природу и разнообразные формы. Так, существует полная и неполная социализация, частичная односторонняя, актуальная и неактуальная социализация, неадекватная, быстрая и медленная, ограниченная и бесконечная социализация. И, наконец, бывают затухающая и развивающаяся социализация, существует и ее порог.<sup>5</sup>

Порогом, а не этапом и не формой, называется момент, после которого начинаются принципиально иные и практически необратимые процессы социализации.<sup>6</sup>

Можно сказать, что весьма актуальной и малоизученной областью в поведении человека является девиантность. Многие исследования ученых показывают, что в наше время поведение работников в организации

<sup>4</sup> Мудрик А.В. Социализация человека. 2-е изд. – Академия: Высшее профессиональное образование, 2006. – С. 49.

<sup>5</sup> Дорощева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Управление персоналом» для подготовки бакалавров. – Саратов: издательство «Саратовский источник», 2017. – С. 293

<sup>6</sup> Аверьянов Л.Я. Порог организации. – <http://www.i-u.ru/biblio/>. – 2000.

колеблется от девиантности до копинга. Вероятность возникновения девиаций высока.

Среди причин девиантного поведения специалисты выделяют три группы факторов:<sup>7</sup>

- субъективные – рассогласование личных целей и целей организации, а также личностные и психологические особенности, индивидуальные девиантные наклонности работников;
- объективные – обстоятельства, возникающие по вине руководства, ошибки в системе управления (неоднозначные предписания, несовместимые требования, противоречивые распоряжения), социальная напряженность в обществе;
- ситуационные, в которых условия трудовой деятельности рассматриваются в социальном контексте, при этом не исключается способствование девиациям и даже сознательное создание их.

В зависимости от сочетания основополагающих составляющих поведения человека можно выделить четыре типа поведения человека в организации:<sup>8</sup>

- первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации) склонен к принятию ценностей и норм поведения организации;
- второй тип поведения («приспособленец») склонен не разделять ценности организации, при этом соответствует нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надёжным работником;
- третий тип поведения («оригинал») склонен разделять ценности организации, но при этом не соответствовать её нормам поведения.

---

<sup>7</sup> Хохлова Т. П. Управление поведенческими отклонениями и пути к устойчивому развитию // Менеджмент в России и за рубежом. URL: [http:// www.mevriz.ru/articles/2010/1/5963.html](http://www.mevriz.ru/articles/2010/1/5963.html)

<sup>8</sup> Управление персоналом: Учебник для вузов/Под ред. А.Я. Кибанова – М.: «Издательство ПРИОР», 2010. –С.218.

В данном случае у сотрудника могут возникнуть трудности во взаимоотношениях с коллегами и руководством;

- четвертый тип поведения («бунтарь») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, всё время входит в противоречие с окружением и создаёт конфликтные ситуации.

Описываются формы и модели девиантного поведения. В современных организациях почти все формы девиации присутствуют.

- 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.

Наиболее тяжелой формой является деструктивное девиантное поведение, которое не соответствует официально установленным или уже сложившимся в данной среде нормам, и приводит нарушителя к наказанию.<sup>9</sup>

Во второй главе мы рассматриваем банк «ФК «Открытие», изучаем и анализируем реализуемые процессы социализации в банке. В процессе исследования был изучен количественный и качественный состав банка. ПАО Банк «ФК Открытие» входит в топ-10 крупнейших банков России и

---

<sup>9</sup> Хохлова, Т.П. Управление поведенческими отклонениями и пути к устойчивому развитию // Менеджмент в России и за рубежом. <http://www.mevriz.ru/articles/2010/1/5963.html>

является системно значимым. Региональная сеть банка насчитывает 745 офисов в 258 городах и 69 регионов страны. В своей работе я рассматривала региональный филиал Банка, который находится в Саратове.

Социализация в организации очень важный и значимый процесс, который должен быть реализован на каждом предприятии в полном объеме. Ведь от его реализации зависит успешность и стабильность организации.

На основе анализа выделяются следующие этапы процесса социализации в филиале «Саратовский» для эффективной карьеры:

- отбор новых сотрудников;
- прохождение испытательного срока, под руководством опытного наставника;
- вступление в должность на основе положительного отзыва от руководителя, с обязательным овладением всех необходимых для работы знаний;
- оценка эффективности работы, выполнение планов, установленных в каждом отделе;
- оценка единства с целями и ценностями организации;
- продвижение по карьерной лестнице, сотрудников имеющих отличные показатели и знания;
- увольнение работников не соответствующих требованиям банка.

Процесс социализации в филиале «Саратовский» осуществляется через такие механизмы, как традиционный, стилизованный, межличностный, рефлексивный, институциональный.

Руководство банка использует и другие методы воздействия на своих сотрудников. Например, воспитание, психотерапия, манипулирование поведением работников. Руководство филиала использует регрессивные методы воздействия, в целях формирования типичной личности, с которой удобно и комфортно работать.



Сотрудники постоянно испытывают страх наказания за отклонение от принятых норм поведения в банке. Руководство манипулирует сотрудниками, которые плохо выполняют поставленные задачи.

Проводя анализ форм социализации, используемых в филиале «Саратовский», можно говорить о том, что сотрудники имеют полную, частичную, адекватную, быструю и медленную социализацию. Работники соответствуют требованиям своей социальной группы и выполняют свои функции. Работники имеют хорошее материальное положение, семью. Персонал организации имеет также адекватную социализацию, что говорит о том, что работник имеет те знания, которые в большой степени соответствуют реальным процессам. Что позволяет совершать ему адекватные поступки. Частичная социализация работников филиала «Саратовский» не позволяет видеть и решать первоочередные задачи.

Самой труднопреодолимой проблемой в любой организации является девиантное поведение. В ПАО Банке «ФК «Открытие» выявлено несколько факторов девиации: в основном это объективные факторы, возникающие по вине работодателя, ошибки системы управления, социальная напряженность в обществе, но также можно говорить и о субъективных факторах. В филиале «Саратовский» выявлено несколько групп проблемного персонала:

1. Лица, подверженные влиянию;
2. Карьеристы «любой ценой»;
3. частые «отпускники».

Основными причинами, влияющими на появление такого персонала в ПАО Банк «ФК «Открытие» являются:

- использование взысканий в качестве инструмента стимулирования и управления;
- отношение к сотрудникам как к простым исполнителям;
- система мотивации.

Анализ таблицы в работе показывает, что значимыми причинами неблагоприятного психологического климата на работе являются:

- неудовлетворенность системой мотивации и стимулирования труда, использование руководством взысканий в качестве инструмента стимулирования и контроля управления. Нужно говорить не только о материальной составляющей мотивации, а о нематериальной и социальной составляющей мотивации(23%);
- недружественная и конфликтная атмосфера между работниками(17%), причиной этого может быть большая текучесть кадров, и отсутствие корпоративных мероприятий(9%), этим также не довольны сотрудники;
- нарушение санитарно-гигиенических условий труда(14%), техники безопасности. Сотрудники филиала работают за компьютерами, что предполагает 15 - минутные перерывы. Эти нормы в банке нарушаются, количество сотрудников обслуживающих клиентов в отделе 8 человек, персонал не успевает их всех обслуживать, так как производительность труда большая, время работы с клиентами может достигать и 1 часа. Обед у сотрудников 1 час, никаких других перерывов не предусмотрено;
- наличие большого количества стресс-факторов(11%), этот факт только усугубляет появление девиации. Стресс-факторы в первую очередь связаны с обслуживанием клиентов, здесь же играет не маловажную роль и руководство, так как сотрудники постоянно испытывают давление с их стороны.

В главе 3 разрабатывались методы решения проблем девиантного поведения в банке, произведен расчет экономической эффективности за счет снижения текучести кадров. В первую очередь руководству банка не нужно допускать новых сотрудников со склонностью к девиантному поведению. Для этого необходимо: хорошо продуманная система проверки профессиональной пригодности при найме персонала, отбор по прошедшему опыту, отбор персонала по личностным качествам. В процессе анализа было выявлено, что в банке есть группы проблемного персонала: лица,

подверженные влиянию; карьеристы «любой ценой»; частые «отпускники». Помимо этих групп есть другие варианты отклоняющегося поведения, с которыми можно и нужно бороться.

1. Систематические опоздания. Меры которые смогут скорректировать такое поведения являются дисциплинарные взыскания. В этом случае руководству банка необходимо ввести правила внутреннего трудового распорядка. В правилах должны быть прописаны все права и обязанности каждого сотрудника. В том числе и время его появления на работе. Важно понимать, что правила должны быть составлены с учетом действующего законодательства и быть разумными.
2. Раздувание конфликтов. Этот вид поведения преодолевается с помощью выяснения причин такого поведения, либо выговором за нарушение правил общения с клиентами и другими сотрудниками.
3. Намеренное снижение темпов работы – устраняется, составлением планов работы на определенный срок и предоставлением отчета о выполненной работе по истечению этого срока. При систематическом не выполнении плана – наказание, вплоть до увольнения.
4. Использование телефона и интернета в личных целях. В борьбе с этой формой поможет контроль расхода рабочего времени. Вся работа сотрудника контролируется, имеет сроки и качество выполнения, тогда сотруднику будет трудно использовать рабочее время в личных целях.

Кроме вышеперечисленных мер к сокращению девиантного поведения работников приводит поощрение за хорошо выполненную работу. Все сотрудники банка заинтересованы в материальном вознаграждении, поэтому мною было разработано изменение в систему мотивации банка. Для того, чтобы сделать премию более доступной для сотрудников, повысить их мотивацию и при этом банку не потерять прибыль, нужно изменить: убрать порог в 30%, тем самым мы снижаем риск для сотрудника в отсутствии бонуса за его работу, и увеличиваем порог выплаты премии до 80% тем самым снижаем риск потери прибыли для банка. При внесении данных

изменений у сотрудника появляется хорошая мотивация выполнить план по каждому КРІ в минимум 80%, чтобы получить свои бонусы.

Также необходимо ввести другие возможные методы поощрения сотрудников:

1. Одним из самых простых и эффективных методов поощрения сотрудника без денежных затрат является – публичное выражение признательности. Это самый не затратный способ, чтобы его реализовать можно, сообщать о достижениях сотрудников на общих собраниях.

2. Предоставление свободного времени или входного дня за отличное выполнение ежемесячного плана. (Например. при выполнении плана по всем КРІ в 95-100% сотрудник получает 2 выходных). Так как если руководство банка будет предоставлять работнику выходной или свободное время, то он будет счастлив от возможности покинуть офис ненадолго. Он обязательно вернется отдохнувшим, взбодренным и полным новых сил для выполнения новых планов.

3. Вовлечение работников в процесс принятия решений, особенно тех, которые их касаются. Этот пункт приведет к росту профессионализма, мотивации, ответственности и инициативности сотрудников.

4. Поощрение каждого отдела по итогам выполненных работ за квартал. Отличный метод для поднятия благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

5. Работники высоко оценивают свою свободу, самостоятельность в выполнении работ, поэтому важно предоставление независимости.

6. Абсолютно каждый сотрудник ценит возможность предоставления ему гибкого графика работы, способствующего повышению качества трудовой деятельности. Возможно, главным достижением является то, что большая автономия работников способствует повышению уровня удовлетворённости трудом, а иногда и повышению производительности.

В процессе проведения расчетов было выявлено, что все предложенные мероприятия ведут к снижению текучести кадров, что показывает экономическую эффективность.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Социализация персонала необходимая часть – управления персоналом, она неразрывно связана с карьерой. В теоретической части данной работы были рассмотрены понятие, цели, этапы и проблемы социализации. Проведенное исследование в аналитической части работы показало, что социализация персонала в Банке Открытие мало развита, текучесть кадров присутствует, сотрудники недовольны. В ходе работы были выявлены главные проблемы девиантного поведения сотрудников в банке. Так же были предложены методы по борьбе с девиацией и другими проблемами связанными социализацией персонала. Все эти решения были направлены на снижение текучести кадров в банке и выявление экономической эффективности предложенных мероприятий. Следует отметить, что все предложенные мероприятия целесообразны, эффективны и экономически выгодны.