

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
ООО «ДВК ГРУПП»**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Быковой Ксении Александровны

Научный руководитель

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

ВВЕДЕНИЕ. В настоящее время формирование системы социализации на предприятии является необходимой частью проведения кадровой политики в организациях, поскольку персонал является неотъемлемой частью любого предприятия, организации и других хозяйствующих субъектов.

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.

Социализация работников, а также эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы, поэтому на многих предприятиях страны сейчас уделяется особое внимание мероприятиям, проводимым для социализации персонала в организации. Они направлены на покрытие потребностей организации в качественной рабочей силе. На современном этапе специалисты по управлению персоналом считают крайне важным, чтобы каждый из сотрудников компании понимал и разделял общие организационные ценности уже с первого дня. Для того чтобы снизить текучесть кадров и удержать ценные кадры, необходимо серьезно отнестись к процедуре социализации новичков. 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 на примере ООО «ДВК ГРУПП» и разработка рекомендаций по совершенствованию этого процесса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

- дать понятие, раскрыть цели и функции, определить этапы социализации работников в организации;
- рассмотреть типы, формы и механизмы социализации работников в организации;
- дать понятие девиантному поведению работников, раскрыть его причины и проанализировать основные методы профилактики девиантного поведения сотрудников в организации;
- представить общую характеристику компании ООО «ДВК ГРУПП»;
- дать анализ функций, форм и механизмов социализации персонала в ООО «ДВК ГРУПП»;
- проанализировать виды и причины отклоняющегося поведения сотрудников ООО «ДВК ГРУПП»;
- разработать систему социализации персонала ООО «ДВК ГРУПП»;
- определить методы сокращения девиантного поведения сотрудников ООО «ДВК ГРУПП»;
- дать оценку экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий.

Научная новизна исследования заключается в: 1) комплексном подходе к изучению организационно-экономических отношений, складывающихся в процессе социализации индивидов в ООО «ДВК ГРУПП»; 2) уточнении содержания процесса социализации, места и роли в новой модели организационного поведения; 3) определении функций и форм социализации работников в ООО «ДВК ГРУПП», а также форм девиантного поведения и методов его сокращения; 4) определении эффективности мероприятий, направленных на социализацию сотрудников ООО «ДВК ГРУПП»

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

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы исследования социализации персонала в организации» раскрывается понятие, цели, функции, этапы процесса социализации персонала в организации, его формы, типы и механизмы, а также раскрываются проблемы организационной социализации, главной из которых является девиантное поведение и анализируются главные причины и методы его профилактики.

В обобщенном виде «социализация» – процесс приспособления к социальной среде посредством овладения существующими нормами, правилами, ценностями, знаниями и навыками, которые позволяют индивиду успешно функционировать в социальной среде. Основными целями процесса социализации персонала выступают: снижение стартовых издержек; сокращение текучести кадров; снижение уровня неопределенности у новых сотрудников; развитие высокой удовлетворенности работой и позитивного отношения к работе; значительная экономия времени руководителя и сотрудников.

Выделяют следующие функции социализации: сохранение и поддержание организационной культуры; формирование организационной культуры; соответствие целей личности и целей организации на основе постоянной корректировки; снижение неуверенности, уровня неопределенности у новых работников; интеграция интересов личности и организации; формирование удовлетворенности трудом, лояльности организации, вовлеченности в работу, сотрудничества.

Процесс социализации условно можно разделять на 4 этапа.

Первый этап предполагает оценку кандидата на новую должность. На этом этапе определяется уровень подготовленности будущего сотрудника. *На втором этапе* происходит непосредственное практическое знакомство работников с предъявляемыми к нему требованиями и обязанностями. *Третий этап* характеризуется процессом действенной социализации, в ходе которого происходит непосредственное приспособление новичка к своему

статусу и его включение в межличностные взаимоотношения с коллегами. *Четвертый этап* получил название функционирование, именно так завершается процесс социализации сотрудника.

Социализация, как и любой другой организационный процесс, имеет разнообразные формы. Так, принято выделять следующие формы организационной социализации: полную, неполную, а также частичную социализацию, одностороннюю, актуальную и не актуальную социализацию, адекватную и неадекватную, быструю и медленную, ограниченную и бесконечную социализацию. Также выделяют затухающую и развивающуюся социализацию.

Процесс социализации сотрудника всегда сопровождается взаимодействием с разнообразными факторами и происходит при помощи определенных механизмов. Выделяют психологические и социально-педагогические механизмы социализации сотрудников. К психологическим механизмам социализации принято относить: *экзистенциальный нажим, подражание, импринтинг, идентификацию, рефлексия*. Данные психологические механизмы действуют в отношении социально-педагогических механизмов социализации, к которым следует относить следующие: *традиционный, институциональный, стилизованный и межличностный механизмы социализации*.

Самой труднопреодолимой проблемой на пути организационной социализации является девиантное поведение сотрудников. Девиации проявляются в различных формах: неисполнение, либо ненадлежащее исполнение приказов, бездействие, обман, воровство, агрессия, злоупотребление должностным положением, мошенничество, нарушение трудового договора и трудовой дисциплины.

Причины девиантного поведения различны по своему содержанию. Причина может быть, как в самом человеке, т.е. в его индивидуальных особенностях, так и в окружении человека.

Существует большое количество подходов к классификации

девиантного поведения. Так, например, выделяют такие виды девиантного поведения как: индивидуальная девиация, групповая девиация, организационная социализация.

В главе 2 «Анализ социализации персонала в ООО «ДВК ГРУПП» проанализирован процесс социализации работников, стадии этого процесса, его функции, формы и механизмы, а также формы отклоняющегося поведения. Компания ООО «ДВКГРУПП» работает на рынке профессиональных услуг, комплексного сопровождения и оказания финансовой поддержки в государственных и коммерческих закупках. «ДВКГРУПП» оказывает полный спектр услуг в области консалтинга, организации и проведения закупок для государственных и коммерческих организаций.

По итогам 2020 года заключены контракты для более чем 683 клиентами на общую сумму 9 261 895 421, 72 рублей, в среднем стоимость одного договора для клиента составляет 19230000 рублей.

На конец 2019 года численность сотрудников компании составляла 37 человек. Однако, опираясь на данные статистики, уже к концу 2020 года численность возросла на 32,4% и составила 49 человек. В 2020 году было уволено по разным причинам 15 человек, поэтому коэффициент текучести персонала составляет около 30,6%. Несмотря на то, что коэффициент текучести довольно высокий, компания не испытывает дефицит кадров, поскольку проводит эффективные процедуры отбора персонала и персонал регулярно обновляется.

Проанализировав процесс социализации сотрудников ООО «ДВКГРУПП», можно сделать вывод о том, что частично реализуются лишь некоторые функции социализации: сохранение и поддержание организационной культуры посредством передачи новичкам ценностей организации; снижение уровня неопределенности и неуверенности у новых сотрудников; частичное соответствие целей организации целям вновь принятым сотрудникам; формирование удовлетворенности трудом,

постоянное вовлечение сотрудников в решение важных проблем и формирование чувства сотрудничества; сокращение стартовых издержек новых сотрудников.

Для того чтобы определить слабые стороны процесса социализации, было проведено анкетирование. Так, 32% опрошиваемых интересовали вопросы, связанные с организацией и деятельностью компании. В период социализации новый сотрудник компании получал информацию в ходе беседы с непосредственным руководителем—их число составило 26%. Сложность вхождения в коллектив в период социализации испытали 23% опрошиваемых.

Из проведенного анализа следует, что в ООО «ДВК ГРУПП» вновь принятый сотрудник лишь поверхностно проходит основные стадии социализации. Так, на *первой стадии* организация предоставляет сотрудникам не совсем достоверную информацию о предстоящей работе, не оговаривая минусы и слабые места. На *второй стадии* социализации, когда сотрудник уже принят на работу и приступил к своим непосредственным обязанностям, организация фокусирует свои усилия на решении проблемы непосредственного вхождения в должность. Это происходит из-за отсутствия программы социализации новых сотрудников при входе в организацию. На *третьей стадии* ролевого управления организация не создаёт достаточных условий для того, чтобы эффективно разрешать ролевые конфликты работников. Поэтому, в некоторых случаях, эти недостаточные меры способствуют тому, что сотрудники предпочитают уйти из организации. Анализ *форм* социализации показал, что члены организации имеют *полную, адекватную и частично актуальную социализацию*. Это объясняется тем, отделы организации состоят из небольшого количества сотрудников и поэтому им 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 «ДВК ГРУПП» связана с тем, что каждый сотрудник хорошо решает оперативные задачи, но не всегда видит и решает стратегические задачи выживания в долгосрочной перспективе. Социализация каждого сотрудника в ООО «ДВК ГРУПП» осуществляется с помощью таких универсальных механизмов, как традиционный, институциональный, стилизованный, межличностный, рефлексивный.

Анализ причин отклоняющего поведения персонала в ООО «ДВКГРУПП» показал, что основными из них являются объективные причины, которые возникают по вине руководства, а также ошибки в системе управления и не совсем благоприятный социально-психологический климат в коллективе. Причинами плохого морально-психологического климата могут служить: отсутствие либо постоянная неудовлетворенность эффективностью стимулирования и мотивации работы; возможность извлечения дополнительной выгоды от работы; отсутствие реальной социальной защиты сотрудников организации. Поэтому среди этой группы причин девиантного поведения сотрудников можно выделить: грубость и неуравновешенность, низкий самоконтроль и низкую трудовую дисциплину, излишнюю самоуверенность и социальную нетерпимость.

По результатам анкетирования, можно сделать вывод о том, что около 48% опрошенных не испытывают достаточной нематериальной и социальной мотивации своей трудовой деятельности; около 31% респондентов не удовлетворены санитарно-гигиеническими условиями трудовой деятельности; около 10% сотрудников испытывают необъективность со стороны руководителя в плане оценки результатов деятельности; 11% опрошенных отметили, что сильное воздействие на их

удовлетворенность оказываю стресс-факторы, в качестве которых выступает непосредственное взаимодействие с клиентами. Самыми распространенными и опасными для организации видами отклоняющегося поведения являются: *абсентеизм, саботаж, прогулы, сниженная трудовая активность.*

В главе 3 «Направления совершенствования социализации персонала в ООО «ДВК ГРУПП» обосновываются основные направления совершенствования социализации работников, в качестве которых целесообразно разработать программу социализации работников и эффективные методы для сокращения девиантного поведения сотрудников а также введение дополнительной мотивации для менеджера по персоналу, который будет участвовать в программе социализации со стороны компании, и совершенствование системы наставничества в организации. «Программа социализации сотрудников в ООО "ДВК ГРУПП"» рассчитана на введение единой процедуры социализации, которая будет направлена на сокращение времени вхождения в должность нового сотрудника, а также на снижение количества возможных ошибок, допускаемых в ходе работы как новыми, так и более опытными сотрудниками. Благодаря данной программе сформируется более позитивный образ компании, уменьшится дискомфорт, который испытывают сотрудники во время первого дня на новом рабочем месте. Так, на *первом этапе* специалист кадровой службы должен позвонить новому сотруднику, а также предупредить весь коллектив о его приходе, параллельно подготовив всю необходимую справочную информацию о предстоящей работе. *На втором этапе* происходит практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями компании ООО «ДВК ГРУПП». Специалист кадрового отдела вместе с новым сотрудником проанализировать его должностные обязанности и можно заполнить *бланк задач на испытательный срок*. На этом этапе в работу вступает наставник, который должен будет курировать новичка во время испытательного срока. *На третьем этапе* происходит освоение новым сотрудником своего нового статуса и включение его в межличностные

отношения в коллективе и профессиональную деятельность. Совместно с наставником необходимо составить план организации сотрудника в должности. По результатам первой рабочей недели необходимо будет заполнить план работы и обучения на первый месяц. *На пятом этапе* происходит преодоление межличностных и профессиональных проблем сотрудника, а также осуществляется его переход к стабильной работе. На этом этапе можно предложить наставнику заполнить *карту контроля* введения в должность нового сотрудника. Параллельно с этим непосредственному руководителю должен заполнить *форму оценки степени обучаемости и адаптивности нового сотрудника*. Далее производится оценка сотрудника по заранее составленной форме анкеты.

Для того, чтобы в ООО «ДВК ГРУПП» сократить причины появления и распространения девиантного поведения персонала, появляющиеся из-за типичных ошибок на начальной стадии социализации нового сотрудника, необходимо внедрение «Welcome! Тренинг». Тренинг может проводиться еженедельно, ежемесячно или, например, раз в 3 недели. Планирование занятий на конкретный день недели и определенные часы, например, в пятницу с 12.00 до 16.00, позволяет линейным руководителям не забывать, что новый сотрудник его подразделения в это время будет отсутствовать. Начинать адаптационный курс рекомендуется с приветствия и вводного слова генерального директора и менеджера по персоналу.

Также проблему девиантного поведения может решить приглашение в компанию специалиста по коучингу и совершенствование системы наставничества. Его коучинга заключается в воодушевлении и профессиональной поддержке, а также совместной работе по достижению целей. Коучинг поддерживает профессиональный и персональный рост и позволяет достигать высоких результатов, которые связаны с успешностью личности.

В исследуемой компании ООО «ДВК ГРУПП» наставничество используется формально и не дает желаемого эффекта и результата,

поскольку не проводится внутренний отбор на эту роль. В качестве наставников выступают действующие сотрудники, которые не доводят обучение до нужного результата, поскольку они недостаточно замотивированы. Для того чтобы система наставничества работала в полную силу, необходимо правильно подобрать кандидата на эту должность, ведь от него зависит успешность и качество адаптации новичков. С этой целью была разработана специальная анкета для выбора наставника, которая учитывает сочетание педагогических способностей наставника и его профессионализма. Следует отметить, что не стоит в период социализации персонала в ООО «ДВК ГРУПП» ограничиваться наставничеством, необходимо параллельно новичку организовать участие в программах подготовки, призванных развить мощный корпоративный дух, и научить с первых дней на работе обсуждать проблемы и задачи своего отдела.

Для того чтобы дать оценку эффективности от всех разработанных рекомендаций по совершенствованию систему социализации персонала в консалтинговой компании «ДВК ГРУПП» в первую очередь необходимо оценить затраты на реализацию предложенных мероприятий. Основные расходы, которая понесет компания в течение года составляют 204 564 рубля. Сюда входят такие статьи расходов, как: поиск специалиста по коучингу на площадке HH.ru (3 564 рубля), заработная плата сотрудника, принятого на должность коуча (72 000 рублей), дополнительная мотивация менеджера по персоналу за участие в социализации сотрудников (60 000 рублей), мотивация наставника (54 000 рублей), разработка программы наставничества и программы социализации (15 000 рублей)

Экономический эффект проявится при повышении производительности труда и уменьшении ущерба от текучести кадров. Текучесть кадров в данный момент в ООО «ДВК ГРУПП» составляет 30,6% (15 сотрудников). Стоимость замены одного сотрудника в среднем (публикация вакансии, оплачиваемая стажировка, адаптация, работа наставника) составляет 23 064 рублей. Из этого следует, что сумма затрат на замену персонала в год

составляет 345 960 рублей. Однако, после проводимых мероприятий ожидается снижение уровня текучести кадров на 20%, т.е. он составит 10,6% (5 сотрудников). При этом сумма затрат на замену персонала в год, при таком уровне текучести равна 115 320 рублям. Отсюда, общая экономия компании ООО «ДВК ГРУПП» составит 230 640 рублей.

Экономическая эффективность в данном случае рассчитывается, как отношение полученного экономического эффекта от сокращения текучести кадров к затратам, которые привели к получению эффекта.

$$\text{Э} = (230\,640 / 204\,564) * 100\% = 112,74\%$$

Таким образом, экономическая эффективность предлагаемых мероприятий оценивается на уровне 112% и в данном случае выражается в экономии, которую получает компания от качественно реализованных мероприятий по социализации персонала и уменьшения текучести кадров.

Оценка эффективности проекта совершенствования социализации персонала требует определения не только экономических, но и социальных последствий его реализации. Социальные, психофизиологические, психологические и иные показатели, не поддающиеся стоимостной оценке, рассматриваются как дополнительные показатели эффективности и учитываются при принятии решения о реализации и внедрении проекта по совершенствованию социализации персонала в ООО «ДВК ГРУПП». Такими показателями являются: снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником; сокращение периода привыкания новых сотрудников к новому месту работы; удовлетворенность работой в ООО «ДВК ГРУПП»; высокая трудовая дисциплина и отсутствие девиантного поведения; устойчивый социально-психологический климат.

В заключении магистерской работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Социализация новых сотрудников должна способствовать эффективному приспособлению нового работника, ускорять процесс достижения им высокой продуктивности и качества работы. Сотруднику нужно не только войти в коллектив в сжатые сроки, но и

почувствовать удовлетворенность работой, не потерять мотивацию, поэтому правильно организованная система социализации персонала способна снизить текучесть кадров и уменьшить стартовые издержки.

В анализируемой консалтинговой компании ООО «ДВК ГРУПП», осуществляется недостаточно эффективная социализация, так как не все новые работники становятся членами организации. В процессе социализации устанавливается неполное соответствие между организацией и работником за счет предоставления неполной информации о работе. А также существует проблема отсутствия четко проработанной системы социализации персонала, которая бы позволила сократить текучесть кадров и удержать опытных сотрудников, снизив вероятность корпоративных конфликтов.

В ООО «ДВК ГРУПП» необходимо: разработать систему социализации персонала, эффективность которой повысит введение листов опроса, карты контроля, программы испытательного срока; ввести дополнительную мотивацию для менеджера по персоналу, который будет участвовать в программе социализации со стороны компании; внедрить вводный курс «Добро пожаловать в организацию или «Welcome! Тренинг»», в формате лекций, круглых столов, дискуссий, экскурсий по организации и т.д., который будет направлен на формирование и повышение лояльности новых сотрудников к компании; внедрить регулярные встречи сотрудников с коучем; совершенствовать систему наставничества, путем введения эффективных систем отбора на эту должность, а также сформировать программы наставничества и осуществить контроль за ходом ее исполнения со стороны руководства.

Публикации автора

1. Быкова К.А. Проблемы адаптации персонала//Гуманитарный научный журнал. 2021. №3. С. 60-63.
2. Быкова К.А. Современные методы отбора персонала// Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы: сборник научных статей студентов и магистрантов / Под ред. К. В. Фенина. – Саратов: Издательский центр «Наука», 2021. –С. 34-37.
3. Самойлова К.А. Методы профилактики девиантного поведения персонала в организации// «Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы», 2020 г.