

DOI: 10.26794/2226-7867-2019-9-3-31-34  
УДК 316.354(045)

## АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ КАК КРИТЕРИЙ СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

**Узюмова Наталья Владимировна,**

аспирант Департамента социологии, истории и философии, Финансовый университет, Москва, Россия  
nataly@uzyumova.ru

**Аннотация.** Статья посвящена корпоративной культуре как методу непрямого управления, который особенно востребован в компаниях, работающих в сфере интеллектуальных услуг. Развитая корпоративная культура помогает избежать громоздких бюрократических структур, поскольку сотрудники такой организации способны самостоятельно принимать правильные решения, исходя из ценностей, норм и правил, принятых в их компании. Культура организации рассматривается через призму ее эффективности, основное внимание уделено социальному аспекту. Так как для поддержания и воспроизводства сформировавшейся корпоративной культуры решающее значение имеют, в том числе, отбор персонала и обеспечение последующей производственной адаптации, то автор уточняет понятие социальной эффективности применительно к адаптации новых сотрудников коммерческих организаций и рассматривает основные стадии социальной адаптации. Также автор описывает условия успешности адаптации новых сотрудников, выявляет основные черты социально эффективной корпоративной культуры и системы адаптации новых работников организации. В статье сделан вывод о том, что каждый успешно адаптированный новый сотрудник укрепляет корпоративную культуру коммерческой организации и способствует повышению ее социальной эффективности, в то время как каждая неудачная попытка адаптации снижает данный показатель.

**Ключевые слова:** корпоративная культура; социальная эффективность; адаптация новых сотрудников; критерии социальной эффективности; система адаптации

## ADAPTATION OF NEW EMPLOYEES AS THE CRITERION OF SOCIAL EFFICIENCY OF COMPANY'S CORPORATE CULTURE

**Uzyumova N.V.,**

PhD student, Department of Sociology, History and Philosophy,  
Financial University, Moscow, Russia  
nataly@uzyumova.ru

**Abstract.** The article is devoted to corporate culture as a method of indirect management, which is especially in demand in companies working in the field of intellectual services. Developed corporate culture helps to avoid cumbersome bureaucratic structures, as the employees of such an organisation can make the right decisions based on the values, norms and rules adopted in their company. The author considers the culture of the organisation through the prism of its effectiveness, paying the primary attention to the social aspect. As for maintenance and reproduction of the established corporate culture, the selection of staff and ensuring the subsequent production adaptation are crucial; the author specifies the concept of social efficiency, as regards adaptation of new employees of the commercial organisations and considers the main stages of their social adaptation. The author also describes the conditions of successful adaptation of new employees, identifies the main features of socially effective corporate culture and the system of adaptation of new employees. The author concluded that each successfully adapted new employee strengthens the corporate culture of a commercial organisation and contributes to its social efficiency, while each unsuccessful attempt to adapt reduces this indicator.

**Keywords:** corporate culture; social efficiency; adaptation of new employees; social efficiency criteria; employee orientation

**К**орпоративную культуру компании можно охарактеризовать как «комплекс разделяемых всеми поведенческих норм, артефактов, ценностей, представлений и понятий, которые организация создает по мере того, как она учится преодолевать препятствия внутреннего и внешнего характера на пути к процветанию» [1]. Таким образом, корпоративная культура охватывает большинство явлений духовной и материальной жизни организации, в том числе этические нормы и правила поведения, стандарты качества выпускаемой продукции и услуг, дистанцию власти, способ разрешения конфликтов и возможность проявления инициативы.

Наибольший интерес к корпоративной культуре как методу непрямого управления проявляется в компаниях, работающих в сфере интеллектуальных услуг, где изменчивая высококонкурентная внешняя среда вкупе с высокой квалификацией персонала снижают эффективность традиционных методов управления. Однако если сотрудники обладают единым представлением о корпоративных ценностях и нормах поведения, то нет необходимости давать этим сотрудникам указания в каждой конкретной ситуации, — работники самостоятельно примут правильное решение, руководствуясь внутренними ориентирами. Таким образом, культура организации помогает управлять бизнес-процессами, избегая развитых бюрократических структур.

Управленческая деятельность тесно связана с вопросом ее эффективности, ведь трудно не согласиться с тем, что «только зная, измеряя и оценивая результаты управления, можно по принципу обратной связи находить источники, факторы и ресурсы как управленческих успехов, так и неудач» [2].

Эффективность как оценочная категория указывает на соотношение между затраченными ресурсами и полученными результатами (в рамках достижения определенной цели). При этом если речь идет об общественно-экономической деятельности, полученный эффект, помимо собственно экономического среза, имеет также и социальное выражение.

Поскольку для поддержания и воспроизводства сформировавшейся корпоративной культуры, кроме деятельности высшего руководства, решающее значение имеют отбор персонала и обеспечение последующей производственной адаптации, то одним из критериев социальной

эффективности управления корпоративной культурой выступает адаптация новых работников предприятия.

Адаптация в производственной организации — это процесс включения и освоения индивидом условий трудовой деятельности, практик трудовых отношений, норм и правил, принятых в данной организации [3]. Главной задачей такой адаптации выступает освоение относительно стабильных условий организации, решение повторяющихся, типичных проблем путем использования принятых способов социального поведения, действия.

Соответственно, наше рабочее определение принимает следующий вид: социальная эффективность управления адаптацией новых сотрудников — есть соответствие социальных результатов деятельности руководства по обеспечению условий адаптации, с одной стороны, и позитивная оценка сотрудниками такой управленческой деятельности — с другой.

В процессе адаптации новый сотрудник проходит следующие стадии [4]:

1. Стадия предварительной адаптации начинается задолго до вступления нового сотрудника в должность и охватывает период с момента выбора компании до этапа фактического выхода на работу. Ценность данного этапа заключается в том, что он помогает будущему сотруднику получить представление об организации и ее корпоративной культуре, так как при прохождении собеседования и предварительных испытаний соискатель и организация оговаривают взаимные ожидания, требования и преимущества в сравнении с другими участниками рынка труда.

2. Стадия «столкновения» знакомит новичка с работой организации и ее корпоративной культурой изнутри. В процессе непосредственной трудовой деятельности сотрудник сравнивает представления, полученные о компании на стадии предварительной адаптации, с тем, как функционирует организация в действительности. Если ожидания сотрудника и встречные ожидания компании согласуются, то работник продолжает интегрироваться в коммерческую организацию, в противном случае новичок покидает предприятие. Однако продуманная система отбора кадров призвана минимизировать вероятность такого исхода событий.

3. Финальная стадия адаптации — «метаморфоза», когда новичок становится полноценным

членом организации. Такой сотрудник способен действовать самостоятельно, обладает необходимой компетенцией для выполнения служебных обязанностей, ставит перед собой задачи профессионального и личностного развития в рамках данного предприятия. Он усвоил нормы корпоративной культуры, чувствует уважительное отношение коллег и ощущает себя частью организации.

Успешность адаптации также зависит от степени усвоения, глубины *интериоризации*; данный процесс предполагает сущностное, глубинное включение индивида в процесс взаимодействия с социальной реальностью, в результате которого нормы, стандарты и ценности, присущие новой социальной среде, из внешней доминанты, будучи приняты индивидом, становятся его внутренними ориентирами, частью его личности. Иными словами, это процесс «переплавки» требований среды в личные ценности человека, его внутренний кодекс поведения.

На первых порах существования компании корпоративная культура организации как объект управления максимально полно воплощает видение и ценности ее основателя. Однако по мере роста компании и прихода наемных управленцев такая прямая связь прерывается, и задача сохранения и поддержания корпоративной культуры, в том числе через социальную адаптацию новых сотрудников, как правило, переходит в ведение кадровой службы. В таких условиях важность оценки социальной эффективности корпоративной культуры становится еще более насущной.

В целом социально эффективную корпоративную культуру отличают следующие черты [4]:

- слаженность в работе коллектива, командный дух;
- преданность организации, готовность ответственствовать ее высоким стандартам;
- высокие требования к качеству труда;
- готовность к переменам, которые диктуются требованиями прогресса и конкурентной борьбой;
- удовлетворенность работой, гордость за ее результаты.

Согласно некоторым открытым данным наибольшая доля увольнений происходит именно во время адаптационного периода, т.е. в течение первого года работы в компании [5]. Основной причиной оказываются разногласия во взаимных ожиданиях — как со стороны сотрудника (в том числе неудовлетворенность такими параметра-

ми корпоративной культуры, как возможность карьерного роста, система вознаграждения, социально-психологический климат в коллективе), так и со стороны организации (например, принятие сотрудником ответственности, проявление нелицеприятных личностных и деловых качеств, неумение вписаться в команду). Иными словами, имеет место низкая социальная эффективность системы адаптации персонала.

Между тем сбалансированная социально эффективная система адаптации новых сотрудников призвана снизить издержки организации посредством соблюдения определенных принципов, которые мы далее рассмотрим более подробно.

1. Вхождение нового сотрудника в должность в максимально сжатые сроки. Данное требование предполагает достижение новичком определенного уровня продуктивности и сокращение количества ошибок в работе.

2. Снижение уровня текучести кадров за счет сокращения числа сотрудников, уволившихся в первый год работы и не прошедших испытательный срок.

3. Продуктивное использование времени руководителя и сотрудников, включенных в программу адаптации новичка.

4. Повышение уровня удовлетворенности корпоративной культурой организации со стороны всех участников, включенных в систему адаптации.

5. Достижение новым сотрудником *интериоризации* основных норм, ценностей и правил поведения, присущих данной организации, и последующая идентификация работника с компанией и ее корпоративной культурой.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что каждый успешно адаптированный новый сотрудник укрепляет корпоративную культуру коммерческой организации и способствует повышению ее социальной эффективности, в то время как каждая неудачная попытка адаптации снижает данный показатель и оставляет осадок неудовлетворенности. Ведь на адаптацию новичка были направлены усилия значительной части коллектива, с ним были связаны определенные ожидания как с будущим коллегой, напарником и членом команды.

В современной российской практике под текучестью кадров подразумевают малоуправляемое перемещение работников между организациями. К данному феномену относят уход из компании «по собственному желанию» сотрудника, а также

увольнения по решению администрации, связанные с нарушением трудовой дисциплины. При этом текучесть кадров — своеобразный показатель уровня организации труда, корпоративной культуры компании, возможностей реализации сотрудником его профессиональных качеств и амбиций [3].

Согласно исследованиям Ф. Арккола [6], уход одного из сотрудников часто вызывает цепную реакцию и способен повысить уровень текучести персонала. Данный феномен имеет следующие основания:

- увольнение одного из работников может повлиять на восприятие другими сотрудниками своего руководителя, команды и организации в целом, подтолкнуть к переоценке корпоративных норм, стандартов поведения и собственной роли в компании;
- потеря близкого друга на работе приводит к необходимости иначе выстраивать отношения внутри коллектива, влияет на расстановку сил в социальной группе;
- если увольнение сотрудника сопровождалось конфликтом, то последствия будут проявляться даже месяцы спустя, что скажется на моральном духе и сплоченности коллектива и команды;
- уход работника может быть сигналом изменения кадровой политики организации или

индикатором скрытых проблем внутри коллектива.

Важно отметить, что чем большим уважением и влиянием пользовался покинувший компанию сотрудник, тем более глубокими будут последствия его увольнения для коллектива и организации в целом, поэтому службе персонала желательно в кратчайшие сроки выявить несоответствие новичка трудовому месту и расстаться с таким работником по обоюдному согласию в спокойной обстановке.

Подводя итог, отметим, что ключевым элементом социально эффективной корпоративной культуры — согласование, сонаправленность целей и ожиданий организации и входящих в ее состав сотрудников. Посредством социальной адаптации новичок должен усвоить, каким образом через достижение производственных целей он решает свои собственные задачи.

Социально эффективная система адаптации должна включать мероприятия по сопровождению персонала с момента подбора новых сотрудников на стадии предварительной адаптации до стадии полного «встраивания» в организацию, получившей название «метаморфоза», или при неблагоприятном развитии — до увольнения. Попутно такая система адаптации способствует повышению уровня удовлетворенности и лояльности сотрудников со стажем.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Oden H.W. *Managing Corporate Culture, Innovation and Entrepreneurship*. Westport. Conn.: Quorum Books; 1997. 279 p.
2. Тюрников А.Г., Якунин А.С. Оценка социальной эффективности управления регионом по критерию качества жизни населения. *Армия и общество*. 2011;1(25):111–117.
3. Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь. Ядов В.А., ред. СПб.: Наука; 2006.
4. Персикова Т.Н. *Корпоративная культура*. М.: Логос; 2015. 288 с.
5. Ежукова И.Ф. Трудовая адаптация сотрудников. URL: <http://e-koncept.ru/2017/470002.htm>.
6. Arkcoll P. The Impact of Turnover on Employee Experience. URL: <http://edwvb/blogspot.com>.

### REFERENCES

1. Oden H.W. *Managing Corporate Culture, Innovation and Entrepreneurship*. Westport. Conn.: Quorum Books; 1997. 279 p.
2. Tyurikov A.G., Yakunin A.S. Assessment of social efficiency of management of the region according to criterion of quality of life. *Armiya i obshchestvo*. 2011;1(25):111–117. (In Russ.).
3. Sociology of work. Theoretical and applied dictionary. Yadov V.A., ed. St. Petersburg: Nauka; 2006. (In Russ.).
4. Persikova T.N. *Corporate culture*. Moscow: Logos; 2015. 288 p. (In Russ.).
5. Ezhukova I.F. Labour and adaptation of employees. URL: <http://e-koncept.ru/2017/470002.htm>. (In Russ.).
6. Arkcoll P. The Impact of Turnover on Employee Experience. URL: <http://edwvb/blogspot.com>.