

УДК 331.1

*А.А. Михайлов, В.И. Федулов*

Московский авиационный институт, г. Москва, email: adrian7@list.ru

## АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА К КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ

**Ключевые слова:** корпоративная культура, адаптация, управление персоналом, пандемия COVID-19.

Каждая компания обладает своим уникальным стилем организации работы, который способствует формированию внутреннего социально-психологического климата. Корпоративная культура обуславливает то, как персонал взаимодействует между собой, а также с рыночными акторами за пределами предприятия. Здоровая культурная среда побуждает сотрудников оставаться мотивированными и лояльными по отношению к руководству и миссии организации. Культура рабочего места также имеет большое значение для поощрения позитивной конкуренции на рабочем месте. Сотрудники стараются изо всех сил, чтобы работать лучше, чем их коллеги по работе, и заслужить признание для реализации собственных устремлений. Важным аспектом интеграции индивида в сформированную корпоративную систему является наличие эффективной модели адаптации к устоявшимся нормам профессиональной деятельности. Способность приспосабливаться к уникальной корпоративной культуре компании – необходимый фактор успешного управления человеческими ресурсами. Данная статья посвящена рассмотрению и комплексному анализу вышеизложенной проблемы, на основе научной литературы и социологических исследований ряда ведущих консалтинговых компаний.

*A.A. Mikhailov, V.I. Fedulov*

Moscow Aviation Institute, Moscow, email: adrian7@list.ru

## PERSONNEL ADAPTATION TO CORPORATE CULTURE

**Keywords:** corporate culture, adaptation, personnel management, COVID-19 pandemic.

Each company has its own unique work organization style, which contributes to the formation of an internal socio-psychological climate. Corporate culture determines how personnel interact with each other, as well as with market actors outside the enterprise. A healthy cultural environment encourages employees to remain motivated and loyal to the organization's leadership and mission. Workplace culture is also important in promoting positive competition in the workplace. Employees try their best to work better than their work colleagues and earn recognition to realize their own aspirations. An important aspect of the individual's integration into the established corporate system is the existence of an effective model for adapting to established professional standards. The ability to adapt to the company's unique corporate culture is a necessary factor in the successful management of human resources. This article is devoted to the consideration and comprehensive analysis of the above problem, on the basis of scientific literature and sociological studies of a number of leading consulting companies.

Пандемия новой коронавирусной инфекции привела к необходимости поиска новых эффективных подходов к управлению персоналом, направленных на сохранение здоровья людей и поддержание бизнеса. Несомненным источником конкурентного преимущества компании является корпоративная культура. Согласно опросам зарубежных и отечественных компаний, проведенных PwC в 2021 г. – именно корпоративная культура стала залогом успеха в период пандемии. В то же время, результаты исследования показали, что пока не все российские компании обладают пониманием, что такое корпоративная культура и из каких элементов она состоит [1]. В этой связи рассмотрение различных

теоретических аспектов корпоративной культуры приобретает особую актуальность. Целью данного исследования является анализ теоретико-методологических основ адаптации персонала к корпоративной культуре.

Корпоративная культура представляет собой совокупность разделяемых всеми участниками трудового (производственного) процесса ценностей, норм и традиций, формирующих у работников чувство сопричастности к организации, ее имиджу, ценностям [2].

Различные аспекты корпоративной культуры являются предметом исследования ученых на протяжении более ста лет. Так, в частности, немецкий социолог М. Вебер в начале XX века сфор-

мулировал концепцию рациональной бюрократии, где он имплицитно говорит об организационной культуре [3]. Четкое разделение труда, иерархия должностей, стройная система общих стандартов и правил, формалистическая безличность, постоянств, отбор кадров на основе профессиональных качеств, дисциплина – характеристики, следование которым гарантирует любой организации эффективную деятельность.

Основоположник структурного функционализма Т. Парсонс обращает внимание на культурно-институциональный аспект организационной деятельности. По его мнению, организация представляет собой систему взаимосвязанных и повторяющихся социальных действий, в которой доминирующая роль отводится культуре, так как именно она устанавливает социальные нормы и ценности, которые определяют поведение и направление деятельности ее членов. Отличительной чертой культурной системы является то, что она не создается отдельным индивидом, а является результатом накопленного опыта всех членов организации [4]. Согласно структурно-функциональному анализу – организация выполняет не только функцию производителя материальных товаров и услуг, но и создателя культуры (различных ценностей, норм поведения, традиций, символов). В связи с этим компания является культурным пространством, сложной системой с различными подсистемами. Более того, сторонники этого подхода определяют культуру, как наиболее важную подсистему организации, потому что именно она создает тот фундамент, который позволяет компании функционировать как единое целое.

Ч. Барнард и Г. Саймон ввели понятие «мораль организации». Ч. Барнард под организационной моделью подразумевал совокупность ценностей, норм, поведенческих стандартов, предписаний и запретов, которые вырабатываются у сотрудников в процессе развития организации [5]. Г. Саймон считал, что при высоком уровне организационной морали предприятия в большей степени могут использовать механизм саморегуляции и ограничить силовое воздействие и контроль со стороны руководства [6].

Другой взгляд на культуру организации возник в рамках феноменологического подхода (П. Бергер, А. Петтигрю, Т. Лукман, А. Шюц). В рамках данного подхода культура рассматривается как смысловой универсум, множество значений, которые индивид в процессе своей жизни должен интерпретировать так, чтобы понять мир и найти в нем свое место. Индивид не только усваивает культурные ценности и нормы, но и участвует в их формировании.

Австрийский социолог А. Шюц отмечал, что с самого начала мир является «интерсубъективным миром культуры». Существует образ жизни, который разделяют члены «Мы-группа» и считают его нормальным, подходящим, обычным и правильным. Этот образ жизни определяет способы взаимодействий, отношение к предметам, является источником норм, ценностей и традиций. «Мы-группа» и есть референтная группа, которая становится для индивида стандартом [7].

В концепции символического интеракционизма (Дж. Мид, Т. Шибутани, Г. Блумер) индивиды, взаимодействуя, создают символы и тем самым формируют культуру организации. Следовательно, основными компонентами деятельности индивидов становятся создание смыслов и ценностей и их интерпретация.

Американский ученый Э. Мэйо в начале 30-х годов XX века исследовал деятельность организации в культурном аспекте. После проведения Хоторнских экспериментов в компании Western Electric Элтон Мэйо выявил, что необходимо развивать «чувство групповой солидарности», в основе которого лежат разделяемые сотрудниками ценности. Эксперименты показали, что следует обратить внимание на изучение потребностей и поведения сотрудников компании [8].

Корпоративной культуре свойственен ряд функций, среди которых можно выделить: ценностно-образующую (обеспечение сотрудников социально-значимыми ценностями); адаптивную (создание условий для приспособления членов организации к коллективу, правилам и нормам); мотивирующую (увеличение вовлеченности сотрудников в дела организации); интегрирующую

(формирование чувства общности, ощущения каждым сотрудником себя как части коллектива); коммуникационную (регулирование взаимоотношений между персоналом); замещающую (замена формальных механизмов управления внутри организации на неформальные); идентификационную (формирование у персонала идентичности, общности интересов и целей) и т.д.

Существуют различные подходы, определяющие влияние культуры на организацию. Так, в частности, модель Т. Парсонса AGIL демонстрирует набор определенных функций, выполнение которых поможет социальной системе, в том числе и организации, остаться в живых и добиться успеха: адаптация (adaptation), достижение цели (goal attainment), интеграция (integration), потенциальность (latency). Впоследствии, идеи Т. Парсонса были развиты и конкретизированы Р. Квином и Дж. Рорбахом. Их модель «Конкурирующие ценности и организационная эффективность» предполагает рассмотрение влияния тех или иных групп ценностей на организационную эффективность в следующих измерениях: интеграция–дифференциация; внутренний фокус–внешний фокус; средства/инструменты–результаты/показатели.

Т. Питерс и Р. Уотерман, в свою очередь, выявили связь между культурой и успехом в работе организации. На основе анализа успешных американских компаний они выявили ряд верований и ценностей корпоративной культуры, которые способствовали успеху: вера в действия; связь с потребителем; автономия и предприимчивость; производительность зависит от человека; знай то, чем управляешь; не занимайся тем, чего не знаешь; простые структуры и мало управленцев; одновременная гибкость и жесткость в организации [9].

Также следует отметить модель Д. Дэнисона, которая направлена на выявление влияния корпоративной культуры на показатели финансовой успешности и эффективности организации. Направлениями оценки корпоративной культуры в рамках данной модели являются – внешний фокус, внутренний фокус, стабильность и гибкость, а параметрами – вовлеченность, постоянство, адаптивность, миссия [10].

Корпоративная культура, которая последовательно поддерживает позитивную психологическую среду, гарантирует, что рабочая сила будет более устойчивой к стрессу. Такая рабочая сила будет эффективно реагировать на изменения без потери производительности.

Важным качеством высокой корпоративной культуры является степень ее адаптивности, что позволяет организации быстро и эффективно реагировать на изменения, как во внутренней, так и во внешней среде. Таким образом, задачей менеджмента является следование принципам адаптивного лидерства, которые должны быть приняты в качестве неотъемлемого аспекта организационного руководства. Управленческая вовлеченность и комплексная ответственность за будущий успех компании представляют собой два основных принципа, лежащих в основе культуры организации. Они влияют на межличностные отношения сотрудников в горизонтальном и вертикальном взаимодействии, затрагивая всю социокультурную среду организации. Именно принятие данных аспектов менеджмента составляют фундамент адаптивного лидерства, речь о котором шла выше. Строясь на описанных принципах, корпоративная культура «обрастает» в дальнейшем более сложными элементами, к которым, в значительной степени, относятся доверие между сотрудниками и руководством, приверженность миссии и принципам компании, система мотивации, а также иные атрибуты, формирующие благоприятный социально-психологический климат в организации.

Корпоративная культура является собой совокупность разнородных взаимосвязанных компонентов, каждый из которых способствует формированию эмоционального фона, социальной атмосферы, а также индивидуальных и групповых ожиданий сотрудников, влияющих на коллективное отношение и подход к трудовым обязанностям. Адаптивную культуру характеризует высокий уровень профессиональных отношений и здоровый тон коммуникации между работниками, формирующие организационный климат, положительно влияющий на эффективность компании. Таким образом, задачей управленческо-

го звена является создание позитивных триггеров, побуждающих людей вести себя определенным образом и чувствовать ответственность за выполнение собственных профессиональных задач и будущий успех организации. Подобными триггерами могут быть: цель, видение, культурные и корпоративные ценности, а также выработанные персоналом нормы поведения на рабочем месте. На основе данных социально-психологических аспектов формируется общая архитектура адаптивной организационной культуры компании.

Культура, которая побуждает людей чувствовать себя психологически хорошо, в сочетании с мотивацией для достижения максимальной производительности стимулирует рабочую силу к достижению высоких результатов. Результатом является организация и рабочая сила, которые характеризуются приверженностью, доверием, мотивацией, родством, концентрацией и социальной активностью. Это атрибуты и модели поведения, которые делают организации чрезвычайно успешными.

Процедура внедрения адаптивной корпоративной культуры начинается с Совета директоров, который должен согласиться с тем, что этот тип культуры является тем, который они хотят видеть реализованным. После согласования необходимо выполнить конкретные шаги, которые начнут движение к реализации. Лидеры и менеджеры должны много работать над развитием культуры выбора, и этому может помочь описание внедряемой культуры.

Адаптация персонала к корпоративной культуре тесно связана с трудовой адаптацией, которая представляет собой процесс освоения личностью новой трудовой ситуации. Согласно А.Я. Кибанову к целям трудовой адаптации можно отнести: уменьшение стартовых издержек; снижение уровня озабоченности и неопределенности у новых работников; сокращение текучести кадров; экономия времени как руководителя, так и сотрудников; развитие позитивного отношения к работе, коллегам, руководству [11].

Трудовая адаптация имеет сложную структуру. Так, в частности, можно выделить следующие виды трудовой адаптации, раскрывающие различные

аспекты приспособления человека к тем или иным аспектам корпоративной культуры: профессиональная, социально-психологическая, общественно-организационная, культурно-бытовая.

Также можно выделить и другие виды адаптации, в частности: психофизиологическая (приспособление к физическим и психическим нагрузкам); активная (когда работник стремится воздействовать на среду с целью изменить сложившиеся нормы, ценности, формы взаимодействия) и пассивная; прогрессивная (способствующая развитию работника) и регрессивная (адаптация с отрицательным содержанием); первичная (адаптация работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности) и вторичная и т.д. [12]

В процессе адаптации работник может проходить ряд стадий:

1. Ознакомление – первичное знакомство работника с организацией, со своими непосредственными обязанностями, с особенностями корпоративной культуры.

2. Приспособление. Работник постепенно усваивает нормы и правила, принятые в организации, переориентирует свое поведение. При этом он сохраняет многие свои прежние установки.

3. Ассимиляция. Работник полностью принимает ценности и нормы трудовой среды.

Следует отметить, что на практике работник далеко не всегда проходит все перечисленные стадии. Так, в частности, полностью завершенными могут быть только ознакомление, что свидетельствует о неэффективности процесса трудовой адаптации.

На эффективность и продолжительность трудовой адаптации оказывают влияние различные факторы, которые условно можно разделить на объективные и субъективные. Объективные факторы связаны с производственной средой и к ним можно отнести: организацию и содержание труда, наличие новейшей техники, санитарно-гигиенические условия труда, размер коллектива, руководство, удаленность организации от места проживания работника и др. Субъективные факторы представляют собой совокупность черт и качеств работника, которые формируют тип его трудового поведения.



Рис. 1. Архитектура адаптивной корпоративной культуры

Знание факторов трудовой адаптации позволяет эффективно управлять данным процессом. **Управление процессом адаптации** – это активное воздействие на различные аспекты введения нового работника в организацию, должность и коллектив с целью влияния на ход адаптации, сокращения сроков, снижения неблагоприятных последствий и т.д. [13] Необходимость управления адаптацией предопределяется тем, что его отсутствие чревато большим ущербом, как для производства, так и для работников, а его возможность и эффективность доказаны опытом отечественных и зарубежных организаций.

Процесс адаптации новичка рекомендуется начать с оценки уровня его подготовленности и составления соответствующей программы адаптации. Если сотрудник уже имеет опыт работы в аналогичных подразделениях других организаций, то период его адаптации будет более коротким, а программа менее объемной. Следует учитывать, что у молодых работников зачастую отсут-

ствуют навыки трудовой жизни и построения взаимоотношений в рабочей группе. Поэтому, данной категории сотрудников следует уделять особое внимание. К отличительным чертам молодых работников также можно отнести нестабильность самооценки, отсутствие стереотипности, высокую степень внутренней свободы, мобильность стремление применить в работе передовые знания и новые технологии, творческий подход. В этой связи, при подготовке процесса адаптации молодых специалистов должен быть тщательно продуман каждый шаг и разработана программа, максимально охватывающая все аспекты введения в организацию и должность.

В программе адаптации должны быть отображены следующие положения:

1. Цель адаптационной программы.
2. Основные задачи адаптационной программы.
3. Основные направления реализации адаптационной программы.
4. Планируемые (ожидаемые) результаты реализации адаптационной программы.

5. Сроки реализации адаптационной программы в целом и каждого из ее мероприятий – в отдельности.

6. Суть планируемых адаптационных мероприятий.

7. Должностные лица (структурные подразделения) организации, привлекаемые к реализации адаптационной программы (соответствующих мероприятий).

8. Руководство реализацией адаптационной программы.

9. Меры всестороннего обеспечения реализации адаптационной программы.

10. Порядок осуществления контроля за реализацией адаптационной программы.

11. Порядок подведения итогов реализации адаптационной программы.

12. Другие сведения, являющиеся существенными для реализации адаптационной программы в целом и ее отдельных мероприятий.

Программа адаптации, как правило, включает в себя как общие положения, так и индивидуальную (специализированную) часть. Общие положения предполагают введение в организацию, а индивидуальную часть – введение в подразделение (должность), т.е. более детальное ознакомление с должностью и спецификой предстоящей работы.

В процессе адаптации работника рекомендуется знакомить с следующими элементами корпоративной культуры: история компании и ее философия (декларируемые ценности); корпоративные стандарты; система взаимоотношений и коммуникаций.

Для оценки эффективности адаптации применяют объективные и субъективные показатели. Объективные показатели поддаются измерению с помощью различных методов и средств (специальной аппаратуры, экспертной оценки, наблюдения) и характеризуют уровень и эффективность трудовой деятельности новых работников, например: производительность труда, степень участия в решении проблем коллектива и т.д. Субъективные показатели характеризуют отношение сотрудника к работе в целом или отдельным ее проявлениям. Они изучаются, преимущественно, с помощью социологических опросов и наблюдений. К данной категории критериев относятся: удовлетворенность трудом, условиями труда, коллективом, оценка взаимоотношений в коллективе, с руководителем и др.

С целью повышения эффективности освоения корпоративной культуры в рамках трудовой адаптации целесообразно реализовывать комплекс мероприятий, охватывающих все аспекты как общей части программы адаптации, так и специализированной. В условиях пандемии и, как следствие, широкого распространения удаленного и гибридного форматов работы, подобные мероприятия в большей степени перенесены в онлайн формат: развитие welcome kits, «карт путешествий», а также приложений для адаптации; проведение Onboarding-тренингов в режиме онлайн; увеличение точек взаимодействия с компанией (при необходимости большее вовлечение HR-команд и руководителей высшего звена).

#### *Библиографический список*

1. PwC: Представители бизнеса в России видят смысл в инвестициях в корпоративную культуру. [Электронный ресурс] URL: <https://www.pwc.ru/ru/press-center/2021/representatives-of-russian-business-are-investing-more-in-corporate-culture.html> (дата обращения: 23.01.2022).
2. Тощенко Ж.Т., Цветкова Г.А. Социология труда: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2018. 472 с.
3. Вебер М. Политика как призвание и профессия. М.: Рипол-классик, 2018. 292 с.
4. Система координат действия и общая теория систем действия. Функциональная теория изменения. Понятие общества // Американская социологическая мысль. М.: Изд. Международного ун-та бизнеса и управления, 1996. С. 462-525.
5. Barnard C. The Functions of the Executive. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938. 321 p.
6. Simon H.A. The New Science of Management Decision. N.Y., 1960. 50 p.
7. Шюц А. Структура повседневного мышления // Социологические исследования. 1988. № 2.

8. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. М.: Академический Проект, 2005. 1136 с.
9. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Альпина-Паблишер, 2019. 588 с.
10. Черных Е. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений // Управление персоналом. 2004. № 3. С. 66–69.
11. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., Управление персоналом в организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. Практикум: Учеб. пособие. М.: Кнорус, 2010. 368 с.
12. Тихонов А.И., Половинкина М.Е., Тихонова С.В. Совершенствование системы адаптации персонала на предприятиях авиационного комплекса // Московский экономический журнал. 2020. № 1.
13. Дуракова И.Б., Волкова Л. П., Кобцева Е.Н. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2019. 570 с.