

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**СОЦИАЛИЗАЦИЯ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ КАРЬЕРЫ
ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПАО «МЕГАФОН»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Монастырской Анастасии Владимировны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

подпись, дата

С.В.Аракчеева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026 год

Введение

Актуальность темы исследования. В условиях цифровой трансформации экономики и обострения конкуренции за квалифицированные кадры российские телекоммуникационные компании сталкиваются с необходимостью повышения эффективности управления человеческим капиталом. Социализация новых сотрудников перестала быть просто процедурой адаптации и превратилась в стратегический инструмент формирования долгосрочной приверженности персонала организационным ценностям и построения устойчивых карьерных траекторий.

Проблема социализации персонала приобретает особую остроту в условиях постпандемийной реальности, гибридных форматов работы и трансформации корпоративной культуры. Телекоммуникационная отрасль, представляющая собой высокотехнологичный сегмент экономики с интенсивной конкуренцией за талантливых специалистов, демонстрирует повышенную чувствительность к качеству процессов организационной интеграции работников.

В российской практике управления человеческими ресурсами наблюдается противоречие между декларируемой значимостью адаптационных программ и их реальной эффективностью, что проявляется в высоких показателях увольнений в течение первого года работы и недостаточной интеграции процессов социализации с системами карьерного развития. ПАО «МегаФон» как один из лидеров телекоммуникационного рынка является показательной площадкой для исследования данной проблемы.

Цель работы – исследовать социализацию как основу формирования карьеры персонала в организации и разработать практические рекомендации по совершенствованию данного процесса в ПАО «МегаФон».

Задачи исследования:

1. Исследовать теоретические основы социализации персонала, её сущность, цели и методы.
2. Проанализировать место социализации в системе карьерного роста и выявить механизмы их взаимосвязи.
3. Провести оценку существующих программ социализации в ПАО «МегаФон» и их влияния на карьерное развитие сотрудников.
4. Разработать рекомендации по повышению эффективности социализационных процессов как базы формирования карьеры персонала.

Объект исследования – система управления персоналом ПАО «МегаФон».

Предмет исследования – процесс социализации персонала и его влияние на формирование карьеры работников.

Теоретическая база сформирована на основе трудов ведущих российских специалистов в области управления персоналом, организационного поведения и карьерного менеджмента (Т.Ю. Базаров, А.Я. Кибанов, В.П. Пугачев, Ю.Г. Одегов и др.).

Информационная база включает официальную финансовую отчетность ПАО «МегаФон», внутренние корпоративные документы, статистические данные Росстата, аналитические обзоры и публикации в профильных научных журналах.

Методы исследования – системный анализ, экономико-статистический анализ, сравнительный анализ, методы экспертных оценок, графический и табличный методы представления данных.

Научная новизна работы состоит в обосновании социализации персонала как системообразующего фактора формирования карьерных траекторий и разработке модели интеграции адаптационных процессов с системой карьерного менеджмента применительно к специфике российского телекоммуникационного сектора.

Практическая значимость заключается в возможности применения разработанных рекомендаций для совершенствования системы социализации персонала в ПАО «МегаФон» и других российских телекоммуникационных компаниях.

Структура работы – введение, три главы, заключение, список использованной литературы (23 источника).

Основное содержание работы

В первой главе «Социально-экономические основы социализации персонала» рассмотрены понятие, значение, цели и задачи социализации, а также основные методы и место данного процесса в системе карьерного роста.

Установлено, что социализация персонала представляет собой сложный многоаспектный процесс интеграции нового сотрудника в организационную среду, включающий профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую и организационно-культурную составляющие. В российской научной традиции акцент делается на социокультурных аспектах адаптации, значимости неформальных связей, коллективных ценностей и эмоционального компонента организационных отношений.

Социализация в российском контексте характеризуется более длительными сроками и повышенной ролью межличностных коммуникаций по сравнению с западными моделями.

Выделены основные цели социализации: стратегическая (формирование высокопроизводительного сотрудника, разделяющего ценности организации) и операционные (формирование понимания организационной структуры, освоение технологических процессов, установление эффективных рабочих отношений). Ключевые задачи социализации включают обеспечение информированности нового работника о специфике деятельности организации, освоение должностных обязанностей, психологическую поддержку.

Проанализированы методы социализации персонала: наставничество (наиболее распространенный и эффективный метод в российской корпоративной практике), структурированные адаптационные программы, ротация, тренинговые и семинарские форматы, электронное обучение и цифровые технологии, метод погружения, командные методы. Отмечено, что современная методология социализации требует комплексного подхода и интеграции различных методов, обеспечивая баланс между стандартизацией и индивидуализацией, формальными и неформальными механизмами.

Определено место социализации в системе карьерного роста персонала. Установлено, что качественная адаптация выступает фундаментом для построения долгосрочных карьерных траекторий, выполняя функции: формирования базовых представлений о карьерных возможностях, раннего выявления карьерного потенциала, создания социального капитала работника. Период адаптации представляет собой естественный контекст для наблюдения за поведением работника и служит пролонгированной процедурой оценки. Представлена базовая модель процесса социализации, включающая последовательные этапы: предварительный, ориентационный, функциональной адаптации и стабилизации.

Вторая глава «Анализ и оценка процесса социализации персонала в ПАО «МегаФон» содержит организационно-экономическую характеристику компании, анализ кадрового состава и действующих программ социализации, а также оценку их влияния на профессиональный и карьерный рост персонала.

ПАО «МегаФон» – один из крупнейших телекоммуникационных операторов Российской Федерации, обслуживающий более 75 миллионов абонентов. Анализ финансово-хозяйственной деятельности компании за 2022-2025 годы демонстрирует устойчивую динамику: выручка от продаж увеличилась на 14,5% (с 438,56 млрд руб. до 502,18 млрд руб.), чистая прибыль возросла на 32,7% (с 42,38 млрд руб. до 56,23 млрд руб.). Среднесписочная численность персонала в 2025 году составила 29 780 человек, при этом темп роста выручки опережает темп роста численности, что свидетельствует о повышении производительности труда.

Кадровый состав ПАО «МегаФон» характеризуется высоким уровнем образования (75% сотрудников имеют высшее образование), доминированием возрастной группы 25-40 лет (58%), значительной долей специалистов высокой квалификации (48%). Текучесть персонала в среднем составляет 15-18% в год, при этом критический период увольнений приходится на первые 6-12 месяцев работы, когда происходит до 40% от общего числа увольнений.

Система социализации новых сотрудников в ПАО «МегаФон» представляет собой структурированный процесс, включающий предварительный этап (до выхода на работу), ориентационный этап (1-3 дня), этап функциональной адаптации (1-3 месяца) и этап стабилизации (4-6 месяцев). Основными элементами системы выступают вводный инструктаж, корпоративное обучение, наставничество, регулярная обратная связь и систематическая оценка прогресса адаптации. Компания использует как традиционные методы социализации, так и инновационные цифровые инструменты, включая

корпоративную образовательную платформу и мобильное приложение для новых сотрудников.

Согласно внутренней статистике компании, около 88% новых сотрудников успешно проходят испытательный срок, однако показатели текучести в течение первого года работы составляют около 22%, что указывает на наличие проблем в системе социализации. Основными причинами увольнений являются: несоответствие реальных условий работы ожиданиям (35%), проблемы социально-психологической адаптации (25%), недостаточная эффективность обучения (20%), отсутствие понятных карьерных перспектив (15%).

Установлена статистически значимая зависимость между качеством адаптации и последующим карьерным продвижением сотрудников. Среди работников с отличной оценкой адаптации 45% получили повышение в течение первых трех лет работы (против 18% среди удовлетворительно адаптированных), 68% включены в кадровый резерв (против 15%), среднее время до первого повышения составляет 18,5 месяцев (на 13,2 месяца быстрее). Факторами успешной адаптации, влияющими на карьерный рост, являются: способность к быстрому обучению (4,8 балла из 5), инициативность (4,7), способность устанавливать эффективные рабочие отношения (4,5), соответствие корпоративным ценностям (4,4).

В третьей главе «Направления совершенствования процесса социализации в системе карьерного роста персонала в ПАО «МегаФон» выявлены деструктивные факторы профессиональной интеграции, разработана модель развития карьерной траектории на основе программ наставничества, приведена прогнозная оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

В результате комплексного анализа выявлены следующие деструктивные факторы: чрезмерная стандартизация программ адаптации без учета специфики различных категорий персонала; недостаточная прозрачность карьерных перспектив на этапе социализации; вариативность качества наставничества при отсутствии системы мотивации и обучения наставников; разрыв между декларируемыми организационными ценностями и реальными практиками управления; информационная перегрузка в начальный период адаптации; дефицит конструктивной обратной связи; технические и организационные сбои в обеспечении условий для эффективной работы новых сотрудников.

Разработана интегрированная модель развития карьерной траектории на основе усиленного института наставничества, включающая пять взаимосвязанных компонентов: (1) систему раннего выявления карьерного потенциала на этапе адаптации через структурированную оценку компетенций, личностных характеристик и мотивации; (2) дифференциацию треков карьерного развития (трек высокопотенциальных работников, трек профессионального мастерства, стандартный трек развития); (3) карьерно-ориентированное наставничество с расширением функций наставника до карьерного консультанта и спонсора; (4) механизмы прозрачности карьерных процессов через разработку и коммуникацию карьерных карт; (5) индивидуальное карьерное планирование с формированием персонального плана развития.

Модель предусматривает поэтапную реализацию: предварительную оценку потенциала на основе результатов подбора, ориентацию с доступом к карьерным картам и сессией карьерного планирования, систематическое наблюдение наставника в период адаптации, итоговую карьерную сессию по завершении адаптации и принятие решения о карьерном треке. Предложена система мотивации наставников (материальное вознаграждение в размере

5000 рублей ежемесячно за каждого подопечного, учет успешного наставничества при оценке эффективности и карьерном продвижении самих наставников) и программа их обучения (модули по андрагогике, техникам коммуникации, предоставлению обратной связи, карьерному консультированию).

Прогнозная оценка экономической эффективности показала, что текущие издержки, связанные с текучестью персонала в период адаптации, составляют 507,5 млн рублей в год. Внедрение разработанной модели позволит снизить показатель текучести в течение первого года работы с 22% до 16% (сокращение на 274 увольнения), что даст прямой экономический эффект 197,3 млн рублей в год. Дополнительный эффект от сокращения среднего времени достижения полной производительности с 4,2 до 3,5 месяцев составит 75,8 млн рублей в год. Совокупный экономический эффект – 273,1 млн рублей в год.

Единовременные затраты на реализацию модели оцениваются в 53 млн рублей (разработка методического обеспечения, обучение наставников, развитие цифровой платформы, организационное сопровождение), ежегодные текущие затраты – 27 млн рублей. Чистый экономический эффект в первый год внедрения составит 220,1 млн рублей, в последующие годы – 246,1 млн рублей ежегодно.

Коэффициент возврата инвестиций (ROI) в первый год достигает 0,75 в последующие годы – 9,11.

Помимо прямого экономического эффекта, реализация модели генерирует значительный социальный эффект (повышение удовлетворенности персонала карьерными возможностями, укрепление организационной приверженности, усиление бренда работодателя) и стратегический эффект (формирование глубокого кадрового резерва, снижение зависимости от внешнего рынка труда, обеспечение преемственности управления).

Заключение

Проведенное исследование социализации как основы формирования карьеры персонала в ПАО «МегаФон» позволяет сформулировать следующие основные выводы.

1. Социализация персонала представляет собой комплексный многоаспектный процесс интеграции нового сотрудника в организационную среду, включающий профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую и организационно-культурную составляющие. В российском контексте социализация требует более длительных сроков и опирается на коллективистские ценности, неформальные связи и институт наставничества.
2. Социализация занимает фундаментальное место в системе карьерного менеджмента, выступая начальным и критически важным этапом формирования долгосрочных карьерных траекторий. Качество социализационных процессов детерминирует не только краткосрочные результаты адаптации, но и долгосрочные перспективы профессионального роста, выполняя функции раннего выявления потенциала, формирования социального капитала работника, создания реалистичных карьерных ожиданий и развития психологической приверженности организации.
3. ПАО «МегаФон» демонстрирует устойчивые финансово-экономические показатели и обладает высококвалифицированным кадровым составом. Система социализации персонала в компании является структурированной и включает предварительный, ориентационный, функциональный и стабилизационный этапы. Однако выявлены проблемные аспекты: недостаточная дифференциация программ адаптации для различных категорий персонала, вариативность качества наставничества, ограниченная прозрачность карьерных перспектив на этапе адаптации, показатели текучести в первый год работы на уровне 22%.

4. Установлена статистически значимая зависимость между качеством адаптации и последующим карьерным продвижением. Сотрудники с отличной оценкой адаптации имеют вероятность карьерного продвижения в 7,5 раз выше по сравнению с неудовлетворительно адаптированными и в 2,5 раза выше по сравнению с удовлетворительно адаптированными. Период социализации выполняет функцию раннего выявления талантов и служит основой для принятия стратегических кадровых решений.
5. Выявлены деструктивные факторы процесса профессиональной интеграции, требующие устранения: чрезмерная стандартизация программ адаптации, недостаточная прозрачность карьерных перспектив, вариативность качества наставничества, разрыв между декларируемыми ценностями и реальными практиками, информационная перегрузка, дефицит обратной связи.
6. Разработана интегрированная модель развития карьерной траектории на основе усовершенствованных программ наставничества, включающая систему раннего выявления потенциала, дифференциацию треков карьерного развития, карьерно-ориентированное наставничество, механизмы прозрачности карьерных процессов и индивидуальное карьерное планирование. Модель трансформирует адаптационный период в стратегический этап формирования долгосрочных карьерных перспектив работников.
7. Прогнозная оценка экономической эффективности внедрения модели демонстрирует высокую привлекательность инвестиций: чистый экономический эффект в первый год составит 220,1 млн рублей, в последующие годы – 246,1 млн рублей ежегодно, коэффициент ROI – от 4,15 до 9,11. Экономический эффект формируется за счет снижения текучести персонала в период адаптации и сокращения времени достижения требуемого уровня производительности.

Результаты исследования подтверждают гипотезу о критической значимости качественной социализации для формирования успешных карьерных траекторий персонала и обосновывают необходимость трансформации адаптационных процессов из тактических процедур введения в должность в стратегический инструмент управления талантами и формирования кадрового потенциала организации. Практическая реализация разработанных рекомендаций позволит ПАО «МегаФон» повысить эффективность управления человеческими ресурсами, усилить привлекательность бренда работодателя и обеспечить устойчивое конкурентное преимущество в борьбе за таланты на российском рынке труда.