

УДК 658.012.323

Василичев Д.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці Запорізького національного технічного університету (Україна)

Мирошниченко В.А., магістрант кафедри управління персоналом і економіки праці Запорізького національного технічного університету (Україна)

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуто змістове наповнення категорії «адаптація персоналу підприємства». Висвітлено особливості організації цього процесу в динамічних умовах прискореного технічного процесу, а також розроблено рекомендації щодо організації процесу адаптації персоналу з метою досягнення цілей підприємства та задоволення потреб учасників адаптаційного процесу. У статті стверджується, що процес адаптації направлено на: організацію і проведення рекрутингу персоналу; проведення заходів з адаптації нових співробітників у період випробувального терміну; проведення аналізу результатів адаптації нових співробітників, які переводяться на іншу посаду. Практика управління персоналом свідчить про те, що управління процесом адаптації здійснюється співробітниками відділу підбору та адаптації персоналу, керівниками структурних підрозділів і наставників. Програма адаптації нових співробітників складається з двох основних частин – загальної та індивідуальної. Загальна частина полягає у формуванні загального уявлення про підприємство та структурний підрозділ, його основні напрями діяльності, організаційних особливостях, корпоративних стандартах і правилах, особливостях взаємовідношень. Загальна частина складається з наступних елементів: перша співбесіда; особисте знайомство з підприємством та його співробітниками; ознайомлення з робочим місцем; орієнтаційна співбесіда з керівником підрозділу. Індивідуальна програма адаптації визначається керівником підрозділу, погоджується з керівником підприємства та начальником відділу підбору та адаптації персоналу. Ця програма включає більш детальне ознайомлення з діяльністю структурного підрозділу підприємства, з посадою і специфікою праці, отримання конкретних навиків, які є специфічними для даної посади (наприклад, програмні продукти, ведення внутрішньої документації та ін.). На основі проведеного дослідження розроблено та запропоновано для підприємств метод оцінки особистих та професійних якостей працівника у період адаптації, а також метод оцінки індивідуального плану робіт на випробувальний термін з критеріями ефективності входження у посаду.

Ключові слова: адаптація, персонал, процес, підприємство, наставництво, входження у посаду, оцінка адаптації, ефективність адаптації

Табл. 1, рис. 1, літ. 8.

Василичев Д.В. Мирошниченко В.А.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.

В статье рассмотрено содержательное наполнение понятия «адаптация персонала предприятия». Освещены особенности организации данного процесса в динамических условиях ускоренного технического процесса, а также разработаны рекомендации по организации процесса адаптации персонала с целью достижения целей предприятия и удовлетворения потребностей участников адаптационного процесса. В статье утверждается, что процесс адаптации направлен на: организацию и осуществление работ, предшествующих процессу адаптации персонала; проведение мероприятий по адаптации и анализа результатов новых сотрудников в период испытательного срока; проведение анализа результатов адаптации сотрудников, которые переводятся на другие должности. Практика управления персоналом свидетельствует о том, что управление процессом адаптации осуществляется сотрудниками отдела подбора и адаптации персонала, руководителями структурных подразделений и наставников. Программа адаптации новых сотрудников состоит из двух основных частей - общей и индивидуальной. Общая часть состоит в формировании общего представления о предприятии, структурном подразделении, его основных направлениях деятельности, организационных особенностях, корпоративных стандартах и правилах, особенностях взаимоотношений. Общая часть состоит из следующих элементов: первое собеседование; личное знакомство с предприятием и его сотрудниками; ознакомление с рабочим местом; ориентационное собеседование с руководителем подразделения. Индивидуальная программа адаптации определяется руководителем подразделения, согласовывается с руководителем предприятия и начальником отдела подбора и адаптации персонала. Эта программа включает более детальное ознакомление с деятельностью структурного подразделения предприятия, с должностью и спецификой работы, получение конкретных навыков, которые являются специфическими для данной должности (например, программные продукты, ведения внутренней документации и пр.). На основании проведенного исследования разработаны и предложен метод оценки личных и

профессиональных качеств работника в период адаптации для предприятий, а также метод оценки индивидуального плана работ на испытательный срок с критериями эффективности вхождения в должность.

Ключевые слова: адаптация, персонал, процесс, предприятие, наставничество, вхождения в должность, оценка адаптации, эффективность адаптации

Vasylychev D.V. Myroshnychenko V.A.

ORGANIZATION OF ADAPTATION OF THE PERSONNEL IN THE COMPANY.

The article present the consideration of the meaningful concept of “adaptation of the personnel” and the peculiarities of organizing the process of dynamic conditions of accelerated technological process and recommendations for organizing the process of adaptation of the personnel to achieve goals of the company and needs of participants in the adaptation process. The article argues that the process of adaptation is aimed at: the organization and acting the work that precedes the process of adaptation of the personnel, the activities on the adaptation of new employees during the probationary period, an analysis of the results of the adaptation of new employees during the probationary period, the analysis results of the adaptation of employees who are transferred to another post. The practice of human resource management shows that management of adaptation is carried out by the department of search, selection and adaptation of staff, heads of departments and teachers. Program adaptation of new employees consists of two main parts – the general and individual. The general part is to form an overview of the company and the organization department, its main activities, organizational features, corporate standards and rules, features interrelations. The general part consists of the following elements: the first interview, personal introduction to the enterprise and its employees; exploring workplace; orientation interview with the head of the department. The individual program of adaptation is determined by the head of the department, agrees with business leaders and department heads search, selection and adaptation of the personnel. It includes details about the activities of departments and divisions, a detailed review of the post and specific work, obtaining specific skills that are specific to a given position (e.g., software, maintenance of internal documentation, etc.). Based on research developed and proposed evaluation method for enterprise personal and professional qualities of the employee during the period of adaptation and assessment method for individual work plan for a trial period of performance criteria entering the office.

Keywords: adaptation, personnel, process, enterprise, mentoring, participation in post evaluation of adaptation, the effectiveness of adaptation

Постановка проблеми. Прискорення розвитку економіки України на інноваційних засадах зумовлює необхідність з'ясування низки теоретичних питань, які пов'язано з адаптацією персоналу підприємств, що проявляється в повільному пристосуванні працівника до техніко-економічних і соціально-трудова умов організації процесів праці що, у підсумку, позначається на результатах їх господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Кадрове забезпечення промислових підприємств необхідними працівниками, здатними забезпечувати їх ефективне функціонування в умовах прискореного науково-технічного прогресу і жорсткої конкуренції, привертає пильну увагу багатьох дослідників до вирішення цієї актуальної проблеми. В результаті з'явилися публікації, в яких висвітлено питання управління персоналом [1], шляхи пошуку та відбору персоналу [2], удосконалення управління персоналом [3]. Крім цього, опубліковано ряд робіт, в яких розглянуто питання, що стосуються пошуку методів адаптації персоналу та оцінки адаптаційних процесів тощо [4-5].

Аналіз літературних джерел показав, що поняття «адаптація» трактується науковцями неоднозначно. Часто воно набуває додаткових характеристик з огляду на вид адаптації. Так соціально-психологічна адаптація розглядається як процес активного пристосування особистості до певних умов, що передбачає енергійну діяльність особи, яка адаптується [2; 3].

Кібанов А.Я. [4] наголошує, що, з урахуванням психологічного аспекту, поняття адаптації доцільно трактувати як своєрідний вид діяльності – адаптивної діяльності. Таке розуміння поняття адаптації збігається з попередньою точкою зору, оскільки діяльність передбачає активну взаємодію живої істоти з довкіллям. Водночас, трактувати адаптацію як адаптивну взаємодію, є неприйнятним для визначення.

В окремих випадках, навіть без уточнення особливостей адаптації, цей термін ототожнюється з діяльністю людини. Так, Ф.І. Хміль, розглядаючи поняття «адаптація» як універсальне явище, використовує ідентичну термінологію: адаптація як пристосувальна діяльність [7].

Більшість авторів, розглядаючи проблем пристосування людини обмежуються лише використанням терміна «адаптація». Натомість у сучасних наукових дослідженнях усе частіше розмежовуються поняття «адаптація», «адаптивність» та «адаптованість». Так, В.Ю. Корнюшин трактує поняття «адаптація» як процес і результат [2]. Водночас адаптацію як процес визначає терміном «адаптивність», а «оформленість психічних процесів» у вигляді станів і комплексів – як «адаптованість».

Нам видається безпідставним визначати поняття «адаптація» і «адаптивність» як «процес», оскільки він же адаптованість розглядає як стан, результат адаптації.

Подальший розвиток системи дефініцій знаходимо в праці О.В. Крушельницької [3]. Тут «адаптація» трактується як процес пристосування людини до змін навколишнього середовища; «адаптивність» – як рівень здатності до пристосування людини в складних умовах, а «адаптованість» визначається фактичним пристосуванням індивіда, результатом адаптації.

Виділення невіршеної проблеми. На основі аналізу останніх публікацій можна стверджувати, що єдиного підходу до управління процесом адаптації персоналу на підприємствах не існує. Цей процес моделюється фахівцями з управління персоналом на кожному підприємстві окремо. Однак, формування процедури адаптації на підприємствах та, в більшому ступені, оцінки результатів адаптації, потребує уніфікації для досягнення стратегічних цілей вітчизняними підприємствами.

На особливу увагу заслуговують проблемні питання, пов'язані з адаптацією молодих спеціалістів з вищою освітою, насамперед тих, які повинні впроваджувати новітні технології та здійснювати організування випуску продукції з інноваційним наповненням і конкурентоспроможною на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Мета наукової статті. Метою статті є формування процесу адаптації персоналу підприємств, що спрямований на швидке та ефективне введення у нову посаду, який на відміну від того, що існує, формує у працівника лояльність до підприємства та мотивує його на довгострокову співпрацю.

Результати дослідження. Як відомо, персонал є надійним фундаментом для успішного функціонування будь-якої організації, визначаючи її економічні показники і конкурентоспроможність. Вклад людських ресурсів у досягнення цілей організації залежить від того наскільки ефективно проводиться робота з відбору, оцінки, навчання та мотивації персоналу. Разом з тим, недостатньо приділяється увага такому питанню, як адаптація нових співробітників, незважаючи на важливість цього аспекту для діяльності всієї організації. Відтак, не надаючи достатньої уваги питанню адаптації нових співробітників, робота з добору, відбору та найму нового працівника може зійти нанівець.

У різних авторів поняття "адаптація персоналу" має свою інтерпретацію (див. табл. 1).

Таблиця 1 - Наукові трактування поняття "адаптація персоналу"

Автор	Визначення поняття "адаптація"
Едгар Шейн	Процес пізнання гілок влади, процес досягнення доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації або її підрозділах [2, с. 67].
Крушельницька О. В.	Процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці [3, с. 131].
Балабанова Л. В.	Це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника [1, с. 255].
Кібанов А. Я.	Це взаємне пристосування робітника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці [4, с. 358].
Аширов Д. А.	Включення особистості в нове для неї предметно-речове та соціальне середовища [5, с. 108].
Кобцева Е. Н.	Це процес взаємного пристосування працівника й організації, активного освоєння індивідом професійних і соціальних функцій, що передбачає подолання можливих негативних моментів, ініційованих працівником і роботодавцем» [6].
Національне агентство України з питань державної служби	Це взаємний процес ознайомлення, при звичаєння новопризначених державних службовців до змісту та умов службової діяльності у державному органі, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці, соціального середовища та корпоративної культури державного органу, а також процес удосконалення професійних знань, умінь і навичок та особистих якостей цих державних службовців [7].

Адаптація нових працівників у підприємствах є прямим і дуже важливим заходом продовження процесу наймання. Під час пошуку нового працівника підприємство вже витрачає чималі кошти. Тому, воно зацікавлене в тому, щоб новий співробітник, по-перше, не звільнився через кілька тижнів або місяців, по-друге, як можна швидше почав приносити підприємству певний дохід.

Часто тривалість адаптації відповідає тривалості випробувального терміну, який встановлюється відповідно до чинного законодавства та внутрішніми документами підприємства.

Управління процесом адаптації здійснюється співробітниками відділу пошуку, підбору та адаптації персоналу, керівниками структурних підрозділів і наставниками. Їх головна мета - зробити процес адаптації максимально ефективним та безболісним, тим самим полегшивши їх входження в посаду.

Процес адаптації персоналу на підприємстві включає в себе наступні аспекти:

- психофізіологічний;
- соціально-психологічний;
- професійний;
- організаційний [1, с. 256].

Для ефективної реалізації процесу адаптації в більшості розвинутих компаній використовується програма адаптації – документ, розрахований на період випробувального терміну і передбачає ряд заходів, спрямованих на оволодіння системою спеціалізованих професійних знань і умінь, необхідних для даної посади, а також ефективне їх застосування на практиці.

Мета програм адаптації в період проходження випробувального терміну полягає в:

- прискоренні процесу входження в посаду нового співробітника;
- зменшенні психологічного дискомфорту співробітників в їх перші робочі дні;
- досягненні необхідної ефективності роботи в найбільш короткі терміни;
- зменшенні кількості можливих помилок, пов'язаних з включенням у роботу;
- підготовці співробітників до ефективного виконання функцій і обов'язків у повному обсязі, підвищенні їх рівня кваліфікації;
- об'єктивній оцінці реального рівня кваліфікації та потенціалу співробітників безпосередньо в робочому процесі;
- зниженні плинності кадрів і пов'язаних з нею фінансових втрат;
- зниженні кількості звільнень співробітників, що проходять випробувальний термін;
- звикання нового співробітника до колективу, його структури;
- освоєнні ним основних вимог корпоративної культури і правил поведінки;
- запобіганні міжособистісних конфліктів в підрозділах;
- формуванні кадрового резерву.

Програма адаптації повинна включати в себе цілі та перелік завдань у рамках обов'язків нового співробітника, терміни їх виконання і передбачуваний результат, перелік нормативних документів, що регламентують роботу підрозділу, необхідних для засвоєння співробітником за період адаптації, а також іншу інформацію, що сприяє якнайшвидшому входженню в посаду нового співробітника.

Адаптація як процес характеризується певною тривалістю і, звичайно, має початок і кінець. Вся процедура адаптації на підприємствах зазвичай ділиться на п'ять етапів, кожен з яких передбачає виконання певних завдань, які, в свою чергу, закріплені за тим чи іншим відповідальним учасником процедури:

1-й етап. Підготовка до адаптації до моменту виходу на роботу нового співробітника.

2-й етап. Перший робочий день нового співробітника.

3-й етап. Перший робочий тиждень.

4-й етап. Виконання Програми адаптації в перший, другий і третій місяці роботи місяць роботи нового співробітника.

5-й етап. Закінчення періоду адаптації. Контроль та підведення підсумків проходження випробувального терміну.

Програма адаптації нових співробітників складається з двох основних частин – загальної та індивідуальної частини.

Загальна частина адаптації полягає у формуванні загального уявлення про підприємство, під час якої надається інформація про:

1. Цілі, місію та цінності підприємства, його історію та перспективи розвитку, основні напрями діяльності, організаційні особливості та структуру;

2. Стандарти і правила корпоративної культури, особливості комунікацій та взаємовідношень (в рамках відділу, з іншими відділами);

3. Форми та систему оплати праці, правила та порядок видачі зарплати на підприємстві, оплати понаднормової роботи; систему заохочень і правил застосування штрафних санкцій;

4. Страхування, допомогу по тимчасовій непрацездатності та оплату листків непрацездатності і відпусток, можливості навчання на роботі; інші пільги і послуги підприємства для своїх співробітників;

5. Дотримання правил економічної та інформаційної безпеки на підприємстві, охорони праці, протипожежної безпеки, правил поведінки при аваріях та оповіщення про них;

6. Статус та можливості просування: випробувальний термін та умови наймання, призначення, переміщення і просування;

7. Умови праці, гігієнічні стандарти (у тому числі харчування, кімнати відпочинку, тощо).

Загальна частина складається з наступних елементів:

- перша співбесіда з начальником відділу пошуку, підбору та адаптації персоналу;
- особисте знайомство з підприємством та його співробітниками;
- ознайомлення з робочим місцем;
- орієнтаційна співбесіда з керівником підрозділу.

Зазвичай до загальної частини програми адаптації включають перелік документів, необхідних для першочергового самостійного ознайомлення усіма співробітниками, незалежно від напрямку діяльності (Положення, Регламенти, Інструкції тощо).

Індивідуальна програма адаптації визначається керівником підрозділу, погоджується з керівником підприємства та начальником відділу відбору та адаптації персоналу. Ця програма включає більш детальне ознайомлення з діяльністю структурного підрозділу підприємства, детальне ознайомлення з посадою і специфікою праці, отримання конкретних навиків, які є специфічними для даної посади (наприклад, програмні продукти, ведення внутрішньої документації та ін.). Наставник або безпосередній керівник доповнюють цей список, включаючи спеціальні документи, що стосуються свого підрозділу. Ця частина адаптації фіксується в індивідуальному плані роботи на випробувальний термін, з детальним описом поточної праці, вимогам до якості виконуваної роботи та очікуваних результатів.

Зазначимо, що проведення процесів як первинної так і вторинної адаптації не відрізняється значними особливостями, тобто комплекс заходів загальної та індивідуальної програм можна використовувати як при початковій, так вторинній адаптації працівника.

Для того щоб визначити ефективність адаптації, а також ступінь готовності персоналу до продуктивної діяльності в рамках організації необхідно періодично проводити професійно-психологічну оцінку роботи членів колективу. Оцінка повинна проводитися за трьома основними блоками:

- професійна підготовка;
- особистісні якості і здібності;
- відносини з іншими членами організації.

Коли система основних заходів розроблена, необхідно визначити критерії оцінки результативності проходження новим співробітником процесу адаптації.

Ступінь успішності входження співробітника на посаду оцінюється за такими критеріями:

- оволодіння навичками і знаннями, необхідними для даної посади ;
- виконання поставлених завдань Програми адаптації та досягнення робочого результату;
- взаємовідносини в колективі;
- рівень знань регламентуючих документів підприємства, дотримання корпоративних стандартів, норм та правил;
- дисципліна (рівень дотримання правил та стандартів внутрішнього трудового розпорядку прийнятих на підприємстві).

Результатами професійно-психологічної оцінки є три укладення:

- 1) відповідає перспективам організації;
- 2) відповідає робочому місцю і посаді (посадова відповідність) ;
- 3) не відповідає робочому місцю і посаді.

Найбільш поширеним методом оцінки ефективності адаптації, в умовах прискореного технічного процесу, характерні для сучасних вітчизняних підприємств є метод розрахунку коефіцієнта адаптації.

Коефіцієнт адаптації застосовують для проведення аналізу результатів адаптації нових співробітників у період випробувального терміну та співробітників, які переводяться на іншу посаду.

Коефіцієнт адаптації, розраховується як різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період за формулою [8, с. 349-350]:

$$\text{Кад} = \text{Чп} - \text{Чз}$$

де Чп – чисельність прийнятого персоналу за певний період; Чз – чисельність звільненого персоналу за певний період.

Проте використання цього коефіцієнту, при розрахунках аналізу результатів адаптації нових співробітників, буде не коректним, оскільки в загальну чисельність звільнених за відповідний період

можуть потрапити працівники які звільнені з різних причин за умови, що термін їх роботи в організації перевищує випробувальний.

Розраховуючи коефіцієнт адаптації, доцільно використовувати в розрахунках співвідношення чисельність звільнених працівників з прийнятими за відповідний період, що виявляє необхідний відсоток працівників, які не пройшли адаптацію.

Використовуючи коефіцієнт адаптації, можна зробити аналіз результатів адаптації працівників лише за кількісною складовою. Проте, зовсім не дає уяви про якісну складову процесу адаптації.

Метод анкетування кількісно вимірює рівень задоволеності працівника як міру його адаптованості до підприємства, вважаючи, що чим вище ступінь насичення потреб і домагань адаптанта, тим вище рівень його адаптації до мікросередовища.

В якості критеріїв адаптованості людини використовують показник «задоволеність роботою», який визначається шляхом порівняння «Вхідної» та «Вихідної» анкети, де і виявляються проблемні місця в процесі адаптації нового співробітника.

Під кінець першого робочого дня (випробувального терміну) нового працівника просять заповнити спеціально підготовлену анкету і визначити ступінь задоволеності факторами морально-психологічного клімату в колективі, виробничою ситуацією, змістом та умовами праці.

Працівник може вибрати оцінку факторів адаптації з декількох варіантів :

- абсолютно задоволений – «5» балів;
- задоволений – «4» бали;
- важко відповісти – «3» бали;
- не задоволений – «2» бали;
- зовсім не задоволений – «1» бал.

За допомогою анкети можна отримати інформацію щодо специфічних труднощів, що виникають в ході роботи, характеру професійних інтересів працівника і темпів їхнього формування. За результатами відповідей на питання обчислюються «індекс задоволеності роботою», «індекс зацікавленості до роботи» і «індекс задоволеності професією». Інтегральний показник адаптованості є певним середнім значенням всіх індексів .

Для проведення аналізу рівня адаптованості нових працівників було використано інформацію консалтингової компанії, яка здійснює консультативне супроводження управлінської діяльності багатofункціонального холдингу.

У цьому дослідженні порівнювались «Вхідні» (заповнюються наприкінці 1-го, 2-го робочого дня) та «Вихідні» (заповнюються наприкінці випробувального терміну) анкети працівників за 2014 рік, які відпрацювали в організації більше ніж 3 місяці.

Динаміка рівня задоволеності (адапованості) нових працівників за аналізом порівнянь «Вхідного» та «Вихідного» анкетувань, які представлені на рисунку 1.

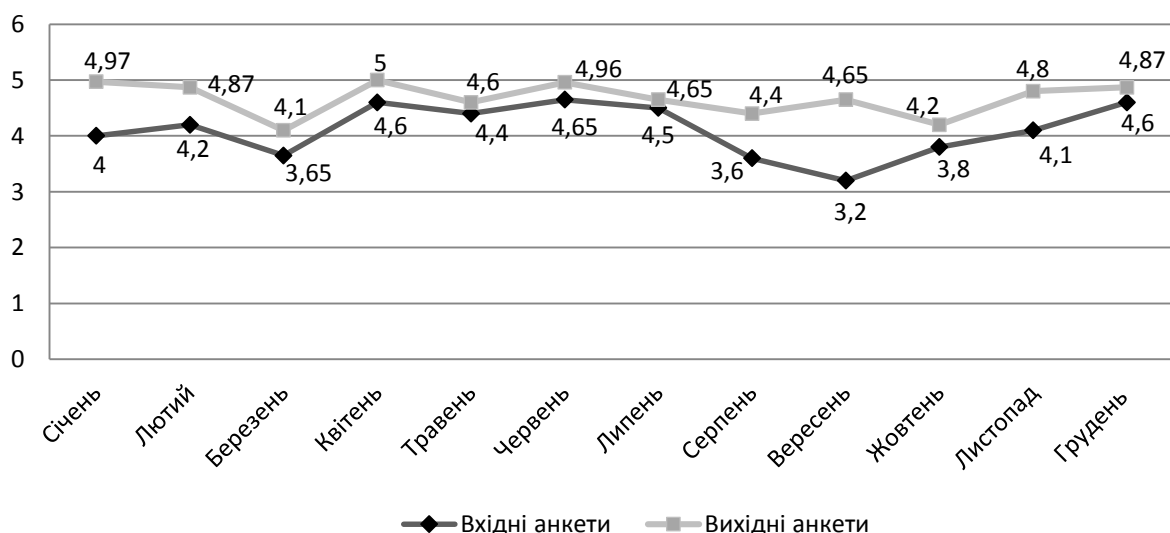


Рисунок 1 – Динаміка рівня адаптованості нових працівників

Як видно з графіку, за період випробувального терміну, що використання на підприємстві процесу адаптації персоналом допомагає новому працівнику скласти позитивне враження про нову для нього організацію, зменшити психологічний дискомфорт у перші робочі дні та досягти необхідної

ефективності роботи в найбільш короткі терміни. В середньому рівень задоволеності роботою нових працівників за випробувальний термін покращується на 56% балів, а за аналізований рік не зафіксовано жодного випадку, коли рівень задоволеності «Вихідного анкетування» був нижчим за «Вхідне анкетування», що є досить позитивним значенням.

Недоліком даного методу є те, що він не дозволяє визначити вплив того чи іншого аспекту адаптації на успішність всього процесу (йдеться про психологічний, професійний, соціальний, психофізіологічний аспекти), а також не дозволяє визначити значимість або вагомість того чи іншого фактора для співробітника, який може впливати і домінувати при прийнятті позитивного рішення з боку працівника.

Висновки і пропозиції. В результаті проведеного аналізу встановлено, що представлена система адаптації персоналу дозволяє швидко і ефективно запровадити працівника на нову посаду, максимально розкрити його можливості. А отже, правильна процедура адаптації формує у співробітника лояльність до компанії та мотивує на довгострокову співпрацю, де він починає дивитися в одному напрямку з організацією, в якій працює, знає її місію та цінності, що дозволяє досягати стратегічних цілей організації.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 468 с.
2. Корнюшин В. Ю. Основы управления персоналом : пособие / Корнюшин В. Ю. – М. : МИЕМП, 2010. – 237 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – 2-ге вид., переробл. й доп. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / Кибанов А. Я. – 3-е изд., дод. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 638 с.
5. Аширов Д. А. Управление персоналом Этапы адаптации персонала на промышленном предприятии 1 этап. Оцінка рівня підготовленості новачка 2 етап. Орієнтація 3 етап. Діюча адаптація 4 етап. Функціонування/ Аширов Д. А., Резниченко Л. А. ; Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М., 2004. – 193 с.
6. Адаптация нового персонала к организационной культуре. "Кадровик. Кадровый менеджмент", 2009, N 5 Е.Кобцева, Ведущий специалист по подбору персонала отдела планировании персонала ОАО "Воронежнефтепродукт" 12.04.2009 Электронный режим доступа: [<http://www.hr-portal.ru/article/adaptaciya-novogo-personala-k-organizacionnoy-kulture>].
7. НАКАЗ Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців від 25 жовтня 2013 року N 189. Електронний режим доступу: [<http://www.kadrovik.ua/content/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-vprovadzheniya-u-derzhavnih-organah>].
8. Хмель Ф. И. Управление персоналом : учебник для студентов высших учебных заведений / Хмель Ф. И. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.