

Совершенствование процесса адаптации новых сотрудников на промышленном предприятии

© 2018 г. Е.А. Колесниченко, М.В. Беспалов, Я.Ю. Радюкова, Д.В. Сергеев*

Выявлены особенности адаптации новых сотрудников на промышленном предприятии и на этой основе разработаны рекомендации по совершенствованию процесса адаптации. В процессе проведения исследования использовались такие методы, как: наблюдение, анкетирование, выборочное наблюдение, анализ, сравнение, обобщение. В статье исследованы виды, методы и роль адаптации новых сотрудников в системе управления персоналом промышленного предприятия. На материалах одного из крупнейших промышленных предприятий Тамбовской области выявлены особенности сложившейся системы управления персоналом, проанализирован процесс адаптации новых сотрудников на промышленном предприятии и разработаны рекомендации по совершенствованию процесса адаптации новых сотрудников. Результатом исследования стал комплекс рекомендаций по совершенствованию процесса адаптации новых сотрудников на промышленном предприятии, содержащих памятку для нового сотрудника, начинающего работать в организации; положение об адаптации сотрудников в организации, которое обеспечит юридическую силу процесса адаптации; план адаптации новых сотрудников, работающих непосредственно в сфере производства, включающий мероприятия, непосредственно связанные с производственной деятельностью. Предлагаемые рекомендации можно реализовать без финансовых вложений. Практическая значимость работы состоит в возможности использования рекомендаций по совершенствованию процесса адаптации новых сотрудников на промышленных предприятиях со сходной системой управления персоналом и трудностями при адаптации новых сотрудников.

Ключевые слова: человеческие ресурсы промышленного предприятия, управление персоналом на промышленном предприятии, адаптация персонала на промышленном предприятии

Введение

Процесс адаптации направлен на облегчение «внедрения» новых работников в функционирование предприятия. Адаптация в современных условиях хозяйствования считается значимой концепцией системы подготовки сотрудников и является регулятором взаимосвязи между системой образования и производством. К сожалению, важность адаптации работников в нашей стране недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами. До сих пор некоторые предприятия не имеют даже базовых проектов и документов по адаптации новых сотрудников, что осложняется необходимостью дополнительных финансовых затрат. Однако известно, что вве-

дение на промышленном предприятии мероприятий, позволяющих новым сотрудникам за короткий промежуток времени адаптироваться к рабочим условиям и коллективу, позволит значительно сократить текучесть кадров, уменьшить издержки организации, а также добиться неплохих результатов трудовой деятельности [1].

Значительное распространение получило двусмысленное определение адаптации, которое применяется, например, в работах Г. Айзенка и его последователей: а) состояние, в котором потребности индивидуума, с одной стороны, и требования среды – с другой, полностью удовлетворены. Это состояние гармонии между индивидом и природой или общественной средой; б) процесс, посредством которого это гармоничное состояние достигается [2].

Выделяют различные виды трудовой адаптации персонала на промышленном предприятии (**рис. 1**) [3–5].

В большинстве исследований процесс адаптации представляют в виде четырех этапов (**рис. 2**) [6–9].

Если процессом адаптации не управлять, то возникнет дезадаптация, проявляющаяся в разрушении позитивных представлений о предприятии и ощущении, что нет необходимости себя проявлять,

* Колесниченко Е.А. — д-р экон. наук, профессор, ekolesnichenko@live.ru,

Беспалов М.В. — канд. экон. наук, доцент, gury@list.ru,

Радюкова Я.Ю. — канд. экон. наук, доцент, Radyukova68@mail.ru
Тамбовский государственный университет имени

Г.Р. Державина, 392000, Тамбов, ул. Интернациональная, д. 33,

Сергеев Д.В. — канд. экон. наук, доцент, sergeev-dv@mail.ru

Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», 119049, Москва, Ленинский просп., д. 4.



Рис. 1. Виды трудовой адаптации на предприятии [3–5]
[Types of labor adaptation in the enterprise]

нарушении режима работы, отсутствии инициативы и т.д. [10].

Результаты анализа исследований по проблематике управления персоналом позволили систематизировать и классифицировать большое количество методов адаптации (**рис. 3**) [11–15].

Методы и методика исследования

Авторами в качестве объекта исследования выбрано самое крупное промышленное предприятие Тамбовской области в сфере химического производства. Специализация предприятия – производство высокотехнологичной химической продукции высокой степени переработки.

Исследуемое тамбовское предприятие является самым крупным предприятием России, выпускающим органические пигменты, красители, а также продукты для их производства. Данное предприятие является поставщиком материалов и комплектующих для производства нефтехимическими, строительными, лакокрасочными, целлюлозно-бумажными, деревообрабатывающими, полиграфическими и текстильными предприятиями резинотехнических изделий, синтетических моющих средств, лакокрасочной

продукции и т.д. более чем для двух тысяч промышленных предприятий, расположенных в Российской Федерации, странах ближнего и дальнего зарубежья.

В процессе проведения исследования авторами изучена документация предприятия, регламентирующая как общие вопросы управления персоналом, так и непосредственно процесс адаптации новых сотрудников. Основными методами стали монографическое обследование, анкетирование, опрос, выборочное наблюдение за деятельностью новых сотрудников в организации. Особое внимание уделялось собеседованию с сотрудниками организации, которые отработали на данном промышленном предприятии от 6 месяцев до 1 года. Для изучения результативности адаптации новых сотрудников на предприятии были изучены показатели их работы за месяц, квартал и полугодие.

Результаты и обсуждение

Целью адаптации персонала на исследуемом промышленном предприятии является формирование общего представления о предприятии, об основных направлениях его деятельности, организацион-

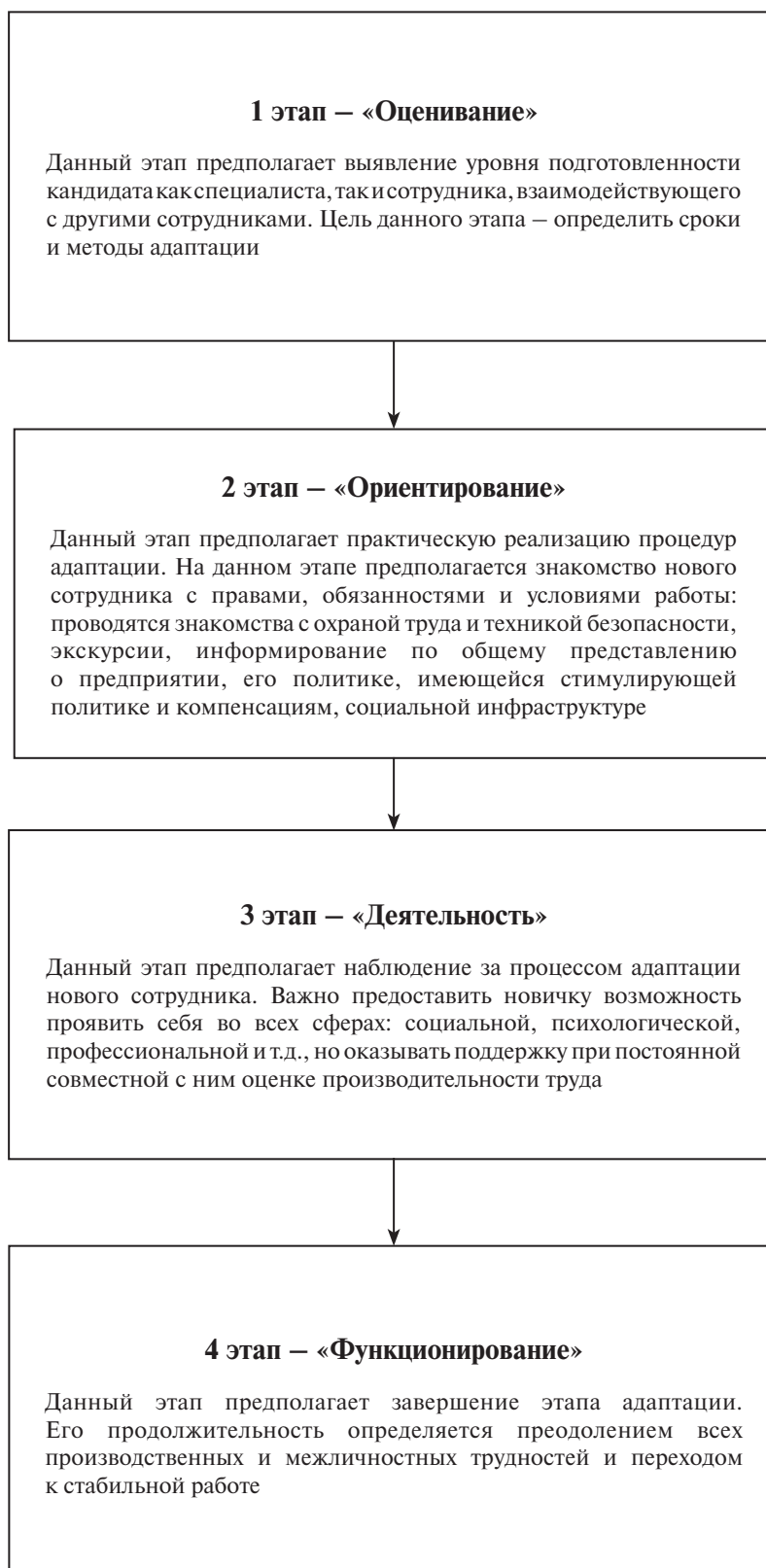


Рис. 2. Этапы процесса адаптации на предприятии [6–9]
[Stages of the adaptation process in the enterprise]



Рис. 3. Методы адаптации персонала на предприятии [11–15]
[Methods of adaptation of staff in the enterprise]

ных особенностях, особенностях взаимоотношений предприятия и работника [16].

Исследование процесса адаптации новых сотрудников на промышленном предприятии показало, что на начальном этапе работы на предприятии сотрудника знакомят с порядком приема и увольнения, величиной заработной платы, возможностями ее увеличения, льготами, условиями труда.

Как показало наблюдение, в среднем по времени процесс адаптации нового сотрудника на исследуемом промышленном предприятии длится 6 месяцев и состоит из нескольких этапов:

1) На начальном этапе с новым работником проводится собеседование, на котором происходит знакомство с охраной труда, техникой безопасности. Работника информируют о предприятии, об основных направлениях его деятельности и особенностях трудовых отношений. Допускается проведение вводного собеседования в первый день выхода сотрудника на работу. Далее происходит представление

нового сотрудника в отделе. Непосредственный руководитель представляет вновь назначенного работника сотрудникам отдела, знакомит с работой подразделения, с коллегами, особенно с теми, с кем вновь принятый специалист будет связан в силу служебной необходимости; затем происходит ознакомление нового сотрудника с его рабочим местом. В рамках ознакомления с рабочим местом производится инструктирование по пользованию техническими средствами; сотрудники отдела информатизации регистрируют нового сотрудника во внутренней корпоративной сети как пользователя, выдают ему пропуск, дают необходимые консультации. В заключение данного этапа сотруднику предоставляют информацию о расположении кабинетов, объектов социальной инфраструктуры.

На данном этапе, как показал анализ, целесообразно иметь специальные организационные документы, способствующие помощи как новому сотруднику, так и руководителю. Новичок будет разбираться самостоятельно, что окажет более эффективное значение на его адаптацию, ему будут прививаться основы корпоративной культуры организации, а руководитель или сотрудники предприятия будут заниматься своими делами, не отвлекаясь на вопросы новичка. Исходя из этого следует разработать памятку молодому сотруднику, в которой будут содержаться ответы на появляющиеся у него в период адаптации вопросы.

2) На втором этапе предполагается участие сотрудников в программе мероприятий по адаптации персонала, которая включает:

- тренинг по продуктовой линейке промышленного предприятия, который позволяет вновь принятым сотрудникам познакомиться с продукцией, изготавливаемой на предприятии;

- ежемесячные адаптационные семинары, в процессе которых работник узнает необходимую для его работы в коллективе информацию.

На наш взгляд, было бы полезно включить в программу мероприятий по адаптации персонала исследуемого промышленного предприятия специальный план адаптации рабочего (производственного) персонала, поскольку производственные процессы являются на предприятии основополагающими, а при адаптации сотрудников внимание больше уделяется организационным процессам, а не производственным. Также следует отметить, что на данном промышленном предприятии не разработано положение об адаптации производственного персонала, на основе которого и должна разрабатываться данная программа.

3) На заключительном этапе адаптации проводится анкетирование вновь принятых работников. Целями анкетирования являются выявление уровня удовлетворенности условиями работы, выявление наиболее важных проблем, с которыми сталкивается человек на новом месте работы. Вследствие этого проектируются программы помощи новым сотрудникам. Анкета состоит из 11 вопросов, отве-

ты на которые не требуют больших затрат времени и не вызывают сложностей при заполнении у новых сотрудников. Данная анкета подразумевает такие вопросы, как: срок работы на предприятии; время освоения операций в условиях нового места работы; время, в течение которого требовалась помощь; довольны ли сотрудники работой на предприятии и т.д. Ответы новых сотрудников анализируются и учитываются в целях выявления проблем программ адаптации и способов их улучшения.

Обозначим основные недостатки процесса управления адаптацией новых сотрудников на исследуемом промышленном предприятии:

1. Отсутствует организационный документ с ознакомительной информацией об организации, который окажет большую пользу для новичка, чтобы он смог быстрее адаптироваться в новой среде и при появлении у него вопросов своевременно прибегнуть к помощи документов с хорошо структурированными оглавлениями и найти необходимый ответ сам. Данный документ будет полезен и для руководителя, который не будет постоянно отвлекаться на вопросы нового сотрудника, а будет заниматься своей работой. Таким документом может стать памятка новому сотруднику.

2. Отсутствует положение об адаптации. Очень важно, чтобы в организации было разработано положение, в соответствии с которым и должен проходить процесс адаптации и реализовываться программа адаптации. Цели данного положения: стандартизация и утверждение процесса прохождения испытательного срока на всех уровнях организации.

3. Отсутствует план программы адаптации для рабочего (производственного) персонала. Программа адаптации персонала нужна для того, чтобы на промышленном предприятии была целенаправленная, отработанная процедура приема рабочего персонала. Ее основные задачи – быстрое и простое введение новичка в курс дела, знакомство с коллективом и должностными обязанностями.

Выводы и рекомендации

Результаты анализа адаптации новых сотрудников в организации показали, что для достижения большей результативности данного процесса необходимо использование разработанной памятки, которая содержит основную информацию о предприятии и ответы на наиболее часто возникающие в период адаптации вопросы, которые целесообразно аккумулировать по итогам многолетнего анкетирования сотрудников и проведения ежемесячных тренингов и дополнять с учетом меняющихся условий. Целесообразно внедрение в деятельность предприятия положения об адаптации новых сотрудников. Кроме этого, следует уделить внимание адаптации основного производственного персонала, которая обладает специфическими особенностями и наиболее важна для промышленного предприятия.

Авторами была разработана памятка новому сотруднику промышленного предприятия. Памятка

новому сотруднику – это документ, разрабатываемый сотрудниками отдела по развитию персонала. Он должен содержать краткую полезную информацию об организации. Этот документ необходим для облегчения процесса запоминания минимально необходимой информации, а также прививает основы корпоративной культуры и в итоге облегчает процесс адаптации сотрудника в первый рабочий день. Для такого документа очень важно не только предоставить полезную информацию сотруднику, но и создать у него впечатление собственной востребованности и ощущения команды, для которой важен каждый человек [3]. В разработанной памятке содержатся следующие разделы: основные обязанности сотрудников по категориям; права сотрудников; взаимоотношения сотрудников и руководителей; требования к внешнему виду сотрудников по категориям; режим труда и отдыха для различных категорий сотрудников; механизмы поощрения, возможности обучения и продвижения сотрудников по карьерной лестнице; основные вопросы, возникающие у новых сотрудников на предприятии.

Авторами было разработано положение об адаптации новых сотрудников исследуемого промышленного предприятия. Положение должно выполнять следующие задачи: определить основные понятия, используемые в документах и на практике; определить цели и задачи адаптации; установить основные требования к организации этапов адаптационного процесса; определить формы и методы взаимодействия с новым членом коллектива; определить порядок отчетности и контроль руководителя подразделения за процессом адаптации нового сотрудника и результативностью его работы; определить критерии успешной адаптации нового сотрудника, порядок вознаграждения, права и обязанности всех участников процесса [17]. Положение разработано совместно с начальником по развитию персонала предприятия и юристом, который осуществлял консультации в целях соблюдения норм трудового законодательства.

В качестве примера авторами статьи разработан план введения в должность рабочего (производственного) персонала на промышленном предприятии, который будет способствовать минимизации ошибок, снижать изначальный дискомфорт и повышать уровень квалификации работника уже с первых дней. Отличительными особенностями этапов адаптации сотрудников производственного персонала стали:

- при знакомстве с рабочим местом – знакомство с производственными функциями, знакомство с документацией, регламентирующей производственный процесс (ответственный – начальник смены);
- при знакомстве с процедурой взаимодействия подразделений учреждения – знакомство с технологиями взаимодействия, сложностями процесса производства, способами решения проблем (ответственный – начальник отдела);
- при осуществлении функций – контроль со стороны специалиста, корректировка рабочих функций, оценка результатов работы, формулирование реко-

мендаций (ответственный – назначенный куратор). Данный этап должен повторяться несколько раз;

- на протяжении полугодия – подведение итогов, оценка деятельности, формирование рекомендаций и разъяснений.

Внедрение представленного плана программы адаптации позволило достичь:

- минимизации издержек на период адаптации новых производственных сотрудников;
- снижения текучести производственного персонала на 10–15 % по сравнению с предыдущими годами;
- экономии времени непосредственных руководителей при работе с персоналом за счет минимизации участия производственных рабочих в общих тренингах;
- повышения у новичков чувства удовлетворенности трудом, что показали результаты анкетирования.

По завершении всего периода адаптации руководитель заполняет бланк оценки работника. На основании данной информации можно сделать выводы о его потенциале, раскрыть сильные и слабые стороны и дать необходимые рекомендации.

Заключение

Адаптация работника – это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу. Выделяют организационную (условия труда, нормы, правила, принятые на промышленном предприятии), профессиональную (функции, которые должен выполнять работник) и социальную (трудолюбивый коллектив) адаптацию. Адаптация является важным звеном, так как способствует уменьшению стартовых издержек, сокращению текучести кадров, снижению тревожности и неуверенности, создает позитивное отношение к работе [18].

Выделяют несколько подходов к определению этапов адаптации, но все они включают по четыре позиции. Один из подходов включает оценку уровня подготовленности нового работника, оценку его ориентации, прохождение действенной адаптации и непосредственное функционирование. Результатом оценки процесса адаптации сотрудника является решение о продолжении или прекращении с ним дальнейших трудовых отношений на основании следующих показателей: отсутствие у нового сотрудника всевозможных барьеров, способность самостоятельно выполнять задачи, достижение приемлемых показателей, сокращение затрат на адаптацию нового сотрудника и т. д. [19]

Существует большое количество как российских, так и зарубежных методик, которые способствуют упрощению и ускорению процесса адаптации, снижению текучести кадров, повышению мотивации обучаемых сотрудников и т. д.

Анализ процесса адаптации на исследуемом промышленном предприятии позволил выявить, что адаптация на нем проходит классические четы-

ре основных этапа: подготовительный, ориентационный, адаптация действия и этап становления. Данные этапы представляют собой значимые преимущества, которые способны обеспечить более быстрое вхождение в должность, уменьшить количество возможных ошибок. Выявлено, что на предприятии не разработаны организационные документы, содержащие необходимую информацию для новичков на этапе адаптации и регламентирующие процесс адаптации. Таким документом может выступать памятка новому сотруднику, содержащая ответы на появляющиеся у нового сотрудника в период адаптации вопросы. И на основном этапе адаптации новых сотрудников используется адаптационная программа, но при этом не разработано положение об адаптации, на основе которого и должны разрабатываться программа адаптации и адаптационные мероприятия. На предприятии разработана и реализуется общая программа адаптации для всех новых сотрудников. Полезно разработать и реализовать план программы адаптации для рабочего (производственного) персонала. Поэтому процесс адаптации требует совершенствования.

По результатам анализа процесса адаптации на исследуемом предприятии были предложены следующие рекомендации по совершенствованию процесса адаптации: разработка памятки новому сотруднику, в которой содержится структурированная информация для новичка, для облегчения процесса запоминания минимально необходимой информации и приобщения к корпоративной культуре, положения об адаптации в целях стандартизации и утверждения процесса прохождения испытательного срока на всех уровнях организации, а также разработка плана программы адаптации рабочего (производственного) персонала.

Совершенствование адаптации персонала на промышленном предприятии – это то, к чему должна стремиться каждая компания. Поэтому, так важно создать необходимые условия для эффективной адаптации и использовать разработанные рекомендации для совершенствования системы адаптации, которые ориентированы на повышение эффективности процесса адаптации, ускорение перехода новых работников к самостоятельной работе, снижение тревожности и неуверенности, развитие удовлетворенности работой, позитивного отношения, реализма в ожиданиях и формирование творческого потенциала новых сотрудников.

Библиографический список

1. Колесниченко Е.А., Радюкова Я.Ю., Лапшин В.Ю. Построение эффективной системы адаптации персонала предприятия // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. Т. 12. № 6. С. 265–273.
2. Шабанова Ю. Адаптация нового персонала // Управление персоналом. 2003. № 10. С. 43–45.
3. Евстафьева М. Приспособить новичка // Справочник по управлению персоналом. 2009. № 4. С. 58–64.
4. Ламскова О.М., Маусов Н.К. Адаптация персонала на промышленном предприятии // Управление персоналом. 2004. № 13. С. 53–56.
5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: ИНФРА-М, 2012. 312 с.
6. Поршнев А.Г., Румянцев З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией. М.: ИНФРА-М, 2012. 716 с.
7. Ламскова О.М., Маусов Н.К. Адаптация персонала на промышленном предприятии // Управление персоналом. 2004. № 13. С. 53–56.
8. Быкова Л. Модель адаптации // Справочник по управлению персоналом. 2008. № 4. С. 34.
9. Радюкова Я.Ю., Колесниченко Е.А., Карпунина Е.К. Совершенствование направлений развития персонала как элемент управления // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2016. № 3(19). С. 68–78.
10. Авдеев С. Коучинг: управление персоналом. М., 2009. 311 с.
11. Волина В. Методы адаптации персонала // Управление персоналом. 2003. № 13. С. 198.
12. Ганов К.В. Экспресс-адаптация работников на предприятии // Бизнес без проблем. Персонал. 2011. № 11. С. 53–58.
13. Володина Н.В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы. М.: Эксмо, 2009. 240 с.
14. Баранова Т.Ю. Ключевые моменты адаптации новых сотрудников. М., 2006. 178 с.
15. Володина Н.А. Особенности адаптации разных категорий сотрудников. М., 2009. 255 с.
16. Какинская Т. Распределение ролей в подборе, наставничестве и адаптации персонала. М., 2007. 569 с.
17. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: ИНФРА-М, 2012. 112 с.
18. Какинская Т. Распределение ролей в подборе, наставничестве и адаптации персонала. М., 2009. 429 с.
19. Манаев С.В., Горкобенко Ю.Д. Оценка управления процессом адаптации // Управление персоналом. 2010. № 11. С. 12–28.

Ekonomika v promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics

2018, vol. 11, no. 4, pp. 403–411

ISSN 2072-1633 (print)

ISSN 2413-662X (online)

Enhancement of process of adaptation of new employees on industrial enterprise

E.A. Kolesnichenko – Dr. Sci. (Econ.), Professor, ekolesnichenko@live.ru,

M.V. Bespalov – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, rypy@list.ru,

Ya.Yu. Radyukova – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Radyukova68@mail.ru

Tambov State University named after G.R. Derzhavin, 33 Internatsional'naya Ul., Tambov 392000, Russia,

D.V. Sergeev – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, sergeev-dv@mail.ru

National Research Technological University «MISiS», 4 Leninsky Prospect, Moscow 119049, Russia

Abstract. The research purpose consists in identification of features of adaptation of new employees on industrial enterprise and development on this basis of recommendations about adaptation process enhancement. In the course of carrying out a research such methods of a research as were used: observation, questioning, selective observation, analysis, comparison, generalization, observation, questioning. In article types, methods and a role of adaptation of new employees in a personnel management system of industrial enterprise are researched. On materials of one of the largest industrial enterprises of the Tambov region features of the developed personnel management system are revealed, process of adaptation of new employees on industrial enterprise is analysed and recommendations about enhancement of process of adaptation of new employees are developed. The complex of recommendations about enhancement of process of adaptation of new employees on industrial enterprise became result of a research: including the instruction sheet for the new employee beginning to work in the organization; regulations on adaptation of employees in the organization which will provide a legal force of process of adaptation; the plan of adaptation of the new employees who are working directly in the sphere of production, including the actions which are directly connected with productive activity. The offered recommendations can be realized without financial investments. The practical importance of work consists in a possibility of use of developed recommendations about enhancement of process of adaptation of new employees on industrial enterprises with a similar personnel management system and difficulties in case of adaptation of new employees.

Keywords: human resources of industrial enterprise, personnel management on industrial enterprise, adaptation of personnel on industrial enterprise

References

1. Kolesnichenko E.A., Radyukova Ya.Yu., Lapshin V.Yu. Creation of effective system of adaptation of personnel of the entity. *Srednerusskij vestnik obshchestvennyh nauk = Central Russian Journal of Social Sciences*. 2017. Vol. 12. No. 6. Pp. 265–273. (In Russ.)
2. Shabanova Yu. Adaptation of new personnel. *Upravlenie personalom = Personnel Management*. 2003. No. 10. Pp. 43–45. (In Russ.)
3. Evstafyeva M. Adjust novice. *Spravochnik po upravleniyu personalom = Reference book on personnel management*. 2009. No. 4. Pp. 58–64. (In Russ.)
4. Lamskova O.M., Mausov N.K. Adaptation of personnel on industrial enterprise. *Upravlenie personalom = Personnel Management*. 2004. No. 13. Pp. 53–56. (In Russ.)
5. Maslov E.V. *Upravlenie personalom predpriyatiya* [Personnel management of the entity]. Moscow: INFRA-M, 2012. 312 p. (In Russ.)
6. Porshnev A.G., Rumyantseva Z.P., Salomatin N.A. *Upravlenie organizaciej* [Management of the organization]. Moscow: INFRA-M, 2012. 716 p. (In Russ.)
7. Lamskova O.M., Mausov N.K. Adaptation of personnel on industrial enterprise. *Upravlenie personalom = Personnel Management* 2004. No. 13. Pp. 53–56. (In Russ.)
8. Bykova L. Model adaptation. *Spravochnik po upravleniyu personalom = Reference book on personnel management*. 2008. No. 4. P. 34. (In Russ.)
9. Radyukova Ya.Yu., Kolesnichenko E.A., Karpunina E.K. Enhancement of the directions of personnel development as element of management. *Modeli, sistemy, seti v ehkonomie, tekhnike, prirode i obshchestve = Models, systems, networks in economics, technology, nature and society*. 2016. No. 3(19). Pp. 68–78. (In Russ.)
10. Avdeev S. *Kouching: upravlenie personalom* [Coaching: personnel management]. Moscow, 2009. 311 p. (In Russ.)
11. Volina V. Methods of adaptation of personnel. *Upravlenie personalom = Personnel Management*. 2003. No. 13. P. 198. (In Russ.)
12. Ganov K.V. Express adaptation of workers at the entity. *Biznes bez problem. Personal = Business without problems. Staff*. 2011. No. 11. Pp. 53–58. (In Russ.)
13. Volodina N.V. *Adaptaciya personala: rossijskij opyt postroeniya kompleksnoj sistemy* [Adaptation of personnel: the Russian experience of creation of complex system]. Moscow: Eksmo, 2009. 135 p. (In Russ.)
14. Baranova T.Yu. *Klyuchevye momenty adaptacii novyh sotrudnikov* [Key moments of adaptation of new employees]. Moscow, 2006. 178 p. (In Russ.)
15. Volodina N.A. *Osobennosti adaptacii raznyh kategorij sotrudnikov* [Features of adaptation of different employee categories]. Moscow, 2009. 255 p. (In Russ.)

16. Kakinskaya T. *Raspredelenie rolej v podbore, nastavnichestve i adaptacii personala* [Cast in matching, a mentorship and adaptation of personnel]. Moscow, 2007. 569 p. (In Russ.)

17. Maslov E.V. *Upravlenie personalom predpriyatiya* [Personnel management of the entity]. Moscow: INFRA-M, 2012. 112 p. (In Russ.)

18. Kakinskaya T. *Raspredelenie rolej v podbore, nastavnichestve i adaptacii personala* [Cast in matching, a

mentorship and adaptation of personnel]. Moscow, 2009. 429 p. (In Russ.)

19. Manayev S.V., Gorkovenko Yu.D. Assessment of management of process of adaptation. *Upravlenie personalom = Personnel Management*. 2010. No. 11. Pp. 12–28. (In Russ.)