

**Івах Ірина Валеріївна**, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, вул. Революції, 12, м. Харків, Україна, 61002  
E-mail: irysi4ka.iv@gmail.com

**Оболентцева Лариса Володимирівна**, доцент, кандидат економічних наук, кафедра туризму та готельно-го господарства, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, вул. Революції, 12, м. Харків, Україна, 61002  
E-mail: larisa.obolentseva@gmail.com

УДК 331.108

DOI: 10.15587/2313-8416.2015.53066

## ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

© Н. В. Волкова, А. В. Дроздик

*У статті визначено чинники ефективної адаптації персоналу, проаналізовано стан соціально-трудоких відносин та висвітлено особливості адаптації персоналу на підприємствах будівельної галузі. Узагальнено елементи, що утворюють адаптивну ситуацію на підприємстві. Визначені елементи комплексної системи найму та адаптації персоналу. Запропоновано класифікацію чинників за можливістю прямого впливу на процес адаптації персоналу*

**Ключові слова:** адаптація, персонал, чинники, ефективність, адаптивна потреба, адаптивна ситуація, будівельна галузь

*The factors of effective personnel adaptation was outlined in the article. State of social and labor relations was analyzed, features of personnel adaptation at enterprises in construction industry was described. Elements for composing appropriate adaptation context were aggregated. The elements of complex system for personnel recruiting and adaptation were defined. A classification of factors based on direct impact on personnel adaptation process was offered*

**Keywords:** adaptation, personnel, factors, effectiveness, adaptive needs, adaptive context, construction industry

### 1. Вступ

Головна мета ефективного управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства кваліфікованими працівниками, які мотивовані на високопродуктивну довгострокову роботу, розвиток професійних знань і навичок. Реалізація положень людиноцентристської концепції в управлінні персоналом полягає в гуманному ставленні до людини-працівника, у пріоритетності соціальних потреб та інтересів над економічними вигодами, у соціальній відповідальності бізнесу, покращенні умов праці, ергономічній побудові засобів виробництва, у створенні умов, які покращують якість трудового життя, а отже, доводить тезу про необхідність управління природним процесом трудової адаптації.

### 2. Постановка проблеми

Знайомство з публікаціями на управлінську та економічну тематику у фахових журналах України за останні роки свідчить про незаслужене згасання наукового інтересу до проблеми адаптації персоналу. Людиноцентристська концепція, що лежить в основі соціальної ринкової економіки, а також економіки знань, на практиці, на жаль, виявляється пустим гаслом. Натомість в умовах економічної кризи, зростання безробіття, збільшення пропозиції робочої сили на ринку праці у роботодавців виникає природня реакція ставлення до працівника як до ресурсу, який має

приносити економічну вигоду. Про занепад людиноцентристської концепції свідчить також припинення підготовки фахівців з вищою освітою за спеціальністю «Управління персоналом та економіка праці» відповідно до нового Переліку спеціальностей, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» № 266 від 29.04.2015 р., в якій дана спеціальність зовсім відсутня. А оскільки запорукою грамотної кадрової політики на підприємствах є кадрове забезпечення власне менеджменту персоналу, то через вищезазначені обставини проблема управління адаптацією вважається вкрай актуальною.

В той же час видання практичного спрямування в галузі управління персоналом доводять актуальність проблеми первинної та вторинної адаптації працівників та економічну вигоду й соціальну значущість від створення оптимальної адаптивної ситуації.

### 3. Літературний огляд

Поняття «адаптація» існує в термінології таких наук, як біологія, філософія, психологія та соціологія [1]. Адаптація нових співробітників у колективі є однією з важливих задач служби по роботі з персоналом в організації. Суть процесу адаптації персоналу може бути розкрита через види адаптації. Виділяють виробничу і позавиробничу адаптацію. До виробни-

чої адаптації відносять такі її види, як професійна; психофізіологічна; соціально-психологічна; організаційно-психологічна; організаційно-адміністративна; економічна; санітарно-гігієнічна. До позавиробничої адаптації відносять: адаптацію до позавиробничого спілкування з колегами; адаптацію в період відпочинку. Адаптація персоналу перебуває у залежності як від особистих якостей адаптантів, так і від соціально-трудових відносин на підприємстві.

Стан соціально-трудових відносин на підприємстві слугує індикатором якості трудового життя. Підвищений травматизм, висока плинність персоналу, часті деструктивні конфлікти в трудовому колективі підривають основу для зростання продуктивності праці, навіть якщо вона закладена за рахунок матеріально-технічних чинників.

Моніторинг та аналіз стану соціально-трудових відносин суб'єктів господарювання будівельної галузі за останні роки вказують на підвищений рівень їх конфліктогенності. Дестабілізаційні чинники негативно впливають на формування кадрового складу та його розвиток. Співчуття роботодавцям та власникам щодо кризових явищ у будівельній галузі, які створюють економічні перепоони для нормального функціонування їх підприємств, не є виправданням для того, щоб пустити на самотпів процеси адаптації новачків. Основною метою адаптації з позиції інтересів роботодавця є зниження витрат підприємства. Негативним явищем в соціально-трудої сфері будівельної галузі є те, що більшість її працівників влаштовані на роботу шляхом укладення цивільно-правових договорів, тобто не на основне місце роботи. Внаслідок цього працівники втрачають можливість відстоювати свої трудові права та гарантії [2].

Психологи відзначають, що найскладнішими в процесі адаптації вважаються перші два-три місяці, а повне «злиття» співробітника з життям організації відбувається через 10–12 місяців. Таким чином, «проблемний» період збігається з рамками випробувального терміну, під час якого професійні та особистісні якості працівника піддаються пильній увазі й оцінці, як з боку керівника, так і з боку колег. У процесі адаптації виділяють чотири основні групи чинників (аспекти):

– психофізіологічні (режим і ритм робочого процесу, умови праці, робоче місце, фізичні і психологічні навантаження);

– соціальні (корпоративні цінності і традиції, організаційна культура компанії, взаємини в колективі, порядок внутрішньоорганізаційної комунікації, прийняті норми і стандарти поведінки, соціальні ролі, способи взаємодії);

– професійні (професійні знання, навички та вміння, способи підвищення кваліфікації, критерії результативності оцінки праці, порядок виконання функціональних обов'язків);

– організаційні (статус і значущість займаної посади в ієрархічній структурі компанії, роль структурного підрозділу в загальній функціональній системі, корпоративні механізми управління на підприємстві, положення компанії на ринку) [3].

Дарченко Н. Д. зазначає, що на багатьох українських підприємствах використовується сти-

хійний процес адаптації, тобто самостійне заповнення відсутніх знань, відсутність системи професійної підтримки, тому спостерігається низька ефективність адаптації, яка, як правило, триває від 3 до 5 років. Автор пропонує розробку «Система професійної адаптації молодих фахівців» – адаптаційний менеджмент, що деактивує стихійний процес «дозрівання» для прискорення адаптації з 3 років до 1–2 років [4].

Існує статистика, яка говорить про те, що близько 80 % людей, які звільнилися в перші півроку–рік роботи, вирішують піти з компанії в перші два тижні. Причин цьому може бути декілька: по-перше, та дійсність, в яку потрапляє новачок, часом не відповідає тому, про що йому розповідали на співбесіді. По-друге, інформаційний вакуум, в який потрапляє новий співробітник, коли керівники не готові надати йому необхідну інформацію. Іноді нові співробітники губляться через неструктурованість інформації та переважаність нею [5].

Як зазначено в навчальній літературі з управління персоналом, існує залежність між розміром організації та актуальністю проблеми адаптації: більша необхідність у формалізованій процедурі адаптації існує на підприємствах середнього і великого бізнесу, а для невеликих структур ця проблема не є досить актуальною.

Як показує статистика руху персоналу на підприємствах будівельної галузі України, масштаби оновлення їх кадрового складу є досить суттєвими, про що свідчить показник прийому персоналу – 34 % від середньорічної чисельності працівників у 2014 році. Тому проблеми первинної та вторинної адаптації є актуальними для даної галузі, а з огляду на її специфіку – ще й важливими в плані організації належної безпеки та дисципліни праці [2].

Основними причинами зміни чисельності працюючих на підприємствах будівельної галузі є:

- незадоволення працівників рівнем заробітної плати, невиплатою надбавок, премій, доплат;
- переведення працівників на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин;
- скорочення чисельності працівників, а також закінчення строку трудового договору тощо [2].

#### 4. Ціль дослідження

Узагальнення основних теоретичних підходів до створення ефективної адаптивної ситуації та визначення чинників адаптації персоналу на підприємствах будівельної галузі.

#### 5. Особливості адаптації персоналу підприємств будівельної галузі

Процес, від якого залежить, як швидко новий співробітник зможе приносити організації необхідний прибуток – це процес його адаптації в організації, тому передусім зусилля керівництва мають бути спрямовані на скорочення термінів адаптації. Друга задача, що вирішується процедурою адаптації нового співробітника – це зниження витрат на пошук і найм нових співробітників. Наявність чіткої регламентованої процедури адаптації робить перші кіль-

ка місяців роботи нового співробітника «прозорими», тим самим знижуючи ризик виходу останнього з організації. Формалізована процедура адаптації є інструментом, що нівелює рівень природного стресу, обумовленого переходом співробітника із однієї організації в іншу.

Посиленню плинності кадрів, соціальної напруженості та необхідності частих процедур підбору персоналу сприяють такі негативні явища, що притаманні будівельній галузі, як:

- відсутність легальної виплати заробітної плати та офіційного оформлення трудових відносин;
- наявність заборгованості по виплаті заробітної плати, зниження рівня оплати праці штатного працівника, зайнятого у будівництві, в порівнянні з іншими галузями економіки;
- недотримання з боку роботодавців вимог законодавства про працю;
- відсутність належних заходів безпеки праці, наявність порушень законодавства про охорону праці;
- невелике охоплення найманих працівників колективними договорами;
- специфічність контингенту робітників, серед яких трапляються особи, що вийшли з місць позбавлення волі, особи, які зловживають алкоголем, особи без громадянства та інші асоціальні елементи.

Найм працівників є завершальною фазою набору та відбору персоналу. У процесі найму відбувається остаточне визначення і закріплення майбутніх відносин між роботодавцем і найманим працівником. Набір персоналу проводиться через систему зовнішнього і внутрішнього ринку. По завершенню процедури найму персонал має якнайшвидше адаптуватися до нового трудового середовища.

Кваліфікованих фахівців для будівельних компаній готують наступні професійні навчальні заклади Дніпропетровщини: 3 вищих навчальних заклади – Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, Дніпропетровська філія відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна», Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна, а також 31 професійний навчальний заклад, до яких входять коледжі, технікуми, училища, ліцеї [6]. Випускники цих навчальних закладів мають перспективи працевлаштування на підприємствах будівельної галузі, яких у Дніпропетровському регіоні, за даними Каталогу провідних підприємств України «Україна сьогодні», налічується 104 одиниці [7].

До джерел зовнішнього набору персоналу для підприємств будівельної галузі, окрім системи контрактів з вищими та професійно-технічними навчальними закладами, належать:

- державні центри зайнятості, регіональні біржі праці;
- комерційні, в тому числі міжнародні підприємства та організації з працевлаштування, публікації оголошень у пресі, через радіо, телебачення;

– ярмарки вакансій, які організуються підприємствами для випускників навчальних закладів всіх рівнів.

До внутрішніх джерел набору персоналу:

- підготовка своїх працівників на підприємстві;
- просування по службі своїх працівників;
- пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих;
- регулярне інформування всього колективу про вакансії, які виникають.

Крім цих двох основних напрямів комплектування підприємства кадрами окремо можна виділити лізинг, суть якого полягає в залученні працівників до тимчасової роботи на договірній основі з іншими організаціями. Деякі будівельні компанії можуть виступати аутсорсерами (підрядчиками) для інших компаній, які вивели за межі підприємства будівельні задачі як непрофільні, і яким необхідні роботи, а не додатковий персонал.

## 6. Апробація результатів досліджень

На нашу думку, класифікація чинників адаптації персоналу на психофізіологічні, соціальні, професійні та організаційні, зазначена в статті Адаменко Е. [3], є зручною для керівництва підприємства щодо розробки програми і заходів з адаптації персоналу. Складність управління адаптацією зумовлена співвідношенням серед вказаних чинників тих, що створюють адаптивну ситуацію та тих, що відображають адаптивну потребу новачка. На перше керівник може впливати безпосередньо, на друге – опосередковано через призму когнітивно-мотиваційної основи особистості адаптанта.

Взявши за точку відліку позицію адаптанта та можливість впливу на процес адаптації, ми пропонуємо чинники адаптації з поділяти на прямі (об'єктивні) та непрямі (суб'єктивні). До суб'єктивних чинників адаптації слід віднести елементи, що визначають адаптивну потребу новачка, його досвід практичної роботи в даній галузі та повноту відповідності освітньої підготовки профілю виконуваних функцій, а до об'єктивних чинників – всі умови, що створюють адаптивну ситуацію на підприємстві.

На нашу думку, необхідною умовою ефективності адаптаційних заходів щодо новачків є систематична соціальна робота з працюючими працівниками для унеможливлення передачі негативного соціального досвіду новим працівникам. Особливістю соціальної та адаптаційної роботи в будівельних компаніях є їх спрямованість на попередження травматизму, запобігання пияцтва, збереження здоров'я. Також соціальна робота створює ґрунт, на якому формується лояльність персоналу шляхом залучення громадської думки на бік правильних управлінських рішень. По друге, соціальна робота, спрямована на виявлення ціннісних орієнтацій, соціальних установок, мотивів на адаптаційному етапі дозволяє прогнозувати реальну трудову поведінку.

Процеси найму та адаптації персоналу відносяться до технологій формування кадрового складу і являють собою комплексну систему (рис. 1). Питання адаптації персоналу зводяться, в основному, до проблеми адаптації новачків в організації, залишаючи поза увагою процеси адаптації вже

працюючих співробітників до постійно мінливих умов їх діяльності (організаційних змін, технологічних інновацій тощо), що гарантують їх зайнятість, конкурентоспроможність та передбачають, здебільшого заходи із розвитку трудового потенціалу працівників.



Рис. 1. Елементи комплексної системи найму та адаптації персоналу

*Складено авторами*

Процес адаптування супроводжується підвищенням успішності застосування співробітниками знань і навичок, більшою орієнтацією в специфіці роботи, освоєнням норм праці, обов'язків, обсягів роботи, сприйняття організаційної культури, звичаїв, правил, орієнтації в соціальному просторі, відчуттям комфорту. Адаптованість фахівця визначається динамічною рівновагою в системі «людина-середовище». Ступінь адаптованості відображається рівнем ефективності діяльності працівника, який ха-

рактеризується високою продуктивністю і якістю виконаної роботи, оптимальними енергетичними витратами, успішною взаємодією з колегами, можливістю своєчасно усувати перешкоди в різних організаційно-виробничих ситуаціях, самостійно працювати і приймати рішення в оптимальних часових межах [4].

Методичною основою створення оптимальної адаптивної ситуації на підприємствах будівельної галузі має бути програма адаптації, структура якої зазначена на рис. 2.

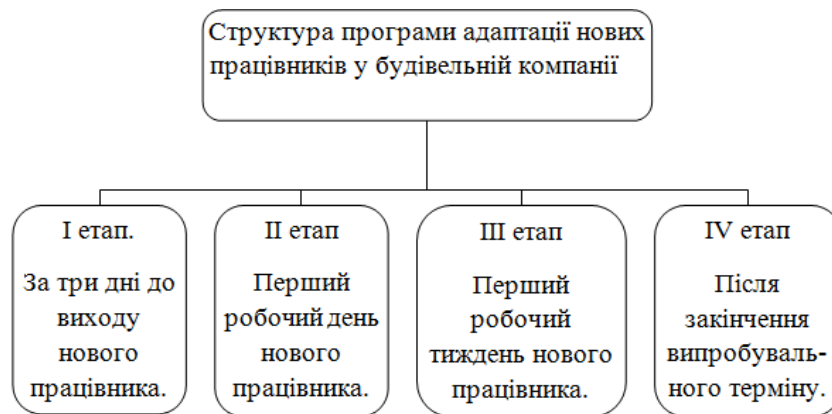


Рис. 2. Структура програми адаптації нових працівників у будівельній компанії  
Складено на основі [3]

При побудові процедури адаптації нового співробітника варто враховувати, що сумарні витрати на адаптацію співробітника повинні бути значно менше, ніж сумарні витрати на пошук нового співробітника. Оптимальне співвідношення витрат на пошук до витрат на адаптацію – 3:1.

Ефективність системи адаптації є співвідношенням результатів адаптації до витрат на ство-

рення оптимальної адаптивної ситуації на підприємстві. Для оцінки ефективності адаптації персоналу, на нашу думку, доцільно застосовувати систему бальної оцінки для визначення позитивних і негативних результатів процесу адаптування та оцінки адаптивної ситуації. Показники результатів ефективної адаптації персоналу зібрані в табл. 1.

Таблиця 1

Результати ефективної адаптації персоналу [узагальнено авторами]

Вигоди для роботодавця	Вигоди для співробітника
<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень продуктивності праці;</li> <li>– виконання великого обсягу роботи;</li> <li>– оригінальність виконання завдань;</li> <li>– відсутність деструктивних конфліктів;</li> <li>– психологічна атмосфера, сприятлива для обміну професійно важливою інформацією, професійного розвитку, розробки раціоналізаторських пропозицій;</li> <li>– дотримання трудової дисципліни;</li> <li>– низький рівень травматизму;</li> <li>– підвищення лояльності нового працівника до компанії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відчуття причетності до організації;</li> <li>– зниження рівня невизначеності й занепокоєння;</li> <li>– одержання повної інформації про компанію, необхідної для ефективної роботи;</li> <li>– мотивація до подальшого професійного розвитку;</li> <li>– підвищення задоволеності роботою й розвиток позитивного відношення до компанії в цілому;</li> <li>– освоєння основних норм корпоративної культури й правил поведінки;</li> <li>– вибудовування системи взаємодії з колегами;</li> <li>– одержання ефективного зворотного зв'язку від наставника й лінійного керівника за підсумками адаптаційного терміну.</li> </ul>

В періоді адаптації керівництвом підприємства має бути організований зворотний зв'язок із адаптантом з подвійною метою – контролю керівництва за перебігом процесу адаптування та отримання інформації новачком про результати його роботи (самоконтролю). Однак, слід будувати систему адаптації на підприємстві так, щоб її заходи не були настирливими з точки зору адаптанта та не ускладнювати йому життя насиченістю різних процедур.

## 7. Висновки

Процеси найму та адаптації персоналу створюють комплексну систему, що спрямована на формування кадрового складу підприємства із високомотивованих працівників. Така система є дієвою за умови ведення на підприємстві соціальної роботи з працівниками, націленої на дослідження і врахування соціальних запитів та попередження асоціальних явищ. Соціальні працівники спільно із фахівцями служби персоналу обов'язково мають здійснювати

моніторинг ефективності адаптаційних заходів та періодично переглядати заходи із системи адаптації, враховуючи результати аналізу кадрової політики та аналізу діяльності підприємства. Результати процесу адаптації можуть також слугувати для підтвердження чи спростування правильності набору персоналу.

Підвищення ефективності заходів з адаптації нових працівників у колективах підприємств будівельної галузі вимагає поліпшення стану соціально-трудоких відносин, забезпечення соціальної стабільності та надійної фінансової основи. Метою управління процесом адаптування персоналу підприємств будівельної галузі є скорочення терміну адаптації до оптимального (скоротити даний термін до нуля практично і теоретично неможливо). При цьому керівництво підприємств має розробляти програму з адаптації персоналу, враховуючи об'єктивні та суб'єктивні чинники цього процесу, створювати оптимальне адаптаційне середовище та ґрунтуватись на адаптивні потреби новачків.

Перспективи подальших розвідок системи найму та адаптації персоналу полягають у визначенні ціни помилки при відборі та наймі персоналу, розробці методик оцінки ефективності процесу адаптації.

#### Література

1. Мирошніченко, Ю. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств [Текст] / Ю. В. Мирошніченко, А. В. Лобенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 1 (2). – С. 27–33. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp\\_2015\\_1\(2\)\\_7.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2015_1(2)_7.pdf)
2. Комплексний аналіз стану соціально-трудових відносин на підприємствах, в установах та організаціях будівельної галузі, де упродовж 2012–2014 років відділення НСПП в Дніпропетровській області сприяло вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів), запобігало їх виникненню та здійснювало заходи щодо стабілізації стану соціально-трудових відносин під час проведення найманими працівниками акцій соціального протесту, страйків [Електронний ресурс]. – Аналітично-інформаційна довідка відділення Національної служби посередництва і примирення в Дніпропетровській області. – Режим доступу: [http://nspp-dnepr.at.ua/index/kompleksni\\_analizi\\_stanu\\_socialno\\_trudovikh\\_vidnosin/0-28](http://nspp-dnepr.at.ua/index/kompleksni_analizi_stanu_socialno_trudovikh_vidnosin/0-28)
3. Адаменко, Е. Школа линейного менеджера. Адаптація нового співробітника в компанії [Текст] / Е. Адаменко // HR-Ліга. – 2006. – № 8. – С. 56. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=618>
4. Куріна, Н. С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу [Текст] / Н. С. Куріна, Н. Д. Дарченко // Бізнес інформ. – 2013. – № 8. – С. 348–353. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=binf\\_2013\\_8\\_61](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=binf_2013_8_61)
5. Роздорожня, Е. Сложно найти, легко потерять. Несколько аспектов адаптации [Текст] / Е. Роздорожня // Управление персоналом – Украина. – Режим доступу: <http://www.hrd.com.ua/index.php/upu/bestupu/1039-2013-11-27-09-46-13>
6. Освіта в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.osvita.com.ua/ua/colleges/?area=2&directions=462>

7. Каталог провідних підприємств України «Україна сьогодні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/?region=5&sector=14&title=1&body=1&p=6>

#### References

1. Myroshnychenko, Yu. V., Lobenko, A. V. (2015). Adaptaciya personalu: dosvid zarubizhnyx ta vitchyznyanyx pidpryemstv. Problemy i perspekty vyrozvytku pidpryemnychtva, 1 (2), 27–33. Available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp\\_2015\\_1\(2\)\\_7.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2015_1(2)_7.pdf)
2. Kompleksnyj analiz stanu social'no-trudovyx vidnosyn na pidpryemstvax, v ustanovax ta organizacijax budivel'noyi galuzi, de uprodovzh 2012–2014 rokov viddilennya NSPP v Dnipropetrovs'kij oblasti spryvalo vyreshennyyu kolektyvnyx trudovyx sporiv (konfliktiv), zapobigalo yix vynyknennyyu ta zdijisnyovalo zahody shhodo stabilizaciyi stanu social'no-trudovyx vidnosyn pid chas provedennya najmany my pracivny kamy akcij social'nogo protestu, strajkiv. Analitichno-informacijna dovidka viddilennya Nacional'noyi sluzhby poserednychtva i pry'myrennya v Dnipropetrovs'kij oblasti. Available at: [http://nspp-dnepr.at.ua/index/kompleksni\\_analizi\\_stanu\\_socialno\\_trudovikh\\_vidnosin/0-28](http://nspp-dnepr.at.ua/index/kompleksni_analizi_stanu_socialno_trudovikh_vidnosin/0-28)
3. Adamenko, E. (2006). Shkola lineynogo menedzhera. Adaptatsiya novogo sotrudnika v kompanii. HR-Liga, 8, 56. Available at: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=618>
4. Kurina, N. S., Darchenko, N. D. (2013). Innovacijna model' koncepciyi profesijnoyi adaptaciyi personalu. Biznes inform, 8, 348–353. Available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=binf\\_2013\\_8\\_61](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=binf_2013_8_61)
5. Rozdorozhnaya, E. Slozhno nayti, legko poteryat. Neskolko aspektov adaptatsii. Upravlenie personalom – Ukraina. Available at: <http://www.hrd.com.ua/index.php/upu/bestupu/1039-2013-11-27-09-46-13>
6. Osvida v Ukraini. Available at: <http://www.osvita.com.ua/ua/colleges/?area=2&directions=462>
7. Katalog providnyx pidpryemstv Ukrainy «Ukrayina s'ogodni». Available at: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/?region=5&sector=14&title=1&body=1&p=6>

*Рекомендовано до публікації д-р екон. наук, професор Бабенко А. Г.  
Дата надходження рукопису 22.10.2015*

**Волкова Наталія Вікторівна**, кандидат наук з державного управління, доцент, кафедра управління персоналом та економіки праці, Університет митної справи та фінансів, вул. Рогальова, 8, м. Дніпропетровськ, Україна, 49000  
E-mail: [nvolkova111@ukr.net](mailto:nvolkova111@ukr.net)

**Дроздик Альона Володимирівна**, кафедра управління персоналом та економіки праці, Університет митної справи та фінансів, вул. Рогальова, 8, м. Дніпропетровськ, Україна, 49000  
E-mail: [le\\_lya\\_2007@ukr.net](mailto:le_lya_2007@ukr.net)