

УДК 35

ШАТАЛОВА Олена Михайлівна,
аспірант ДРІДУ НАДУ

**ФОРМУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ
ПРОФЕСІЙНОЮ АДАПТАЦІЄЮ ПОСАДОВИХ
ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Розглядається професійна адаптація як тривалий і динамічний процес, властивий усьому періоду професійного становлення та розвитку людини. Наголошується, що функція професійної адаптації персоналу притаманна не лише службам по роботі з персоналом, а й керівникові органу місцевого самоврядування. Пропонуються техніки адаптації, які можна впроваджувати в публічних органах влади в Україні. Наводяться підходи, які б забезпечували реалізацію усього комплексу основних управлінських функцій у сфері управління професійною адаптацією посадових осіб місцевого самоврядування.

Ключові слова: посадові особи місцевого самоврядування, професійна адаптація, критерії адаптованості, управління професійною адаптацією.

Shatalova E. M. Forming the approaches to the management of professional adaptation for local government officials in Ukraine

The professional adaptation as a long and dynamic process inherent throughout the period of formation and professional development is considered. It is noted that the function of the professional adaptation of the personnel is not only the task of the human resource services, but also the heads of local government. Adaptation techniques that can be implemented in public authorities in Ukraine are offered. The approaches that ensure the realization of all basic administrative functions in the field of professional adaptation of local government officials are described.

Key words: public servants of local self-government, professional adaptation, criteria of adaptation, management by professional adaptation.

Постановка проблеми. Досі на службі в органах місцевого самоврядування України не існує нормативно встановленого функціонуючого механізму, процедур та технік, засобів адаптації до професійної діяльності як після добору на службу, так і протягом професійного розвитку державного службовця в індивідуальному та колективному вимірах. Така ситуація актуалізує проблему управління професійною адаптацією посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні проблеми адаптації, у тому числі професійної, розробляли у своїх наукових працях Е. Ф. Зеєр, О. М. Леонт'єв, А. К. Маркова, Т. Ю. Базаров, О. О. Вертягіна, В. Р. Веснін, О. Ю. Мінченкова, М. В. Гринців, В. В. Синявський, Б. Л. Єр'омін, Є. О. Климов, Л. Л. Панченко, К. В. Солоусова, Ж. В. Сотнікова-Мелешкіна, Н. В. Федорова, В. П. Щербакова. Різні аспекти адаптації персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування досліджували такі науковці: В. П. Іванов, М. Н. Крутцова, Н. К. Рашитова, І. Є. Чорнобиль. Проблеми управління професійною адаптацією розглядали А. Н. Баталова, М. Л. Єрмакова, М. В. Єругіна, Є. В. Завальова, Н. Г. Коршевер, Н. Н. Попова.

Незважаючи на численні публікації, де розглядалися питання управління професійною адаптацією персоналу, залишається не розробленою проблема застосування в процес профадаптації процесного підходу в управлінні, який ґрунтується на функціях управління.

Мета статті – концептуалізація підходів до управління професійною адаптацією посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.

Виклад основного матеріалу. Нерідко і цілком справедливо професійна адаптація розуміється як необхідний елемент у системі управління персоналом [4, с. 27]. Зміст поняття «адаптація» передбачає, що в результаті цього процесу повинні відбутися функціональні або структурні зміни в системі, а сам процес та «потенціал» адаптації залежить від механізмів адаптації, її умов та факторів [8, с. 21].

Адаптацію персоналу М. Л. Єрмакова та Н. Н. Попова розглядають як процес і як результат [5]. Професійну адаптацію як безперервний процес розуміють І. В. Шпекторенко [17; 18], І. Є. Чорнобиль [15]. Повністю погоджуючись з тим, що професійна адаптація – це тривалий і динамічний процес, властивий усьому

періоду професійного становлення та розвитку людини, результатом якого є та або інша міра сформованої адаптованості персоналу, ми не погоджуємося з позицією про те, що «керована адаптація триває кілька місяців» [3, с. 427] (переклад наш. – *О. Ш.*), оскільки адаптація передбачається для адаптованого і дезадаптованого персоналу.

А. Н. Баталова доводить, що організаційною адаптацією можна управляти. Обґрунтовуючи цю думку, вона зазначає, що для досягнення цілей адаптації всі суб'єкти управління персоналом повинні дотримуватися певного алгоритму дій, етапи якого відповідають основним функціям класичного управлінського циклу: планування, організація, мотивація, контроль, координація. Управління організаційною адаптацією – це діяльність суб'єкта управління, спрямована на оптимізацію та набуття новим об'єктом управління якостей, навичок та знань для виконання професійної діяльності, прийняття сформованої культури та входження в неформальну культуру організації [1, с. 162]. Мова йде по суті про організаційний аспект професійної адаптації. Функції та етапи управління адаптацією авторка лише називає, але в процесі дослідження ніяк їх не пов'язала із «соціальними технологіями», «комплексом методів цілеспрямованого впливу на індивідів або їх групи», запропонованими нею в статті. На нашу думку, функції управління не можна проектувати на етапи управління, оскільки всі функції управління повинні здійснюватися одночасно, а не поетапно.

У деяких випадках під управлінням адаптацією розуміється встановлення випробувального терміну, що виключає будь-яку іншу роботу спеціаліста з управління персоналом із щойно прийнятим співробітником, окрім контролюючої [13, с. 34], але це надто спрощене уявлення про процес адаптації, його терміни та його сутність.

З позиції Є. В. Маслова управління процесом адаптації – це активний вплив на фактори, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків і под. Однак власне процес управління, що складається з певних функцій, етапів управління, Є. В. Маслов не наводить, а наводить відповідну технологію управління адаптацією. Він зазначає важливість конкретизації підходу до кожного працівника, визначення значущості тієї або іншої сторони адаптації для конкретних умов виробничого середовища, необхідність розробки відповідних заходів для

полегшення її проходження як основи процесу управління адаптацією, що передбачає певну технологію. Так, процес управління адаптацією молодих працівників включає:

- аналіз очікувань кандидатів (з'ясування на підставі бесіди мотивів вступу на посаду, очікувань, пов'язаних з підприємством, а якщо необхідно – професійна орієнтація);
- прогноз стабільності новачка (настільки довго він зможе пропрацювати в колективі);
- уведення новачка в колектив;
- власне контроль адаптації протягом періодичних зустрічей або заочно;
- ліквідацію причин конфліктних ситуацій або незадоволеності вирішенням проблем адаптантів, санкції стосовно тих, хто був зобов'язаний ліквідувати причини неадаптації;
- узагальнення матеріалів про хід адаптації новачків, ознайомлення з ними адміністрації підприємства та лінійних керівників [10, с. 176 – 178].

А. Н. Баталова об'єктом управління професійною адаптацією називає тільки служби персоналу, без керівного складу. Хоча до процесу означеного управління, з нашої позиції, мають залучатися і служби, і керівники, і навіть самі співробітники, оскільки професійна адаптація здійснюється в умовах групи, команди, колективу, робочого місця тощо. На роль безпосереднього керівника, який значно полегшує адаптацію, вказують у своїх працях Т. Ю. Базаров, В. Р. Веснін, Б. Л. Єрьомін [3, с. 427; 14]. На підставі загальнопсихологічної розробки категорії діяльності О. М. Леонтьєв [7] групові діяльності розглядав у двох найважливіших аспектах:

- з боку вирішення завдань, що постають перед групою, та пов'язаних зі здійсненням її цільової функції в межах визначеної соціально-професійної структури і внаслідок цього отримання певного групового продукту (діяльнісний підхід);
- з боку підтримування внутрішньої рівноваги та стійкості в групі, збереження її як цілого, згуртованості, формування її як колективу (психологічний підхід).

Отже, функція професійної адаптації персоналу, підлеглих притаманна не лише службам з роботи з персоналом, а й керівникові органу місцевого самоврядування.

У процесі управління професійною адаптацією важливу роль відіграють саме тактичний і стратегічний аспекти управління. Група дослідників зазначає, що «з тактичної точки зору управляти змінами означає: провести їх в адекватні терміни, досягти поставлених цілей, знизити спротив змінам, підвищити адаптацію співробітників до змін» [11]. Але якщо проінтегрувати численні технології управління, що мають широке застосування за кордоном – гуртки якості, ротацію кадрів, перепроєктування робіт, партиципативний менеджмент, адаптивні організації й організації, що навчаються, – їх результатом буде підвищення рівня адаптації персоналу до зміни технологій та пріоритетів у функціонуванні організації [11]. Тобто управляти процесом професійної адаптації можна в межах поточного (тактичного) та стратегічного управління, а механізмами управління професійною адаптацією персоналу в такому випадку можна вважати вже досить відомі в науці гуртки якості, ротацію кадрів, перепроєктування робіт, партиципативний менеджмент, адаптивні організації й організації, що навчаються.

Метою системи управління професійною адаптацією персоналу органу місцевого самоврядування є створення малих груп, аби вони мали ознаки природних, відкритих (коли конкуренція та віддача в групі підкріплюється можливістю заміни її членів ззовні більш професійно придатними, які поділяють норми групи), організованих, стаціонарних, референтних. Означена мета створить організаційно-особистісні передумови для утворення в органах місцевого самоврядування колективів, а не тільки підтримку процесу існування малих груп.

Завдання системи управління професійною адаптацією персоналу органу місцевого самоврядування – формування реалістичних уявлень про специфіку управлінської праці, його ризиків, корекція очікувань і зазіхань персоналу згідно з принципом розвитку залежно від набутої професійної поведінки, професійної культури та компетентності, професіоналізму, професійної мобільності, внеску в загальний процес соціального управління на місцевому рівні, коли за допомогою адаптаційної бази органу влади, участі керівників та служб персоналу вдається забезпечити стійкість кадрової діяльності, зробити орган місцевого самоврядування

як цілісне колективне утворення, мати гарний мікроклімат у колективі, керованість цього процесу та досягнення цілей органу влади в поточній та стратегічній перспективах. Заходи з управління професійною адаптацією повинні бути спрямовані не стільки на використання групового потенціалу, скільки на блокування групою динаміки, що суперечить спрямованості організаційних цілей.

У процесі адаптації до групових норм органу місцевого самоврядування важливим є оцінювання внутрішніх мотивів вступу людини на посаду, її професійних інтересів, намірів, очікувань. Групові мотиви – мотиви поведінки, характерні для більшості членів групи. Члени групи приймають групові мотиви добровільно, якщо вони збігаються з їх власними, або примусово тільки тому, що членство в групі дозволяє їм задовольняти якісь інші значущі потреби. Тоді люди залишаються в групі і стримують свої індивідуальні мотиви на користь групових [2, с. 119; 19]. Мала група має стати своєрідним мікросередовищем спілкування, у якому індивід знаходить джерела задоволення відповідних потреб.

Завданнями професійної адаптації персоналу в органі місцевого самоврядування з позиції суб'єкта управління персоналом визначено такі: формування та підвищення довіри в колективі; формування лояльності до органу влади; налагодження міжгрупової взаємодії, зменшення конфліктності в колективі, а отже, часу на розв'язання конфліктних ситуацій керівництвом; розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності працею; зниження стурбованості й невизначеності у нових працівників; становлення професійної ідентичності у колективі; підвищення професійної культури, професійної компетентності; професіоналізму та професійної мобільності членів колективу; підвищення результативності праці і на цій основі – скорочення плинності кадрів, оскільки нові співробітники, відчуваючи себе незручно на новій роботі, можуть відреагувати на це звільненням; зменшення витрат. Поки новий працівник не набуде достатніх навичок, він працює менш ефективно. Професійна адаптація економить час керівника та співробітників. Робота, що здійснюється згідно з програмою адаптації, економить час кожного з них.

Система управління персоналом в органі місцевого самоврядування має формально закріплену структуру в складі одного-двох кадрових робітників – завідувача відділу (сектору) з роботи з персоналом та інспектора з кадрів. Існуюча

система має формальний характер, оскільки відсутня детально розроблена технологія професійної адаптації персоналу та необхідна для неї документація, не визначені керівник та виконавці процесу адаптації, спеціалісти, залучені в означену систему адаптації. Метою підрозділу є аналіз та визначення факторів, які найбільше впливають на процес управління професійною адаптацією персоналу, зокрема того, який працює у сфері місцевого самоврядування, публічної служби.

Крім того, у працівника, який адаптується і перебуває наодинці, зростає ризик формування негативного ставлення до організації та її факторів [12], що в подальшому формуватиме стійку невисоку лояльність, для підвищення якої суб'єктам управління персоналом доведеться докладати зусиль, тобто витратити час і засоби на працівника за відсутності управління адаптацією не скорочуються, а перерозподіляються в часі [13, с. 35].

Користуючись науковими розробками Т. Ю. Базарова та Б. Л. Єрьоміна, умовно процес керованої адаптації в органі місцевого самоврядування можна розділити на чотири етапи:

1. *Оцінка рівня підготовленості новачка*, необхідна для розробки найбільш ефективної програми адаптації. Якщо співробітник має не тільки спеціальну підготовку, але й досвід роботи в аналогічних підрозділах інших компаній, період його адаптації буде мінімальним. Однак варто пам'ятати, що навіть у цих випадках в організації можливі незвичні для нього варіанти вирішення вже відомих йому завдань. Оскільки організаційна структура залежить від низки параметрів, таких як: технологія діяльності, зовнішня інфраструктура і персонал, – новачок неминуче потрапляє в незнайому йому ситуацію.

2. *Орієнтація* – практичне ознайомлення нового робітника з обов'язками і вимогами, які до нього висуває організація. Значна увагу в компаніях США приділяється адаптації новачка до умов організації. До такої роботи залучаються як безпосередні керівники новачків, так і співробітники служб з управління персоналом.

Як правило, програма орієнтації посадової особи місцевого самоврядування включає ряд невеликих лекцій, екскурсії, практикуми (робота на окремих робочих місцях або з певним обладнанням). Часто в процесі здійснення загальної програми орієнтації висвітлюються такі питання: загальне уявлення про орган влади;

політика організації; оплата праці; додаткові пільги; охорона праці та дотримання техніки безпеки; працівник та його відносини з профспілками; служба побуту; економічні фактори.

Потім може бути застосована, спеціальна програма, яка полягає в проведенні бесід зі співробітниками того підрозділу, у яке прийшов новачок, а також співбесід з керівником (безпосереднім та вищим).

3. *Дієва адаптація.* Етап полягає, власне, у пристосуванні новачка до свого статусу і багато в чому обумовлюється його включенням у міжособистісні відносини з колегами. У межах цього етапу необхідно надати новачку можливість активно діяти в різних сферах, перевіряючи на собі та опробовуючи отримані знання про орган влади. Важливо надавати максимальну підтримку новому співробітнику, регулярно разом з ним оцінювати ефективність діяльності та аналізувати особливості взаємодії з колегами.

4. *Функціонування* – завершальний етап процесу адаптації, який характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем та переходом до стабільної роботи. Як правило, в умовах хаотичного розвитку процесу адаптації цей етап настає через один-півтора року роботи. Якщо ж процесом адаптації управляти, то етап ефективного функціонування може настати вже через кілька місяців. Таке скорочення адаптаційного періоду здатне забезпечити суттєву фінансову вигоду, особливо якщо в органі місцевого самоврядування до адаптації залучається велика кількість персоналу [14].

Більшість науковців справедливо зараховують до системи управління професійною адаптацією систему відбору працівників. У цьому аспекті орган влади має свободу дій, хоча й обмежену законодавчими та підзаконними актами з проходження служби в органах місцевого самоврядування.

М. Н. Крутцова, досліджуючи проблему управління професійною адаптацією персоналу, особливу увагу звернула на взаємопов'язаність процесів адаптації та зовнішньої мотивації, моніторинг адаптації в організації та адміністрування процесу адаптації з позиції керівника організації, керівника і співробітників служби персоналу, лінійного керівника, безпосереднього керівника, наставника.

Адаптація як процес, з позиції М. Н. Крутцової, має етапи, що збігаються з етапами, визначеними Т. Ю. Базаровим та Б. Л. Єрьоміним [6, с. 27 – 28].

Критеріями діяльності органу місцевого самоврядування та його посадових осіб є прийняття якісних управлінських рішень, політична підтримка громадян, їх соціальне самопочуття та соціальна задоволеність.

Групи засобів, що забезпечують адаптивну взаємодію персоналу, поділяються: на інституціалізовані, нормативно-регулятивні, особистісні (індивідуальні) та групові. До індивідуальних технологій, окрім зазначених вище, належать: співбесіда; метод групових дискусій (відбір найбільш активних, самостійних, інформованих, логічних); тестування; оцінка за реферат (тобто за програму роботи у випадку призначення на посаду); анкетування; експертне опитування; аналіз документів. У процесі професійної адаптації активно використовуються й інші технології: технології формулювання цілей та цінностей культури органу місцевого самоврядування; технології тренінгів і коучингу, спрямованих на формування нових функцій, стажувань і практик, індивідуальне та групове відпрацювання навичок взаємодії у команді; орієнтаційна бесіда, висвітлення специфіки управлінської праці на спеціальних тренінгах, конференціях молодих спеціалістів, поява відповідних завдань у планах саморозвитку, ознайомлення з основними нормативними документами органу влади (місією, стратегіями); уточнення змісту посадової інструкції; закріплення наставника; надання випробувального терміну зі складанням відповідної програми та наданням звіту; вступні тренінги (короткі курси); презентаційні матеріали.

Методом, що досить широко використовується є метод «спаровування», або «близнюків», коли протягом певного часу старий і новий керівник працюють спільно з метою передавання інформації, методів роботи і «малих секретів». Тривалість такого двовладдя варіюється від кількох тижнів до кількох місяців і більше. Відомі випадки, коли наступник працював разом із керівником півтора року [16, с. 368].

Фасилітацію як техніку адаптації можна визначати з точки зору процесу і результату. З точки зору процесу – це розробка, а також управління груповою структурою і процесами, які допомагають групі ефективно виконувати роботу, мінімізуючи загальні проблеми, з якими стикаються люди, працюючи разом. Фасилітація – це процес, що фокусується на таких питаннях: чого необхідно досягти; хто повинен залучатися; розробка процесу, в якому бере участь група, і

послідовності виконуваних завдань; комунікація; досягнення відповідного рівня участі та використання ресурсів; групова енергія, рушійні сили і здатності учасників; фізичне й психологічне середовище. Основна мета фасилітації – підвищення групової ефективності. З позиції результату – це допомога групі в тому, аби стати краще [9, с. 58 – 59].

Висновки. Управління професійною адаптацією повинне розумітися лише в рамках загального управління персоналом органу місцевого самоврядування. Управляти процесом професійної адаптації можна в рамках поточного (тактичного) та стратегічного управління, забезпечуючи стійкість кадрової діяльності. Потрібно розрізняти адаптацію інтегрованого та неінтегрованого в колектив працівника. Загальним показником результативності професійної адаптації варто вважати згуртованість як ціннісно-орієнтаційну єдність членів групи, професійну задоволеність персоналу, високі показники діяльності, блокування групою тих проявів професійної поведінки, які не є схвальними в органі місцевого самоврядування.

Функції управління: планування, організація, мотивація, контроль, координація, комунікація, прийняття рішень – не можна розуміти як окремі етапи управління професійною адаптацією, оскільки всі функції управління повинні виконуватися одночасно, а не поетапно.

Для того аби реалізувати в повному обсязі весь комплекс основних управлінських функцій у сфері управління професійною адаптацією посадових осіб місцевого самоврядування, необхідно:

- визначити цілі та основні напрями діяльності у сфері професійної адаптації персоналу;
- регулювати соціально-професійні, професійно-діяльнісні, організаційно-нормативні, соціально-психологічні та інші процеси і відносини, властиві для цієї сфери;
- організувати виконання мети та завдань професійної адаптації персоналу з використанням організаційного сегменту адаптаційної бази органу місцевого самоврядування на гідному рівні;
- забезпечити професійну мотивацію як самих посадових осіб, так і всіх суб'єктів управлінського циклу до групового членства, згуртованості, орієнтації на

результат, що буде спрямоване на управління професійною адаптацією посадових осіб місцевого самоврядування;

– координувати діяльність різних суб'єктів згідно з усім комплексом питань професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування, проблем професійного самовизначення, професійної ідентифікації, підвищення кваліфікації, професійного та кар'єрного зростання;

– контролювати весь комплекс питань і проблем, пов'язаних з розвитком особистісного сегменту адаптаційної бази органів місцевого самоврядування (адаптаційного потенціалу посадових осіб).

У подальших наукових дослідженнях плануємо розглянути практичний аспект поєднання в процесі професійної адаптації критеріїв адаптованості персоналу органів місцевого самоврядування з критеріями відбору (добору) на службу, з критеріями професійного оцінювання в умовах адміністративної реформи та відходу державного управління від адміністративного менеджменту.

Список використаних джерел

1. **Баталова А. Н.** Социальные технологии управления адаптацией персонала в организациях инновационного типа / А. Н. Баталова // Вектор науки ТГУ. – 2011. – № 1 (15). – С. 161 – 165.

2. **Бледных О. И.** Групповые мотивы, создание эффективной рабочей команды / О. И. Бледных // Проблемы современной науки и образования. – 2015. – № 1(31). – С. 118 – 120.

3. **Веснин В. Р.** Технология работы с персоналом и деловыми партнерами : учеб.-практ. пособие / В. Р. Веснин. – М. : ТД Элит-2000, 2003. – 592 с.

4. **Елисеева А. В.** Управление процессом адаптации персонала образовательного учреждения (на примере МБОУ гимназии № 7) / А. В. Елисеева, Е. Г. Теличева // Ученые заметки ТОГУ. – 2013. – Т. 4. № 1. – С. 25 – 29. – Режим доступа : http://ejournal.khstu.ru/media/2013/TGU_4_04.pdf.

5. **Ермакова М. Л.** Управление адаптацией новых сотрудников организации / М. Л. Ермакова, Н. Н. Попова. – Режим доступа : www.sworld.com.ua/konferm1/251.pdf.

6. **Крутцова М. Н.** Управление адаптацией персонала : учеб. пособие / М. Н. Крутцова. – Вологда : Легия, 2010. – 128 с.
7. **Леонтьев А. Н.** Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М. : Политиздат, 1975. – 304 с.
8. **Макеева О. В.** Адаптация как цель и условие успешного функционирования любой экономической и социальной системы / О. В. Макеева // Библиосфера. – 2009. – № 3. – С. 16 – 23.
9. **Мартынова А. В.** Фасилитация как технология организационного развития и изменений / А. В. Мартынова // Организационная психология. – 2011. – Т. 1. – № 2. – С. 53 – 91.
10. **Маслов Е. В.** Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
11. **Модели** и методы управления персоналом : российско-британское учеб. пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с. – (Б-ка журнала «Управление персоналом»).
12. **Свенцицкий А. Л.** Исследования факторов первичной производственной адаптации / А. Л. Свенцицкий // Промышленная социальная психология. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1982. – С. 69 – 75.
13. **Солоусова К. В.** Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации / К. В. Солоусова // Вестн. Омского ун-та. Сер. «Экономика». – 2010. – № 2. – С. 34 – 38.
14. **Управление персоналом** : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
15. **Чорнобиль І. Є.** Організаційно-правовий механізм державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Чорнобиль Ірина Євгенівна ; ЛРІДУ НАДУ. – Львів., 2012. – 255 с.
16. **Шекшня С. В.** Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие – изд. 5-е, перераб. и доп. / С. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с. (Б-ка журнала «Управление персоналом»).

17. **Шпекторенко І. В.** Професійна мобільність державного службовця : монографія / І. В. Шпекторенко. – Дніпропетровськ : Моноліт, 2009. – 242 с.

18. **Шпекторенко І. В.** Управління професійною мобільністю державних службовців : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 / Шпекторенко Ігор Валентинович ; Ін-т законодавства Верховної Ради України. – Київ, 2012. – 36 с.

19. **Moreland R. L.** Socialization in small groups: Temporal changes in individual–group relations / Moreland R. L. & Levine J. M. // *Advances in Experimental Social Psychology* / L. Berkowitz (ed.). – New York : Academic Press, 1982. – Vol. 15. – P. 139 – 197.

List of references

1. **Batalova A. N.** Sotsialnyie tehnologii upravleniya adaptatsiey personala v organizatsiyah innovatsionnogo tipa / A. N. Batalova // *Vektor nauki TGU*. – 2011. – № 1 (15). – S. 161 – 165.

2. **Blednyih O. I.** Gruppye motivyi, sozdanie effektivnoy rabochey komandyi / O. I. Blednyih // *Problemyi sovremennoy nauki i obrazovaniya*. – 2015. – № 1(31). – S. 118 – 120.

3. **Vesnin V. R.** Tehnologiya raboty s personalom i delovymi partnerami : ucheb.-prakt. posobie / V. R. Vesnin. – M. : TD Elit-2000, 2003. – 592 s.

4. **Eliseeva A. V.** Upravlenie protsessom adaptatsii personala obrazovatel'nogo uchrezhdeniya (na primere MBOU gimnazii № 7) / A. V. Eliseeva, E. G. Telicheva // *Uchenyie zametki TOGU*. – 2013. – T. 4. № 1. – S. 25 – 29. – Rezhim dostupa : http://ejournal.khstu.ru/media/2013/TGU_4_04.pdf.

5. **Ermakova M. L.** Upravlenie adaptatsiey novyih sotrudnikov organizatsii / M. L. Ermakova, N. N. Popova. – Rezhim dostupa : www.sworld.com.ua/konferm1/251.pdf.

6. **Kruttsova M. N.** Upravlenie adaptatsiey personala : ucheb. posobie / M. N. Kruttsova. – Vologda : Legiya, 2010. – 128 s.

7. **Leontev A. N.** Deyatel'nost. Soznanie. Lichnost / A. N. Leontev. – M. : Politizdat, 1975. – 304 s.

8. **Makeeva O. V.** Adaptatsiya kak tsel i uslovie uspeshnogo funktsionirovaniya lyuboy ekonomicheskoy i sotsialnoy sistemy / O. V. Makeeva // *Bibliosfera*. – 2009. – № 3. – S. 16 – 23.
9. **Martyinova A. V.** Fasilitatsiya kak tehnologiya organizatsionnogo razvitiya i izmeneniy / A. V. Martyinova // *Organizatsionnaya psihologiya*. – 2011. – Т. 1. – № 2. – S. 53 – 91.
10. **Maslov E. V.** Upravlenie personalom predpriyatiya : ucheb. posobie / E. V. Maslov ; pod red. P. V. Shemetova. – M. : INFRA-M ; Novosibirsk : NGAEiU, 1999. – 312 s.
11. **Modeli i metody upravleniya personalom : rossiysko-britanskoe ucheb. posobie / pod red. E. B. Morgunova.** – M. : Biznes-shkola «Intel-Sintez», 2001. – 464 s. – (B-ka zhurnala «Upravlenie personalom»).
12. **Sventsitskiy A. L.** Issledovaniya faktorov pervichnoy proizvodstvennoy adaptatsii / A. L. Sventsitskiy // *Promyshlennaya sotsialnaya psihologiya*. – L. : Izd-vo LGU, 1982. – S. 69 – 75.
13. **Solousova K. V.** Realizatsiya kompleksnogo podhoda k upravleniyu adaptatsiey personala organizatsii / K. V. Solousova // *Vestn. Omskogo un-ta. Ser. «Ekonomika»*. – 2010. – № 2. – S. 34 – 38.
14. **Upravlenie personalom : uchebnik dlya vuzov / pod red. T. Yu. Bazarova, B. L. Eremina.** – 2-e izd., pererab. i dop. – M. : YuNITI, 2002. – 560 s.
15. **Chornobyl I. Ye.** Orhanizatsiino-pravovyi mekhanizm derzhavnoho upravlinnia protsesom adaptatsii personalu v orhanakh publichnoi vlady : dys. ... kand. nauk z derzh. upr. : 25.00.02 / Chornobyl Iryna Yevhenivna ; LRIDU NADU. – Lviv., 2012. – 255 s.
16. **Shekshnya S. V.** Upravlenie personalom sovremennoy organizatsii : ucheb-prakt. posobie – izd. 5-e, pererab. i dop. / S. V. Shekshnya. – M. : Biznes-shkola «Intel-Sintez», 2002. – 368 s. (B-ka zhurnala «Upravlenie personalom»).
17. **Shpektorenko I. V.** Profesiina mobilnist derzhavnoho sluzhbovtisia : monohrafiia / I. V. Shpektorenko. – Dnipropetrovsk : Monolit, 2009. – 242 s.
18. **Shpektorenko I. V.** Upravlinnia profesiinoiu mobilnistiu derzhavnykh sluzhbovtisiv : avtoref. dys. ... d-ra nauk z derzh. upr. : 25.00.03 / Shpektorenko Ihor Valentynovych ; In-t zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy. – Kyiv, 2012. – 36 s.

19. **Moreland R. L.** Socialization in small groups: Temporal changes in individual–group relations / Moreland R. L. & Levine J. M. // *Advances in Experimental Social Psychology* / L. Berkowitz (ed.). – New York : Academic Press, 1982. – Vol. 15. – P. 139 – 197.

Надійшла до редколегії 16.06.17