

ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

В.В. Овсяннікова,

кандидат психологічних наук,
доцент кафедри педагогіки та психології освітньої діяльності
Запорізького національного університету

У статті розглядається проблема адаптації співробітників організації, її мета та основні складові. Виокремлені види адаптації. Проаналізовані заходи, спрямовані на адаптацію співробітників, аналізуються приховані механізми прийняття у новому оточенні.

Ключові слова: адаптація, процес адаптації, соціальна адаптація, професійна адаптація, управління процесом адаптації.

В статье рассматривается проблема адаптации сотрудников организации, ее цель и основные составляющие. Выделенные виды адаптации. Проанализированы меры, направленные на адаптацию сотрудников, анализируются скрытые механизмы принятия в новом окружении.

Ключевые слова: адаптация, процесс адаптации, социальная адаптация, профессиональная адаптация, управление процессом адаптации.

Адаптація персоналу в організації є необхідною ланкою кадрового менеджменту. Дійсно, стаючи працівником конкретного підприємства, новачок опиняється перед необхідністю прийняти організаційні вимоги: режим праці й відпочинку, положення, посадові інструкції, накази, розпорядження адміністрації й т.д. Він приймає також сукупність соціально-економічних умов, які надаються йому підприємством. Він змушений по-новому оцінити свої погляди, звички, співвіднести їх з прийнятими в колективі нормами й правилами поведінки, закріпленими традиціями, виробити відповідну лінію поведінки.

На жаль, важливість заходів щодо адаптації працівників у нашій країні недостатньо серйозно сприймається кадровими службами протягом довгого періоду. До цих пір багато державних підприємств і комерційні організації не мають навіть базових програм адаптації. Між тим, в умовах введення нового механізму господарювання, переходу на госпрозрахунок, самофінансування й самоокупності, що супроводжується значним вивільненням і, отже, перерозподілом робочої сили, збільшенням числа працівників, змушених або освоювати нові професії, або змінювати своє робоче місце й колектив, важливість проблеми адаптації ще більше зростає.

Упровадження системи управління адаптацією на підприємстві являє собою досить складну задачу, але від неї залежить вирішення таких важливих завдань для підприємства, як зменшення стартових витрат, зменшення плинності кадрів; можливо більш швидке досягнення робочих показників, прийнятних для організації – роботодавця; входження працівника в робочий колектив, у його неформальну структуру й відчуття себе членом команди; зниження тривожності й невпевненості, які долають нові працівники. Тривожність і невпевненість у даному випадку означають страх провалів у роботі й неповну орієнтацію в робочій ситуації. Це нормальний страх перед новим і невідомим, економія часу безпосереднього керівника й рядових працівників, розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до роботи й реалізму в очікуваннях. Система адаптації покликана вирішувати перераховані вище проблеми. У зв'язку з цим є актуальним визначення сутності адаптації, опис її як системи, визначення напрямів, етапів, вивчення показників оцінки стану роботи з адаптації. Проблема адаптації персоналу на підприємстві та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядалася в наукових публікаціях Н.І. Архипова, Т.Ю. Базарова, В.А. Воліна, В.А. Дятлова, Б.Л. Єр'оміна, А.В. Ігнат'єва, А.Я. Кибанова, Є.Ф. Коханова, Ю.В. Кузнецова, Є.В. Маслова, М.Х. Мескона, Ю.Г. Одегова, В.І. Підлісного, С.І. Самігіна, Г.А. Сульдїна, Л.Д. Столяренко, В.В. Травїна, Ф.Хедоурі та інших авторів.

Сучасні організації, у яких добре поставлено управління, вважають, що набір придатних людей є лише початком. Однією з проблем роботи з персоналом в організації при залученні кадрів є управління трудовою адаптацією. У ході взаємодії працівника й організації відбувається їх взаємне пристосування, основу якого складає поступове входження працівників у нові професійні та соціально-економічні умови праці.

Термін «адаптація» застосовується в різних областях науки. У соціології та психології виділяють соціальну й виробничу адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожна з них має й самостійні сфери програми: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича – включає й технічні, і біологічні, і соціальні аспекти.

У найзагальнішому вигляді адаптація (лат. *adapto* – пристосування, прикладання) – термін спочатку використовувався в біологічній науці для позначення процесу пристосування будови й функцій організмів (популяцій, видів) і їх органів до певних умов зовнішнього середовища. Адаптація формується протягом усіх стадій життєвого циклу організму. Разом із тим адаптація є і певний результат пристосувального процесу – адаптаціогенеза, що протікає при взаємодії живих систем із навколишнім їх середовищем. Матеріалістичне трактування природи адаптації вперше запропонував Дарвін, який показав, що адаптації виникають у результаті дії природного відбору. У даний час поняття адаптація вийшло за межі біології. Воно стало вживатися в багатьох технічних, природничих і гуманітарних науках. Так, у медицині воно використовується для характеристики оптимальної життєдіяльності й нормального соціобіологічного розвитку людини. У технічних науках і кібернетиці на основі поняття адаптація розробляється поняття «адаптивні системи», яким позначаються різні самоналагоджувальні технічні системи зі зворотним зв'язком. Загальнонауковий статус поняття адаптація передбачає й необхідність його визначення в більш широкому значенні, інваріантному для конкретних наукових дисциплін: адаптація є особлива форма відображення системами впливів зовнішнього й внутрішнього середовища, що полягає в тенденції до встановлення з ними динамічної рівноваги. Така рівновага забезпечує гармонійне співвідношення системи з її внутрішнім і зовнішнім середовищем і розвиток даної системи [9].

У зарубіжній психології значне поширення набуло необіхевіористське визначення адаптації, яке використовується в роботах Г. Айзенка та його послідовників. Адаптацію вони визначають двояко: а) як стан, у якому потреби індивіда, з одного боку, і вимоги середовища – з іншого повністю задоволені. Це стан гармонії між індивідом і природою або соціальним середовищем; б) процес, за допомогою якого цей гармонійний стан досягається [5].

Е. Шейн визначає адаптацію як процес пізнання низок влади, процес досягнення доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації або її підрозділах» [10].

Таким чином, адаптація – це взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовій впрацьованості співробітника в нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умовах праці. Найважливішими компонентами адаптації працівника є узгодження самооцінок і домагань працівника з його можливостями, з одного боку, реальністю виробничого середовища, у якій він адаптується з іншого. Тут можливі протиріччя, від глибини й можливості розв'язання яких залежить успішність адаптації.

У соціології та психології виділяють соціальну й виробничу адаптацію. До певної міри ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожна з них має й самостійні сфери додатку: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича адаптація включає й технічні, і біологічні, і соціальні аспекти.

У процесі соціальної адаптації особистості встановлюються співвідношення, які забезпечують розвиток як особистості й соціальної групи, так і середовища (мікросередовища). При цьому соціальна адаптація охоплює біологічну, психічну й соціальну сфери буття людини.

З позицій управління персоналом найбільший інтерес представляє виробнича адаптація. Саме вона є інструментом у вирішенні такої проблеми, як формування в нового робочого необхідного рівня продуктивності і якості праці в коротші терміни.

Адаптація працівника в організації є багатосторонній процес його пристосування до змісту й умов трудової діяльності, до безпосереднього соціального середовища, вдосконалення ділових та особистих якостей працівника. Це процес, який вимагає як від працівника, так і від колективу взаємної активності й зацікавленості один в одному.

Проблема зміни місця роботи й умов праці в тій чи іншій мірі стосується всіх категорій населення, що працюють, але найгостріше вона стоїть перед молодими фахівцями. Крім того,

часто зміна робочого місця припускає не тільки зміну умов праці, колективу, але й може бути пов'язана із зміною професії, виду діяльності, що додає адаптації новий, складніший характер.

Проте, у будь-якому випадку, нові члени колективу приходять у перший робочий день із безліччю природних побоювань. П. Хамфрі вважає, що головне побоювання більшості людей пов'язано із страхом потерпіти невдачу на новій роботі. Він указує на деякі приклади: втратити роботу (тобто бути звільненим з якої-небудь причини); не зуміти завоювати пошану колег; не справитися з новою роботою; виявити недолік досвіду або знань; показатися некомпетентним; «не любитися» трудовому колективу; не «злюбити» самому трудовий колектив; не зуміти порозумітися з керівником; не бути сприйнятним у цілому [11].

Новачок включається в систему внутрішньоорганізаційних відносин, займаючи в ній одночасно кілька позицій. Кожній позиції відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, що визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління, громадської організації. Від людини, яка займає кожну з названих позицій, очікується відповідна їй поведінка. Людина, яка влаштовується на роботу в ту чи іншу організацію, має певні цілі, потреби, норми поведінки. Відповідно до них співробітник висуває певні вимоги до організації: до умов праці та її мотивації.

У процесі пристосування людини до виробничого середовища виникає немало питань: чи потрібно приймати працівникові середовище як належне й усіма силами пристосовуватися до нього, або вимагати зміни й самого середовища, які шляхи й засоби дії на людину та на середовище, де критерії можливості й необхідності обліку вимог працівника й т.д. Тому слід розрізняти активну адаптацію, коли індивід прагне впливати на середовище з тим, щоб змінити її (у тому числі й ті норми, цінності, форми взаємодії й діяльності, які він повинен освоїти), і пасивну, коли він не прагне до такої дії та зміни.

Серед основних цілей адаптації нових працівників зазвичай виділяють такі:

- можливість більш швидкого досягнення робочих показників, прийнятних для організації – роботодавця;
- зменшення стартових витрат. Новий працівник не завжди знає роботу й те, як працює організація. До тих пір, поки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співробітники, його робота вимагає від організації більш високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці стартові витрати й дає змогу новому працівникові швидше досягти встановлених стандартів виконання роботи;
- входження працівника в робочий колектив, у його неформальну структуру й відчуття себе членом команди;
- зниження тривожності й невпевненості, які долаються новим працівником. Тривожність і невпевненість у даному випадку означають боязнь провалів у роботі та неповну орієнтацію в робочій ситуації. Це нормальний страх перед новим і невідомим;
- скорочення плинності кадрів серед нових працівників. Якщо працівники не змогли своєчасно освоїтися в організації, то вони можуть відреагувати на це звільненням;
- економія часу безпосереднього керівника й рядових працівників. Працівник, який недостатньо адаптувався до роботи в організації, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків;
- розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до роботи й реалізму в очікуваннях. Процес адаптації має сприяти формуванню позитивного ставлення нових працівників до організації, до свого підрозділу й до дорученої справи. Це є неодмінною умовою високих робочих показників;
- зниження витрат із пошуку нового персоналу;
- формування кадрового резерву (наставництво – це можливість для досвідченого співробітника набути досвіду керівництва) [7].

Найбільш ефективною представляється адаптація як процес активного пристосування індивіда до середовища, що змінюється, за допомогою відповідної дії, що управляє, і використання різних засобів (організаційних, технічних, соціально-психологічних і т.п.).

По своїй дії на працівника розрізняють прогресивні результати адаптації й регресивні. Останні мають місце в разі пасивної адаптації до середовища з негативним змістом (наприклад, з низькою трудовою дисципліною).

Складові (компоненти) виробничого середовища як об'єкту адаптації вельми різноманітні. Серед них можна виділити: умови та організацію праці, оплату праці і форми матеріального стимулювання, зміст праці, жорсткість норм, психологічний клімат у колективі й т.д. Деякими

дослідниками виділяються також чинники невиробничої сфери підприємства (адаптація до побутових умов, позавиробничого спілкування з колективом, організація дозвілля на підприємстві) [1].

Виділяють два напрями адаптації:

- первинна, тобто пристосування молодих кадрів, що не мають досвіду професійної діяльності (як правило, у даному випадку йдеться про випускників навчальних закладів);
- вторинна, тобто пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності (як правило, що змінюють об'єкт діяльності або професійну роль, наприклад при переході в ранг керівника).

Слід зазначити, що в умовах формування й функціонування ринку праці зростає роль вторинної адаптації. З іншого боку, вітчизняним кадровим службам необхідно звернутися до досвіду зарубіжних фірм, які приділяють традиційно підвищену увагу первинній адаптації молодих співробітників. Ця категорія працівників потребує особливої турботи про них із боку адміністрації [8].

У вирішенні кадрових проблем на підприємстві важливе значення мають усі різновиди виробничої адаптації. Так, при формуванні колективу потрібно враховувати, що змінюваність кадрів або зворотний показник – закріплення робочих на робочих місцях – багато в чому залежать від результатів адаптації. Незадоволеність її результатами приводить до необґрунтовано високої текучості, до підвищеної захворюваності, до інших негативних моментів, у тому числі й економічного характеру.

Незважаючи на відмінність між видами адаптації, усі вони знаходяться в постійній взаємодії, тому процес управління потребує наявності єдиної системи інструментів впливу, що забезпечують швидкість і успішність адаптації.

Вивчення вітчизняного досвіду показало, що спеціальної служби, яка б займалася питаннями профорієнтації й адаптації в організації, як правило, не існує. Формально функції по профорієнтації виконує менеджер із підготовки кадрів, який працює з випускниками підшефних закладів

Успішність адаптації залежить від характеристик виробничого середовища й самого працівника. Чим складніше середовище, чим більше відмінність її від звичного виробничого середовища на колишньому місці роботи, чим більше пов'язано з нею змін, тим важче проходить процес адаптації.

Адаптація як процес характеризується певною тривалістю, і отже, має свій початок і закінчення. Якщо відносно початку адаптації питань не виникає (це початок діяльності працівника в нових умовах), то визначити її закінчення вельми важко. Річ у тому, що адаптація – це процес, що протікає постійно в міру зміни чинників зовнішнього середовища трудової діяльності працівника, та й зміни самої людини. Тому адаптація має відношення й до людини, яка не міняла робочого місця.

З позицій управління кадрами, формування трудового потенціалу, визначення термінів адаптації велике значення має з'ясування такого поняття, як межа адаптації.

При визначенні термінів адаптації як її межа, або точка відліку завершення її як процесу, можуть використовуватися певні кількісні показники, що характеризують окремі сторони адаптації, або система показників (А.П. Волгін, В.І. Матірко). Зокрема, можна виділити:

- об'єктивні показники – рівень і стабільність кількісних показників праці (систематичне виконання норм, якісне виготовлення продукції, відсутність порушень у ритмі роботи конвеєрної або потокової лінії, професійна стійкість, зростання кваліфікації, рівень трудової дисципліни і т.п.);
- суб'єктивні показники – рівень задоволеності своєю професією, умовами праці, колективом тощо.

Інший підхід до оцінки виробничої адаптації виходить із характеристики й результатів кожної з її сторін. Кожна з них має свій об'єкт, свої цільові завдання, показники ефективності.

Професійна адаптація полягає в активному засвоєнні професії, її тонкощів, специфіки, необхідних навичок, прийомів, засобів прийняття рішень. Вона починається з того, що після з'ясування досвіду, знань і характеру новачка для нього визначають найбільш сприятливу форму підготовки, наприклад, направляють на курси або прикріплюють наставника.

Складність професійної адаптації залежить від широти й різноманітності діяльності, інтересу до неї, змісту праці, впливу професійного середовища, індивідуально-психологічних властивостей особистості.

У процесі психофізіологічної адаптації відбувається засвоєння сукупності всіх умов, що роблять різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До цих умов слід віднести: фізичні й психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми виробничої обстановки, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітленість, вібрація тощо).

У процесі соціально-психологічної адаптації відбувається включення працівника в систему співвідносин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації працівник отримує інформацію про систему ділових й особистих взаємин у колективі та окремих формальних і неформальних групах, про соціальні позиції окремих членів групи. Цю інформацію він сприймає активно, співвідносячи її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтаціями. При прийнятті співробітником групових норм відбувається процес ідентифікації особистості або з колективом у цілому, або з будь-якою формальною групою.

У процесі організаційно-адміністративної адаптації працівник знайомиться з особливостями організаційного механізму управління, місцем свого підрозділу та посади в загальній системі цілей і в організаційній структурі. При даній адаптації у співробітника повинно сформуватися розуміння власної ролі в загальному виробничому процесі. Слід виділити ще одну важливу й специфічну сторону організаційної адаптації – підготовленість співробітника до прийняття й реалізації нововведень (технічного або організаційного характеру).

Економічна адаптація дає змогу працівникові ознайомитися з економічним механізмом управління організацією, системою економічних стимулів і мотивів, адаптуватися до нових умов оплати своєї праці й різних виплат.

У процесі санітарно-гігієнічної адаптації працівник освоюється з новими вимогами трудової, виробничої й технологічної дисципліни, правилами трудового розпорядку. Він звикає готувати робоче місце до трудового процесу в умовах виробництва, що склалися в організації, дотримуючись гігієнічних і санітарних норм, вимог техніки безпеки та збереження здоров'я, а також з урахуванням економічної безпеки навколишнього середовища.

Незважаючи на відмінність між видами адаптації, усі вони знаходяться в постійній взаємодії, тому процес управління потребує наявності єдиної системи інструментів впливу, що забезпечують швидкість і успішність адаптації [4].

Розглянемо особливості управління процесом адаптації. Управління процесом адаптації – це активна дія на чинники, що зумовлюють її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків та ін. Механізм управління процесом адаптації вимагає вирішення трьох найважливіших проблем: структурного закріплення функцій управління адаптацією в системі управління організацією; налагодження технології адаптації; організації інформаційного забезпечення адаптації.

Розробка заходів, що позитивно впливають на адаптацію, припускає знання як суб'єктивних характеристик робочого (стать, вік, його психофізіологічні характеристики, а також освіта, стаж та ін.), так і чинників виробничого середовища, характеру їх впливу (пряме або непряме) на показники й результати адаптації. Тому при оптимізації процесу адаптації слід виходити з наявних можливостей підприємства (у частині умов праці, гнучкого робочого часу, організації праці тощо) і обмежень у зміні робочого (у розвитку тих або інших здібностей, у звільненні від негативних звичок та ін.), необхідно також враховувати відмінності на новому й на колишньому місці роботи, особливості нової та колишньої професії, бо вони можуть бути істотними, що послужить серйозним бар'єром для професійної мобільності й проведення кадрової політики підприємства.

Роль тієї або іншої сторони виробничої адаптації може виявлятися по-різному, залежно від конкретної ситуації. Для однієї професії (професійної групи) найбільш складною проблемою може бути, наприклад, психофізіологічна сторона адаптації, для інших – соціально-психологічна.

Конкретизація підходу до кожного працівника, визначення значущості тієї або іншої сторони адаптації для конкретних умов виробничого середовища, розробка відповідних заходів для полегшення її проходження складають основу процесу управління адаптацією, що припускає й певну технологію. Так, стосовно молодих робочих вона включає:

- аналіз очікувань робочих, що поступають (з'ясування на підставі бесіди мотивів надходження, очікувань, пов'язаних із даним підприємством, при необхідності – професійна орієнтація);
- прийом і прогноз стабільності новачка (як довго він може пропрацювати в даному колективі);
- введення новачка в колектив;
- власне контроль адаптації в ході періодичних зустрічей або заочно;

- ліквідацію причин конфліктних ситуацій або незадоволеності вирішенням проблем адаптантів, санкції відносно тих, хто зобов'язаний був усунути причини дезадаптації;
- узагальнення матеріалів про хід адаптації новачків, ознайомлення з ними адміністрації підприємства та лінійних керівників [3].

Особливу увагу до молодих робочих необхідно проявляти в перші три місяці їх роботи, коли позначається недостатній рівень освоєння професії, вельми напруженими представляються норми вироблення, не завжди фактичні умови й рівень організації праці та виробництва відповідають очікуванням відносно сфери додатку праці й обраної професії.

Серед заходів, які сприяють скороченню періоду адаптації й негативних її наслідків, можна виділити добре поставлену професійну орієнтацію і, зокрема, професійний відбір кадрів. Останній дає змогу виявити працівників, вірогідність успішної адаптації яких до даних чинників виробничого середовища найбільш висока. Найбільшою мірою це відноситься до професій, що пред'являють до працівника специфічні вимоги (уважність, гострота зору та ін.).

Успішній психофізіологічній адаптації сприяють заходи щодо пристосування середовища до людини: поліпшення умов праці, облік ергономічних вимог при організації робочого місця (вибір відповідного устаткування, планування робочого місця), при конструюванні устаткування, оргоснастки й т.д. Важливими представляються заходи, направлені на зниження стомлюваності людини [2].

Особливу проблему представляє адаптація до праці в нових умовах господарювання. Це свого роду повторна адаптація: людина, залишаючись на своєму робочому місці, адаптована до нього, повинна пристосовуватися до нової економічної, соціальної й психологічної ситуації. Вимога більшої ув'язки оплати праці з її кінцевими результатами примушує активізувати використання своїх можливостей, що часто супроводжується підвищенням інтенсивності праці як за рахунок вищого темпу роботи, збільшення тривалості робочого часу, так і за рахунок ігнорування правил охорони праці й техніки безпеки. Дезадаптація працівника до таких умов праці виявляється в підвищенні травматизму й захворюваності, розвитку стомлення працівника, неможливості відновити працездатність до початку чергового робочого періоду, що не компенсується.

Важливу роль в адаптації працівників грає психологічний клімат у колективі. Ділові взаємини розвивають відчуття товариства й взаємодопомоги, підвищують трудову активність працівників, задоволеність працею. З економічної точки зору психологічний клімат і моральна обстановка на підприємстві істотно впливають на продуктивність праці, діючи на психіку і настрої людей [6].

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що адаптація персоналу це важливий елемент процесу управління підприємством, який дозволяє ефективно управляти людськими ресурсами й досягати поставлених цілей. Успішність адаптації залежить від характеристик виробничого середовища та самого працівника. Чим складніше середовище, чим більше відмінність її від звичного середовища на колишньому місці роботи, чим більше пов'язано з нею змін, тим важче проходить процес адаптації.

Література

1. Виноградов Е.А. Персонал в фирмах индустриально развитых стран / Е.А. Виноградов, Н.К. Маусов, О.М. Ламскова. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1992. – 206 с.
2. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации ЗМ / М.В. Грачев. – М.: Дело Лтд, 1993. – 351 с.
3. Грачев М.В. Управление трудом: теория и практика капиталистического хозяйствования / М.В. Грачев. – М.: Наука, 1990. – 136 с.
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2005. – 304 с.
5. Манаев С.В. Оценка управления процессом адаптацией / С.В. Манаев, Ю.Д. Горковенко // Управление персоналом. – 2007. – №11-12. – С. 50-53.
6. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов; под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
7. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник / М.І. Мурашко. – К.: Знання, 2002. – 311 с.
8. Савченко В. Удосконалення та підвищення ефективності професійного навчання кадрів на виробництві / В. Савченко // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 7. – С. 14–21.
9. Фіцула М.М. Педагогіка: навчальний посібник для студентів вищих педагогічних закладів освіти / М.М. Фіцула. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 544 с.

10. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Эдгар Шейн. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. - 336 с
11. Шейнис М.Ю. Рабочая книга психолога организации / М.Ю. Шейнис. – Самара: Издательский дом «Бахрах-М», 2001. – 224 с.