

УДК 658.3: 656.2

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-1-19>

Обруч Г.В.

кандидат економічних наук,
докторант кафедри
економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом
Українського державного університету залізничного транспорту

Obruch Hanna

Candidate of Sciences (Economics), Doctoral Student,
Ukrainian State University of Railway Transport

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ

DIGITAL TOOLS FOR MANAGING STAFF ADAPTATION IN RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ENSURING THEIR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У статті досліджено сутнісно-змістовну характеристику категорії «адаптація персоналу». Запропоновано авторське розуміння цього поняття як процесу пристосування працівника до нових умов ведення трудової діяльності шляхом його знайомства зі специфікою діяльності, навчання, оцінювання, інформування, розвитку комунікаційних здібностей та психологічного пристосування до умов та корпоративних цінностей підприємств залізничного транспорту. Вивчено наявні підходи до класифікації видів адаптації персоналу, розкрито ключові етапи реалізації цього процесу. Обґрунтовано доцільність поєднання під час адаптації працівників на підприємствах залізничного транспорту традиційних інструментів адаптації з цифровими інноваціями в сфері управління персоналом. Розкрито цифрові інструменти управління трудовою адаптацією працівників підприємств залізничного транспорту за такими групами, як інформування, знайомство та підтримка комунікацій; навчання, оцінювання та планування кар'єри персоналу; психологічна підтримка та пристосування працівників до нових умов ведення професійної діяльності.

Ключові слова: адаптація персоналу, цифрові інструменти, класифікація видів адаптації персоналу, етапи, підприємства залізничного транспорту.

В статье исследована сущностно-содержательная характеристика категории «адаптация персонала». Предложено авторское понимание этого понятия как процесса приспособления работника к новым условиям ведения трудовой деятельности путем его знакомства со спецификой деятельности, обучения, оценивания, информирования, развития коммуникационных способностей и психологического приспособления к условиям и корпоративным ценностям предприятий железнодорожного транспорта. Изучены существующие подходы к классификации видов адаптации персонала, раскрыты ключевые этапы реализации этого процесса. Обоснована целесообразность сочетания во время адаптации работников на предприятиях железнодорожного транспорта традиционных инструментов адаптации с цифровыми инновациями в сфере управления персоналом. Раскрыты цифровые инструменты управления трудовой адаптацией работников предприятий железнодорожного транспорта по таким группам, как информирование, знакомство и поддержка коммуникаций; обучение, оценивание и планирование карьеры персонала; психологическая поддержка и приспособление работников к новым условиям ведения профессиональной деятельности.

Ключевые слова: адаптация персонала, цифровые инструменты, классификация видов адаптации персонала, этапы, предприятия железнодорожного транспорта.

The article examines the essential and meaningful characteristics of the category "personnel adaptation", which allowed us to offer the author's understanding of this concept as a process of adapting an employee to new working conditions by familiarizing him with the specifics of the activity, training, evaluation, information, development of communication abilities and psychological adaptation to the conditions and corporate values of railway transport enter-

prises. The existing approaches to the classification of types of personnel adaptation are studied and the content of professional, psychological, socio-psychological, economic, organizational, and sanitary-hygienic personnel adaptation is revealed both in the case of an employee entering a position and in the process of adapting the team to the new conditions of the company's functioning. The characteristic of key stages of adaptation of employees is given. It is determined that the transformation of the operating conditions of railway transport enterprises, which are currently undergoing a period of corporatization of the industry and are actively undergoing digitalization processes, requires the transfer of the procedure for adapting employees to a digital format, which will significantly speed up and improve the adaptation of new employees to the peculiarities of labor activity in the industry. Based on the fact that the current system of adaptation of employees at railway transport enterprises is not effective enough, the expediency of combining traditional adaptation tools with digital innovations in the field of personnel management is determined. Given that the processes of corporatization and digitalization of the industry require adaptation of both existing personnel and new employees to qualitatively different working conditions by developing digital competencies and professional knowledge, digital tools for managing labor adaptation of employees in the industry are proposed to be considered in accordance with the key processes of adaptation for such groups as informing, dating and maintaining communications; training, evaluation and career planning of personnel; psychological support and adaptation of employees to new conditions of professional activity. It is determined that the introduction of this kind of digital tools in railway transport enterprises will not only increase the efficiency of the process of personnel adaptation, significantly simplify the procedure of industrial training and increase the level of employee training in labor activity, but also create a progressive system of personnel management and support for general corporate labor standards.

Keywords: *personnel adaptation, digital tools, classification of types of personnel adaptation, stages, railway transport enterprises.*

Постановка проблеми. Цифровізація економіки сьогодні обумовлює суттєві зміни у всіх сферах господарювання та бізнес-процесах компаній. Ключовим напрямом реалізації цифрової модернізації бізнесу стала трансформація системи управління персоналом шляхом її уніфікації, оптимізації та підвищення прозорості для співробітників. Впровадження інтернет-технологій, месенджерів, спеціальних пошукових та програмних інструментів в організацію робочого процесу компанії вимагає адаптації персоналу до нових умов її функціонування за рахунок як розвитку інтелектуально-цифрових компетенцій наявного кадрового складу, так і акомодатії нових працівників.

Специфіка діяльності підприємств залізничного транспорту висуває підвищені вимоги до процесів адаптації персоналу галузі, адже потреба підтримки високого рівня безпеки транспортного процесу, складність застосованих технологій і систем вимагають постійного розвитку та вдосконалення професійних компетенцій працівника, оволодіння новим співробітником корпоративними цінностями та власними професійними обов'язками.

Особливо гостро проблема адаптації персоналу підприємств залізничного транспорту постала в нинішніх умовах їх функціонування, що характеризуються зміною підходів до управління та орієнтацією на впровадження конкурентного середовища в галузі. Курс на оптимізацію витрат задля підвищення ефективності операційної діяльності підприємств залізничного транспорту привів до вимивання цінного інтелектуально-кадрового потенціалу з підприємств галузі. Масовий відтік висококваліфікованого персоналу з галузі став результатом різкого зниження рівня оплати праці робітників основної діяльності. Порівняно з рівнем заробітної плати управлінського персоналу заробітна плата працівників, зайнятих в експлуатації, в десятки разів нижче й не перевищує 11 тис. грн., і це з огляду на складність та відповідальність їх праці. Така ситуація змусила керівництво підприємств залізничного транспорту залучити нових працівників з ринку праці для поповнення ка-

дрового складу, що зумовлює необхідність реалізації ефективного процесу їх адаптації. Однак, попри свою важливість для підвищення лояльності та збереження цілісності кадрового складу, чинна на підприємствах залізничного транспорту система управління адаптацією персоналу досі має формальний характер і зводиться до простого ознайомлення працівника з його посадою. З огляду на прагнення підприємств АТ «Укрзалізниця» до освоєння цифрового формату ведення транспортно-логістичної діяльності виникає необхідність вивчення особливостей процесу адаптації працівників та розгляду цифрових інструментів управління її реалізацією на підприємствах залізничного транспорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробленню теоретико-методологічного базису управління процесами адаптації присвятили свої дослідження низка таких вітчизняних і закордонних науковців, як Г. Ауберт, С. Кулик, О. Кобцева, І. Кряжева, Р. Єсікова [1–5]. Процеси адаптації персоналу на підприємствах залізничного транспорту стали об'єктом вивчення таких учених вітчизняної наукової школи, як В. Дикань, Л. Калініченко, М. Корінь, В. Овчиннікова, Т. Сухорукова, І. Токмакова [6–10].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Високо оцінюючи внесок вищезазначених учених у вирішення проблеми формування теоретичної бази управління процесами адаптації на підприємствах галузі, маємо відзначити, що курс на цифровізацію країни загалом та підприємств залізничного транспорту зокрема обумовлює необхідність пошуку ефективних цифрових інструментів управління адаптацією персоналу до нових умов ведення трудової діяльності в епоху цифровізації.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті полягає у дослідженні теоретичного базису та розкритті цифрового інструментарію управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку в епоху цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. В загальному розумінні категорія «адаптація» озна-

чає пристосування до чогось. Загальнонауковий характер цієї категорії зумовив існування значної різноманітності підходів до визначення її змісту.

В економіці поняття «адаптація» вживається вченими як щодо підприємств та комплексу економічних систем, так і в контексті відображення особливостей пристосування персоналу до умов функціонування конкретної компанії. Розкриваючи особливості трудової адаптації персоналу, більшість дослідників акцентує увагу на двох аспектах цього процесу, а саме адаптації нових співробітників та пристосуванні діючого кадрового складу до нових умов функціонування компанії.

Дослідження теоретичних поглядів на визначення змісту поняття «адаптація персоналу» як економічної категорії дало змогу встановити існування об'єктно-суб'єктного, діяльнісного та інструментального підходів до розуміння її сутності. В рамках першого підходу поняття адаптації персоналу розглядається науковцями щодо пристосування працівника та організації загалом до нових умов діяльності. Такої точки зору дотримується А. Єгоршин, який під адаптацією персоналу розуміє процес, по-перше, пристосування трудового колективу до нових умов функціонування організації, а по-друге, пристосування окремого працівника як індивідуальної особистості до нового робочого місця та специфіки організації праці в конкретній компанії [11]. Подібної думки дотримуються Ю. Конотопцева, А. Кібанов, Л. Балабанова, які розглядають адаптацію персоналу як двосторонній процес, що передбачає пристосування й працівника, й компанії один до одного в рамках реалізації першим трудової діяльності. Прибічники діяльнісного підходу, ключовими представниками якого є І. Кряжева, Є. Таранов, Т. Снегірьова, трактують термін адаптації персоналу щодо процесу усвідомлення основ трудової діяльності, самоусвідомлення, переосмислення й формування ставлення до праці [4; 12; 13]. Представниками інструментального підходу (Т. Базаров, О. Кобцева, Т. Срьомін та інші науковці) під час визначення змісту адаптації персоналу зосереджується більша увага на розкритті механізмів її реалізації, а саме визначенні особливостей навчання, інформування, ідентифікації та ознайомлення працівника з корпоративними цінностями й специфікою виробничої діяльності компанії [3; 14].

Отже, адаптація персоналу – це процес пристосування працівника до нових умов ведення трудової діяльності шляхом його знайомства зі специфікою діяльності, а також навчання, оцінювання, інформування, розвитку комунікаційних здібностей та психологічного пристосування до умов і корпоративних цінностей підприємств залізничного транспорту.

Існування різних поглядів на зміст поняття «адаптація персоналу» обумовилось формуванням різноманітних підходів до класифікації її видів. Так, О. Дмитрук та О. Свінцицька, систематизуючи види адаптації персоналу, наводять таку класифікацію:

1) наявність досвіду роботи: первинна й вторинна адаптація;

2) зміст інформації, що отримується в процесі адаптації: професійна, організаційна, соціально-психологічна, культурно-побутова, психологічна;

3) напрям адаптації: виробнича та невиробнича;

4) характер поведінки особистості в процесі адаптації: активна, пасивна;

5) результат адаптації: прогресивні зміни, регресивні зміни [15].

Інший погляд на види адаптації персоналу має О. Кобцева. У своїй праці «Адаптація персоналу: класифікація видів та показників» вона виділяє такі види адаптації персоналу:

1) залежно від суб'єкта адаптації: адаптація працівників, адаптація організації;

2) залежно від характеру взаємовідносин суб'єкта та об'єкта: активна й пасивна;

3) залежно від результату впливу: прогресивна та регресивна адаптація;

4) залежно від рівня реалізації: первинна й вторинна адаптація;

5) залежно від сфери впливу: адаптація до нової посади; адаптація у разі зниження в посаді, адаптація у разі звільнення, реадаптація;

6) залежно від ступеня завершеності процесу: повна, часткова, дезадаптація;

7) залежно від напрямку: виробнича та невиробнича адаптація [3].

Р. Єсікова доповнює наявні види адаптації такою класифікаційною ознакою, як ставлення до співробітника, виділяючи в межах цієї класифікаційної ознаки такі її види, як конформізм, мімікрія, адаптивний індивідуалізм та заперечення [5].

Досліджуючи різні види трудової адаптації персоналу, більшість дослідників акцентує увагу на необхідності саме професійної, психологічної, соціально-психологічної, економічної, організаційної та санітарно-гігієнічної адаптації персоналу як у разі входження працівника на посаду, так і в процесі пристосування колективу до нових умов функціонування компанії. При цьому варто зазначити, що професійна адаптація персоналу до нових умов трудової діяльності передбачає перш за все розвиток у працівника його професійних якостей шляхом освоєння системи нових знань та навиків, формування відповідального ставлення до власних професійних обов'язків.

Психологічна адаптація полягає в освоєнні працівником умов ведення власної трудової діяльності, зокрема його пристосуванні до умов та ритму праці, особливостей психологічного та фізичного навантаження в процесі виконання трудових обов'язків, специфіки робочого місця [16].

Соціально-психологічна адаптація, на відміну від психологічної, більше стосується пристосування працівника до особливостей трудового колективу. Така адаптація полягає в ознайомленні працівника з культурно-побутовими умовами, діючими в організації, та передбачає його знайомство з корпоративними традиціями, нормами, цінностями, стратегічними орієнтирами розвитку компанії.

В межах економічної адаптації проводиться знайомство працівника з діючою на підприємстві системою мотивації праці, а саме особливостями нарахування та виплати заробітної плати, системою преміювання (додаткові бонуси, стимули) та покарання за невиконання трудових зобов'язань [16].

Організаційна адаптація полягає в ознайомленні працівника з особливостями організаційної структури компанії, діючим стилем і механізмами управління, а також передбачає формування у працівника розуміння значущості його посади й підрозділу в досягненні цілей розвитку організації. Важливим аспектом організаційної адаптації співробітників є розвиток у них адекватного сприйняття нововведень та залучення до процесів управління компанією.

Санітарно-гігієнічна адаптація тісно переплітається з психологічною, однак, на відміну від останньої, передбачає ознайомлення працівника з нормами та правилами трудового розпорядку, санітарно-гігієнічними вимогами та правилами трудової дисципліни, визначеними кодексом трудової етики та корпоративними документами [16]. Отже, в комплексі визначені види адаптації працівника мають забезпечити його ефективне включення в компанію та значно спростити процес пристосування до діючої в ній культури цінностей і моралі, особливостей управління та виробничої діяльності. При цьому варто зазначити, що процес адаптації працівника не є спонтанним, а має системний, чітко регламентований характер. Розглядаючи особливості трудової адаптації працівників, науковці вже сьогодні визначають ключові етапи її реалізації, що охоплюють процеси від оцінювання співробітника до подолання міжособистісних труднощів. Характеристика ключових етапів адаптації працівників подана на рис. 1.

Успішність процедури адаптації працівників насамперед залежить від ефективності вибраного інстру-

ментарію адаптації. Практикою нині напрацьовано величезний спектр інструментів адаптації працівників до нових умов трудової діяльності, що охоплює такі традиційні прийоми адаптації, як наставництво, інтенсивні курси та співбесіди, системи разових корпоративних доручень і додаткового заохочення співробітників до успішного виконання виробничих завдань. Однак трансформація умов функціонування підприємств залізничного транспорту, що нині переживають період корпоратизації галузі та активно піддаються процесам цифровізації, вимагає переведення процедури адаптації працівників у цифрових формат, що дасть змогу значно прискорити й підвищити пристосування нових співробітників до особливостей трудової діяльності на підприємствах галузі.

При цьому система трудової адаптації працівників підприємств залізничного транспорту повинна поєднувати традиційні інструменти адаптації з цифровими інноваціями у сфері управління персоналом та включати комплекс цифрових інструментів, орієнтованих на інформування, знайомство, навчання, оцінювання, підтримку комунікацій та психологічне пристосування працівника до нових умов праці.

З огляду на те, що процеси корпоратизації та цифровізації галузі вимагають адаптації як наявного кадрового складу, так і нових працівників до якісно інших умов ведення трудової діяльності шляхом розвитку цифрових компетенцій та професійних знань, цифрові інструменти управління трудовою адаптацією доцільно розглядати згідно з ключовими процесами адаптації, виділяючи такі їх групи.

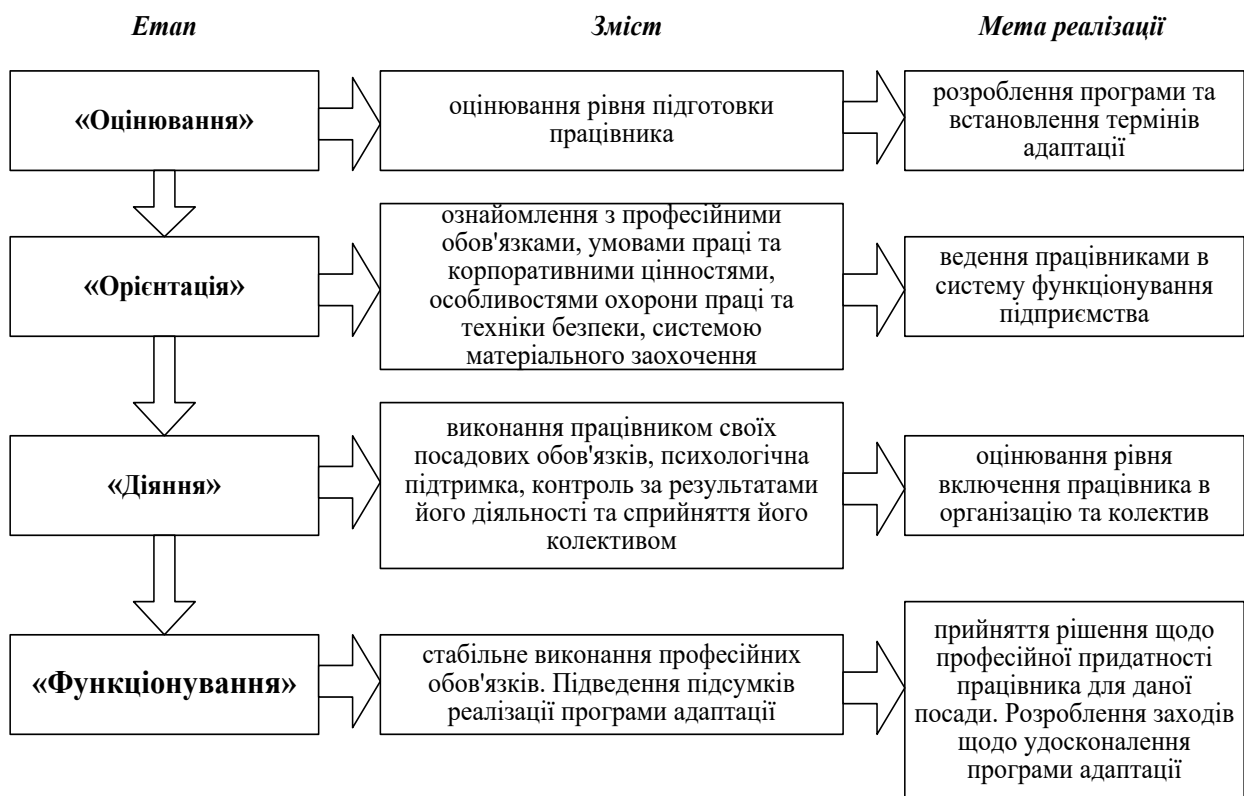


Рис. 1. Характеристика ключових етапів адаптації працівників

Джерело: сформовано на основі джерела [10]

1) Інструменти інформування, знайомства та підтримки комунікацій. Вони передбачають можливість використання різних роду месенджерів, чат-ботів та корпоративних порталів для ознайомлення працівника з корпоративною політикою підприємств залізничного транспорту, а також підтримки постійного зв'язку в процесі виконання трудових зобов'язань. Зокрема, програмні можливості таких месенджерів, як Skype, Slack, Telegram, Wahtsapp, дають змогу підтримувати обмін інформацією, забезпечувати зв'язок зі співробітником в онлайн-режимі, створювати умови для організації у віддаленому режимі наставництва й навчання нового працівника в процесі його адаптації на новому робочому місці. Окрім цього, можливості цих месенджерів дають змогу інформувати співробітників про події на підприємствах галузі, а також проводити анкетування та збирання даних про працівника для задоволення потреб різних підрозділів. Іншим цифровим інструментом, можливості якого дають змогу здійснювати інформаційну підтримку нових співробітників на підприємствах залізничного транспорту та прискорити процес освоєння ним знань, є HR-боти. З їх допомогою проводиться розсилка повідомлень та різної інформації, що містить цінні для нового співробітника дані стосовно історії розвитку компанії, її місії та корпоративних цінностей, системи соціальних гарантій, графіку роботи, політики інформаційної безпеки, неформальних правил поведінки в колективі. Окрім цього, HR-боти, створені на базі корпоративного порталу, дають змогу проводити тестування нових співробітників, аналіз рівня освоєння ними професійних знань, а також є так званими онлайн-консультантами для працівника, надаючи відповідь на всі питання, що виникають у працівника в процесі його трудової адаптації.

2) Інструменти навчання, оцінювання та планування кар'єри персоналу. Так, цифровий інструментарій навчання нині представлений широким комплексом технологій дистанційного навчання, які дають змогу ефективно організувати процес підготовки та підвищення кваліфікації працівника поза робочого часу. Організація навчального контенту в рамках мікронавчання ("micro-learning") на підприємствах залізничного транспорту є можливою на основі створення онлайн-бібліотеки, платформ для ідей, мозкового штурму тощо. Одним з ефективних інструментів для організації спільного навчального простору є сервіс Padlet, в рамках якого створюється можливість для командного навчання з відкритим доступом до результатів роботи інших учасників навчального процесу. Величезні можливості для швидкого навчання ("micro-learning") мають такі цифрові площадки, як YouTube, Grovo, Axonify, Qstream, Pathgather, Edcast. Наявні на цих платформах відео, блоги, цифрові документальні фільми, розповіді та презентації дають змогу працівнику в короткий час освоїти цінні для його професійного зростання знання. Щодо навчання працівників підприємств залізничного транспорту, яке передбачає оволодіння ними кардинально новими знання, то в такому разі доцільним є впровадження на підприємствах галузі інструментів макронавчання ("macro-learning"). Окрім корпоративного центру, навчання "macro-learning"

на підприємствах залізничного транспорту можна організувати шляхом створення на базі наявних платформ, таких як Coursera, Udacity, EdX, Udemy, BigThink, Lynda.com, SkillSoft, General Assembly, Pluralsight, CrossKnowledge, покрових програм-треків для навчання, корпоративних тренінгів, відеороликів та програм-інструкторів. Необхідним сучасним інструментом навчання працівників на підприємствах залізничного транспорту варто визнати спеціальні програмні ігрові додатки, що забезпечуватимуть реалізацію однієї з прогресивних технологій навчання, а саме гейміфікації. Не менше значення в процесі адаптації персоналу належить мають наявні технології оцінювання рівня професійних знань працівника та планування його кар'єрного зростання. Так, процес оцінювання рівня знань та професійної компетентності працівника на підприємствах залізничного транспорту можна організувати шляхом впровадження спеціального програмного додатку (наприклад, DealApp, CleverControl, StaffCounter, BambooHR, ZohoPeapel), в межах якого створиться можливість оцінювання продуктивності праці робітника, обліку його робочого часу та трудової активності, а також реалізації віддаленого контролю та формулювання подальших напрямів професійного зростання. Щодо планування кар'єри працівників, то така можливість на підприємствах залізничного транспорту може бути реалізована за рахунок включення в структуру корпоративного порталу спеціалізованих цифрових додатків, які визначають прогалини в професійній кар'єрі працівника та розробляють графік його кар'єрного зростання.

3) Інструменти психологічної підтримки та пристосування працівників до нових умов ведення професійної діяльності. Вони включатимуть створення на базі корпоративного порталу підприємств залізничного транспорту корпоративних мереж, онлайн-товариств та форумів. Ці цифрові інструменти як сприятимуть знайомству працівника з прийнятими в галузі традиціями й цінностями, так і забезпечуватимуть його знайомство з членами трудового колективу, їх неформальне спілкування.

Отже, впровадження таких цифрових інструментів на підприємствах залізничного транспорту дасть змогу не лише підвищити ефективність процесу адаптації персоналу, значно спростити процедуру виробничого навчання та підвищити рівень залучення працівника в трудову діяльність, але й створити прогресивну систему управління персоналом та підтримки загальнокорпоративних стандартів трудової діяльності.

Висновки. Таким чином, у статті досліджено сутнісно-змістовну характеристику категорії «адаптація персоналу», що дало змогу запропонувати авторське розуміння цього поняття як процесу пристосування працівника до нових умов ведення трудової діяльності шляхом його знайомства зі специфікою діяльності, а також навчання, оцінювання, інформування, розвитку комунікаційних здібностей та психологічного пристосування до умов та корпоративних цінностей підприємств залізничного транспорту. Вивчено наявні підходи до класифікації видів адаптації персоналу, розкрито ключові етапи реалізації цього процесу.

Визначено, що в нинішніх умовах корпоратизації підприємства залізничного транспорту переживають період кадрової кризи й змушені залучати працівників із зовнішнього ринку праці, відповідно, проводити їх адаптацію. Ґрунтуючись на тому, що чинна система адаптації працівників на підприємствах залізничного транспорту є недостатньо ефективною, ми визначили доцільність поєднання традиційних інструментів адаптації з цифровими інноваціями у сфері управління персоналом. Відповідно до цього розкрито цифрові інструменти управління трудовою адаптацією працівників підприємств залізничного транспорту за такими групами, як інформування, знайомство та підтримка комунікацій; навчання, оцінювання та планування кар'єри персоналу; психологічна підтримка та пристосування працівників до нових умов ведення професійної діяльності.

Бібліографічний список:

1. Aubert H. *Physiologie der Netzhout*. Breslau, 1865. 113 p.
2. Кулик С. Психологічні особливості управління професійною адаптацією вчителів : дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.05 ; Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України. Київ, 2004. 140 с.
3. Кобцева Е. Адаптація персонала: класифікація видів и показателі. *Вестник ВГУ. Серія «Економіка и управление»*. 2008. № 1. С. 100–104.
4. Кряжева И. Социально-психологические факторы адаптированности личности : автореф. дисс. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.00 ; АН СССР Институт психологии. Москва, 1980. 24 с.
5. Есикова Р. Совершенствование процесса адаптации персонала в организациях. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-protssesa-adaptatsii-personala-v-organizatsiyah> (дата звернення: 10.02.2020).
6. Дикань В., Єлагін Ю., Сухорукова Т. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту : підручник. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 275 с.
7. Калініченко Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 420 с.
8. Корінь М., Кондратюк М., Фарафонова О. Формування системи кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 29–37.
9. Овчиннікова В., Островерх Г., Пасіч Я. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 178–185.
10. Токмакова І., Доброскок О. Удосконалення процесу адаптації персоналу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 79–86.
11. Егоршин А. Управление персоналом : учебник для вузов. Нижний Новгород : НИМБ, 2007. 193 с.
12. Снегирева Т. Процесс социально-психологической адаптации в условиях специализации учебной деятельности : автореф. дисс. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.00 ; МГУ. Москва, 1978. 23 с.
13. Таранов Е. Социально-психологические проблемы адаптации молодого рабочего : автореф. дисс. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.00 ; МГУ. Москва, 1976. 25 с.
14. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Базарова, Б. Еремина. Москва : ЮНИТИ, 2005. 233 с.
15. Дмитрук О., Свінцицька О. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5 (10). С. 182–186.
16. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. *Науковий вісник*. 2014. Вип. 14 «Демократичне врядування». С. 100–107.

References:

1. Aubert, H. (1865). *Physiologie der Netzhout*. Breslau.
2. Kulyk, S. (2004). *Psyhlohichni osoblyvosti upravlinnya profesiynoyu adaptatsiyeyu vchyteliv* [Psychological features of management of professional adaptation of teachers]: dys. ... kand. psykhol. nauk : 19.00.05 ; Instytut psykholohiyi im. H.S. Kostyuka APN Ukrayiny. K.
3. Kobtseva, Ye. (2008). *Adaptatsiya personala: klassifikatsiya vidov i pokazateli* [Staff adaptation: classification of species and indicators]. *Vestnik VGU. Seriya "Ekonomika i upravleniye"*. 1, pp. 100–104.
4. Kryazheva, I. (1980). *Sotsial'no-psikhologicheskiye faktory adaptirovannosti lichnosti* [Socio-psychological factors of adaptation of the personality] : avtoref. dis. ... kand. psikh. nauk : 19.00.00 ; AN SSSR In-t psikh. M.
5. Yesikova, R. *Sovershenstvovaniye protssesa adaptatsii personala v organizatsiyakh* [Improving the process of personnel adaptation in organizations]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovaniye-protssesa-adaptatsii-personala-v-organizatsiyah> (accessed: 10 Feb 2020).
6. Dykan, V., Yelahin, Yu., Sukhorukova, T. (2012). *Ekonomika pratsi na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu* [Labor Economics at railway transport enterprises] : pidruchnyk. Kharkiv : UkrDAZT.
7. Kalinichenko, L. (2012). *Metodolohichnyy pidkhid do upravlinnya personalom pidpriyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh reformuvannya haluzi* [Methodological approach to personnel management of railway transport enterprises in the context of industry reform] : monohrafiya. Kh. : UkrDAZT.
8. Korin', M., Kondratyuk, M., Farafonova, O. (2019). *Formuvannya systemy kadrovoho zabezpechennya rozvytku infrastruktury zaliznychnoho transportu v transkordnykh rehionakh* [Formation of a system of personnel support for the development of railway transport infrastructure in cross-border regions]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. 66, pp. 29–37.
9. Ovchynnikova, V., Pasich, Ya. (2017). *Formuvannya kadrovoyi stratehiyi vitchyznyanykh pidpriyemstv avtotransportu* [Formation of personnel strategy of domestic enterprises of motor transport]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. 60, pp. 178–185.
10. Tokmakova, I., Dobroskok, O. (2019). *Udoskonalennya protsesu adaptatsiyi personalu pidpriyemstv zaliznychnoho transportu* [Improvement of the process of adaptation of personnel of railway transport enterprises]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. 67, pp. 79–86.
11. Yegorshin, A. (2007). *Upravleniye personalom* [Personnel management]: *uchebnik dlya vuzov*. N. Novgorod : NIMB.
12. Snegireva, T. (1978). *Protsses sotsial'no-psikhologicheskoy adaptatsii v usloviyakh spetsializatsii uchebnoy deyatel'nosti* [The process of social and psychological adaptation in the conditions of specialization of educational activities] : avtoref. dis. ... kand. psikh. nauk : 19.00.00 ; MGU. M.
13. Taranov, Ye. (1976). *Sotsial'no-psikhologicheskiye problemy adaptatsii molodogo rabochego* [Socio-psychological problems of adaptation of a young worker] : avtoref. dis. ... kand. psikh. nauk : 19.00.00 ; MGU. M.
14. Bazarov, T., Yeromin, B. (2005). *Upravleniye personalom* [Personnel management] : *uchebnik dlya vuzov*. M. : YUNITI.
15. Dmytruk, O., Svintsyts'ka, O. (2018). *Upravlinnya adaptatsiyeyu personalu zakladiv okhorony zdorovya v novykh umovakh hospodaryuvannya* [Managing the adaptation of health care personnel in the new business environment]. *Pryazovs'kyi ekonomichnyy visnyk*. 5 (10), pp. 182–186.
16. Konotoptseva, Yu. (2014). *Adaptatsiya personalu derzhavnoyi sluzhbyv* [Adaptation of public service personnel]. *Naukovyy visnyk*. 14 "Demokratychnе vryaduvannya", pp. 100–107.