

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.02.2026 г.

DOI: 10.24412/2782-3830-2026-2-204-210

Дата принятия рукописи в печать: 18.03.2026 г.

АЛИБЕКОВА Эльвира Исламовна,
студент ФГБОУ ВО «Поволжский государственный
университет телекоммуникаций и информатики»,
e-mail: mail@law-books.ru

ВОЛКОВА Юлия Андреевна,
директор обособленного подразделения
ООО «Институт красоты +»,
e-mail: mail@law-books.ru

КУСТОВА Марина Николаевна,
к.т.н., доцент, доцент кафедры цифровой экономики
ФГБОУ ВО «Поволжский государственный университет
телекоммуникаций и информатики»,
e-mail: mail@law-books.ru

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Адаптация новых сотрудников представляет собой сложный многоуровневый процесс, включающий не только освоение профессиональных функций, но и интеграцию в социальную и культурную среду организации. Психологический комфорт в первые недели работы определяет дальнейшую вовлечённость, производительность и лояльность сотрудника. В данной статье рассматриваются ключевые психологические факторы, влияющие на успешность адаптации, такие как уровень тревожности, восприятие поддержки со стороны коллег и руководства, а также соответствие личных ценностей корпоративным нормам. На основе практического опыта предложены рекомендации по совершенствованию практик онбординга с учётом индивидуальных и организационных особенностей.

Ключевые слова: адаптация персонала, онбординг, психологическая интеграция, организационная культура, вовлечённость, стресс на рабочем месте, HR-менеджмент.

ALIBEKOVA Elvira Islamovna,
student of FSBEI HE "Volga State University
of Telecommunications and Informatics"

VOLKOVA Julia Andreevna,
Director of a separate division
of Beauty Institute + LLC

KUSTOVA Marina Nikolaevna,
Ph.D., Associate Professor,
Associate Professor, Department of Digital Economics,
Volga State University of Telecommunications and Informatics

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF ADAPTATION OF NEW EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION

Annotation. The adaptation of new employees is a complex multi-level process, including not only the development of professional functions, but also integration into the social and cultural environment of the organization. Psychological comfort in the first weeks of work determines the employee's further involvement, productivity and loyalty. This article examines the key psychological factors that influence the success of adaptation, such as the level of anxiety, the perception of sup-

port from colleagues and management, as well as the compliance of personal values with corporate norms. Based on practical experience, recommendations were proposed to improve onboarding practices, taking into account individual and organizational characteristics.

Key words: staff adaptation, onboarding, psychological integration, organizational culture, engagement, workplace stress, HR management.

Введение

Современные организации функционируют в условиях динамично изменяющейся внешней среды, высокой конкуренции за квалифицированные кадры и растущих требований к гибкости и устойчивости трудовых коллективов. Глобализация рынков труда, ускорение технологических преобразований организаций и появление новых форм занятости (включая удалённую и гибридную работу) кардинально изменили ландшафт трудовых отношений. В подобных условиях процесс вхождения нового сотрудника в организацию перестаёт быть рутинной административной процедурой и приобретает значение стратегического HR-инструмента, напрямую влияющего на конкурентоспособность компании.

Адаптация персонала – не просто освоение должностных обязанностей или знакомство с внутренними регламентами подразделений при поступлении сотрудника на работу – это сложный социально-психологический процесс, в ходе которого человек интегрируется в корпоративную культуру, выстраивает профессиональные и межличностные связи, формирует установки к работе и оценивает перспективы своего развития в компании [1 - 4]. Поэтому успешная адаптация персонала становится фундаментом для формирования психологического контракта – неформального набора взаимных ожиданий между сотрудником и организацией, который определяет уровень его лояльности и вовлечённости на последующих этапах построения карьеры.

Традиционные подходы к адаптации носят, преимущественно, инструктивный характер: новичку предоставляют необходимую информацию, обучают техническим навыкам и контролируют первые результаты. Такой подход, характерный для постиндустриальной эпохи, рассматривал сотрудника как исполнителя стандартизированных функций, где ключевым критерием эффективности выступала скорость освоения операций. Однако в последние десятилетия всё больше внимания уделяется психологической стороне этого процесса. Научные исследования, проводимые на этой стадии, доказывают, что первые недели работы оказывают решающее влияние на уровень вовлечённости, эмоционального выгорания, производительности и, в конечном счёте, на решение сотрудника остаться в организации или покинуть её. Так по данным исследования компании «Анкор», около 34% российских компаний сталкиваются с уходом новых сотруд-

ников в первые три месяца с работы, причём в 67% случаев причиной ухода называются именно психологические факторы (ощущение изоляции, отсутствие поддержки и разрыв между ожиданиями и реальностью) [5]. Особенно остро эта проблема стоит в отношении молодых специалистов и работников, впервые вступающих на рынок труда, чьи ожидания зачастую не совпадают с реальностью рабочей среды. Поколение Z, формирующее сегодняшний кадровый резерв, демонстрирует повышенную чувствительность к ценностной согласованности с работодателем, стремление к постоянной обратной связи и нетерпимость к бюрократическим барьерам, что требует пересмотра традиционных моделей онбординга [6].

Психологические барьеры, такие как тревожность, неопределённость, страх несоответствия ожиданиям, трудности в установлении контактов – могут существенно замедлить или даже сорвать процесс адаптации, даже при высоком профессиональном потенциале сотрудника. Эти барьеры часто обусловлены когнитивным диссонансом, возникающим при столкновении идеализированного образа будущей работы, сформированного в процессе найма, с повседневной практикой организации. В то же время организация, обеспечивающая эмоциональную поддержку, ясность ролевых ожиданий и ощущение принадлежности к коллективу, создаёт условия для быстрого перехода новичка от пассивного наблюдателя к активному и мотивированному участнику рабочих процессов. Такая среда способствует формированию организационной идентичности – процесса, при котором сотрудник начинает воспринимать ценности и цели компании как собственные, что является мощным предиктором долгосрочной лояльности.

Актуальность статьи обусловлена как ростом текучести кадров в российских компаниях, так и недостаточной проработанностью практических рекомендаций по психологической поддержке на этапе онбординга в отечественной HR-практике. Несмотря на распространение формальных программ адаптации, их содержание зачастую ограничивается административными процедурами и техническим обучением, тогда как психологическая составляющая остаётся на уровне деклараций.

Целью статьи является выявление и анализ ключевых психологических факторов, влияющих на успешность адаптации новых сотрудников, а

также разработке обоснованных рекомендаций для повышения эффективности программ интеграции с учётом как индивидуальных особенностей работников, так и специфики организационной культуры. В статье особое внимание уделяется вопросу трансформации онбординга из набора разрозненных мероприятий в целостную систему, ориентированную на создание условий для психологической безопасности и социальной интеграции новичка в условиях современной российской экономики.

Описание исследования

Для проработки вопроса в статье представлены результаты разового статистического исследования, проводимого в порядке личной инициативы, согласно количественно-качественной критериальной оценки анкетированных. Такой подход позволил не только зафиксировать статистические закономерности, но и глубже понять субъективный опыт новичков в период их адаптации.

Сбор данных осуществлялся в течение шести месяцев (с сентября 2024 года по март 2025 года) в г. Самаре. В исследовании приняли участие три организации, представляющие разные отрасли производства: небольшая IT-компания, занимающаяся разработкой программного обеспечения (ПО); производственное предприятие, специализирующееся на изготовление металлических комплектующих и центр деловых услуг, включающий бухгалтерские и юридические услуги для малого бизнеса.

Выбор для исследования данных организаций был обусловлен возможностью выделить особенности адаптации персонала для разных рабочих сред – от гибкой офисной культуры до регламентированного производственного процесса.

Общая выборка анкетированных составила 87 человек, из числа новых сотрудников, принятых в организации в течение полугода. Согласно этой выборки – 65 анкетированных имели высшее и 22 – среднее профессиональное образование. Средний возраст анкетированных составил 27 лет (опрошены участники в возрасте от 21 до 35 лет).

Заданный временной интервал был выбран не случайно, т.к. согласно мнению профессиональных экспертов [5 - 6], именно за первые 2 - 4 месяца у новичка формируется базовое отношение к организации и, при этом, он уже имеет достаточно опыта для осмысленной оценки своего адаптационного процесса.

Анкетирование проходило анонимно, посредством онлайн-опроса участников в платформе Google Forms, а сама анкета включала три блока вопросов:

- из шкалы ситуативной тревожности Спилбергера-Ханина (адаптация Ю.Л. Ханина) – для оценки уровня тревоги в рабочих ситуациях;
- из шкалы воспринимаемой организационной поддержки (POS) – для измерения ощущения заботы со стороны руководства и коллег;
- авторскую шкалу удовлетворённости процессом адаптации персонала из 12 утверждений.

Анкетирование проходило в два этапа: пробное и основное.

Пробное анкетирование носило формат пилотного тестирования ограниченного формата (группа в 10 человек, не вошедших в основную выборку данных). На основании полученных индивидуальных замечаний были отработаны формулировки задаваемых вопросов и оценена сложность понятийного восприятия анкеты. Коэффициент Альфа Кронбаха для всех шкал разработанной анкеты составил от 0,71 до 0,83, что подтверждает приемлемую внутреннюю согласованность инструментария количественной оценки анкетирования.

Качественные результаты оценки были получены в результате полуструктурированных интервью с HR-специалистами и наставниками исследуемых организаций (по два человека от каждой). Беседы проводились лично или по видеосвязи, имели продолжительность от 25 до 40 минут и записывались с согласия участников.

Задаваемые вопросы касались типичных трудностей новичков, используемых форм поддержки и оценки эффективности существующих программ адаптации. Кроме того, в двух организациях (IT-компания и центре деловых услуг) в течение первых двух недель за новыми сотрудниками вёлся краткий дневник наблюдений, в который вносились все моменты проявления стресса, инициативности и характера взаимодействия новичков с коллегами. На производственном предприятии такая форма наблюдения оказалась невозможной из-за особенностей технологического процесса и требований техники безопасности.

При анализе количественных данных применялись методы описательной статистики: расчет математического ожидания и дисперсии полученной выборки данных; корреляционный анализ Пирсона для выявления связей между переменными; непарный t-критерий Стьюдента для сравнения показателей между группами (офисные/удалённые сотрудники, мужчины/женщины).

Качественные данные транскрибировались и анализировались методом тематического ана-

лиза. В них выделялись повторяющиеся темы, которые затем объединялись в содержательные категории.

В качестве недостатка при постановке и проведении социологического опроса следует отметить ограниченность и умеренную репрезентативность выборки исходных данных. Исследование носило локально территориально- производственный характер (только для трех компаний г. Самары); имело неравномерное распределение участников по отраслям (в связи с выбором организаций) и было ограничено рамками временного наблюдения.

Тем не менее, результаты, полученные в ходе анкетирования, помогли оценить эффективность процесса онбординга и сформулировать общие практически значимые выводы о психологических аспектах адаптации новых сотрудников в российских компаниях для текущих условий.

Результаты исследования

Выборочные результаты анализа собранных данных, для выявления общей закономерности «проживания» вновь трудоустроенных периода быстрой и комфортной адаптации на рабочем месте представлены в *таблицах 1 и 2*.

Таблица 1. Основные психологические трудности на этапе адаптации (n = 87)

Трудность	Процент респондентов	Наиболее выражена в
Страх ошибиться	68%	IT-сфера
Неуверенность в ожиданиях руководства	61%	Все сектора
Трудности в построении межличностных связей	54%	Производство
Чувство изоляции	47%	Удалённые сотрудники
Непонимание корпоративных норм	39%	Молодые специалисты (младше 25 лет)

Таблица 2. Факторы, способствующие успешной адаптации

Фактор	Коэффициент корреляции с удовлетворённостью	Статистическая значимость
Поддержка со стороны наставника	0,72	$p < 0,01$
Чёткость целей и задач	0,65	$p < 0,01$
Дружелюбная атмосфера в коллективе	0,58	$p < 0,05$
Регулярная обратная связь от руководителя	0,61	$p < 0,01$

Согласно результатам исследования, практически большая часть участников анкетирования (68%), независимо от характера предприятия, где они приступили к работе, в качестве одной из доминирующих психологических трудностей на этапе адаптации, указали на страх ошибиться (см. табл. 1). Причем, в этом вопросе, наибольшую тревогу вызывала не сама сложность решения задач, а их неопределённость, поскольку было неясно, как оценит работу руководитель, какие ошибки допустимы, а какие нет, и каковы «неписаные» правила поведения в коллективе. Особенно остро эта неопределённость ощущалась в первые две недели работы, когда у новичков ещё не сформировалось чёткое понимание того, чего от него ждут.

В IT-компании эта проблема проявлялась особенно ярко, где высокая скорость разработки и ответственность за стабильность ПО заставляли новичков буквально «бояться» каждого высказывания в их адрес. Интересно, что даже при наличии «санкционированного» права на ошибки в течение двух первых месяцев, многие сотрудники продолжали переживать из-за малей-

ших производственных неудач. Это говорит о том, что страх допустить профессиональную ошибку – это не просто рациональная реакция на возможные последствия, а глубинный психологический феномен, связанный с формированием квалифицированной самооценки.

Неуверенность в ожиданиях руководства отмечали 61% участников анкетирования из всех трёх организациях (см. табл. 1). Новые сотрудники затруднялись понять, какие задачи являются приоритетными, как часто нужно отчитываться о проделанной работе и насколько уместно проявлять самостоятельность без предварительного согласования. На производственном предприятии эта трудность усугубилась соблюдением строгой иерархии: молодые сотрудники часто не решались задавать уточняющие вопросы напрямую своему начальнику, опасаясь показаться некомпетентными или «навязчивыми».

Трудности в установлении контактов с коллегами отметили 54% опрошенных (см. табл. 1). Чаще всего сложности в построении деловых коммуникаций возникали у сотрудников производственного предприятия, которые в отличие от

легко общающихся за чашкой кофе офисных работников, трудятся в разных цехах и по разным сменам. Отсутствие возможности неформального общения с коллегами мешают новичкам ускорить интеграцию сотрудника в коллектив, повысить их уровень удовлетворенности работой и снизить риск увольнения в первые месяцы.

На чувство изоляции в новом коллективе пожаловались 47% анкетированных (см. табл. 1). Особенно сильно это чувство проявлялось у удалённых сотрудников из IT-компании, которые не ощутили себя частью команды. Отсутствие живого общения, невозможность уловить настроение коллег по мимике и жестам, а также задержки в ответах в мессенджерах усиливают ощущение отчуждённости и «невидимости» новичка в коллективе.

Молодые специалисты в возрасте до 25 лет (39% лиц, этой возрастной категории) (см. табл. 1) чаще других, указали что испытывали трудности с пониманием корпоративных норм поведения – например, какого стиля общения ожидает руководство, когда уместно проявлять инициативу, а когда лучше остаться в «тени». При этом наличие письменного кодекса корпоративной этики не всегда решало проблему: многое зависело от неформальной атмосферы в коллективе и личного примера более опытных коллег.

Согласно корреляционному анализу факторов, способствующих успешной адаптации специалистов было установлено (см. табл. 2), что наиболее сильную связь с позитивной оценкой процесса онбординга имеет поддержка со стороны наставника ($r = 0,72$, $p < 0,01$). Соответственно, наличие человека, к которому можно обратиться не только с техническими вопросами, но и с сомнениями, страхами или просто для обсуждения рабочих ситуаций, создаёт у новичка ощущение психологической безопасности.

Также значимыми факторами успеха, согласно исследованию, стали (см. табл. 2):

- чёткие постановки целей и задач на первые недели работы ($r = 0,65$, $p < 0,01$);
- регулярная обратная связь с руководителем, даже если она касалась небольших задач ($r = 0,61$, $p < 0,01$);
- доброжелательная атмосфера в коллективе ($r = 0,58$, $p < 0,05$), особенно важная на производстве, где взаимопомощь напрямую влияет на эффективность работы.

Полученные результаты исследования не новы и хорошо согласуются с теорией социального обмена и моделью организационной поддержки – когда сотрудник чувствует, что организация заботится о нём не только как о ресурсе, но и как о человеке, он отвечает повышенной лояльностью и вовлечённостью в общее дело. В

контексте адаптации это означает, что инвестиции в создание условий психологической безопасности окупаются уже на ранних этапах – снижением текучести кадров и ростом качества вклада нового сотрудника в общие цели компании.

Пример применения рекомендаций исследования

Наглядный пример практического внедрения рекомендаций исследования был реализован в Самарской IT-компании, занимающейся разработкой ПО для реализации логистических услуг.

До начала исследования в этой организации наблюдалась устойчивая тенденция увольнения кадров в первые три месяца работы (примерно 28%). При этом компания предлагала конкурентную зарплату и имела формализованный процесс онбординга – новички проходили обучение по внутренним инструментам, получали доступ к документации и знакомились с техническими процессами. Однако анализ интервью с ушедшими сотрудниками показал, что основная причина ухода прежде всего была связана с их психологическим дискомфортом на работе: ощущением изоляции в коллективе; неясности ожиданий руководителя и боязни задавать некомпетентные вопросы.

Для решения этой проблемы в компании был запущен пилотный проект, направленный на усиление психологической поддержки новичков в первые два месяца работы. Его ключевой идеей стало создание «безопасной среды» – максимально комфортной для сотрудника, в которой он мог бы спокойно адаптироваться без постоянного страха ошибиться.

Также в рамках проекта была пересмотрена роль наставника. Раньше наставник в основном проверял выполнение задач и помогал новичкам по техническим вопросам. В проекте к его обязанностям добавились еженедельные неформальные встречи с новичком (за чашкой кофе или в обеденный перерыв) для обсуждения не только технологических моментов, но и общих впечатлений от первых недель работы в компании, сложностей в общении с коллегами и других общих вопросов. Такой формат позитивного общения помог снизить психологическое напряжение и укрепить доверие «новобранцев».

Дополнительно для каждого новичка назначался «бадди» – сотрудник-помощник из другого отдела, не имеющий отношения к его непосредственной работе. Бадди не оценивал результаты работы и не влиял на карьеру новичка, но был готов ответить на его любые бытовые и организационные вопросы (где взять канцелярию, как заказать пропуск, как правильно оформить боль-

ничный, с кем лучше согласовать встречу и т.д.). Наличие такого «нейтрального» контакта оказалось особенно полезным для тех, кто стеснялся обращаться к руководителю или наставнику напрямую.

Ещё одним элементом проекта стал закрытый анонимный чат в корпоративном мессенджере Telegram. В него вошли только новые сотрудники (со стажем работы до 2-х месяцев) и два HR-специалиста для обсуждения абсолютно любых вопросов (от «как назвать ветку в Git» до «можно ли приходить на работу в джинсах»). Анонимность чата сняла страх осуждения, а оперативные ответы HR-специалистов помогли быстро решать возникающие трудности. Сами HR-специалисты ежедневно просматривали чат и при обнаружении повторяющихся вопросов или признаков стресса инициировали личные беседы с сотрудниками.

По итогам двух месяцев пилотного проекта в группе из 42 новых сотрудников были зафиксированы значимые улучшения. Доля тех, кто остался в компании по истечении трёх месяцев, выросла с 72% до 91%. Средняя оценка удовлетворённости процессом адаптации по внутренней пятибалльной шкале увеличилась с 3,4 до 4,6 баллов. Особенно заметно снизился страх ошибок: 84% участников проекта в финальном опросе отметили, что теперь воспринимают ошибки как естественную часть обучения, а не как угрозу своей репутации или карьере.

Таким образом, применение рекомендаций исследований на практике наглядно продемонстрировало, что даже в технических компаниях, где основное внимание традиционно уделяется *hard skills*, решающую роль в удержании и вовлечении новых сотрудников играют «мягкие» факторы контакта: доверие, поддержка и возможность чувствовать себя в безопасности при освоении новой рабочей среды. Инвестиции в психологическую составляющую процесса онбординга окупались уже через два месяца за счёт снижения текучести и роста удовлетворённости новичков.

Заключение

Проведённое исследование подтвердило, что успешная адаптация новых сотрудников определяется не столько количеством переданной информации или качеством технического обучения, сколько психологическим климатом, в котором происходит их вхождение в организацию. Даже при наличии подробных инструкций, регламентов и обучающих материалов новичок может испытывать значительный стресс и в конечном итоге покинуть компанию, если не чувствует поддержки, ясности ожиданий и принадлежности к коллективу.

Среди выявленных факторов наибольшее влияние на удовлетворённость процессом адаптации оказала поддержка наставника ($r = 0,72$). Это говорит о том, что для новичка критически важно иметь рядом человека, к которому можно обратиться не только с рабочими вопросами, но и с сомнениями, страхами или просто для обсуждения ситуации «на равных».

Вторым по значимости фактором стала чёткость целей и задач на первые недели работы ($r = 0,65$), когда сотрудник понимает, чего от него ждут, и видит свой прогресс, уровень тревожности значительно снижается.

Третьим важным элементом оказалась регулярная обратная связь от руководителя ($r = 0,61$), которая помогает новичку корректировать свои действия и формирует ощущение, что его работа замечена и ценна.

Игнорирование этих аспектов приводит к предсказуемым негативным последствиям: росту тревожности, снижению вовлечённости кадров и увеличению риска их досрочного ухода.

Практическая реализация рекомендаций в IT-компании, продемонстрировала, что даже небольшие изменения в формате онбординга (еженедельные неформальные встречи с наставником, назначение «бадди», создание анонимного канала для вопросов) – способны сократить текучесть вновь трудоустроенных.

Таким образом, программы онбординга в современных организациях должны трансформироваться из набора административных процедур в целостную систему, ориентированную на создание условий психологической безопасности. Только при наличии такой среды новый сотрудник сможет не просто освоить должностные обязанности, но и почувствовать себя частью команды, что в конечном итоге определяет его долгосрочную лояльность и вклад в развитие организации.

Список литературы:

- [1] Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л., Управление персоналом: учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 431 с. – URL: <https://library.it-unes.ru/> (дата обращения: 12.12.2025).
- [2] Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: учебное пособие. – 7-е изд. – М.: Проспект, 2021. – 384 с. – URL: <https://prospekt.org/index.php?page=publication&id=3526> (дата обращения: 12.12.2025).
- [3] Кибанов А. Я., Управление персоналом организации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 688 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1044362> (дата обращения: 12.12.2025).
- [4] Егоршин А. П., Управление персоналом: учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – Н. Новгород: НИСОД, 2019. – 624 с. – URL: <http://www.nisod.ru/>

index.php?option=com_content&view=article&id=133&Itemid=174 (дата обращения: 12.12.2025).

[5] Шабанова М. А., Социально-психологические аспекты адаптации персонала в организации // Вестник Томского государственного университета. – 2017. – № 422. – С. 112–118. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-psihologicheskie-aspekty-adaptatsii-personala-v-organizatsii> (дата обращения: 12.12.2025).

[6] Веснин В. Р., Основы управления персоналом // Молодой ученый. – 2020. – № 15. – С. 405–408. – URL: <https://moluch.ru/archive/305/68856/> (дата обращения: 12.12.2025).

References:

[1] Bazarov T. Yu., Eremin B. L., Human Resources: Textbook. - M.: UNITY-DANA, 2018. - 431 p. - URL: <https://library.it-unes.ru/> (access date: 12.12.2025).

[2] V.R. Vesnin Practical personnel management: a training manual. - 7th ed. - M.: Prospect,

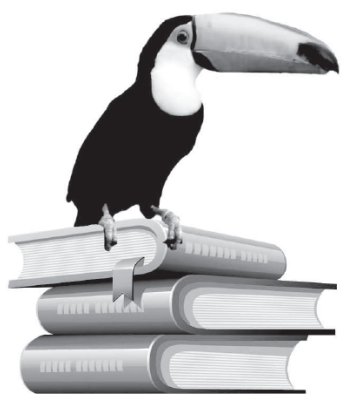
2021. - 384 p. - URL: <https://prospekt.org/index.php?page=publication&id=3526> (access date: 12.12.2025).

[3] A. Ya. Kibanov, Organization Personnel Management: textbook. - M.: INFRA-M, 2020. - 688 p. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1044362> (access date: 12.12.2025).

[4] A. Egorshin, Human Resources: a textbook. - 5th ed., Revised and add. - N. Novgorod: NISOD, 2019. - 624 p. - URL: http://www.nisod.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=133&Itemid=174 (access date: 12.12.2025).

[5] Shabanova M. A., Socio-psychological aspects of staff adaptation in the organization//Bulletin of Tomsk State University. – 2017. – № 422. – S. 112–118. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-psihologicheskie-aspekty-adaptatsii-personala-v-organizatsii> (дата обращения: 12.12.2025).

[6] Vesnin V.R., Fundamentals of Personnel Management//Young Scientist. – 2020. – № 15. – S. 405–408. – URL: <https://moluch.ru/archive/305/68856/> (access date: 12.12.2025).



Юридическое издательство
«ЮРКОМПАНИ»

Издание учебников,
учебных и методических
пособий, монографий,
научных статей.

Профессионально.

В максимально
короткие сроки.

Размещаем
в РИНЦ, E-Library.

ЮРКОМПАНИ

www.law-books.ru