

видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ+" Інституту післядипломної освіти), "Інтелект-Захід", 2003. – 352 с. 21. Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» від 30.10.1996 р. №448/96-ВР. – Режим доступу до закону: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=448%2F96-%E2%F0>. 22. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції створення системи рейтингової оцінки регіонів, галузей національної економіки, суб'єктів господарювання» від 01.04.2004 р. № 208-р. – Режим доступу до розпорядження: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=208-2004-%F0>. 23. Рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку «Про схвалення Методичних рекомендацій Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку щодо створення та розвитку незалежних інформаційних та рейтингових агентств, що спеціалізуються на наданні інформаційних послуг на фондовому ринку України» від 31.08.2004 р. №370. – Режим доступу до рішення: <http://www.uapravo.net/data/base27/ukr27131.htm>. 24. Оленев Н.И. Проблемы и перспективы развития системы рейтингов для реальной экономики. Банковские и финансовые технологии: тр. конф. «Банковские и финансовые технологии» / Под. ред. В.И. Тарасова, В.С. Захарова, О.И. Лаврушина. – М.: Международный центр банковских и финансовых технологий, 2001. – С.54–66. 25. Оленев Н., Карминский А, Астрелина В. О необходимости дифференциации пруденциальных норм и рейтинговых оценок для финансовых институтов реальной экономики / Н.Оленев, А.Карминский, В.Астрелина // Рынок ценных бумаг. – 1999. – №20 (155). – С.52–66. 26. Авшалумова Р. Рейтинг как инструмент развития бизнеса [Електронний ресурс] / Р. Авшалумова // Управление компанией. – 2006. – №6. – Режим доступу до статті: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2006-6/2.shtml>.

УДК 331

Н.П. Любомудрова, Н.В. Смолінська, І.І. Грибик  
Національний університет "Львівська політехніка",  
кафедра менеджменту організацій

## РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

© Любомудрова Н.П., Смолінська Н.В., Грибик І.І., 2009

Розглянуто типологію організаційних культур, види трудової адаптації персоналу і чинники, що на неї впливають. Досліджено роль організаційної культури на кожному етапі адаптації працівників підприємства, визначено чинники трудової адаптації та ціннісні орієнтації працівників, що формуються завдяки концепції організаційної культури.

Ключові слова: організаційна культура, трудова адаптація персоналу, види адаптації, процес адаптації, типи організаційної культури.

Typologies of organizational cultures, types of labour adaptation of employees and factors that influence the adaptation are covered. The role of organizational culture on each stage of employees adaptation is analyzed, determined are the factors of labour adaptation and value orientations of employees that are formed due to the conceptions of organizational culture.

Keywords: organizational culture, personal professional adaptation, kinds of adaptation, adaptation process, types of organizational cultures

### Постановка проблеми

Важливість розвитку підприємств на засадах організаційної культури (ОК) сьогодні вже не викликає сумніву, про що свідчить практика успішних організацій. Більшість елементів організаційної культури розглядається як нематеріальні активи, які можуть сприяти підвищенню

потенціалу організації, зокрема трудовому. Сильна ОК поєднує всі елементи філософії організації на основі стратегічної концепції розвитку і досягненні цілей цієї організації. Вона є певним «моральним кодексом поведінки» працівників, що вступають в організаційні відносини у процесі управлінської діяльності. ОК засвоюється в умовах спеціалізації конкретного робочого місця, на яке більшість людей приходять зі своєю системою вже сформованих цінностей. На цьому рівні можуть виникати проблеми, пов'язані з професійним адаптуванням працівника як до внутрішнього, так і до зовнішнього середовища даної організації. Також, ОК не є статичною, раз і назавжди усталеною формою організаційних відносин, від її гнучкості залежить ефективність професійно-трудового адаптування персоналу підприємства. Зміна лідерів і керівництва організації може привести до формування нових ціннісних орієнтирів, які змінюють концепцію ОК загалом. Якщо прихильність працівників до існуючої ОК не відповідає обраній (чи зміненій) стратегії розвитку, або ж ОК вступає в протиріччя з принципами діяльності, необхідними для досягнення стратегічного успіху, то її необхідно змінювати.

### **Аналіз останніх досліджень**

Проблематика ОК багатогранна, відносно нова для нашого суспільства й недостатньо досліджена науковцями. Однак актуальність проблеми зростає, зокрема внаслідок глобалізації економічних процесів та появи крос-культурних відмінностей в менеджменті корпорацій. Умови вдосконалення ОК підприємства всебічно розглядали такі вчені та практики, як О.С. Віханський, О.І. Наумов, М.Х. Мескон, Є. Уткін, Д. Елдрідж, А. Кромбі, Ф. Хедоурі, Р. Блейк, С. Дж. Сайлас, В. Леонард, Г.Л. Хаєт, Ю.Г. Семенов, Т.О. Соломанидина, П.В. Емельянов, І.В. Грошев та ін. Питання, пов'язані з трудовою адаптацією працівників на підприємстві, часто розглядаються в контексті управління персоналом. На нашу думку, заслуговують на увагу питання визначення залежності ефективності трудової адаптації від чинників ОК.

### **Постановка цілей**

Дати порівняльну характеристику різних типів ОК та її проявів на різних організаційних рівнях управління підприємством, визначити види трудової адаптації і чинники, що на неї впливають; дослідити вплив ОК на кожному з етапів процесу адаптування, визначити ефективність впливу ОК для організації та працівника.

### **Виклад основного матеріалу**

В умовах сучасних ринкових відносин ОК повинна бути ціннісно-орієнтованою та адаптивною системою, такою, що заохочує індивідуальну та колективну ініціативу, скеровану на активізацію інноваційної діяльності. На рівні підприємства ОК відтворює кращі елементи попередньої культури, формує нові цінності, є регулятором та індикатором виробничих відносин, сприяє залученню працівника в життя колективу, визначає успішність працівника, впливає на світогляд людини, забезпечує взаєморозуміння працівників та їхню взаємодію.

При розгляді та вивченні ОК вирізняють такі її типи: органічна, бюрократична, підприємницька, партисипативна, які характеризуються різними організаційними структурами, стилями керівництва, методами управління, способами вирішення конфліктів, системами мотивації. Для визначення ролі та впливу ОК на трудову адаптацію працівників оберемо інші підходи до класифікації ОК, які дають змогу оцінити прояви ОК на різних робочих місцях.

У культурах, орієнтованих на процес, перевага надається технічно-бюрократичному порядку, працівники уникають ризику, витрачають порівняно менше зусиль на виконання завдань. У культурах, орієнтованих на результат, панує зацікавленість кожного в результатах праці, персонал постійно готовий до вирішення нових, зокрема високоризикованих задач, працівники витрачають максимум зусиль на досягнення цілей. Такий аспект пов'язується із ступенем культурної однорідності: при орієнтуванні на результат кожен сприймає свою щоденну трудову діяльність однаково, тоді як в культурах, орієнтованих на процес, існує широкий діапазон різного сприйняття на різних рівнях і в різних складових бізнес-одиниці. Ступінь культурної однорідності – це, по суті,

міра її «сили», тому сильні культури традиційно орієнтовані на результат. У культурах, орієнтованих на трудову діяльність, від працівників вимагається чітке виконання їхніх обов'язків і не більше. При орієнтуванні культури на самих працівників пріоритетною є відповідальність за їхній добробут і стабільність, звертається увага на особистісні проблеми. Така позиція бізнес-структури може сформуватися на основі ціннісних орієнтацій безпосередньо засновників та топ-менеджменту підприємства за наявності або ж відсутності кризових ситуацій, які супроводжуються вимушеним скороченням персоналу.

Порівняємо професійно-орієнтовані культури з так званими цеховими. Стосовно перших працівники (особливо високоосвічені) ідентифікуються з їхнім професійним статусом, при наймі на роботу враховується виключно рівень їхньої компетенції, особисте життя працівників вважається їхньою особистою проблемою і не розглядається в площині виробничо-управлінських відносин. Щодо цехової культури, то працівники встановлюють свою ідентичність відповідно до корпоративного іміджу самої організації, її бренду. Інколи корпоративні правила охоплюють поведінку не лише на робочому місці, але й в приватному житті, при неформальному спілкуванні. Завдяки обраному стилю зовнішніх і внутрішніх комунікацій ОК поділяються на відкриті та закриті. В умовах організаційної відкритості процес адаптації відбувається набагато швидше, оскільки організація та діяльність її працівників є прозорими, практично кожен може претендувати на вакантні посади, новим працівникам необхідно лише кілька днів, щоб відчувати себе як вдома. У закритих системах доступ до інформаційних джерел і комунікаційних каналів є дуже обмеженим, звідси умовна «засекреченість» і підприємства, і його працівників. Тому дуже високими є вимоги до претендентів, які повинні володіти особливими якостями. Термін адаптації для нових співробітників затягується до року і більше.

Ще одним критерієм порівняльної характеристики різних бізнес-культур є жорсткість контрольних функцій. Цей критерій визначає ступінь формальності та пунктуальності, який існує в цієї організації. Інколи це визначається технологічними процесами: наприклад, банківські чи фармацевтичні компанії демонструють жорсткий контроль, тоді як в дослідних лабораторіях чи рекламних агентствах контрольні функції зведені до мінімуму. Тут слід враховувати креативну складову ОК, яка пропагує обов'язкову свободу в діяльності і прийнятті управлінських рішень. Велике значення при цьому має рівень особистої відповідальності та самодисципліни.

При порівнянні прагматичних і нормативних культур аналізується домінуючий спосіб поведінки стосовно зовнішнього середовища, особливо – споживачів. Прагматичні культури є більш гнучкими, акцентованими на задоволенні потреб споживачів, що є найхарактернішим для організацій сфери послуг, де і саме відношення до бізнес-етики є прагматичним, а не догматичним.

Якщо розглядати проблеми ефективної адаптації в розрізі крос-культурного менеджменту, то крім вищеперерахованих критеріїв, додається вплив національної культури і національної ментальності. Це найбільше стосується транснаціональних корпорацій, які мають свої представництва в багатьох країнах. Часто в таких представництвах керівником призначають людину з головного офісу корпорації, а інші наймані працівники є місцевими жителями. Тоді виникає проблема адаптації як працівників до ОК, так і самої ОК до принципів місцевого менеджменту і вже усталених субкультур. Наприклад, у ОК західного типу (зокрема американських) домінуючою складовою є діяльність. Для них важливим є досягнення результату, робота здійснюється з дотриманням усіх стандартів, отримується очікувана винагорода. Найдієвішими способами мотивації працівників є можливість кар'єрного зростання, преміально-бонусна система, суспільно-статусне визнання. Для інших культур характерна деяка спонтанність у розвитку подій чи генерації ідей; для персоналу важливим чинником стає свобода вибору, уникнення проблем, змістовна праця та діяльність за бажанням. Якщо працівників робота в таких культурах не задовольняє, то вони часто залишають цю організацію незалежно від розмірів майбутніх винагород. Отже, існує ймовірність субкультурного конфлікту, коли вже усталена ОК вступає в протиріччя з привнесеною ОК (або її компонентами). Щоб не допустити таких негативних явищ, необхідно скорегувати ОК відповідно до обраної стратегії розвитку і підтримувати її або сформувавати такий тип ОК, який забезпечить організації швидку адаптацію до

нових ринкових умов. Адаптивна функція забезпечує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівників шляхом оптимального використання людського капіталу та адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Людський капітал є дуже важливим, оскільки він є основою будь-якої організації. Саме від професійного рівня персоналу, від усвідомлення особистої відповідальності кожного залежить ефективність роботи всього підприємства. Зазвичай, на початку своєї діяльності підприємство планує потребу у трудових ресурсах, враховуючи основні цілі. Кожне підприємство прагне залучити якісні трудові ресурси, що безпосередньо впливає на конкурентні можливості, а в майбутньому стане однією з конкурентних переваг. Добираючи персонал на підприємство з сильною ОК, менеджери з персоналу, як правило, звертають увагу на працівників двох типів: такі, що відповідають іміджу та репутації їхньої організації, або компетентні фахівці.

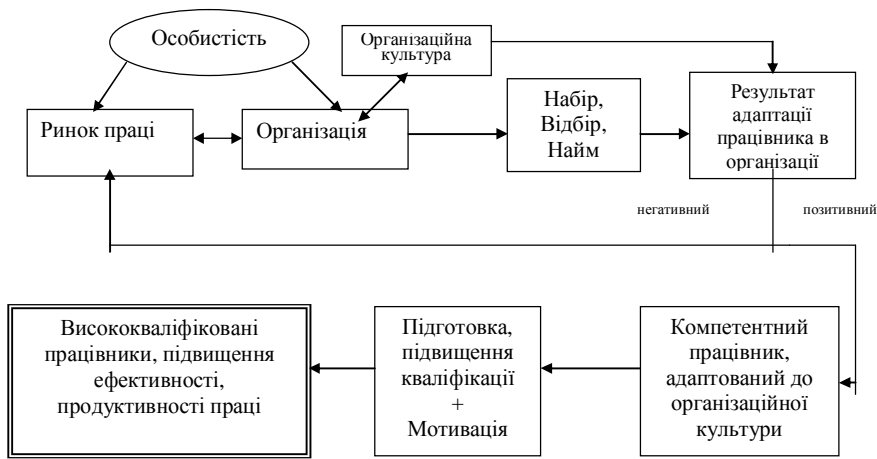
У багатьох зарубіжних компаніях ОК відіграє первинну роль; відбір працівників відбувається не тільки за відповідною кваліфікацією та досвідом роботи, але і за результативною адаптацією претендента на посаду до існуючої організаційної культури.

Менеджмент персоналу передбачає забезпечити ефективну взаємодію організації із зовнішнім середовищем і працівників з організацією. Приходячи на роботу, працівник зіштовхується з проблемою «вимушеної самопожертви»: його хвилює інтенсивність праці, умови праці, необхідність контактувати з різними людьми, комунікабельність співробітників, очікувана винагорода. Від цього залежить задоволеність працівника взаємодією з організацією, його відношення до роботи, результативність трудового внеску. При цьому відмінність в мотивації до отримання роботи і після проходження адаптації є значною. Якщо на «вході» в компанію навчально-освітній потенціал претендентів є високим, то після введення їх в штат підприємства позиція щодо участі в тренінгах, підвищенні кваліфікації часто стає пасивною. Інколи така пасивність спровокована самими керівниками, які не знаходять часу для спілкування, ознайомлення з правилами внутрішнього розпорядку, не цінують ентузіазму та ініціативності.

З іншого боку, адаптація працівника – процес його пристосування до змісту та умов трудової діяльності, до безпосереднього соціально-психологічного середовища, до можливості вдосконалювати професійні та особистісні якості. Вона складається з адаптивної потреби (усвідомленого бажання пристосуватися до нових умов) і адаптивної ситуації. Велика кількість претендентів залишає організацію саме в цей період. Спеціальні процедури, з яких складається процес адаптування працівників, можуть допомогти запобігти ряду проблем, які виникають при цьому. Процес активного пристосування нових працівників до організації є прямим продовженням набору, відбору та найму (рисунок). Недостатня увага з боку керівництва до питань закріплення нових працівників в організації може знівелювати результати відбору, якщо новий працівник так і не зміг вийти на необхідний рівень показників, не вписався в трудовий колектив і звільнився. Отже, ресурси (гроші і час) на пошук і відбір персоналу витрачено марно.

Після успішного пошуку та залучення кандидатів, їх набору, відбору та найму настає період професійної адаптації претендента на вакантну посаду, який полягає у ефективному застосуванні системи професійних знань і навичок. Кінцева ціль процесу адаптації – це швидка інтеграція нового працівника в організацію, формування мотиваційного механізму продуктивної роботи, підвищення ефективності трудової діяльності.

Внутрішній стан працівника під час проходження адаптації на підприємстві багато в чому залежить від системи цінностей, які сформувались у нього на цей момент. Цінності можна представити як особистісно-психологічні особливості індивіда, рівень його світогляду і як кар'єрні мотиви. Саме тоді важливим аспектом адаптації є вплив організаційної культури підприємства на систему цінностей, мотивів і потреб працівника, його залучення до колективної діяльності. Ознайомлення з перспективними цілями підприємства асоціює нового працівника з можливістю службового та професійного зростання. А знання тактичних задач підприємства, його стратегії і принципів діяльності, діючої системи мотивації, розвитку і підвищення кваліфікації є визначальними чинниками результативності проходження процесу адаптації в організації. Від його ефективності залежить вся подальша діяльність співробітника, та як швидко новий співробітник зможе приносити організації необхідний прибуток.



Послідовність процесу ефективного адаптування працівників

Таблиця 1

**Формування особистісних цінностей працівників залежно від видів трудової адаптації**

Види трудової адаптації		тори трудової адаптації	Ціннісні орієнтації працівника
<b>Виробничого типу</b>	<b>Виробнича</b>	Узгодженість інтересів виробничого середовища та працівника	Задоволеність організацією, місцем праці, професією загалом
	<b>Професійна</b>	Продуктивність праці, якість роботи, професійна мобільність, економне використання ресурсів	Ставлення до професії, задоволеність умовами праці, можливостями професійного росту
	<b>Організаційно-адміністративна</b>	Трудова дисципліна, взаємодія з членами трудового колективу	Задоволення режимом праці, відносинами з членами колективу
	<b>Економічна</b>	Форми та системи оплати праці, стимулювання праці, матеріальна допомога та пільги	Задовільні форми оплати та матеріального стимулювання праці
	<b>Соціально-фізіологічна</b>	Формування та використання соціальної інфраструктури підприємства, умови праці	Задоволеність санітарно-гігієнічними умовами та інфраструктурою
	<b>Психологічна (суспільно-політична та культурна)</b>	Використання вільного часу, участь у виховних суспільно-політичних заходах, навчання на курсах за інтересами	Відношення до суспільної праці, можливість навчання за потребою та інтересами
<b>Позавиробничого типу</b>	<b>Адаптація до побутових умов, позавиробничого спілкування з колегами, адаптація в період відпочинку</b>	Умови розподілу та можливості отримання житла, місця в дитсадку, медоглядів у поліклініці тощо; неформальне спілкування, спільне відвідування різноманітних заходів, зокрема корпоративних; наявність баз відпочинку, бібліотек, спортивно-культурних закладів	Задоволеність умовами та можливостями отримання житла; отримання задоволення від спілкування з колегами у неробочий час; задоволеність умовами відпочинку, методами проведення вільного часу

Виробниче середовище підприємства як об'єкт адаптації має складну структуру, чим і зумовлена диференціація адаптації за різними видами: виробнича, професійна, організаційно-адміністративна, економічна тощо (табл. 1).

Під факторами адаптації розуміємо сукупність умов та обставин, які визначають темпи, результативність, рівень та стійкість адаптації. Фактори адаптації класифікують за ступенем

залежності від соціально-економічних умов, культурно-побутового стану та індивідуального сприйняття. До особистісних чинників адаптації належать об'єктивні соціально-демографічні характеристики особи (стать, вік, освіта), психологічні (темперамент, комунікабельність, сумісність), відповідність професійній компетенції, наявність креативно-новаторської компоненти. У сучасних умовах, які часто змінюються, велике значення мають такі характеристики працівника як гнучкість та індивідуальна адаптивність. Саме з їхньою допомогою реально пристосуватися до умов антикризового управління.

За ступенем входження у виробниче середовище виділяють два напрямки трудової адаптації – первинну і вторинну. Первинну трудову адаптацію проходить працівник, який ще не має досвіду професійної діяльності, тобто це є першим його робочим місцем. Вторинна адаптація передбачає пристосування людей, що вже мають певний професійний досвід, або до зміни робочого місця, професії, об'єкта діяльності. У випадку вторинної адаптації відмінності в ОК попереднього місця роботи і нового можуть бути значними, причому велику роль відіграє те, яка була попередня ОК – слабка чи сильна адаптація трактується як процес пізнання гілок влади, правил та процедур, прийнятих в організації, процес навчання, які ціннісні орієнтири вже є сформованими. Якщо працівник приходить в середовище інноваційної ОК, то цей аспект стає дуже важливим для людей середнього і старшого віку, оскільки треба вивчати нові технологічні процеси, нову продукцію, нові методи управління тощо.

Людина як складна соціобіологічна система вступає в процеси адаптації, маючи складну когнітивно-мотиваційну особову основу, що проектується на весь адаптаційний цикл. Адаптація особи — це процес взаємодії з соціальним середовищем, викликаний суб'єктивно значущими для особи змінами цього середовища, а також активністю самої особи. За ступенем активності розрізняють адаптацію пасивну і активну. У першому випадку індивід намагається активно впливати на середовище, щоб змінити його (зокрема норми, цінності, форми взаємодії, які він освоює), у випадку пасивної адаптації він приймає все це безумовно.

При розгляді питань адаптації персоналу виділяють ряд аспектів, найважливішими з яких є організаційний, професійний, соціально-психологічний і матеріально-побутовий. Сюди ж умовно можна додати адаптацію у сфері дозвілля. У класичному менеджменті [...] увага акцентується на перших двох аспектах, унаслідок чого виробнича адаптація трактується як процес пізнання гілок влади, пізнання правил та процедур, прийнятих в організації, процес навчання, пов'язаний з усвідомленням того, що є важливим в цій організації або її підрозділах, процес виховання, що полягає в усвідомленні та ухваленні системи організаційних цінностей і установок, корпоративного духу загалом. У подібному трактуванні адаптація пов'язана з проблемою освоєння адаптантом організаційної культури як умови подальшого успішного функціонування в організаційно-виробничому середовищі.

Таблиця 2

### Чинники впливу на результати адаптації працівника

Чинники, що визначають негативну (неуспішну) адаптацію працівників	Чинники, що визначають позитивну (успішну) адаптацію працівників
<ul style="list-style-type: none"> <li>• несумісність з рештою співробітників;</li> <li>• незадоволення стилем керівництва;</li> <li>• невиправдані надії стосовно організації та умов праці;</li> <li>• нерозуміння працівником вимог, що пред'являються до нього;</li> <li>• висока інтенсивність і складні умови праці на новому місці;</li> <li>• незбіг очікуваної і фактичної оплати праці.</li> <li>• низький рівень комунікабельності, негативні риси характеру</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• об'єктивність оцінки при прийомі і в процесі діяльності;</li> <li>• відпрацьований механізм адаптації;</li> <li>• імідж та репутація організації;</li> <li>• привабливість професії ;</li> <li>• умови для оптимальної мотивації;</li> <li>• система навчання і підвищення кваліфікації;</li> <li>• соціально-психологічний клімат і організаційна культура;</li> <li>• особисті якості працівника</li> </ul>

Процес адаптації вважається успішним при досягненні основних цілей, а саме: зменшення початкових витрат, зниження почуття тривожності нового працівника, зменшення плинності кадрів,

економії часу безпосереднього керівника, позитивного ставлення до роботи. На успішність результатів впливають певні чинники, наведені у табл. 2.

Можна стверджувати, що організаційна ідентичність формується шляхом активної дії ціннісного ядра організації, її традицій і міфологем на духовно-етичну структуру особи працівника-адаптанта з подальшим формуванням у нього відчуття організаційної приналежності. Внутрішньо прийняті корпоративні цінності організації стають надалі його особистісними цінностями і займають певне місце в мотиваційній структурі його поведінки. Надалі такий працівник може стати джерелом цінностей і прикладом поведінки для інших. Хоча лише постійна робота з персоналом визначає успіх формування сильної ОК. Основні акценти організаційних цінностей можна вивчати і формувати через систему винагород та привілеїв, які пов'язані із певними зразками поведінки, розставляючи пріоритети для працівників. Так само працює і система статусних позицій в організації, де розподіл привілеїв вказує на ролі та поведінку, які в ній найбільше цінуються.

Серед основних характеристик ОК, які найбільше впливають на успішність адаптації, виділяються такі, як мотивація та трудова етика, якість роботи, оцінка праці і винагорода. Принципи побудови системи стимулювання та її основна напрямленість мають підтримувати саме ту поведінку, те відношення до роботи, ті норми та результати праці, в яких якнайповніше виражається зміст організаційної культури, що культивується та підтримується керівництвом. Турбота про працівників організації закладається в організаційних цінностях. Зацікавленість працівників в роботі зростає відповідно до зростання соціальних послуг, які надаються підприємством. Соціальне забезпечення працівників, розвиток їх особистості, збереження здоров'я є умовами ефективної діяльності працівників і підприємства загалом. У процесі адаптування працівник обирає для себе нові способи і методи роботи, аналізує і контролює свою діяльність, розвиває і закріплює раціональні прийоми. Велике значення тут має організоване отримання необхідної інформації на всіх етапах. Безпосередню інформацію про саме підприємство майбутні працівники отримують ще до вступу на роботу. Це висуває додаткові високі вимоги щодо змісту, обсягів і форми подачі такої інформації. Це завдання виконує організаційна культура, враховуючи не лише високий освітній рівень, але й духовні потреби та інтереси людини. Залучення нових активних співробітників до діяльності організації може значно посилити творчий потенціал вже працюючих, підняти ступінь розвитку колективу, рівень його згуртованості та внутрішньої інтеграції.

### **Висновки**

Процес адаптування працівників складається з декількох етапів, які мають різні за змістом (іноді протилежні) завдання. На кожному з цих етапів діють різні за ступенем домінування чинники, які взаємопов'язані та взаємообумовлені. Тому будь-яка запропонована класифікація цих факторів є відносною. Безперечно, на результативність адаптації впливає стан самого працівника і стан його виробничого середовища. Організаційна культура є інструментом впливу на процес адаптації, тому при формуванні її концепції необхідно враховувати та передбачати аспекти стосовно адаптації (толерантність, взаємодопомога, контрольні функції, наставництво, залучення до проектів, висока моральна мотивація).

### **Перспективи подальших досліджень**

Сильна організаційна культура пришвидшує ефективність процесу адаптації, високу продуктивність працівників, використання професійного потенціалу. Можна досліджувати методи визначення цієї ефективності (результативності), виявляти залежності параметрів організаційної культури і параметрів продуктивності працівників.

1. *Корпоративная культура и управление изменениями: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 192 с.* 2. *Гелегер Р. Душа организации / Пер. с англ. – М.: Изд-во „Добрая книга”, 2006. – 352 с.* 3. *Управління людськими ресурсами : філософські засади. Навчальний посібник під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. – К.: ВД „Професіонал” , 2006. – 576с.* 4. *Социокультурные основы управления бизнес-организацией: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 391 с.*