

Статья подготовлена по материалам Всероссийской (национальной) научно-практической конференции «Актуальные проблемы и современные тенденции развития социально-экономических систем», Донской государственной технической университет, Ростов-на-Дону,

4-6 декабря 2023 года

Шабанова А.В., магистрант кафедры экономики
Донского Государственного Технического Университета,
г. Ростов-на-Дону

Текучева С.Н.
доцент, кандидат экономических наук,
Донской Государственный
Технический Университет, г. Ростов-на-Дону

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И АДАПТАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ АО «ДОНЕЦКАЯ МАНУФАКТУРА М»

Аннотация. В данной статье представлены особенности процессов подбора и адаптации персонала на промышленном предприятии. Также выявлены основные проблемы и разработаны на их основе направления по совершенствованию, позволяющие осуществлять эффективное функционирование промышленного предприятия АО «Донецкая Мануфактура М».

Ключевые слова: процесс подбора персонала, адаптационная система, производственный персонал, направления совершенствования, промышленное предприятие.

Shabanova A.V.
student of the Faculty of Master's Department, Department of Economics
Don State Technical University,
Rostov-on-Don
Tekucheva S.N.
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Don State
Technical University, Rostov-on-Don

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF SELECTION AND ADAPTATION OF PRODUCTION PERSONNEL ON THE EXAMPLE OF JSC «DONETSK MANUFACTORY M»

Abstract. This article presents the features of the processes of recruitment and adaptation of personnel at an industrial enterprise. The main problems have also been identified and directions for improvement have been developed on their basis, allowing for the effective functioning of the industrial enterprise of Donetsk Manufactory M JSC.

Keywords: recruitment process, adaptation system, production personnel, areas of improvement, industrial enterprise.

Сегодня, в условиях кризиса современное промышленное предприятие пытается сформировать постоянство коллектива и снизить текучесть кадров для поддержания показателей качества и результатов функционирования, однако сталкивается с рядом проблем, которые напрямую взаимосвязаны с основными процессами системы по управлению человеческими ресурсами. В качестве главных процессов выступают подбор, найм и дальнейшая адаптация сотрудников, которые в совокупности влияют на результаты деятельности организации в целом: процесс подбора позволяет привлечь в организацию наиболее квалифицированных сотрудников, а процесс адаптации – повысить уровень показателей производства.

В теории и практике исследованием данных процессов (этапов, классификации, методов) в системе по управлению человеческими ресурсами занимаются следующие ученые: А.А. Алексеевский, Я.С. Балашова, В.В. Великанов, Я.А. Герасина, Т.А. Гребенюк, М.И. Дзекалюк, В.С. Емцова, А.А. Ермакова, А.П. Казакова, Р.Ф. Карагулова, Н.Ю. Кауфман, А. Я. Кибанов, Д.Л. Латанова, Т.Е. Лебедева, А.Ю. Минченко, Ю.Г. Одегов, Ю.А. Попова, М.Л. Тапаев, Ю.Ю. Филкина и многие другие.

Ю.Г. Одегов определяет термин «подбор персонала» как процесс, состоящий из ряда элементов, нацеленных в первую очередь на поиск, приглашение и вовлечение потенциальных кандидатов, которые имеют конкретные личностные и квалификационные знания, умения и навыки, позволяющие реализовывать определенные организационные задачи [9].

Процесс подбора реализуется следующим образом: определяется потребность в новом персонале, проводится профессиональный анализ, устанавливаются конкретные требования к вакантной должности, вовлекаются потенциальные кандидаты, и в завершении проводится первичный отбор путем проведения оценки на соответствие кандидата имеющимся в организации требованиям [5].

С точки зрения А.Я. Кибанова понятие «адаптация» рассматривается как процесс приспособления персонала к имеющимся в организации потребностям, целям, задачам и нормам поведения, то есть привыкание к новым условиям осуществления трудовой деятельности [7].

Процесс адаптации влияет на сокращение стартовых издержек, на удовлетворенность трудовой деятельностью и отношениями с коллективом, на реализацию совместной деятельности, на повышение уровня знаний об обязанностях, правах и правилах организации [2].

В совокупности реализация данных процессов позволяет предприятию эффективно функционировать, однако ежегодно изменяются методы и инструменты, которые используются в системе подбора и адаптации персонала, также формируются различные проблемы на предприятии, например, увеличивается текучесть и снижается постоянство кадров. В связи с чем на постоянной основе необходимо совершенствовать данную систему.

Рассмотрим применение системы подбора и адаптации персонала на примере промышленного предприятия АО «Донецкая Мануфактура М». Исследуемое предприятие осуществляет деятельность в сфере текстильного производства. Основные виды продукции, которые выпускаются АО «Донецкая Мануфактура М»: махровые и вафельные халаты, полотенца, салфетки,

простыни, детские комплекты для купания, для сауны, постельное белье, скатерти и салфетки [12]. Представим в таблице 1 особенности хозяйственной деятельности промышленного предприятия.

Таблица 1 – Финансовые показатели АО «Донецкая Мануфактура М» [12]

Наименование показателя	Код	2022	2021	2019
Выручка	2110	1 515 298	1 880 200	2 219 150
Себестоимость продаж	2120	(1 148 355)	(1 569 620)	
Валовая прибыль (убыток)	2100	366 943	310 580	
Коммерческие расходы	2210	(7 014)	(27 103)	
Управленческие расходы	2220	(139 904)	(143 565)	(149 461)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	220 025	139 912	
Проценты к получению	2320	1	45	-
Проценты к уплате	2330	(144 492)	(89 760)	(120 549)
Прочие доходы	2340	178 185	229 502	314 884
Прочие расходы	2350	(154 777)	(161 380)	
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	98 942	118 319	
Налог на прибыль	2410	(22 536)	(7 997)	
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-	-
Прочее	2460	(628)	(13 240)	
Чистая прибыль (убыток)	2400	75 778	97 082	31 893
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	75 778	97 082	31 893

Анализ хозяйственно-финансовой деятельности промышленного предприятия показал, что в настоящее время отмечается снижение чистой прибыли на 21,9%, что напрямую взаимосвязано с осуществлением деятельности персонала, численность которого на 2023 год составляет 876 человек. Формирование персонала на производстве происходит путем привлечения кадров посредством деятельности отдела кадров. Основными функциями данного отдела являются следующие:

- осуществление подбора, отбора, найма сотрудников;
- оформление трудовых отношений с вновь прибывшим персоналом;
- проведение адаптационных мероприятий на момент испытательного срока;

- реализация обучения и повышения квалификации сотрудников на постоянной основе для совершенствования навыков работы на промышленном предприятии;

- ведение кадрового делопроизводства.

Кадровый состав отдела по работе с персоналом включает в себя 15 сотрудников, обязанности между которыми распределены следующим образом: пять сотрудников занимаются определением надобности в реализации поиска кандидатов на вакантные должности, осуществляют подбор и отбор персонала, трое сотрудников занимаются деятельностью по оформлению трудовых отношений в момент принятия на работу и в период увольнения сотрудников, а также по ведению и хранению личных карточек, несколько работников исследуемого предприятия занимаются оформлением отпускных, командиров, ведут учет рабочего времени трудоустроенного персонала и занимаются листами нетрудоспособности, двое сотрудников реализуют кадровый воинский учет и составляют отчеты для предоставления в различные органы, трое сотрудников аттестаций персонала и их обучением в случае наличия необходимости.

Проведен анализ кадровых процессов в АО «Донецкая Мануфактура М» за период 2021-2023 годы (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ кадровых процессов АО «Донецкая Мануфактура М» [12]

Наименование показателя	Период		
	2021г.	2022г.	2023г.
Количество персонала на начало года, чел.	801	850	876
Принято в течении года, чел.	78	61	51
Уволено в течении года, чел.	29	35	36
Среднесписочная численность, чел.	801	850	876
Коэффициент оборота по приему, % Кпр.=Кпр/Ср числ	9%	7%	2%
Коэффициент оборота по увольнению, % Кув.=Кув/Ср числ	3%	4%	4%
Коэффициент текучести, % Ктек.=Кув/Ср числ	3%	4%	4%
Коэффициент постоянства, % Кпост.=Кпр.-Кув. / Ср числ	6%	3%	1%

По результатам анализа кадровых процессов, представленных в таблице 2.5, видно, что в период с 2021 по 2023 годы увеличился процент показателей оборота по увольнению (+1%), текучести персонала (+1%). Также стоит отметить, что показатели постоянства сотрудников промышленного предприятия снизились на 5%, оборот по приему также снизился на 7%. Следовательно, количество сотрудников в АО «Донецкая Мануфактура М» увеличилось к 2023 году, но в тоже время к 2023 году увеличилось количество увольнений и снизилось число принятых сотрудников.

Стоит отметить, что такие показатели зависят от осуществления деятельности по подбору и адаптации персонала. В качестве основных методов подбора персонала на промышленном предприятии используются: первоначально поиск происходит внутри предприятия, то есть специалист по кадрам ищет нового сотрудника путем размещения информации на стендах в стенах предприятия / на собраниях / через руководителей структурных подразделений и получает ее от работающего персонала (вдруг знакомый или родственник находится в поисках работы), а затем используется пассивный рекрутинг, то есть специалист по кадрам дает объявление о вакансии в местную газету «Новость», а также на сайт hh.ru. Например, на сайте hh.ru размещена вакансия копирайтера, к которой установлены следующие требования, представленные на рисунке 1.

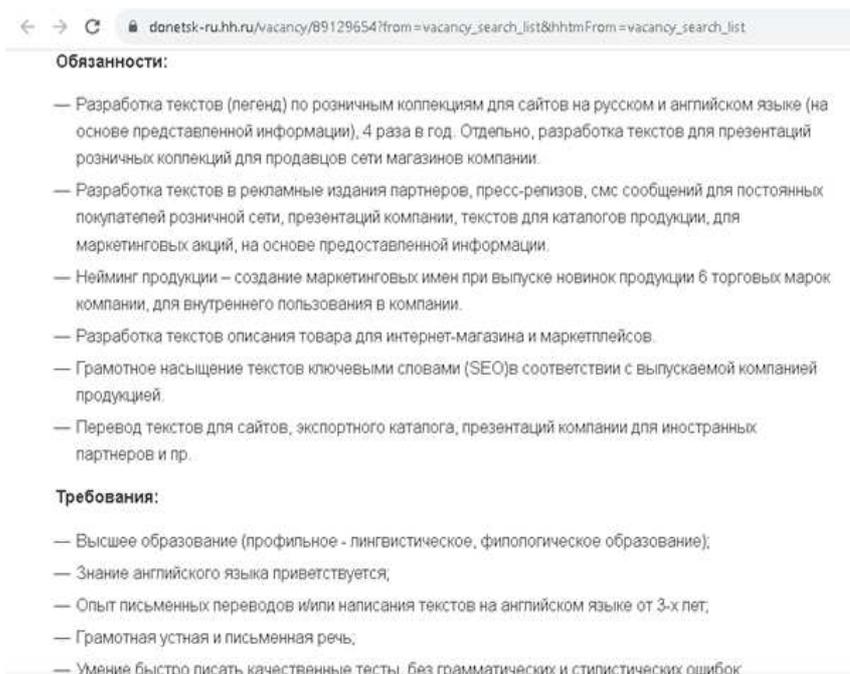


Рисунок 1 – Пример объявления копирайтера на сайте hh.ru в АО «Донецкая Мануфактура М»

В АО «Донецкая Мануфактура М» разработана адаптационная система, которая используется для новых сотрудников. Основные цели создания системы адаптации на промышленном предприятии: снижение периода времени для вхождения в должность, сокращение количества совершаемых ошибок, уменьшение степени дискомфорта, оценка профессиональных качеств, сокращение текучести персонала и экономических издержек, формирование позитивного отношения к трудовой деятельности посредством подготовки специалиста к работе, путем включения в команду. Адаптационная система представляет собой проведение двухдневной программы перед испытательным сроком, в ходе которой происходит ознакомление с деятельностью предприятия. На третий день новый сотрудник выходит на промышленное предприятие с целью выполнения трудовых обязательств и его деятельность на последующие три месяца осуществляется под присмотром наставника. В качестве наставника в АО «Донецкая Мануфактура М» выбирается наиболее ответственный и успешный сотрудник конкретного структурного подразделения / отдела промышленного предприятия. Основная задача наставника в период адаптации нового сотрудника контролировать

деятельность, направлять в необходимое русло работу, корректировать результаты.

Для исследования эффективности процесса подбора персонала и адаптационной системы, которая используется в АО «Донецкая Мануфактура М», была разработана анкета для производственного персонала, включающая в себя 13 вопросов. В исследовании участвовало 50 сотрудников разных отделов данного промышленного предприятия. По результатам анкетирования были получены следующие данные (таблица 3).

Таблица 3 – Результаты анкетирования в АО «Донецкая Мануфактура М»

Вопрос	% Соотношение испытуемых	Выводы
Длительность работы на предприятии	55% более 1 года, от 6 до 12 - 12%, 3-6 месяцев - 28%, 5% - менее трех месяцев.	33% сотрудников находятся на испытательном сроке и пребывают в адаптационном периоде
Наличие опыта работы	79% - занимают ту же должность, что и в других организациях, 11% - занимают другую должность, 10% отметили, что опыта вовсе не имеют, в связи с тем, что только закончили образовательное учреждение	21% испытуемых опыта работы в данной сфере не имеют, вследствие чего нуждаются в прохождении адаптационной программы предприятия
Необходимость помощи от руководителя	32% - помощь требуется в решении личных вопросов, 40% - помощь руководителя необходима при выполнении должностных обязанностей, 28% - в оказании материальной помощи	большинство персонала обращаются за помощью к руководителю по вопросам, связанным как с личными проблемами (вопросы отпуска, оплаты труда), так и по вопросам, связанным с выполнением трудовых обязательств
Необходимость помощи от коллег	56% - обращаются крайне редко, 34% - на постоянной основе, а 10% сотрудникам помощь от коллег вовсе не требуется	производственному персоналу необходима помощь коллег в решении различных вопросов, связанных с трудовой деятельностью на промышленном предприятии.
Срок освоения профессиональных навыков	59% - в первый месяц, 11% - настоящее время получают навыки, необходимые для осуществления должностных обязательств, 30% - в течении первых трех месяцев на испытательном сроке	процесс обучения (профессиональная адаптация), который занимал у персонала весь период стажировки, тормозил осуществление социально-психологической адаптации.
Время вхождения в	86% - до трех месяцев, 10% – до	на предприятии у опрошенных

коллектив	одного месяца. Остальные ответили, что период вхождения в коллектив занял более 6 месяцев	адаптация осуществлялась достаточно долго, что отрицательно складывается на функционировании промышленного предприятия и работы трудового коллектива
Возвращение на предприятие после увольнения	на своем месте чувствуют себя только те сотрудники, опыт работы которых в данной организации более 1 года – 68%, 32% сотрудников либо не готовы вернуться в компанию, либо не готовы вернуться на данную должность	существуют проблемы неудовлетворенности персоналом условиями труда и отношениями в коллективе
Основные критерии в работе персонала	стремление доводить начатое дело до конца» - 100%, 88% - «внимание к событиям, которые напрямую взаимосвязаны с профессиональными обязательствами», 16% - интерес к делам коллектива, 12% - чувство принадлежности к трудовому коллективу	коллектив не является слаженным и сплоченным, производственный персонал больше времени уделяет выполнению трудовых обязанностей и соблюдению всех правил и требований на промышленном предприятии
Наличие помощи в адаптации	в процессе адаптации производственному персоналу оказывали помощь коллеги по структурному подразделению – 55%, 23% - большое внимание работе уделялось со стороны специалиста по работе с персоналом. Наставник помогал лишь 5% исследуемых сотрудников, а 17% персонала – руководитель.	помощь имеется, но не со стороны ответственного за адаптационный период - наставника
Что помогло в процессе адаптации	69% - имеющийся опыт, 21% - лекционные беседы, 10% - адаптационная программа	большинству сотрудников на промышленном предприятии помог адаптироваться полученный ранее опыт, а не адаптационная система
Степень соответствия производственного персонала занимаемым должностям	84% - соответствуют, 16% - не соответствуют.	полученные результаты дают основание для разработки направлений по совершенствованию процесса подбора персонала на промышленном предприятии.
Уровень проведения процесса подбора персонала	59% - имеются недостатки, однако 41% - не имеет недостатков	длительное время осуществления подбора персонала
Недостатки процесса подбора персонала	36% - информация о вакантной должности сообщается кандидату не в полном объеме,	постоянное увольнение вследствие низкого уровня информированности, не

	<p>35% - на вакантные должности набирают чаще всего студентов, 24% - выбор кандидатов определяется имеющимся опытом, но не наличием образования, 5% - не учитывается мнение коллектива, что приводит к недопониманиям, конфликтам и трудностям в процессе осуществления трудовой деятельности</p>	<p>постоянство персонала, недовольство коллектива, не соответствие должности</p>
--	---	--

Проблемы системы подбора и адаптации персонала в АО «Донецкая Мануфактура М»:

Отсутствие сотрудника в отделе по кадрам, который занимается непосредственно только разработкой, совершенствованием и внедрением адаптационной системы на промышленном предприятии;

Система по наставничеству в процессе адаптации недостаточно развита, то есть более опытный работник обучает нового работника, но не получает за это никакой доплаты, однако времени тратиться достаточно много, вследствие чего снижается мотивация и степень деятельности;

В ходе прохождения адаптационного периода на предприятии большее значение отводится осуществлению профессиональной адаптации – проведению обучения. Следует отметить, что работа по социально-психологической адаптации не проводится вовсе.

Процесс подбора персонала является сокращенным: по простой схеме через внутренние методы, а также через внешние пассивные методы: использование сайта hh.ru, местную газету «Новость», вследствие чего подобранный персонал не всегда соответствует установленным к вакантной должности квалификационным требованиям, а также не способен включиться в трудовой коллектив, поэтому занимает длительное время.

Следовательно, на основании вышеперечисленных проблем можно сделать вывод о необходимости совершенствования процесса подбора и адаптации производственного персонала в АО «Донецкая Мануфактура М».

1) Использование метода однодневной стажировки для совершенствования процесса подбора персонала. Метод однодневной стажировки сможет заменить проведение тестирования и собеседования в процессе отбора конкретного кандидата, а также сократить время на поиск и подбор персонала в случае неудовлетворения руководителем / коллективом и кандидатом. В свою очередь метод однодневной стажировки позволит начальнику конкретного подразделения промышленного предприятия и специалисту по подбору персонала установить наличие у кандидата на вакантную должность определенного уровня теоретических знаний в сфере деятельности промышленного предприятия, а также увидеть наличие сформированных умений и навыков применения знаний в ходе выполнения трудовых обязательств. Также метод однодневной стажировки позволит выявить личностные характеристики стажера: дисциплинировать на рабочем месте, ответственность при выполнении заданий, коммуникативность в коллективе. Для кандидата метод однодневной стажировки также, как и для специалистов предприятия позволит сформировать более расширенное понимание об условиях труда в данной организации: о выполняемых должностных обязанностях, отношениях с коллективом, особенностях оплаты труда и мотивации к деятельности, проблемах промышленного предприятия.

2) Для того, чтобы система адаптации совершенствовалась и актуализировалась необходимо выделить отдельного специалиста в отделе кадров и разработать для него должностную инструкцию. Также в рамках данного направления по совершенствованию адаптационной системы необходимо проводить обучения специалиста по адаптации для того, чтобы совершенствовались навыки и умения в данной сфере деятельности.

Перечислим требования к специалисту по проведению адаптации в АО «Донецкая Мануфактура М»:

- иметь представления о структуре персонала в организации;
- быть ознакомленным с требованиями к труду и корпоративной культуре;

- владеть навыками проведения первичной и вторичной адаптации;
- владеть психологическими принципами адаптации в коллективе, способностями внушать и убеждать сотрудников в значимости такого процесса;
- уметь находить проблемы и причины их развития;
- распознавать возникающие конфликтные ситуации, по результатам которых происходит увольнение, снижающие трудовую дисциплину и производительность труда;
- управлять адаптационной системой;
- проводить лекционные беседы, собрания о необходимости реализации адаптации на предприятии.

3) Повысить уровень работы наставника можно путем создания мотивационной системы, посредством которой его работа будет оплачиваться и станет наиболее эффективной. Можно предложить для наставников промышленного предприятия материальную и нематериальную системы вознаграждения. В первом случае необходимо включать наставников в региональные и государственные конкурсы. Материальная система стимулирования подразумевает возможность выплат к заработной плате – 10-15% от оклада, регулярные доплаты в период проведения адаптационной программы – 5% от оклада, выдача квартальных и годовых премий в соответствии с наиболее высокими показателями деятельности.

4) Для проведения полной адаптации как в отношении выполнения трудовых обязательств, так и для построения отношений с коллективом, важно проводить не только профессиональную адаптацию, но также включить социально-психологическую путем проведения общих собраний в непринужденной обстановке (мероприятия на сплочение, проведение коллективных обедов) и собраний с руководителем промышленного предприятия (сотрудники смогут предложить мероприятия по преодолению выявленных в коллективе проблем).

Таким образом, для совершенствования системы подбора и адаптации персонала в АО «Донецкая Мануфактура М» предложены следующие

мероприятия: метод однодневной стажировки, который позволит снизить текучесть кадров путем наиболее квалифицированного и заинтересованного кандидата на вакантную должность, выделить специалиста по адаптации персонала / создать совмещающую должность путем проведения обучения и разработки должностной инструкции, увеличить уровень мотивации наставников и осуществлять проведение мероприятий, направленный на повышение уровня коммуникации нового специалиста с трудовым коллективом и руководством. Совершенствование системы подбора и адаптации персонала позволят сократить текучесть кадров, увеличить постоянство работы трудового коллектива, сократить время на осуществление процесса подбора персонала и смотивировать наставника к эффективной работе на этапе адаптации, в совокупности это позволит повысить эффективность работы промышленного предприятия.

Список литературы

1. Алексеевский А.А. Социально-профессиональная адаптация молодых специалистов: факторы влияния, критерии и показатели / А.А. Алексеевский // Символ науки. – 2019. – № 6. – С. 344–346.
2. Балашова Я.С. Адаптация персонала: оценка эффективности и направления совершенствования / Я.С. Балашова // Наука, общество, технологии: проблемы и перспективы взаимодействия в современном мире: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Петрозаводск, 17 февр. 2022 г.). – Петрозаводск, 2022. – С. 8-12.
3. Великанов В.В. Современные системы отбора персонала и их классификации / В.В. Великанов, М.Г. Золотарева. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 9 (143). – С. 391-394.
4. Герасина Я.А. Сущность, основные критерии и источники подбора персонала / Я.А. Герасина. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 44 (282). – С. 36-38.

5. Гребенюк Т.А., Бусоедов И.А. Подбор персонала и рекрутинг / Т.А. Гребенюк, И.А. Бусоедов // Молодой ученый. – 2021. – № 11. – С. 682–684.
6. Ермакова А.А. Рекрутинг как элемент системы подбора персонала / А.А. Ермакова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 12 (198). – С. 78-79.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Практикум: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – 2-изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 365 с.
8. Лебедева Т. Е. Адаптация персонала как ключевая задача руководства организации / Т.Е. Лебедева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – № 6 (32). – С. 117–121.
9. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, А.В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.
10. Попова Ю.А. Адаптация персонала как одна из ключевых задач кадрового менеджмента организации / Ю.А. Попова. – Текст: электронный // Вектор экономики. – 2022. – № 1.
11. Филкина Ю.Ю. Адаптация персонала как залог успешного функционирования предприятия [Электронный ресурс] / Ю.Ю. Филкина // Молодежь и наука. – 2018. – № 4.
12. Официальный сайт АО «Донецкая Мануфактура М». Электронный ресурс URL: <https://dmtextile.ru/> (10.11.2023).

References

1. Alekseevsky A.A. Social and professional adaptation of young specialists: factors of influence, criteria and indicators / A.A. Alekseevsky // Symbol of Science. – 2019. – No. 6. – pp. 344-346.

2. Balashova Ya.S. Personnel adaptation: evaluation of efficiency and directions of improvement / Ya.S. Balashova // Science, society, technology: problems and prospects of interaction in the modern world: materials of the International Scientific and Practical Conference (Petrozavodsk, February 17. 2022). – Petrozavodsk, 2022. – pp. 8-12.
3. Velikanov V.V. Modern systems of personnel selection and their classification / V.V. Velikanov, M.G. Zolotareva. – Text: direct // Young scientist. – 2019. – № 9 (143). – Pp. 391-394.
4. Gerasina Ya.A. The essence, main criteria and sources of recruitment / Ya.A. Gerasina. – Text: direct // Young scientist. – 2019. – № 44 (282). – Pp. 36-38.
5. Grebenyuk T.A., Busoedov I.A. Personnel selection and recruiting / T.A. Grebenyuk, I.A. Busoedov // Young scientist. – 2021. – No. 11. – pp. 682-684.
6. Ermakova A.A. Recruiting as an element of the recruitment system / A.A. Ermakova. – Text: direct // Young scientist. – 2020. – № 12 (198). – Pp. 78-79.
7. Kibanov A.Ya. Personnel management of the organization: Workshop: study. manual / A. Ya. Kibanov. – 2nd ed., reprint. and additional – Moscow: INFRA-M, 2022. – 365 p.
8. Lebedeva T. E. Personnel adaptation as a key task of the organization's management / T.E. Lebedeva // Innovative economy: prospects for development and improvement. – 2018. – № 6 (32). – Pp. 117-121.
9. Odegov Yu.G. Personnel policy and personnel planning: textbook and workshop for universities / Yu.G. Odegov, V.V. Pavlova, A.V. Petropavlovsk. – 3rd ed., reprint. and additional – Moscow: Yurayt Publishing House, 2021. – 575 p.
10. Popova Yu.A. Personnel adaptation as one of the key tasks of the organization's personnel management / Yu.A. Popova. – Text: electronic // Vector of Economics. – 2022. – No. 1.

11. Filkina Yu.Yu. Personnel adaptation as a guarantee of successful functioning of the enterprise [Electronic resource] / Yu.Yu. Filkina // Youth and science. – 2018. – № 4.
13. The official website of Donetsk Manufactory M JSC. URL of the electronic resource: <https://dmtextile.ru/> (10.11.2023).