

## THE IMPORTANCE OF PROFESSIONAL INTEGRATION OF NEW EMPLOYEES IN THE WORKPLACE

**Marina BAIIEȘU<sup>110</sup>, conferențiar universitar, doctor în economie**

***Rezumat:** Angajații de azi, în special generațiile tinere sunt extrem de sensibile, iar lipsa unui proces de integrare poate genera cu ușurință demotivare și pierderea interesului. Acestea pot duce la plecarea din companie, ceea ce generează costuri nedorite. Iată de ce, una din cerințele esențiale ale managementului resurselor umane este integrarea profesională la locul de muncă a noilor angajați. În funcție de modul cum sunt integrați în muncă noii angajați se poate asigura succesul în obținerea unor rezultate corespunzătoare în activitatea organizației.*

***Cuvinte cheie:** integrarea, performanță, mentor, dezvoltare*

**JEL CLASSIFICATION:** M 12, M 51, J 23, J 62, J 63

### Introducere

Un program de integrare profesională urmărește asimilarea unei persoane în mediul profesional și adaptarea ei la cerințele grupului din care face parte. Marea varietate a locurilor de muncă și a atribuțiilor angajaților fac imposibilă stabilirea unor reguli stricte privind integrarea profesională. Cu toate acestea, la întocmirea unui program în acest domeniu trebuie avut în vedere faptul că motivațiile, cerințele și comportamentul potențialilor angajați sunt în continuă schimbare.

Integrarea profesională e o fază ulterioară angajării. În perioada de integrare, noii angajați primesc informații despre atribuțiile noului post, despre locul lor de muncă, colegi, șefi, subalterni și organizație în general. Integrarea profesională are implicații de ordin psihologic, social, organizatoric și pedagogic. Aceasta vizează o serie de obiective, dintre care cel mai important e sprijinirea noilor candidați în familiarizarea cu noile condiții de muncă, facilitarea acomodării noului angajat cu grupul de muncă și crearea unei atmosfere de siguranță, confidențialitate și de afiliație. Aspectele ce țin de confidențialitatea și afiliație se pot materializa în cadrul unui program afectiv de integrare. Astfel, noul angajat va căpăta încrederea în sine.

Companiile sunt mereu în căutarea celor mai buni candidați, celor mai potriviți - pentru postul liber, pentru companie, pentru echipă. Fac tot ce pot pentru a recruta și selecta viitorul nou angajat perfect, oferindu-i un pachet salarial de nebătut, beneficii extrasalariale la înălțime, flexibilitate și o balanță muncă - viață de familie. Odată ce noul angajat a acceptat oferta, au multe pretenții de la el. Să fie implicat, motivat, eficient, productiv și toate din prima zi, din prima săptămână.

*Dar oare nu trebuie și compania să-i ofere ceva de la început? Nu este treaba angajatorului, a managerului, a specialistului HR să faciliteze integrarea noilor angajați în organizație?*

Cum se realizează demersul acesta crucial? Printr-un plan bine pus la punct de integrare a noilor angajați și prin promisiunea că toți noii veniți vor beneficia de el. În Republica Moldova, din păcate încă multe companii sunt departe de implementarea unui asemenea proces, nerealizând beneficiile pe care le poate aduce.

În condițiile în care comportamentul uman este foarte greu de încadrat în anumite tipare construirea și consolidarea unui colectiv de muncă este un proces foarte complex. Acest proces nu se rezumă doar la întocmirea documentației de angajare, a fișei de post și a altor acte formale ci, în egală măsură, ține cont de unicitatea fiecărui angajat ca individ. Astfel, este imposibil de preconizat cum se va încadra fiecare nou angajat în cadrul colectivului de muncă.

Datorită diversității de locuri de muncă și a atribuțiilor specifice pentru fiecare post, nu se poate realiza un model fix privind integrarea profesională. De asemenea, trebuie acordată atenție faptului

<sup>110</sup> [baiesu.m@ase.md](mailto:baiesu.m@ase.md), Academia de studii Economice din Moldova

că atât comportamentul dar mai ales motivațiile și cerințele noilor angajați sunt în continuă schimbare. Astfel, la întocmirea unui program de integrare profesională trebuie avute în vedere, aspirațiile personale, dorința de a fi util, dorința de afirmare, respectiv încrederea sau neîncrederea față de organizație. (Grasu, 2019)

### 1. Obiectivele și beneficiile procesului de integrare profesională în organizație

Procesul de integrare este de fapt suma proceselor derulate cu scopul de a integra eficient un nou coleg în organizație. Procesele la care facem referire nu sunt doar cele legate de postul efectiv ocupat, de fișa postului și de responsabilități, ci și de cultura companiei, pentru că un nou membru al echipei trebuie să devină familiar cu aceasta și să fie un promotor al principiilor de bază ale companiei.

Integrarea în organizație are patru *obiective* (Bădescu et all. 2008, p.67):

- să facă mai ușoare **etapele preliminare**;
- să instituie rapid, în mintea noului venit, o **atitudine favorabilă** față de companie, pentru a spori șansele ca acesta să rămână;
- în cel mai scurt timp noul angajat să atingă **productivitatea** maximă;
- **să reducă riscul** ca angajatul să părăsească rapid organizația

Așadar, integrarea este procesul de primire în companie a oamenilor noi, prin intermediul căruia se facilitează acomodarea acestora cu postul, mediul de lucru și echipa și se creează o atmosferă de siguranță.

Un proces de integrare de succes trebuie gândit la nivel de management, împreună cu specialiști în resurse umane. Este o greșeală să considerăm că integrarea începe în prima zi a noului angajat. Integrarea începe din momentul selecției și recrutării, odată cu promovarea anunțului de recrutare și nu se finalizează odată cu instalarea angajatului la biroul său și cunoașterea colegilor și managerului. Poate dura până la un an, în funcție de obiectivele fiecărei companii.

### Beneficiile procesului de integrare în organizație

O integrare judicioasă prezintă pentru organizație **avantaje** incontestabile:

- Un nivel ridicat de performanță;
- Un nivel ridicat de angajament în rândul angajaților;
- Angajați motivați și fericiți;
- Un nivel redus de stres;
- Claritate mai mare a responsabilităților fiecărui angajat;
- Îmbunătățirea satisfacției adusă de job. (HR LeaveBoard)
- Reducerea costului și inconvenientelor provocate de demisiile pe parcursul primelor luni de la intrarea în organizație;
- Creșterea angajamentului asumat;
- Clarificarea contractului psihologic;
- Accelerarea progresului pe curba învățării;
- Socializarea. (Bădescu et all. 2008, p.67)

Integrarea profesională are implicații de ordin psihologic, sociologic și administrativ. Astfel, printre scopurile integrării profesionale pot fi menționate: familiarizarea cu noile condiții de muncă, stabilirea regimului normal de comunicare între noii angajați și ceilalți salariați, crearea unei atmosfere de siguranță pentru cei intrați în sistem și, mai dificil de realizat, realizarea coeziunii sociale.

Responsabilitatea integrării profesionale revine șefului direct, managerului de carieră sau, în lipsa acestuia, specialiștilor departamentului resurselor umane și responsabilului cu problemele privind protecția și securitatea muncii. În Tabelul 1 sunt prezentate sintetic responsabilitățile care revin specialiștilor în managementul resurselor umane, în vederea integrării noilor angajați.

*Tabelul 1 Responsabilitățile integrării profesionale*

<b>Responsabili</b>	<b>Atributii</b>
Șeful ierarhic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentarea compartimentului de muncă</li> <li>• Prezentarea colectivului de lucrători</li> <li>• Prezentarea programului de lucru</li> <li>• Prezentarea regulilor și procedurilor specifice</li> <li>• Prezentarea fișei postului</li> <li>• Prezentarea drepturilor și îndatoririlor</li> <li>• Evaluarea sistematică a realizărilor privind exercitarea profesiei</li> </ul>
Managerul de carieră	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentarea oportunităților privind cariera</li> <li>• Prezentarea unei schițe de plan privind cariera</li> <li>• Prezentarea conexiunilor și mijloacelor de comunicare pentru perfecționarea profesională</li> <li>• Evaluarea sistematică a realizărilor privind integrarea</li> </ul>
Specialistul departamentului resurselor umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentarea organizației (obiective, structura, funcții, reguli generale etc.)</li> <li>• Prezentarea Regulamentului de organizare și funcționare (ROF)</li> <li>• Prezentarea Regulamentului de ordine interioară (ROI)</li> <li>• Prezentarea drepturilor și îndatoririlor de ordin general</li> <li>• Semnarea unui proces verbal prin care angajatul se obligă să respecte prevederile celor două regulamente</li> <li>• Întocmirea și semnarea contractului individual de muncă</li> <li>• Înscrierea angajatului în statul de funcții</li> <li>• Înscrierea angajatului în statul de plată</li> </ul>
Responsabilul compartimentului de protecție a muncii	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentarea organizației din punctul de vedere al atribuțiilor specifice</li> <li>• Prezentarea prevederilor legale privind protecția și securitatea muncii</li> <li>• Asistarea angajatului în timpul studierii de către acesta a prevederilor privind protecția muncii</li> <li>• Verificarea însușirii de către angajat a prevederilor privind protecția muncii</li> <li>• Certificarea însușirii de către angajat a prevederilor privind protecția muncii</li> </ul>

*Sursa: Stanciu, Ștefan. Managementul resurselor umane, București : Comunicare.ro, 2001, p 141*

Printre atribuțiile directe ale șefului de serviciu sau ale managerului de carieră legate de integrarea angajatului trebuie să se regăsească și următoarele activități și atitudini:

- ✓ să îi adreseze urări de bun venit în organizație;
- ✓ să îl felicite;
- ✓ să îi ofere o descriere amanunțită a compartimentului și a locului de muncă;
- ✓ să îi ofere informații privind colaborarea cu colegii din același compartiment și cu cei din compartimente cu care se află în raporturi de muncă;
- ✓ să îi dea lămuriri asupra programului de lucru, asupra pauzelor de masă și de odihnă;
- ✓ să îi dea lămuriri asupra situațiilor în care programul de lucru poate suferi abateri;
- ✓ să îi dea lămuriri asupra modului în care, dacă angajatul trebuie să părăsească de urgență locul de muncă, se face predarea – preluarea lucrului de către alt angajat;
- ✓ să îi dea lămuriri asupra înregistrării timpului lucrat și asupra monitorizării activităților;
- ✓ să îi comunice care este modalitatea de plată a salariului;
- ✓ să îi dea lămuriri asupra sancțiunilor care se aplică în cazul înregistrării abaterilor tehnologice;
- ✓ să îi dea lămuriri asupra sancțiunilor care se aplică în cazul înregistrării abaterilor disciplinare;
- ✓ să îi dea lămuriri asupra facilităților de care poate beneficia;
- ✓ să îl informeze care sunt mijloacele prin care se poate adresa superiorilor;

- ✓ să îl determine pe salariat să semneze protocolul (inclus eventual în contractul individual de muncă) referitor la confidențialitatea anumitor aspecte legate de organizație, de locul de muncă, de anumite activități sau documente;
- ✓ să îl determine pe salariat să semneze protocolul (inclus eventual în contractul individual de muncă) referitor la concurența neloială;
- ✓ să îi prezinte planul de perspectivă privind promovarea. (Stanciu, 2001, p. 142)

Informațiile de mai sus trebuie prezentate gradual, în funcție de importanța lor, de experiența în muncă a noului angajat și de caracteristicile locului de muncă.

## 2 Bune practici pentru a integra cu succes noii angajați

Dacă sa făcut alegerea corectă, noul angajat va fi pregătit, doritor și incitat să înceapă munca. Din punct de vedere psihologic, el va fi nerăbdător să întreprindă ceva productiv și să devină util și important, cât mai repede posibil. Ceea ce face compania în prima zi va avea efect asupra atitudinii sale pentru multe săptămâni și luni viitoare.

Esențial este să se înceapă prin a-i da multe de făcut. Oamenilor le place să fie ocupați și le place asta cu atât mai mult cu cât la debutul într-o slujbă nouă sunt nesiguri și agitați. O agendă încărcată din prima zi face ca postul să fie provocator și incitant.

Când sunt atribuite sarcinile, trebuie de oferit suficiente oportunități pentru feedback și discuții despre muncă. Când oamenii au destule oportunități de a pune întrebări și de a discuta despre activitatea lor, ei se identifică mult mai rapid cu compania. Devin mai motivați și dedicați obținerii unor rezultate bune, decât dacă ar începe lent sau dacă ar recepționa un feedback limitat.

Compania trebuie să fie pregătită să dedice timpul necesar pentru a-l învăța pe noul angajat cum să lucreze. Indiferent cât de competent sau de bine intenționat ar fi, el va avea nevoie de îndrumare și instrucțiuni pentru a-și aborda în mod corespunzător noul post. Acestea sunt responsabilități esențiale ale managementului.

Imediat ce este posibil, noul angajat trebuie să fie lăudat și încurajat în fiecare împrejurare, pentru orice idee, sugestie sau realizare mai ales în etapele de început. În această perioadă critică pentru un nou angajat este foarte important să fie susținut și încurajat.

Oamenii sunt hipersensibili în primele zile și săptămâni într-un nou loc de muncă și atunci sunt și foarte receptivi față de influențele constructive. Compania trebuie să se asigure că acestea sunt momente strălucitoare, luminoase pentru noul angajat, astfel ca el să se simtă realmente fericit. (Brian, 2008, p.73-74)

Un manager sau un specialist HR organizat va avea mereu o listă pe care să o urmeze, în orice procedură. Așadar, să vedem ce activități trebuie realizate, pentru a integra cu succes noii angajați: **E-mailul de bun venit** - este important ca înainte de prima zi de muncă, angajatul să primească un e-mail cu un mesaj de bun venit în companie și date exacte despre programul de lucru.

**Pregătirile** - pentru ca noul angajat să rămână cu o impresie bună încă din prima zi, cu cel puțin 3 zile (sau mai mult) înainte să înceapă, compania trebuie să se asigure că acesta are toată logistica necesară pentru a începe munca. Ne referim la spațiul de lucru- biroul fizic, la pregătirea laptopului, telefonului de serviciu, la conferirea tuturor acceselor necesare pentru clădire și pentru postul său. O persoană trebuie să se ocupe de el în prima zi: poate fi specialistul care l-a recrutat, managerul direct (dacă îi permite timpul) sau un membru al echipei. Este de preferat ca pe durata primei săptămâni să fie cineva la dispoziția noului angajat pentru întrebări și/sau nelămuriri. (HR LeaveBoard)

Unele organizații aleg mentoratul, mentorul fiind însărcinat să vegheze și să consilieze pe fiecare nou venit în organizație pe durata perioadei sale de adaptare.

Rolul mentorului în procesul de integrare a persoanei nou angajate se referă la (Lefter et. all., 2012, p.124):

- ✓ verificarea faptului că noul angajat dispune de toate informațiile practice care săi permită să se familiarizeze cât mai rapid cu mediul său de lucru;

- ✓ ajutorul dat angajatului în rezolvarea diferitelor probleme practice pe care acesta le întâmpină;
- ✓ furnizarea documentației necesare activității de producție și vieții sociale pe care noul angajat o desfășoară în organizație;
- ✓ punerea în contact cu diferite persoane sau compartimente din companie, precum și, după caz, cu organizații sau instituții din afara acesteia, astfel încât să ușureze integrarea noului angajat în activitatea unității

Pentru identificarea problemelor-cheie cu care se confruntă tinerii în integrarea lor pe piața forței de muncă, în 2018 de către Observatorul de Competențe axat pe Tineri, Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare în Republica Moldova, a fost făcut un sondaj sociologic, pe un eșantion de 620 de tineri, care activează în cadrul întreprinderilor autohtone.

Din informațiile furnizate de către respondenți la acest studiu (Gagauz, 2018) se constată că tinerii care au beneficiat de o perioadă de mentorat se consideră a fi *adaptați în totalitate* cu 9,9% mai mult decât cei care nu au beneficiat de mentorat (Fig. 1); fapt ce denotă că mentoratul pe cât este de util, pe atât este și de necesar în procesul de adaptare al angajatului la noul loc de muncă, pentru că mentorul are misiunea de a facilita adaptarea noului angajat și rolul de apărător, de evaluator, dar și de aplanator al unor neînțelegeri.

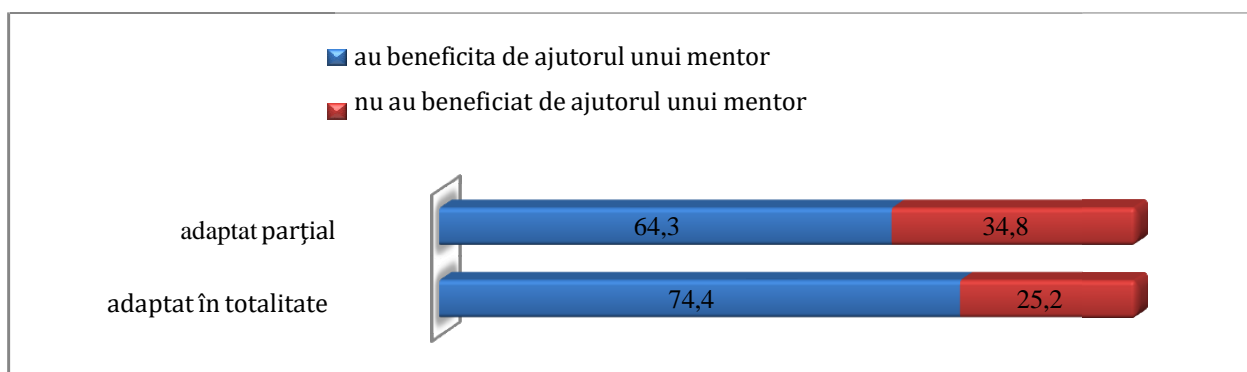


Fig. 1. Relația dintre nivelul adaptării și stagiul de mentorat, %

Sursa: Gagauz, O., Chira, A., & Chistruga-Sînchevici, I. (2018). *Probleme-cheie în integrarea tinerilor în câmpul muncii : Studiu sociologic, Observatorul de Competențe axat pe Tineri, PNUD în Rep. Moldova, INCE. "Foxytrot" Chișinău, p.31-32*

În primul rând, rolul mentoratului a fost evidențiat de către tinerii angajați (Gagauz, 2018) prin faptul că aceștia aproape în unanimitate (99,4%) îl consideră ca fiind necesar pentru integrarea socioprofesională. Analizând opinia tinerilor diferențiat, în funcție de statutul ocupațional deținut, s-a remarcat că specialiștii consideră mentoratul ca fiind *foarte necesar* în adaptarea lor profesională într-un procent mai mare decât muncitorii – 63,1% și 55,0%, fapt care se poate explica prin responsabilitățile ce derivă din calitatea de specialist și muncitor (Fig.2)

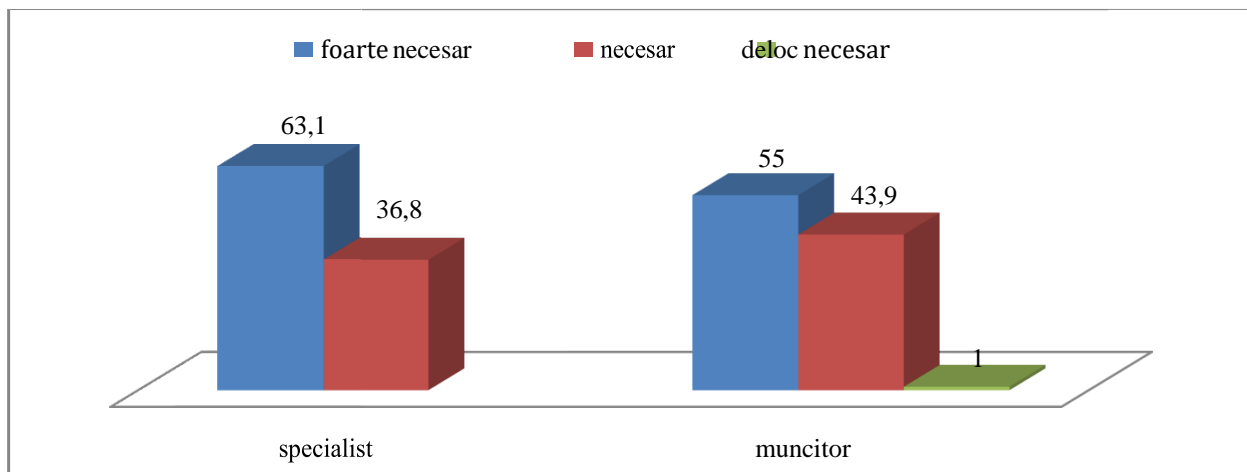


Fig. 2. Necesitatea mentoratului în funcție de statutul ocupațional al tinerilor chestionați, %  
Sursa: Gagauz, O., Chira, A., & Chistruga-Sînchevici, I. (2018). Probleme-cheie în integrarea tinerilor în câmpul muncii : Studiu sociologic, Observatorul de Competențe axat pe Tineri, PNUD în Rep. Moldova, INCE. "Foxytrot" Chișinău, p.41

**Eliminarea procedurilor inutile** - Dacă se dorește ca noul angajat să se integreze cât mai repede, el nu trebuie copleșit cu tone de documente pe care să le parcurgă. Pentru a evita această problemă, se poate crea și folosi o listă cu elementele procesului de integrare și să se asigure în fiecare zi că se parcurge fiecare pas.

**Pachetul de bun-venit în companie** - Este un gest tot mai mult apreciat de către noii angajați. Se poate de pus pe birou un mic pachet cu articole de birotică personalizate, un tricou personalizat, o cană cu logo-ul companiei și poate chiar bilete la activități culturale/de divertisment. Însă depinde de valorile și misiunea fiecărei companii dacă alege să ofere un pachet de bun venit.

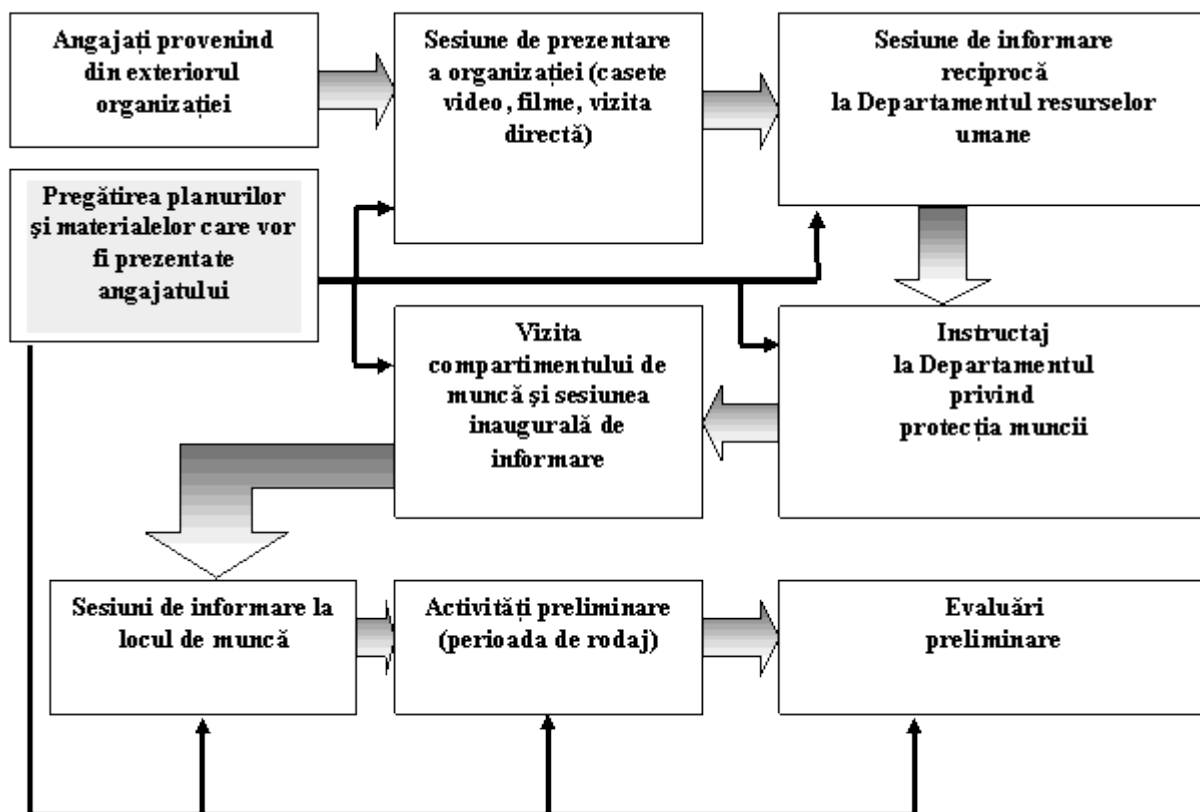
**Prezentarea colegilor** - Noul angajat i se va face turul clădirii, o prezentare a locurilor importante, iar apoi va fi prezentat echipei în cadrul căreia va activa și managerului direct. Este o idee bună ca în prima zi acesta să ia prânzul cu colegii săi, pentru a sparge gheața. Cel care se ocupă de aceste prezentări va fi mentorul desemnat al noului angajat.

**Prezentarea companiei, a misiunii și a valorilor** - Această parte, cunoscută și sub numele de "induction" este esențială pentru ca noul angajat să se adapteze la cultura organizațională și să se integreze cât mai rapid. Acest pas al procesului de integrare se realizează de obicei de un membru al echipei de HR și are loc în prima zi de muncă, pentru ca începând cu cea de-a doua zi, noul angajat să poată trece la instruirile specifice postului ocupat.

**Prezentarea rolului în companie** - Aici nu ne referim doar la fișa postului, document desigur esențial în orice raport de muncă. Vorbim despre rolul fiecărui angajat în companie. Este în avantajul organizației ca noul angajat să aibă clar sensul muncii sale, contribuția în economia organizației ca întreg. Mai mult, este important să i se prezinte beneficiile pe care compania le aduce în lume în general și pe piața muncii.

**Conturarea unui plan de dezvoltare profesională** - Una dintre strategiile companiilor pentru o integrare eficientă este stabilirea unui plan de dezvoltare profesională pentru cel puțin 6 luni a fiecărui nou angajat. Este o modalitate de motivare a angajatului. Prin setarea unor obiective clare de performanță, acesta va fi motivat să parcurgă pașii necesari pentru a avea o carieră frumoasă în cadrul organizației. În plus, se va simți apreciat încă de la început. (HR LeaveBoard)

Practic, programele privind integrarea profesională a angajaților pot fi structurate conform schemei prezentate în fig. 3.



**Figura 3.** Programele privind integrarea profesională a angajaților

*Sursa; Stanciu, Ș. (2001). Managementul resurselor umane, București : Comunicare.ro, p 143*

Pentru salariații care se transferă dintr-un loc de muncă în alt loc de muncă al aceleiași firme, etapele preliminare se reduc la strictul necesar: instrucțajul la departamentul privind protecția muncii, vizita compartimentului de muncă și sesiunile de informare la noul loc de muncă, activitățile preliminare și apoi evaluarea preliminară.

Pentru salariații cu experiență care provin din alte unități, planul de integrare prezentat în figura 3 va fi aplicat, ținând cont de faptul că aceștia nu mai sunt începători. În planurile de integrare profesională pentru această categorie de personal se va pune accent pe aspectele de structură și de organizare (inclusiv de comunicare) și mai puțin pe cele care țin de profesia însăși.

În cadrul activităților de integrare profesională planificate, angajaților cu experiență dar mai ales noilor angajați trebuie să li se prezinte sistematic, pe activități, produse și servicii, care sunt standardele de calitate pe care firma le pretinde. Evaluarea stadiului în care se află angajații monitorizați reprezintă activitatea esențială a managerilor de carieră, a șefilor de compartimente și a specialiștilor departamentului resurselor umane.

## CONCLUZII

Rezultatele cercetării demonstrează că integrarea profesională la locul de muncă este un proces complex datorită specificului etapelor componente și formelor pe care le impune. Responsabilitatea unei integrări profesionale reușite la noul loc de muncă le revine atât departamentului de resurse umane, cât și șefului subdiviziunii și mentorului, care monitorizează integrarea noului angajat. Totodată, succesul integrării profesionale în mare parte depinde de competențele personale și profesionale deținute de către angajat, precum și de intențiile, motivațiile și valorile angajaților cu privire la muncă și carieră, orientările acestora spre învățare continuă și dezvoltare profesională.

Pentru ca integrarea angajatului la locul de muncă să nu fie stresantă, salariații mai vechi trebuie să fie cooperanți, calmi și atenți; șeful compartimentului nu îi poate cere angajatului să rezolve,

din primele zile de activitate, complet, corect și fără ezitare problemele care îi revin. Se dovedește că trebuie să i se dea posibilitatea angajatului de a-și exprima dorințele, nelămuririle, incertitudinile, suspiciunile ș.a. Dialogul șef ierarhic–angajat reprezintă singura cale pentru apropierea acestuia de organizație. Noului venit nu trebuie să i se dea de înțeles că a fost acceptat în cadrul firmei ci că, prin propria valoare, și-a dobândit statutul respectiv. (Stanciu, 2001, p. 142) De flexibilitatea șefului direct, de suportul acestuia și al colegilor, depinde dacă integrarea va fi reușită sau dacă angajatul va căuta curând un nou loc de muncă. Șeful direct trebuie să-și consacre o perioadă semnificativă de timp îndrumării proaspătului angajat. Specialiștii departamentului resurselor umane știu că investițiile făcute în prospectarea pieței muncii, în recrutare și în selecție trebuie valorificate; acest lucru nu poate fi realizat fără cooperarea tuturor persoanelor cu atribuții directe sau indirecte în managementul de personal. Teoretic, integrarea angajatului este validă atunci când acesta este în măsură să rezolve toate activitățile prevăzute în fișa postului fără efort, în limitele standardelor stabilite pentru produsele și serviciile respective.

#### REFERINȚE

1. Bădescu, A., Mirci și C., Bogre, G. (2008). Managementul resurselor umane : manualul profesionistului, Timișoara, Brumar ISBN 978-973-602-369-9
2. Brian, T. (2008). Cum să angajați și să păstrați cei mai buni oameni : 21 de metode practice și testate pe care le puteți folosi imediat. Trad.: Mihai Dan Pavelescu. București, Meteor Press p. 73-74 ISBN 978-973-728-252-1
3. Gagauz, O., Chira, A., și Chistruga-Sînchevici, I. (2018). Probleme-cheie în integrarea tinerilor în câmpul muncii: Studiu sociologic, Observatorul de Competențe axat pe Tineri, Progr. Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD) în Rep. Moldova, INCE. "Foxtrot" Chișinău , ISBN 978-9975-89-104-2
4. Grasu, R. (2019) Importanța integrării profesionale a noilor angajați, UTCB, București.  
<http://www.sinuc.utilajutcb.ro/III.81.pdf>
5. HR LeaveBoard, Procesul de integrare a noilor angajați, <https://leaveboard.com/ro/resurse-umane/integrarea-noilor-angajati/>
6. Lefter, V., Deaconu, A., Manolescu, A., Bogdan, A., Igreț, R.Ș., Marinaș, C. V.,(2012) – București, Pro Universitaria, p. 124-125 ISBN 978-606-647-544-0