

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-5>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf>

DOI: 10.15862/195EVN515 (<http://dx.doi.org/10.15862/195EVN515>)

УДК 331.108

Казначеева Светлана Николаевна

ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина»

Россия, Нижний Новгород¹

Заместитель декана факультета «Управления и социально-технических сервисов»

Кандидат педагогических наук

Доцент

E-mail: cnkaznacheeva@gmail.com

РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=737233

Репина Регина Вячеславовна

ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина»

Россия, Нижний Новгород

Студент 3 курса очной формы обучения

E-mail: rregina3@yandex.ru

Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте

¹ 603004, г. Нижний Новгород, ул. Челюскинцев, 9

Аннотация. Авторами рассматривается адаптация как одно из главных направлений кадрового менеджмента. В статье приводятся определения понятий «адаптация», «трудовая адаптация». Трудовая адаптация рассматривается как двусторонний процесс, в ходе которого новый сотрудник приспосабливается к необычным для него трудовым и психологическим факторам. Авторами выделяются ряд ошибок, которые совершаются организациями при внедрении программы адаптации для вновь пришедших сотрудников. Рассматриваются этапы процесса адаптации, выделяются виды адаптации (отрицание, конформизм, мимикрия, адаптивный индивидуализм). Авторами выделяются факторы значимости сотрудников для организации. Рассматриваются основные формы подготовки и проведения адаптационных процедур: Welcome-тренинг, наставничество, коучинг. Приводятся наиболее распространенные варианты проведения Welcome-тренинга. Выделяются два вида наставничества в организации – формальное и неформальное. Рассмотрены основные задачи коучинга как новое перспективное направление в оказании психологической поддержки в период адаптации.

Ключевые слова: адаптация; трудовая адаптация персонала; кадровый менеджмент; этапы процесса адаптации; виды адаптации; матрица факторов значимости сотрудников; формы проведения адаптационных процедур; Welcome – тренинг; наставничество; коучинг.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Казначеева С.Н., Репина Р.В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/195EVN515

Кадровый менеджмент выступает одним из главных направлений успешной деятельности организации. Вопрос сохранения кадров является для многих очень серьезной проблемой, с которой не всегда справляются профессиональные HR-менеджеры.

В последние годы, учитывая влияние глобализации, рынок труда очень изменился, и этот процесс непрерывно продолжается. Со временем также меняются социальные ценности, а глобализация ускоряет социальные изменения, касающиеся рынка труда, карьеры, условий контрактов для мобильного и подготовленного нового поколения. Все это напрямую влияет на работу и роли менеджера по персоналу в компаниях и на то, какие HR средства и технологии будут использованы. Человеческие ресурсы являются основой современной организации, и именно они определяют ее конкурентоспособность.

Но эффективная работа организации зависит не только от того, как грамотно кадровая служба проводит подбор и отбор персонала, но и от того, уделяет ли внимание руководство процессу адаптации новых сотрудников. Поэтому одной из важнейших обязанностей в работе менеджера по персоналу является программа внедрения системы адаптации, роль которой возрастает в условиях функционирования рынка труда. Адаптация персонала в организации выступает необходимой частью кадрового менеджмента. Хорошо запрограммированный, продуманный и организованный проект по адаптации персонала является гарантом получения отдачи и проявления инициативы, закрепляемости работника в организации.

Исследовательским центром рекрутингового портала SuperJob.ru был проведен опрос, касающийся адаптации новых сотрудников. Он показал, что практически 49% российских компаний уделяет данному вопросу пристальное внимание. В опросе принимали участие 1000 представителей предприятий и организаций из всех округов РФ [7].

Адаптацию персонала часто путают с испытательным сроком, который по ТК РФ для рядового сотрудника не должен превышать 3-х месяцев, в то время, как по многочисленным исследованиям, в российских компаниях процесс адаптации может продолжаться от месяца до полутора лет. Принципиальное отличие адаптации от испытательного срока в том, что испытательный срок направлен только на профессионализацию сотрудника, тогда как адаптация – в том числе и на социализацию. Проблемами адаптации персонала в организациях занимались такие ученые, как Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Маслов Е.В., Мескон М.Х., Одегов Ю.Г., Травин В.В., Хедоури Ф. и другие.

Под адаптацией (от лат. *adaptatio* - приспособление) понимается процесс приспособления работника к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, жизни.

Адаптация выступает как процесс приспособления организма, индивидуума к меняющимся условиям окружающей среды или к своим внутренним изменениям. Результатом данного процесса является повышение результативности существования и функционирования работников.

Трудовая адаптация рассматривается как процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и возможное изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды [11]; целостный, динамичный, непрерывный, относительно устойчивый процесс преобразования индивидом самого себя и окружающей среды, осуществляющийся вследствие возникновения между ними противоречия [10]; взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха [5]; взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости

сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [4].

Мы будем понимать под трудовой адаптацией один из мощнейших инструментов в кадровом менеджменте, который поможет приспособиться индивидууму к окружающей среде с её изменяющимися условиями, что приведет к повышению эффективности его существования и функционирования.

По мнению американских исследователей, необходимое время для работы сотрудника в полную силу для менеджеров младшего звена составляет 8 недель, 20 недель – для менеджеров среднего звена и более 26 недель – для топ-менеджера.

При определении длительности адаптационного периода нужно помнить, что если в течение первых трех месяцев от нового сотрудника нет никакой отдачи, то для организации неприемлем данный результат. Тем не менее, для того чтобы недавно устроившийся сотрудник усвоил определённые знания, нормы и ценности, которые позволят ему считаться полноправным членом трудового коллектива, необходимо порой определённое время. В связи с этим немаловажным считается тот факт, что адаптация является не однодневным мероприятием, а многоступенчатым процессом, который занимает длительное время.

Новый молодой специалист включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Современное российское законодательство не позволяет установить чётких границ статуса молодых специалистов, хотя в реальном номинальном выражении к ним относится большая по численности социальная группа молодежи, ежегодно получающая профессиональное образование. В общем смысле молодыми специалистами считается трудоспособное молодое поколение, имеющее высшее и среднее специальное образование в возрасте до 30 лет, составляющее особую группу персонала, характеризующееся, прежде всего, тем, что оно находится в стадии трудового и социального самоопределения и обладает рядом специфических признаков, отличающих его от других поколений.

Приняв решение о трудоустройстве, человек приходит в организацию со своими ценностями и определенными целями, в соответствии с которыми будущий сотрудник и формирует свои требования к трудовой деятельности организации. Организация также предъявляет свои требования к работнику, исходя из своих целей и задач, к трудовой деятельности сотрудника. Взаимодействуя друг с другом, и организация, и работник реализуют свои запросы, приспособляются друг к другу, тем самым проходит процесс трудовой адаптации.

Таким образом, трудовая адаптация представляет собой комплекс профессиональной и социальной ориентации работника, взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Трудовую адаптацию нужно рассматривать как двусторонний процесс, в ходе которого новый сотрудник приспособляется к необычным для него трудовым и психологическим факторам. С другой стороны, руководство организации также приспособляется к новичку, отводя при этом ему ту или иную социальную роль, устанавливая статус, включая в систему взаимодействия. Многие организации, несмотря на то, что они как бы внедрили адаптацию для вновь пришедших сотрудников, совершают ряд ошибок [3]:

- не зафиксированы четко, соответственно, и не реализуются цели адаптации, которые должны быть достигнуты в ходе работы: для чего именно проводится адаптация, и какие результаты она преследует;

- нет системы в процессе адаптации: проводятся хаотичные мероприятия (вручение путевогоителя, подписания должностных инструкций, проведение Welcome-тренинг и т.п.);
- нет разделения адаптационных схем по типам сотрудников, по группам, и не учитываются особенности программы адаптации для каждой категории;
- не соблюдается правило последовательности, преемственности (от простого к сложному);
- чрезмерное насыщение нового сотрудника информацией и новыми знаниями;
- отсутствие четких критериев прохождения испытательного срока;
- на этапе адаптации отсутствие обратной связи от руководителя и менеджера по персоналу;
- недостаточная мотивация со стороны непосредственного руководителя нового сотрудника;
- не изучается эффективность корпоративной системы адаптации, не корректируется в соответствии с изменениями в компании.

Многие руководители забывают, что адаптация – это не однодневное мероприятие, а многоступенчатый процесс. Рассмотрим этапы процесса адаптации.

1 этап. Необходимо оценить уровень подготовленности нового работника, что поможет разработать эффективную программу адаптации. Попав в новую организацию, работник даже со специальной подготовкой столкнется с неизвестной ему инфраструктурой организации, с новыми людьми и технологиями работы.

2 этап. Провести ориентацию на месте. На данном этапе привлекаются непосредственный руководитель и служба управления персоналом. Таким образом, происходит знакомство нового работника со своими обязанностями и предъявляемыми к нему требованиями.

3 этап. Непосредственная адаптация. Новый работник уже начинает приспосабливаться к своему статусу и включается в межличностные отношения с коллегами. Это один из самых главных этапов адаптации, так как от того, насколько он будет успешно пройдет, и будет зависеть, останется ли работник в организации. На данном этапе необходимо оказывать психологическую поддержку работнику, которая выражается в регулярном проведении бесед и оценке его деятельности на новом рабочем месте.

4 этап. Полное включение в работу. Этап завершает процесс адаптации, и работник переходит к стабильной работе на своем рабочем месте. Если процесс адаптации в организации хорошо отрегулирован, то адаптационный период и затраты на нее сокращаются в несколько раз и приносят существенную выгоду как организации, так и работнику.

Сотрудник заинтересован в том, чтобы процесс адаптации прошел как можно быстрее, поскольку он несет не только моральные потери, связанные со страхом потерпеть неудачу на новой работе или потерять ее (быть уволенным по какой-то причине), но и материальные, связанные с меньшим уровнем заработной платы на время адаптационного периода. В условиях динамичности и неопределенности современной экономической ситуации количество сотрудников, которые являются новичками, в организациях растет. По статистике, в Западной Европе более 25% всех работников служат в своих компаниях меньше года и более 33% – меньше 2 лет. В среднем, европейцы в промежуток от 18 до 37 лет меняют место работы 10 раз, то есть мобильность человеческих ресурсов очень высока [12].

Для молодого человека после того, как он прошел все этапы отбора на должность, начинается непростой период адаптации в новом коллективе. И если организация сделала свой выбор, то она заинтересована в том, чтобы сотрудник не уволился в течение ближайших трех месяцев.

По статистике, большинство принятых на работу уходят именно в адаптационный период. Основной причиной выступает разногласие между индивидуальными ожиданиями (например, карьерный рост, социальная защищенность, комфортные условия труда) с тем, что организация ожидает от вновь принятого сотрудника (например, проявления личных и деловых качеств, точного исполнения указаний руководства, соблюдения трудовой дисциплины, принятия ответственности за свои поступки).

В кадровом менеджменте выделяются следующие виды адаптации [1]:

1. Отрицание. Выражая активное несогласие с ценностями организации, сотрудник находится в противоречии с реальностью. Чаще всего он увольняется в первые месяцы работы.
2. Конформизм. Сотрудники полностью принимают ценности и нормы организации, они всегда готовы подчиняться правилам игры. Такие работники составляют в коллективе основную массу.
3. Мимикрия. Соблюдение второстепенных норм при неприятии основных характерно для потенциальной группы риска, члены которой готовы в любой момент расстаться с фирмой.
4. Адаптивный индивидуализм. Он характеризуется согласием с основными нормами и ценностями организации при неприятии второстепенных. Сотрудник сохраняет некую индивидуальность, но по-своему неплохо работает в коллективе.

Задача кадровиков заключается в интеграции новичка по второму или четвертому типу, вычислении сотрудников, скрывающих неприятие основных норм организации при демонстрации внешней лояльности. Первый вариант возникает вследствие ошибки кадровой службы на стадии отбора и должен быть как можно быстрее исправлен.

Под воздействием объективных и субъективных факторов определяется вероятность добровольного ухода. К объективным факторам относятся востребованность на рынке уникальных компетенций и опыта работника, состояние рынка труда в целом и конкретной сферы бизнеса в частности. К субъективным – степень удовлетворенности сотрудника текущим содержанием работы, условиями и оплатой труда, перспективой карьерного роста и склонностью человека к переменам.

С учетом вышеприведенных факторов вся целевая аудитория делится на 4 подгруппы (рис.) [12].

Наибольший интерес с точки зрения формирования управленческой команды компании представляют сотрудники, попавшие в группу «А». Их программа адаптации должна обеспечить сохранение высокого уровня вовлеченности и преданности компании. Для этого их необходимо активно привлекать к принятию стратегически важных решений и повышать статус в организации.

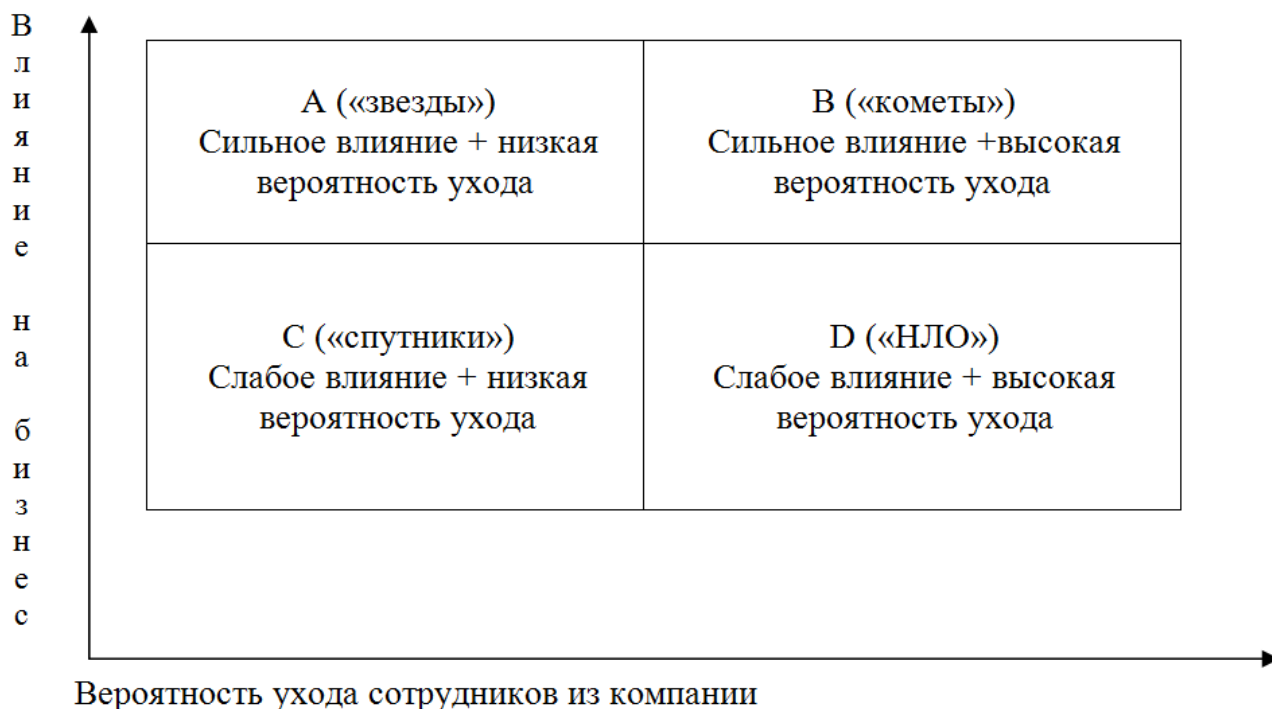


Рис. Матрица факторов, определяющих значимость сотрудника для компании

Руководство организации заинтересовано в сотрудниках, которые попали в группу «В», так как компания заинтересована в их сохранении в составе новой структуры в силу их высокого влияния на бизнес и возможными большими издержками, связанными с риском потери информации, уникальных связей и навыков управления бизнесом при их уходе.

При определении плана адаптационных мероприятий для категории «С» важную роль играют такие факторы, как: наличие для них вакансии во вновь формируемой структуре и оценка причин слабого влияния на бизнес. Если причины лежат в низком уровне профессионализма и недостаточной квалификации, то в программе адаптации необходимо сделать акцент на профессиональное обучение и ускоренное получение недостающих навыков. Если же подобные программы уже были пройдены и не принесли желаемого результата, то имеет смысл расстаться с данным сотрудником.

Категория «D» – организация старается освободиться от таких сотрудников с наименьшими издержками, так как это, по сути, «балласт». Задача юридического отдела и отдела по работе с персоналом состоит в том, чтобы провести этот процесс наименее конфликтно и с минимальными затратами [12].

Грамотно реализованный процесс адаптации в идеале должен привести [9]:

- к сокращению исходных затрат за счет уменьшения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ;
- сокращению текучести кадров;
- экономии времени непосредственного руководителя и рядовых работников;
- возникновению у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой, снижению тревожности и неуверенности.

Универсальных рецептов проведения адаптации не существует, у каждой компании есть своя программа адаптации.

На сегодняшний день основными формами подготовки и проведения адаптационных процедур является разработка и использование адаптационных тренингов типа «Welcome-тренинг», наставничество и коучинг.

Welcome-тренинг – процедура внутреннего обучения в компании, направленная на адаптацию новых сотрудников. Welcome-тренинг прежде всего является семинаром, основная задача которого в максимально короткие сроки быстро помочь сотруднику адаптироваться к новой компании, познакомиться с другими новыми сотрудниками, снизить первоначальные страхи и напряженность сотрудников перед работой в новой компании, познакомить новичков с корпоративной культурой, правилами и ценностями компании. Информационные блоки разбавляются упражнениями на знакомство участников, разминками, иногда ролевыми играми в соответствии со спецификой будущей работы участников. При разработке Welcome-тренинга эксперты советуют руководствоваться такими принципами, как практичность предоставляемой информации, ее полезность и применимость. При выборе человека, который должен проводить Welcome-тренинг, необходимо учитывать, насколько он хорошо знает организацию и лоялен ли к ней. Это позволит как ответить на возникающие вопросы, так и лучше передать корпоративный дух организации. Обычно в крупных компаниях Welcome-тренинги проводятся раз в месяц, а в небольших – по необходимости, иногда – персонально для каждого сотрудника [8].

К числу наиболее распространенных вариантов проведения Welcome –тренинга относятся:

- аудиторный тренинг. Все проводится в помещении (аудитории). Это могут быть и встречи со старожилками организации, и игры, бизнес-симуляции, когда надо предложить, как действовать в конкретной ситуации;
- электронный курс (e-learning). Подходит на тот случай, если невозможно провести тренинг очно. Минус такого способа в том, что невозможна обратная связь, участники являются пассивными слушателями, у них не формируется чувство сопричастности;
- вебинар. Эта форма хороша для компаний, имеющих распределенную филиальную сеть. Технология вебинара позволяет сохранить элементы живого контакта;
- смешанная форма. Сочетает все виды тренингов, перечисленные выше. Программа получается сбалансированной, часть курса новички изучают самостоятельно, часть – в общении с коллегами и руководителями.

Метод наставничества используют 36% организаций, организующих мероприятия по адаптации новых сотрудников. Закрепленный наставник вводит его в курс дела по организационным, рабочим и корпоративным вопросам. Этот метод приносит положительные результаты даже несколько лет, так как они по-особенному относятся друг к другу. Наставник сопровождает нового сотрудника, пока он не приобретёт необходимые навыки и опыт.

С термином «наставничество» давно связана путаница. Обычно в России так называется обучение новичков, но на Западе используется более широкий термин – «менторинг» (mentoring), что означает достижение отдаленных целей, таких как развитие кадрового резерва. Но в обоих случаях подразумевается одно и то же. Наставничество – это помощь одного человека другому в процессе совершения значительных качественных переходов на другой уровень знаний, профессиональных навыков или сознания и мышления.

Большинство организаций строит процесс адаптации по схеме: наставник (самый старший или авторитетный сотрудник) натаскивает новичка способом «делай как я».

Обучение происходит от простого к сложному. Эта модель наставничества называется спонсорской. В роли наставника в данной модели выступает начальник. Но ему обычно не удается совмещать три функции: прививать подопечному профессиональные навыки, быть коучем, который обеспечивает ему обратную связь для его развития, и направлять развитие его карьеры.

В организации можно встретить такие типы наставничества, как формальное и неформальное. Грамотное сочетание этих видов увеличит эффективность системы наставничества в целом.

При формальном наставничестве заранее устанавливаются цели, а также расписываются процедуры. Руководство создает регламенты, подкрепляя их соответствующими приказами. Результаты работы наставника отслеживаются и измеряются. Выбор наставника для определенных наставляемых происходит по ряду критериев. При успешной реализации формального наставничества все участники получают бонусы и денежные вознаграждения от организации.

Неформальное наставничество представляет собой особую систему взаимоотношений, которые складываются между членами коллектива исходя из общих командных целей, ценности взаимной поддержки и взаимовыручки. При этом неформальное наставничество может возникнуть стихийно, однако, предпочтительнее, чтобы инициатива исходила от руководителя организации. В такой ситуации неформальное наставничество носит ситуативный и неофициальный характер. При таком взаимодействии сотрудники организации чувствуют поддержку друг друга и в любой момент готовы прийти на помощь. В отличие от формального наставничества, неформальное наставничество не подразумевает конкретные цели, а взаимоотношения между наставником и наставляемым формируются на основе интереса к профессии, стремлении развиваться в своем деле, при этом документы, регламентирующие эти взаимоотношения, отсутствуют.

Беверли Кайе, американский коуч, которая работала со многим выдающимися менеджерами, заметила, что за достижениями каждого из успешных людей стоит кто-то, кто заботился о его развитии и росте. Это и есть наставник. В развитии наставничества первый шаг должны сделать топ-менеджеры. Затем их опыт станут тиражировать ученики.

Развивающее наставничество не требует дополнительных расходов. Этим менеджеров часто мотивируют другими методами. Например, отправляют их на важные корпоративные мероприятия, на специальные конференции и тренинги и т.п.

Новым перспективным направлением в оказании психологической поддержки в период адаптации является коучинг. Смысл коучинга заключается в профессиональной поддержке и воодушевлении, совместной работе по достижению цели. Коучинг поддерживает персональный и профессиональный рост и позволяет достигать экстраординарных результатов, которые связываются с успешностью личности. Но коучинг отличается от наставничества. Отличие заключается в том, что наставничество – это работа под руководством опытного коллеги, а коучинг – это индивидуальный тренинг с целью развития определенных компетенций или изменения установок. Коуч – не обязательно тот, кто умеет делать эту работу лучше. Коуч – тот, кто знает, как помочь сотруднику стать эффективнее. Им может быть и непосредственный руководитель, и коллега, и специально обученный навыкам коучинга сотрудник. Для развития ключевых специалистов и топ-менеджеров может быть приглашен и коуч со стороны.

Основные задачи коучинга:

1. Раскрыть потенциала сотрудника; коуч помогает обнаружить лучшее, что есть в нем, и научиться эффективно это применять.

2. Помочь устранить препятствия: страхи, предположения, стереотипы.
3. Помочь сотруднику максимально эффективно использовать свои сильные стороны, о которых он, как правило, не догадывается и потому не использует.
4. Помочь сотруднику определить его важнейшие цели и затем достигать их с наименьшими усилиями.

Наставничество и коучинг позволяют ускорить личное развитие высокопотенциальных людей.

Значение процесса адаптации в последние годы выросло в связи с тем, что на рынке труда наблюдается дефицит кадров, снижение лояльности работников. Все это в комплексе заставляет руководителей организаций постоянно искать новые способы удержания персонала. При этом адаптация чаще всего остается в тени, хотя именно она способна удержать персонал. Многие организации прилагают большие усилия по поиску и отбору кандидатов, но при этом теряют большинство новичков из-за отсутствия качественной адаптации, и процесс начинается сначала.

Таким образом, адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента и требует значительных организационных усилий, поэтому разумно создавать самостоятельные структурные подразделения, ускоряющие этот процесс и снижающие негативные моменты. Если руководство компании не в состоянии справиться с проблемой своими силами, лучше обратиться к профессиональным тренерам на начальном этапе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адаптация на новой работе [Электронный ресурс] URL: <http://www.adaptation360.ru/adaptatsiya-na-novoj-rabote> (дата обращения: 07.01.2015).
2. Адаптация новых сотрудников в компании [Электронный ресурс]. URL: <http://delovoyimir.biz/2013/03/11/adaptaciya-novyh-sotrudnikov-v-kompanii.html> (дата обращения: 22.10.2015).
3. Адаптация персонала: рейтинг типичных ошибок. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.t-gruppa.ru/ru/statyi/.view/id/14/> (дата обращения: 08.01.2015).
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ – М.: Изд. ИНФРА – М, 2003 – 638 с.
5. Котлова А.С., Попова О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. №6 [Электронный ресурс] URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5092> (дата обращения: 10.10.2014).
6. Минченкова О. Адаптация персонала: три подхода и четыре этапа [Электронный ресурс] URL: <http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=11460> (дата обращения: 08.01.2015).
7. Наставничество – самый популярный метод адаптации новых сотрудников [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ubo.ru/articles/?cat=133&pub=3103> (дата обращения: 22.10.2015).
8. Наumenко Н. Встретить по уму, или Welcome-тренинг [Электронный ресурс] URL: <http://www.hr-portal.ru/article/vstretit-po-umu-ili-welcome-trening?page=0> (дата обращения: 08.01.2015).
9. Организация системы адаптации новых сотрудников [Электронный ресурс] URL: <http://www.hr-portal.ru/article/organizaciya-sistemy-adaptacii-novyh-sotrudnikov?page=0> (дата обращения: 07.01.2015).
10. Тюлькина Ю.С. сущность и принципы адаптации персонала Вестник ВГУ, серия: Экономика и управление, 2008, №1 – С. 109-113.
11. Управление персоналом / учеб. под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998 – 421 с.
12. Федорова Е.Ф. Система адаптации персонала в условиях реструктуризации компании автореф. диссертации на соискание ученой степени канд. эконом. н. Москва – 2009 - 25 с.

Рецензент: Статья рецензирована членами редколлегии журнала.

Kaznacheeva Svetlana Nikolaevna

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University
Russia, Nizhniy Novgorod
E-mail: cnkaznacheeva@gmail.com

Repina Regina Vyacheslavovna

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University
Russia, Nizhniy Novgorod
E-mail: rregina3@yandex.ru

Abstract. The authors consider adaptation as one of the main directions of personnel management. The article contains the definitions of «adaptation», «adaptation of labor». Labour adaptation is seen as a two-way process in which a new employee adapts to unusual for him labor and psychological factors. The authors identify a number of mistakes that organizations in the implementation of adaptation programs for newcomers employees. The stages of the adaptation process, allocated adaptations (denial, conformity, mimicry, adaptive individualism). The authors highlighted the importance of the factors for the employees of the organization. The main forms of preparation and adaptation of procedures: Welcome-training, mentoring, coaching. It is the most common variants of the Welcome-training. There are two kinds of mentoring organizations - formal and informal. The main task of coaching as a promising new direction in the provision of psychological support during the adaptation period.

Keywords: adaptation; occupational adaptation of personnel; personnel management; stages of the adaptation process; the types of adaptation; the matrix factors; the importance of employees; the form of the adaptation procedures; Welcome-training; mentoring; coaching.

REFERENCES

1. Adaptatsiya na novoy rabote [Elektronnyy resurs] URL: <http://www.adaptation360.ru/adaptatsiya-na-novoj-rabote> (data obrashcheniya: 07.01.2015).
2. Adaptatsiya novykh sotrudnikov v kompanii [Elektronnyy resurs]. URL: <http://delovoymir.biz/2013/03/11/adaptaciya-novykh-sotrudnikov-v-kompanii.html> (data obrashcheniya: 22.10.2015).
3. Adaptatsiya personala: reyting tipichnykh oshibok. [Elektronnyy resurs]. URL: <http://www.t-gruppa.ru/ru/statyi/.view/id/14/> (data obrashcheniya: 08.01.2015).
4. Kibanov A.Ya. Upravlenie personalom organizatsii/ – M.: Izd. INFRA – M, 2003 – 638 s.
5. Kotlova A.S., Popova O.A. Adaptatsiya personala na predpriyatii v sovremennykh usloviyakh // Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy. 2014. №6 [Elektronnyy resurs] URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5092> (data obrashcheniya: 10.10.2014).
6. Minchenkova O. Adaptatsiya personala: tri podkhoda i chetyre etapa [Elektronnyy resurs] URL: <http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=11460> (data obrashcheniya: 08.01.2015).
7. Nastavnichestvo – samyy populyarnyy metod adaptatsii novykh sotrudnikov [Elektronnyy resurs]. URL: <http://www.ubo.ru/articles/?cat=133&pub=3103> (data obrashcheniya: 22.10.2015).
8. Naumenko N. Vstretit' po umu, ili Welcome-trening [Elektronnyy resurs] URL: <http://www.hr-portal.ru/article/vstretit-po-umu-ili-welcome-trening?page=0> (data obrashcheniya: 08.01.2015).
9. Organizatsiya sistemy adaptatsii novykh sotrudnikov [Elektronnyy resurs] URL: <http://www.hr-portal.ru/article/organizaciya-sistemy-adaptacii-novykh-sotrudnikov?page=0> (data obrashcheniya: 07.01.2015).
10. Tyul'kina Yu.S. sushchnost' i printsipy adaptatsii personala Vestnik VGU, seriya: Ekonomika i upravlenie, 2008, №1 – S. 109-113.
11. Upravlenie personalom / ucheb. pod red. T.Yu. Bazarova, B.L. Eremina. – M.: Banki i birzhi: YuNITI, 1998 – 421 s.
12. Fedorova E.F. Sistema adaptatsii personala v usloviyakh restrukturizatsii kompanii avtoref. dissertatsii na soiskanie uchenoy stepeni kand. ekonom. n. Moskva – 2009 - 25 s.