

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Абдрахманов Данияр Мавляирович
Должность: ректор ГБОУ ВО «БашГУ»
Дата подписания: 09.06.2025 10:51:38
Уникальный программный ключ:
6caf317d71a2c7d2f749ed2578795b66901352dd

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»
Кафедра менеджмента и социальной психологии

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ДИСЦИПЛИНЫ

«Б1.В.ДВ.01.02 Управленческая адаптация»

Уровень высшего образования

БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
37.03.01 Психология

Направленность Организационная психология

Квалификация

Бакалавр

Форма обучения

Очно-заочная

Уфа 2021

Рабочая программа дисциплины «Б1.В.ДВ.01.02 Управленческая адаптация» /сост. А.Р. Кудашев - Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021 год

Рабочая программа предназначена для обучающихся очно-заочной форме обучения по направлению подготовки 37.03.01 Психология

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры менеджмента и социальной психологии
протокол № 3 от «29» января 2021 г.

Заведующий кафедрой менеджмента
и социальной психологии _____ А.Р.Кудашев

Руководитель ОПОП _____ А.Р. Кудашев

Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины.....	4
2 Требования к результатам обучения по дисциплине.....	4
3 Структура и содержание дисциплины.....	5
3.1 Структура дисциплины.....	5
3.2 Содержание разделов дисциплины	6
3.3 Практические занятия (семинары).....	7
4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины.....	7
4.1 Основная литература.....	7
4.2 Дополнительная литература.....	7
4.3 Периодические издания.....	8
4.4 Интернет-ресурсы.....	8
4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам).....	9
5 Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	10
Лист согласования рабочей программы дисциплины.....	12
Приложения:	
Фонд оценочных средств	
Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	

1 Цели и задачи освоения дисциплины

Успешное развитие всех субъектов социально-рыночной экономики подразумевает внедрение высокопродуктивных технологий кадровой работы в целях достижения максимальной вовлечённости сотрудников в процесс решения поставленных задач. С учётом постоянно меняющихся факторов внешней среды для персонала, - как внешних по отношению к организации, так и внутри самой организации, возрастает кадровая динамика, на руководящие должности назначаются новые сотрудники, постоянно возникает задача адаптации руководителей после своего карьерного продвижения (это явление получило название управленческой адаптации). Поэтому обучающимся предлагается курс по изложению современных подходов к сопровождению адаптационных процессов в отношении новых руководителей, в котором прежде всего рассматривается вся совокупность психологических аспектов при анализе феномена управленческой адаптации в организации. Особый интерес представляют вопросы выделения оснований для различных классификаций феномена управленческой адаптации, групповые эффекты в ходе развёртывания адаптационных процессов менеджера, создания полноценно функционирующих производственных (проектных, научных, творческих и др.) команд. Это позволит, в свою очередь, развить у обучающихся навыки системного анализа, выделения собственно психологических аспектов рассматриваемых явлений, соотнесения теоретических концепций карьерного развития, тех или иных моделей адаптивного поведения руководителя с практикой работы современных организаций.

Цель (цели) освоения дисциплины:

Целью дисциплины «Управленческая адаптация» является изучение психологических закономерностей в области теории и практики внедрения технологий адаптации руководителей, формирования и развития компетенций в области готовности менеджеров к вхождению в новые условия своей профессиональной деятельности.

Задачами изучения дисциплины «Управленческая адаптация» являются:

- ~ усвоить основные методологические подходы к изучению феномена адаптации в традициях различных наук: гуманитарных и естественнонаучных;
- ~ овладеть содержанием основных психологических концепций управленческой адаптации, включая её социально-психологические и организационные аспекты;
- ~ сформировать навыки использования основных положений и подходов в управлении персоналом для решения задач сопровождения и коучинга руководителей - адаптантов;
- развить компетенции по применению социально-психологических приёмов формирования и развития командных методов работы, применения методов мотивации к организации работы по обучению и развитию персонала организации.

2 Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения:

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
ПК-4	Способен применять современные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, освоить способы и приемы ролевого поведения, направленные на высокоэффективную деятельность персонала организации.	ПК– 4.1 Выявляет наиболее эффективные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, ролевого поведения в инновационных производственных условиях	1. Знать: Низкий уровень: Имеет общее представление о феномене адаптации и его изучении в разных науках. Знает отдельные психологические концепции адаптации (например, простое перечисление). Перечисляет некоторые элементы управления персоналом. Смутно представляет приемы командной работы и методы мотивации. Средний уровень: Знает основные методологические подходы к изучению адаптации в различных науках. Знает и может описать ключевые психологические концепции адаптации. Знает ключевые элементы управления персоналом (подбор, адаптация, оценка, обучение, мотивация). Знает приёмы, используемые для формирования и развития командной работы, а также методы мотивации, применяемые для обучения и развития персонала. Высокий уровень: Глубоко понимает различные методологические подходы к изучению адаптации и может критически их оценивать. Обладает комплексным знанием психологических концепций адаптации и их взаимосвязи. Понимает взаимосвязь между элементами управления персоналом и их влияние на адаптацию, обучение и мотивацию. Знает и может обоснованно выбирать различные приёмы командной работы и методы мотивации для обучения и развития персонала с учётом специфики организации. 2. Уметь: Низкий уровень: Затрудняется в использовании социально-психологических приёмов для создания и поддержания команд. Не может разрабатывать мотивационные стратегии. Не учитывает особенности организации. Средний уровень: Может использовать некоторые социально-психологические приёмы для создания и поддержания команд

			(например, приёмы коммуникации, управления конфликтами). Способен разрабатывать простые мотивационные стратегии, учитывая общие принципы обучения и развития. Учитывает некоторые особенности организации при разработке стратегий. Высокий уровень: Умеет использовать широкий спектр социально-психологических приёмов для формирования сплочённых и эффективных команд, управляя командными процессами (коммуникацией, принятием решений, разрешением конфликтов и т. д.). Разрабатывает и внедряет комплексные мотивационные стратегии, направленные на обучение и развитие персонала, адаптированные к конкретным потребностям организации и отдельного сотрудника. 3. Владеть: Низкий уровень: Отсутствуют навыки применения социально-психологических приёмов для работы с командами. Не имеет навыков управления процессами взаимодействия. Не владеет методами мотивации и развития. Средний уровень: Владеет базовыми навыками применения социально-психологических приёмов для работы с командами (например, организация командных встреч, фасилитация). Владеет некоторыми навыками управления процессами взаимодействия. Владеет основами методов мотивации и развития. Высокий уровень: Свободно владеет навыками применения социально-психологических приёмов для формирования сплочённых и мотивированных команд, умело управляя процессами взаимодействия (коммуникацией, принятием решений, разрешением конфликтов) и способствуя повышению эффективности. Владеет методами интеграции мотивации и развития в общую систему управления организацией, обеспечивая согласованность целей и повышая результативность работы персонала.
--	--	--	--

3 Структура и содержание дисциплины

3.1 Структура дисциплины

Очно-заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы (144 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	Семестр 12	всего
Общая трудоёмкость	144	144
Контактная работа:	40	40
Лекции (Л)	18	18
Практические занятия (ПЗ)	22	22
Самостоятельная работа:	68	68
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	17	17
- темы для самостоятельного изучения (2-6)	17	17
- подготовка к практическим занятиям;	17	17
- подготовка к рубежному контролю.	17	17
Вид итогового контроля (экзамен)	экзамен	экзамен

Разделы дисциплины, изучаемые в 12 семестре

№ темы	Наименование темы	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Введение в технологию управленческой адаптации.	36	4	6	16
2	Психология адаптации и социализации руководителей.	32	6	8	18
3	Психологические типы и виды адаптации руководителей.	38	4	4	16
4	Рольные технологии управленческой адаптации.	36	4	4	16
	Итого:	144	18	22	(итоговая аттестация)

3.2 Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Введение в технологию управленческой адаптации.

Феномен адаптации в современной науке: этиология, изучение методами различных наук. Адаптация как основной регулятор и обобщённая функция психики (А.Г. Маклаков). Адаптация в биологии и медицине, основные критерии адаптации / дезадаптации. Ключевые отличия адаптации в психологии и управлении персоналом от адаптации в биологии и медицине. Роль адаптационных процессов при изучении основных измерений человека (Б.Г. Ананьев). Ярко выраженный активный, развивающий характер адаптационного

феномена (А.А. Реан). Критерии адаптации / дезадаптации в психологии и управлении персоналом: внешние (поведенческие) и внутренние (собственно психологические).

Феномен управленческой адаптации, различные подходы. Основные технологические измерения адаптации руководителей. Адаптация как процесс и технология адаптационного процесса. Адаптация как результат, технологии и подходы к оценке результата адаптации руководителей в организации. Адаптация как источник новообrazований руководителя, развитие социально-психологических качеств сотрудников организации в целом (А.Р. Кудашев). Биологические и социальные факторы адаптации персонала в контексте биосоциальной проблемы в психологии, противопоставление эталонности WASP (WhiteAnglo-SaxonProtestant) остальному миру, введение понятия среды эволюционной адаптации (И.А. Мироненко, А.Л. Журавлёв).

Тема 2. Психология адаптации и социализации руководителей.

Проблема социально-психологической адаптации руководителей, связь с практической задачей формирования активной личности сотрудника и продуктивного решения возникающих проблем. Социально-психологическая адаптация как взаимодействие личности сотрудника и организационной среды, соотношение целей и ценностей личности и группы (О.И. Зотова, И.К. Кряжева). Соотношение организационной социализации и организационной адаптации. Узость трактовки понятия «адаптация» как пассивноприспособительной реакции личности на изменения в окружающей среде. Подход к адаптации как к активно-развивающему явлению в психологии личности и социальной психологии (А.А. Реан). Социализация личности руководителя как необходимое условие его адаптации в производственной группе. Социализация в эпоху транзитивности и проблема позитивной социализации (Т.Д. Марцинковская).

Основные цели использования технологии управленческой адаптации: повышение эффективности работы системы управления организацией, снижение издержек, снижение текучести кадров, экономия времени непосредственного руководителя, снижение уровня стресса и повышения удовлетворённости работой у менеджера - адаптанта. Организационные и социально-психологические факторы успешной управленческой адаптации: открытость компании, размер организации, особенности корпоративной структуры и психологический климат в коллективе, навыки руководства адаптацией у непосредственного руководителя, мотивация и свойства личности самого руководителя - новичка и др. Выделение трёх основных измерений для технологии адаптации персонала: построение треугольника адаптации (А.Р. Кудашев). Наставничество и коучинг как основные приёмы и технологии управленческой адаптации.

Тема 3. Психологические типы и виды адаптации руководителей.

Отличия адаптации личности руководителя и специалиста: особенности социальной адаптации и социально-психологической. Одно из условий и объективная основа социальной адаптации в трудовом коллективе - обмен деятельности на основе определённого разделения труда (Н.А. Свиридов). Инновативность феномена адаптации: выделение первичной и вторичной

адаптации. Типология управленческой адаптации по предмету адаптационных процессов (адаптация к чему?): социальная адаптация в компании, производственная адаптация, профессиональная адаптация, физиологическая адаптация, организационная адаптация, межличностная адаптация, экономическая адаптация. Технология адаптации сотрудников на основе имитационных действий в группе (В.П. Зинченко). Адаптированность сотрудника, выделение внешней (поведенческой) составляющей и внутренней (собственно психологической) составляющей, уровни адаптированности (А.А. Налчаджян). Управленческая адаптация как результат соответствия двух ожиданий: ожидания вновь назначенного руководителя в отношении организации - работодателя и ожидания организации в отношении руководителя (О.С. Виханский, А.И. Наумов). Фактор доверия в организации как предиктор успешной адаптации руководителей (Л.Г. Почебут, В.А. Чикер).

Сравнительный анализ трёх подходов к проведению адаптации менеджера - новичка со стороны его непосредственного руководителя: отстранённо - наблюдающий, привязка к испытательному сроку, помогающий (партнёрский). Построение эволюционно-проблемной модели управленческой адаптации, выделение четырёх основных стадий (А.Р. Кудашев).

Ситуационный подход к изучению управленческой адаптации. Описание обобщённых ситуаций при назначении на руководящую должность («Великий предшественник», «Молодое дарование», «Смена руководства в ситуации кризиса» и др. (П. Фишер), связь с успешностью прохождения отдельных стадий управленческой адаптации). Типология менеджеров-новичков: подмастерье, первопроходец, новый босс, преемник (Дж. Чжо).

Тема 4 Ролевые технологии управленческой адаптации.

Концепция ролевого поведения сотрудников, описание десяти управленческих ролей, разбитых на три группы: межличностные, информационные, роли, связанные с принятием решений (Г. Минцберг). Ролевая позиция адаптанта: начинающий работник, коллега, подчинённый / руководитель, член коллегиального органа управления, участник проектной группы, член общественной (творческой) организации и др. Ролевой подход к технологии адаптации: проживание роли познающего (ознакомительная экскурсия), роли примеряющего (проекция на себя внутриорганизационных правил и норм поведения), обучающегося (обучение непосредственно на рабочем месте), впитывающего опыт и мнения (прикрепление наставника или коуча), включающегося в жизнь коллектива (проведение тимбилдинга).

Освоение командных ролей работы в коллективе как технология адаптации персонала. Обзор основных классификаций ролей в группе (М.Р. Белбин, И.К. Адизес и др.). Организация ролевого видеотренинга для освоения командных ролей. Экспресс-диагностика выраженности командных ролей в соответствии с классификацией И.К. Адизеса: разработка и апробация методики (А.Р. Кудашев). Подходы к оценке успешности прохождения адаптации (А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова).

3.3 Практические занятия (семинары)

Очно-заочная форма обучения

№ занятия	№ темы	Тема	Кол-во часов
1	1	Работа в малых группах «Развитие взглядов на феномен адаптации: от биологии и медицины до социогуманитарного подхода»	2
2	1	Исследование ролей адаптационных процессов при изучении основных измерений человека (Б.Г. Ананьев) дискуссия.	2
3-4	1	Исследование адаптации руководителя, развитие социально-психологических качеств сотрудников организации в целом (А.Р. Кудашев). Практикум в группах.	4
5	2	Групповой кейс-анализ «Разработка трёхмерной модели адаптационного явления: учёт факторов процесса, результата, источников для формирования новых качеств»	2
6	2	Практикум «Социализация личности руководителя как необходимое условие его адаптации в производственной группе»	2
7	2	Групповая дискуссия Соотношение целей и ценностей личности и группы: Самоидентификация руководителя.	2
8	2	Технология адаптации персонала: Построение треугольника адаптации (А.Р. Кудашев). Разработка плана адаптации.	2
9	3	Семинар «Адаптация сотрудника в организации: выделение различных видов (аспектов) и типов». Тестирование навыков самоуправления по методике Ю. Куля и А. Фурмана	4
10	3	Практикум: Сравнительный анализ трёх подходов к проведению адаптации менеджера - новичка со стороны его непосредственного руководителя: отстранённо - наблюдающий, привязка к испытательному сроку, помогающий (партнёрский). Построение эволюционно-проблемной модели управленческой адаптации, выделение четырёх основных стадий (А.Р. Кудашев).	2
11	4	Экспресс-диагностика выраженности командных ролей в соответствии с классификацией И.К. Адизеса: разработка и апробация методики (А.Р. Кудашев).	2
12	4	Работа в малых группах «Психологические закономерности успешной адаптации, применение развивающих и саморазвивающих технологий». Разбор кейса «Старая саксонская притча». Построение прогноза успешности управленческой адаптации при помощи опросника ПОМА (А.Р. Кудашев)	2
		Итого:	22

3.4 Курсовой проект (курсовая работа)

Курсовой проект (курсовая работа) по дисциплине не предусмотрена учебным планом.

4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

4.1 Основная литература

1. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020. — 255 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/13416>. - ISBN978-5369-01061-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1080284>.

2. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 439 с. - ISBN978-5-238-01605-4. - Текст: электронный. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028563>.

3. Шувалова, И. А. Психология отношений на работе: практическое пособие для работника / И.А. Шувалова. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2022. - 176 с. — DOI: <https://doi.org/10.12737/1738-8>. - ISBN978-5-369-01738-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1846271>.

4.2 Дополнительная литература

1. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 273 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI10.12737/1003926. - ISBN978-5-16-016387-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/100392>.

2. Кузьмина, Н. М. Менеджмент персонала корпорации: монография / Н.М. Кузьмина. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 245 с. — (Научная мысль). - ISBN978-5-16-010890-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1840960>.

3. Кудашев А.Р. Выраженность управленческих ролей: экспресс-диагностика в соответствии с классификацией И. Адизеса // Научное мнение. Научный журнал. № 9, 2018. С. 3 6 - 4 3 . D O I : <https://doi.org/10.25807/PBH.22224378.2018.9.36.43>

4. Кудашев А.Р. Управленческая адаптация: личностно-ролевой подход. автореф. дисс. на соиск. уч. ст. д-ра психол. наук. - СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 1999. - 24 с.

5. Примерная образовательная программа (ПООП) по направлению подготовки 37.03.01 Психология. // Федеральное учебно-методическое объединение в системе высшего образования по УГСН 37.00.00 «Психологические науки». - Москва, 2021.

4.3 Периодические издания

1. Психологический журнал / Учредитель Институт психологии РАН; редакционная коллегия А. Л. Журавлев (главный редактор) [и др.]. - Москва, 1980. - Выходит 6 раз в год. - URL: http://www.ipras.ru/cntnt/rus/institut_p/psihologic.html

2. Национальный психологический журнал / Учредитель Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова ; редакционная коллегия: Ю.П. Зинченко (главный редактор) [и др.]. - Москва, 2006. - ежекв. - URL:

<http://npsyj.ru>

3. Вестник Московского университета. Серия 14. Психология / Учредитель Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова ; редакционная коллегия: Ю. П. Зинченко (главный редактор) [и др.]. - Москва, 1977- . - ежекв. - URL: <http://msupsyj.ru/>

4. Психологические исследования / Учредитель Российская академия образования; редакционная коллегия :В. Ф. Спиридонов (главный редактор) [и др.]. - Москва, 2008 -, - 6 выпусков в год. - URL: <http://psystudy.ru/index.php/about.html>

5. Современная зарубежная психология / Учредитель ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет»; редакционная коллегия: Т. В. Ермолова (главный редактор) [и др.]. - Москва, 2012. - ежекв. - URL: <http://psyjournals.ru/>

4.4 Интернет-ресурсы

1. HR - портал Адаптация персонала <https://hr-portal.ru/tags/adaptaciya-personala>

2. Журнал HR – директор Сайт <https://www.hr-director.ru/mbric/56928->

3. Сайт psychology.ru: Психология на русском языке. [Электронный ресурс] Сайт <http://www.psychology.ru/>

4. Сайт «Мир психологии». [Электронный ресурс] Сайт <http://psychology.net.ru/articles>

5. Психологический форум MyWord.ru[Электронный ресурс] Сайт <http://psylib.myword.ru>

4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)

Целью практических занятий является углубление и закрепление теоретических знаний, полученных студентами на лекциях и в процессе самостоятельного изучения учебного материала, а, следовательно, формирование у них определенных умений и навыков. В ходе подготовки к практическому занятию необходимо прочитать конспект лекции, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой.

4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий

1. Справочно-правовые системы «Гарант» и «Консультант-плюс».

2. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru>

3. Универсальная информационная система «Россия» www.cir.ru

4. Информационно - образовательный портал Республики Башкортостан <https://edu.bashkortostan.ru/>

5. Электронно-библиотечная система «Юрайт» <http://www.biblio-online.ru/>

6. Электронно-библиотечная система «Znanium.com» <http://znanium.com>

5 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Лекционные и практические занятия проводятся в специализированных аудиториях, которые оборудованы необходимым информационным обеспечением. В образовательном процессе применяются аудитории 304, 315.

Аудитория 304.

Приложение: MicrosoftOffice 2010 Standart(договор поставки программного обеспечения № 178-ПО/2010 от 30.11.2010 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 55 шт.)

Учебные программы:

- MicrosoftProjectStandart 2007 (договор поставки программного обеспечения № 028 – ПО/2009 от 10.12.2009 г (ООО "Аир-Информ"). Кол-во лицензий: 12 шт.)

- Диалог Nibelung (лицензионный договор № 0804/34 от 08.04.2015г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 11 шт.)

- СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))

- СДО "Прометей" (лицензия на право использования ПО по договору поставки программного обеспечения № 1/БАГСУ/02/07 от 14.03.2007 г. (ООО "Виртуальные технологии в образовании"). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно)).

Персональный компьютер – 13 шт. свыходом в Интернет

Принтер HP Color LJ Pro 200 M25 frw (CF147A) A4 цветной лазерный - 1

Проектор Beng MW526 DLP 3200Lm WXGA – шт.1

Экран на штативе 180x180см DinonTripod - 1 шт.

29 посадочных мест.

Доска маркерно - магнитная -1 шт. Доска
классная -1 шт

Аудитория 315.

Приложение: MicrosoftOffice 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 303-ПО/2011 от 19.07.2011 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 11 шт.).

- СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33. Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))

Ноутбук SamsungNPRV480 – 1 шт. с выходом в Интернет.

Проектор Acer X1263(1024x768,17000.1,3000 lumen.1xVGA,S-Video,RCA) – 1 шт.

Экран настенный моторизированный – 1 шт. Доска
магнитно-маркерная - 1 шт.

Трибуна -2 шт.

58 посадочныхместа.

К рабочей программе прилагаются:

- Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине (модулю), который разрабатывается в виде отдельного документа.
- Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»**

Кафедра менеджмента и социальной психологии

Фонд оценочных средств
по дисциплине «Управленческая адаптация»

Уровень высшего образования
БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
37.03.01 Психология

Квалификация
Бакалавр

Форма обучения
Очно-заочная

Уфа 2021

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 37.03.01 Психология

по дисциплине «Управленческая адаптация»

Составитель: А.Р. Кудашев

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры менеджмента и социальной психологии

Заведующий кафедрой
менеджмента и социальной психологии

А.Р. Кудашев

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине «Управленческая адаптация»

Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине «Управленческая адаптация»

1. Основные сведения о дисциплине

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	Семестр 12	всего
Общая трудоёмкость	144	144
Контактная работа:	40	40
Лекции (Л)	18	18
Практические занятия (ПЗ)	22	22
Самостоятельная работа:	68	68
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	17	17
- темы для самостоятельного изучения (2-6)	17	17
- подготовка к практическим занятиям;	17	17
- подготовка к рубежному контролю.	17	17
Вид итогового контроля (экзамен)	экзамен	экзамен

2. Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
ПК-4	<u>Знать:</u> Методы управления конфликтами и техник их разрешения для поддержания здоровой рабочей атмосферы, различные теории (управления персоналом для понимания факторов, которые влияют на мотивацию сотрудников, способ и приемы ролевого поведения, направленные на эффективность работы сотрудников.	- Тестирование по лекционному материалу. - Беседа по заданной теме. - Письменные проверочные работы.
	<u>Уметь:</u> Использовать активные формы работы для сплочения команды и развития взаимопонимания, понимать особенности и ценности организации и адаптации методов управления в соответствии с ними.	- Письменные проверочные работы. - Беседа по заданной теме.
	<u>Владеть:</u> навыками внедрения технологий (онлайн-платформ, мессенджеров) для поддержания взаимодействия и обсуждения задач в команде, создания культуры открытости и доверия, поощрения.	- Беседа по заданной теме. - Письменные

3 Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся (СРО) направлена на закрепление и углубление освоенного учебного материала, развитие практических умений и навыков. Выполнение заданий нацелено на выработку навыка аналитического мышления, аргументированного изложения своей точки зрения, способности вести диалог с участниками дискуссий

Виды СРО:

- самостоятельное изучение разделов (у обучающихся очно-заочной формы обучения);
- подготовка к тестам;
- подготовка к зачету.

4. Вопросы для самопроверки обучающихся

Вопросы для самопроверки при подготовке к экзамену.

1. Объект, предмет, значение и задачи адаптации персонала.

Ответ: **Адаптация персонала** — ключевой процесс в системе управления человеческими ресурсами, направленный на эффективное включение новых сотрудников в организационную среду.

Объект адаптации — новый сотрудник организации, который проходит процесс интеграции в рабочую среду.

Предмет адаптации охватывает три основных направления:

- Освоение рабочей среды
- Вхождение в корпоративную культуру
- Изучение должностных обязанностей

Значение адаптации заключается в минимизации стресса при вхождении в новый коллектив, быстром достижении полной продуктивности и снижении риска досрочного увольнения. Эффективная адаптация способствует укреплению корпоративной культуры и повышению лояльности персонала.

Основные задачи включают:

- Помощь в освоении рабочей среды и технологий
- Интеграцию в корпоративную культуру
- Изучение должностных обязанностей
- Развитие необходимых профессиональных навыков
- Формирование эффективной коммуникации с коллегами

Успешная адаптация требует создания определенных условий:

- Поддержка руководства
- Качественное обучение и развитие
- Систематический мониторинг процесса
- Своевременная оценка результатов

Эффективная система адаптации позволяет организации не только быстрее вводить новых сотрудников в рабочий процесс, но и формировать сплоченный коллектив, способный достигать поставленных целей. Это становится ключевым фактором успеха любой современной организации в динамичном бизнес-пространстве.

2. Методологические основы адаптационных процессов: подход со стороны биологии и медицины. Критерии адаптации.

Ответ: **Адаптация** — фундаментальное свойство живой материи, представляющее собой процесс приспособления организма к условиям среды. Методологические основы адаптационных процессов базируются на трех ключевых биологических факторах:

- **Изменчивость** — способность организмов существовать в различных вариантах
- **Наследственность** — обеспечение преемственности между поколениями
- **Естественный отбор** — выживание наиболее приспособленных особей

Критерии адаптации рассматриваются с двух основных позиций:

- **Биологический критерий** — сохранение и развитие биологических свойств вида, популяции, обеспечивающих прогрессивную эволюцию в неблагоприятных условиях
- **Физиологический критерий** — поддержание функционального состояния гомеостатических систем организма, обеспечивающее его сохранение, развитие и максимальную продолжительность жизни в неадекватных условиях

Механизмы адаптации включают:

- Срочный этап приспособления
- Долговременный этап адаптации
- Неспецифические и специфические механизмы
- Обратимость адаптационного процесса
- Экономичность реакций

Принципы организации адаптационного процесса:

- Целенаправленность
- Принцип доминанты
- Минимизация и максимизация функций
- Компенсация функций

Адаптация является одним из основных процессов жизнедеятельности наряду с ростом, развитием и размножением. В основе адаптационных процессов лежит поддержание гомеостаза — постоянства внутренней среды организма при изменении внешних условий.

3. Методологические основы адаптационных процессов: подход со стороны психологии и социологии. Критерии адаптации.

Ответ: **Адаптация** в социологическом и психологическом контексте представляет собой процесс активного взаимодействия личности и социальной среды, где обе стороны являются адаптивно-адаптирующими системами.

Методологические основы включают:

- Активное взаимодействие адаптанта и социальной среды
- Осознание необходимости изменения поведения
- Четыре стадии процесса: начальная, терпимости, аккомодация, ассимиляция

Критерии адаптации подразделяются на:

• **Объективные показатели:**

- Степень реализации социальных норм
- Соответствие профессиональных навыков требованиям
- Стабильность производственных показателей
- Отсутствие конфликтов

• **Субъективные показатели:**

- Удовлетворенность членством в социальной группе
- Удовлетворение социальных потребностей
- Психологическая удовлетворенность средой
- Удовлетворенность отношениями с коллегами

Формы адаптации:

- **Активная** — стремление воздействовать на среду
- **Пассивная** — конформное принятие норм

Успешность адаптации зависит от:

- Характеристик индивида (образование, возраст)
- Сложности новой среды
- Адекватности самооценки
- Социально-демографических факторов

Нарушения адаптации проявляются в:

- Стремлении к перемещению в другую среду
- Аномическом поведении
- Снижении социального статуса
- Психологической неудовлетворенности

4. Методологические основы адаптационных процессов: гомеостатический подход. Критерий адаптации.

Ответ: **Гомеостатический подход** к адаптационным процессам основан на понимании адаптации как механизма поддержания стабильности внутренней среды организма при взаимодействии с внешней средой.

Адаптация представляет собой динамический процесс, обеспечивающий:

- Поддержание устойчивости систем организма
- Развитие и продолжение рода
- Сохранение гомеостаза

Методологические основы включают:

- Постоянное взаимодействие организма и среды
- Формирование новых гомеостатических состояний
- Оптимизацию функционирования организма
- Поддержание баланса в системе “организм-среда”

Основные механизмы адаптации:

- Аллопластическая адаптация (изменение внешней среды)
- Аутопластическая адаптация (изменение структуры личности)
- Психическая адаптация (оптимизация взаимодействия с окружением)
- Психофизиологическая адаптация (физиологические реакции)

Критерии адаптации:

- Выживаемость человека
- Нахождение места в социально-профессиональной структуре
- Общий уровень здоровья
- Способность к развитию в соответствии с потенциалом
- Субъективное чувство самоуважения

Особенности процесса адаптации:

- Временная динамика с определенными этапами
- Психологические изменения на разных уровнях
- Диалектическое противоречие между интересами различных уровней иерархии
- Наличие цели, связанной с ведущей потребностью

Успешная адаптация характеризуется достижением баланса между потребностями индивида и требованиями среды, что обеспечивает эффективное функционирование организма в изменяющихся условиях.

5. Соотношений понятий «адаптация» и «приспособление» (точка зрения Т. Шибутани).

Ответ: **Т. Шибутани** представлял соотношение понятий “адаптация” и “приспособление” через призму интеракционистского подхода. Он считал, что каждая личность характеризуется комбинацией специфических приемов, позволяющих справиться с жизненными затруднениями, и эти приемы можно рассматривать как формы адаптации.

Адаптация, по мнению Шибутани, относится к хорошо организованным способам решения типичных проблем. Это более широкий и системный процесс, характеризующийся следующими особенностями:

- Активное участие личности
- Творческий подход
- Целеустремленность
- Преобразующий характер социальной активности

Приспособление же представляет собой более узкое понятие, связанное с:

- Реакцией на специфические ситуации
- Временным характером изменений
- Пассивным принятием условий
- Конкретными ситуативными решениями

Ключевое различие заключается в том, что адаптация — это организованный процесс, направленный на решение типовых проблем, тогда как приспособление — это ситуативная реакция на конкретные требования среды.

Системный подход Шибутани подчеркивает, что адаптация носит проактивный характер и связана с формированием устойчивых механизмов поведения, в то время как приспособление является реактивным процессом, направленным на решение сиюминутных задач.

Таким образом, адаптация выступает как более глубокий и комплексный процесс социализации личности, в то время как приспособление — это частный случай адаптационного процесса, связанный с конкретными условиями и ситуациями.

6. Адаптация как глобальный регулятор и обобщённая функция психики (А.Г. Маклаков).

Ответ: **Адаптация** в концепции А.Г. Маклакова рассматривается как фундаментальная функция психики, выступающая глобальным регулятором поведения и деятельности человека.

Психика выполняет три основные функции по адаптационному критерию:

- Отражение окружающей действительности
- Обеспечение целостности организма
- Регуляция поведения

Адаптационный процесс в понимании Маклакова включает не только приспособление к окружающей среде, но и творческое преобразование среды в соответствии с потребностями человека.

Глобальная регуляция осуществляется через:

- Поддержание равновесия внутренней среды организма
- Поддержание равновесия организма с внешней средой
- Формирование адекватного поведения в изменяющихся условиях

Адаптация как функция психики обеспечивает:

- Построение внутренней модели окружающего мира
- Формирование механизмов защиты организма
- Развитие поведенческих стратегий
- Поддержание психического гомеостаза

Особенность подхода Маклакова заключается в том, что адаптация рассматривается как двусторонний процесс:

- Приспособление к существующим условиям
- Создание новых условий в соответствии с потребностями

Таким образом, адаптация выступает как комплексный механизм, объединяющий познавательные, регулятивные и поведенческие функции психики в единую систему, направленную на обеспечение выживания и развития человека в окружающей среде. Этот процесс носит активный характер и включает как пассивное приспособление, так и творческое преобразование действительности.

7. Активный, развивающий характер феномена адаптации (А.А. Реан).

Ответ: **Адаптация** по А.А. Реану представляет собой активный, развивающий феномен, который включает в себя не только приспособление к среде, но и активное самоизменение личности.

Типы адаптационного процесса:

- **Активный тип** - преобладание воздействия на социальную среду
- **Пассивный тип** - конформное принятие целей группы
- **Вероятностно-комбинированный тип** - сочетание обоих подходов

Критерии адаптации подразделяются на:

- **Внешние критерии:**
 - Деятельность и её результаты
 - Уровень общения
 - Социальная интеграция
- **Внутренние критерии:**

- Стремление к самореализации
- Эмоциональный комфорт
- Самоотношение
- Субъективная удовлетворенность

Системная социальная адаптация (Ре-адаптация) включает в себя все компоненты адаптированности и способствует гармоничному существованию личности в социальной среде.

Im-адаптация характеризуется неполнотой процесса:

- По внутреннему критерию - внутренний комфорт при внешних признаках дезадаптации
- По внешнему критерию - успешность во внешней деятельности при внутреннем дискомфорте

Развивающий характер адаптации проявляется в том, что личность активно выбирает стратегию, оценивая требования среды, собственный потенциал и цену усилий для изменения. При этом адаптация не является статичным процессом, а представляет собой динамическое взаимодействие личности и среды, способствующее развитию и совершенствованию человека.

Таким образом, адаптация по Реану - это активный, двусторонний процесс, в котором личность не просто приспосабливается к среде, но и развивается, трансформируя как себя, так и окружающую действительность.

8. Технологические измерения адаптации персонала: адаптация как процесс.

Ответ: **Адаптация персонала** представляет собой комплексный процесс интеграции новых сотрудников в корпоративную среду, включающий несколько ключевых этапов и направлений.

Основные виды адаптации:

- **Профессиональная** - освоение рабочих задач и навыков
- **Психологическая** - обеспечение эмоционального комфорта
- **Социальная** - налаживание контактов с коллегами
- **Организационная** - знакомство с правилами и структурой компании

Этапы процесса адаптации:

- **Подготовительный этап:**
 - Подготовка рабочего места
 - Ознакомление с корпоративной культурой
 - Изучение миссии и целей компании
- **Этап обучения и наставничества:**
 - Коучинг от руководителя
 - Поддержка наставника

- Практическое освоение навыков
- **Оценка эффективности:**
- Измерение KPI
- Оценка вовлеченности
- Анализ освоения навыков
- Мониторинг текучести кадров

Технологические инструменты включают:

- LMS-системы для обучения
- Корпоративные мессенджеры (Slack, Microsoft Teams)
- Системы управления задачами (Trello, Asana)
- Цифровые платформы для адаптации

Ключевые метрики для оценки:

- Выполнение задач в срок
- Качество работы
- Уровень удовлетворенности сотрудника
- Скорость освоения профессиональных навыков
- Показатель удержания персонала

Таким образом, технологическое измерение адаптации персонала представляет собой системный процесс, включающий как традиционные, так и современные методы, направленные на эффективную интеграцию новых сотрудников в рабочий процесс.

9. Технологические измерения адаптации персонала: адаптация как результат.

Ответ: **Адаптация как результат** измеряется через конкретные показатели эффективности и успешности интеграции нового сотрудника в компанию.

Ключевые индикаторы успешности:

- **Финансовый результат:**
- Достижение целевых показателей прибыли
- Оптимизация издержек
- Вклад в рентабельность
- **Количественный результат:**
- Выполнение производственных планов
- Количество привлеченных клиентов
- Объем выпущенной продукции
- **Временной результат:**
- Соблюдение дедлайнов
- Скорость выполнения операций
- Своевременное завершение проектов
- **Качественный результат:**
- Качество обслуживания клиентов
- Инновационный подход к задачам

- Обратная связь от партнеров
- **Эмоциональный результат:**
- Уровень удовлетворенности работой
- Степень зрелости взаимодействия
- Отношение к продукту компании

Объективные показатели включают:

- Стоимость адаптации одного сотрудника
- Эффективность работы наставников
- Процент успешно прошедших испытательный срок
- Количество должностей в системе адаптации

Субъективные показатели оцениваются через:

- Тесты вовлеченности
- Пульс-опросы
- Опросы удовлетворенности
- Анкеты обратной связи

Методы оценки включают:

- Тестирование корпоративных стандартов
- Оценка профессиональных и личностных качеств
- Анализ выполнения поставленных задач
- Сбор обратной связи от коллег и клиентов

Таким образом, адаптация как результат представляет собой комплексную систему показателей, отражающих успешность интеграции сотрудника в корпоративную среду и его вклад в достижение бизнес-целей компании.

10. Технологические измерения адаптации персонала: адаптация как источник новообразований.

Ответ: **Адаптация как источник новообразований** представляет собой процесс, в ходе которого формируются новые компетенции, навыки и модели поведения сотрудников.

Основные новообразования в процессе адаптации:

- **Профессиональные компетенции:**
- Освоение новых рабочих инструментов
- Приобретение специализированных навыков
- Развитие экспертности
- **Организационные изменения:**
- Формирование новых рабочих процессов
- Оптимизация существующих процедур
- Внедрение инновационных решений
- **Личностный рост:**
- Развитие soft skills
- Улучшение коммуникативных навыков

- Повышение эмоционального интеллекта

Механизмы формирования новообразований включают:

- Систему наставничества
- Программы обучения и развития
- Практическую деятельность
- Взаимодействие с коллегами
- Самостоятельное обучение

Технологические инструменты для поддержки новообразований:

- Корпоративные LMS-платформы
- Системы управления знаниями
- Цифровые обучающие приложения
- Онбординг-чаты
- Мобильные приложения для адаптации

Измерение новообразований происходит через:

- Тестирование приобретенных навыков
- Оценку выполнения рабочих задач
- Мониторинг производительности
- Сбор обратной связи от руководителей
- Анализ вовлеченности в рабочие процессы

Результативность новообразований оценивается по:

- Скорости выхода на требуемый уровень производительности
- Качеству выполнения рабочих задач
- Способности к самостоятельной работе
- Участию в улучшении рабочих процессов
- Интеграции в корпоративную культуру

Таким образом, адаптация как источник новообразований представляет собой динамический процесс, в ходе которого происходит не только интеграция сотрудника в компанию, но и формирование новых качеств, компетенций и моделей поведения, способствующих развитию как личности, так и организации в целом.

11. Биологические и социальные факторы адаптации персонала в свете биосоциальной проблемы.

Ответ: **Биологические факторы адаптации** персонала включают:

- Физическое здоровье сотрудника
- Естественные физиологические реакции
- Способность к психофизиологической адаптации
- Генетическую предрасположенность к определенным видам деятельности
- Работоспособность организма

Социальные факторы адаптации охватывают:

- Морально-психологический климат в коллективе
- Стил ь управления руководителя
- Традиции и нормы взаимоотношений
- Возможности профессионального роста
- Условия труда и организацию рабочего процесса
- Систему материального стимулирования
- Возможности обучения и развития

Взаимодействие факторов проявляется в:

- Психофизиологической адаптации к условиям труда
- Социально-психологической адаптации к коллективу
- Профессиональной адаптации к специфике работы
- Экономической адаптации к системе оплаты труда

Комплексное влияние на процесс адаптации:

- Биологические факторы определяют базовые возможности адаптации
- Социальные факторы формируют условия для успешной интеграции
- Взаимодействие факторов определяет скорость и качество адаптации

Важность баланса между биологическими и социальными факторами заключается в том, что:

- Недооценка биологических факторов может привести к профессиональному выгоранию
- Игнорирование социальных факторов снижает мотивацию и удовлетворенность работой
- Только при гармоничном сочетании обоих типов факторов достигается эффективная адаптация персонала

Таким образом, биосоциальная проблема адаптации персонала требует комплексного подхода, учитывающего как природные особенности человека, так и социальные условия его трудовой деятельности.

12. Соотношение понятий «адаптация» и «социализация». Что стоит за социальной адаптацией?

Ответ: **Социализация** представляет собой более широкое понятие, включающее процесс приобщения индивида к обществу, обучения поведению в коллективах и выполнения социальных ролей. Это многофакторный процесс, который может продолжаться на протяжении всей жизни человека.

Адаптация является одной из сторон социализации и представляет собой процесс приспособления человека к меняющейся социальной среде с помощью различных социальных средств. Это более краткосрочный процесс, направленный на быстрое устранение или усвоение возникших социальных изменений.

Социальная адаптация включает:

- Вхождение в социально-ролевые связи

- Освоение социальных норм и правил
- Присвоение социальных ценностей
- Накопление социального опыта
- Усвоение социальных отношений и действий

Формы социальной адаптации:

- **Активная** - стремление к изменению окружающей среды
- **Пассивная** - отсутствие стремления к воздействию на среду

Социально-психологическая адаптация выступает как механизм защиты личности, направленный на снижение психологического напряжения и устранение дестабилизационных состояний при взаимодействии с другими людьми и обществом.

Таким образом, адаптация является составной частью процесса социализации, представляя собой более конкретный и ограниченный по времени процесс приспособления к новым условиям, в то время как социализация охватывает весь процесс интеграции человека в общество.

13. Социально-психологическая адаптация работника как взаимодействие личности и организационной среды.

Ответ: **Социально-психологическая адаптация** представляет собой процесс взаимодействия личности работника с организационной средой, включающий:

- Приспособление к новой социальной среде
- Включение в систему профессиональных межличностных связей
- Освоение новых социальных ролей
- Усвоение норм поведения и групповых ценностей
- Идентификацию себя с профессиональной группой

Механизмы взаимодействия включают:

- Принятие организационных требований (режим труда, должностные инструкции)
- Усвоение групповых норм и традиций
- Формирование оптимальных служебных отношений
- Адаптацию к рабочему ритму и нагрузке

Критерии успешной адаптации:

- Комфортное эмоциональное состояние
- Привыкание к рабочему ритму
- Установление оптимальной нагрузки
- Эффективное взаимодействие с коллегами
- Принятие корпоративных ценностей

Особенности процесса:

- Индивидуальность сроков адаптации
- Зависимость от предыдущего опыта

- Влияние возрастных особенностей
- Важность соблюдения групповых норм
- Необходимость психологической поддержки

Организационная среда влияет на адаптацию через:

- Корпоративную культуру
- Стиль управления
- Мотивационные механизмы
- Систему наставничества
- Условия труда

Таким образом, социально-психологическая адаптация является двусторонним процессом, в котором личность не только приспосабливается к организационной среде, но и активно взаимодействует с ней, формируя новые профессиональные отношения и связи. Успешность этого процесса зависит от готовности обеих сторон к конструктивному взаимодействию и взаимным уступкам.

14. Связь и соотношение организационной социализации и организационной адаптации.

Ответ: **Организационная социализация и организационная адаптация** тесно связаны между собой, но имеют существенные различия:

Основные различия:

- **Степень воздействия:** адаптация направлена на получение конкретного результата и освоение устойчивых элементов среды, в то время как социализация требует усвоения абстрактных понятий и корпоративной культуры
- **Временной аспект:** адаптация ограничена временными рамками, в то время как социализация - длительный, поэтапный процесс, продолжающийся весь период работы
- **Целевая направленность:** социализация решает как тактические, так и стратегические задачи организации

Соотношение процессов:

- Социализация включает в себя адаптацию как один из этапов
- Адаптация является частью процесса социализации
- Успешная адаптация создает основу для эффективной социализации

Организационная социализация начинается с момента отбора персонала и включает четыре стадии: ожидание, начало взаимодействия, усвоение ценностей и принятие нового поведения. При этом адаптация персонала направлена на быстрое включение сотрудника в рабочий процесс и достижение конкретных результатов.

Таким образом, эти процессы дополняют друг друга, где адаптация выступает как первый шаг к полноценной социализации работника в организации.

15. Адаптация как активно-развивающий механизм в социальной и

организационной психологии.

Ответ: **Адаптация** выступает как активно-развивающий механизм, способствующий личностному и профессиональному росту индивида в социальной и организационной среде.

Активно-развивающий характер адаптации проявляется через:

- Формирование новых навыков и компетенций
- Развитие способности к самоизменению
- Расширение адаптационного потенциала личности
- Совершенствование механизмов психологической защиты

Механизмы развития в процессе адаптации включают:

- Когнитивные процессы (изучение новой среды)
- Эмоциональные реакции (формирование новых установок)
- Поведенческие изменения (принятие новых моделей поведения)

В социальной психологии адаптация способствует:

- Интеграции личности в социальную группу
- Развитию коммуникативных навыков
- Формированию социальной идентичности

В организационной психологии адаптация обеспечивает:

- Профессиональный рост сотрудника
- Повышение эффективности работы
- Интеграцию в корпоративную культуру

Таким образом, адаптация не просто помогает приспособиться к новым условиям, но и выступает катализатором личностного и профессионального развития, способствуя формированию более гибкого и компетентного индивида.

16. Цели внедрения технологии адаптации: снижение издержек, текучести кадров, экономия рабочего времени и др.

Ответ: **Основные цели внедрения технологии адаптации:**

- **Снижение издержек** на поиск и обучение новых сотрудников за счет уменьшения текучести кадров. Успешная адаптация позволяет компании экономить средства, так как новый сотрудник быстрее становится эффективным работником.
- **Сокращение текучести кадров** - при правильной адаптации вероятность того, что сотрудник останется в компании на длительный срок (минимум 3 года) увеличивается на 69%. Большинство увольнений происходит в первые 2-3 недели работы.
- **Экономия времени** руководителей и коллег за счет четкого алгоритма адаптации. Это позволяет разным отделам организации эффективнее взаимодействовать при введении новичка в рабочую среду.

- **Уменьшение стресса** у новых сотрудников, что способствует более быстрому включению в рабочий процесс.
- **Повышение удовлетворенности** работой у сотрудников, что напрямую влияет на их продуктивность и лояльность к компании.
- **Оптимизация процессов** - структурированная система адаптации позволяет быстрее интегрировать сотрудника в рабочую среду (от 1 до 4 месяцев).

Таким образом, внедрение технологий адаптации направлено на создание эффективной системы включения новых сотрудников в рабочий процесс с минимальными затратами для компании.

17. Организационные и социально-психологические факторы адаптации персонала.

Ответ: **Организационные факторы адаптации** включают:

- Условия и организацию труда
- Возможности профессионального обучения и карьерного роста
- Уровень заработной платы и социальный пакет
- Материально-техническое обеспечение рабочего места
- Эргономические характеристики рабочего пространства

Социально-психологические факторы охватывают:

- Морально-психологический климат в коллективе
- Стиль управления руководства
- Традиции и нормы взаимоотношений
- Особенности межличностных отношений
- Корпоративную культуру

Взаимосвязь факторов проявляется в том, что:

- Хорошие организационные условия способствуют успешной социально-психологической адаптации
- Благоприятный психологический климат помогает быстрее освоить профессиональные навыки
- Эффективное управление учитывает как материальные, так и социальные аспекты адаптации

Успешная адаптация персонала возможна только при комплексном учете всех факторов и их сбалансированном развитии в организации. При этом руководители играют ключевую роль в создании условий для эффективной адаптации новых сотрудников.

18. Наставничество как одна из основных технологий адаптации персонала.

Ответ: Наставничество является одной из ключевых технологий адаптации персонала, включающей:

- Профессиональную поддержку - передачу знаний и навыков от опытного сотрудника к новичку

- Психологическую помощь - создание комфортной атмосферы для адаптации
- Корпоративную интеграцию - погружение в ценности и нормы компании

Основные преимущества наставничества:

- Ускорение процесса адаптации новых сотрудников
- Снижение уровня стресса при начале работы
- Повышение удовлетворенности и лояльности персонала
- Сокращение времени до полной работоспособности
- Эффективная передача корпоративных знаний и опыта

Ключевые элементы успешного наставничества:

- Правильный выбор наставника с развивающими навыками
- Четкое определение целей и задач программы
- Разработка структурированного плана обучения
- Регулярное взаимодействие наставника и подопечного
- Оценка результатов адаптации

Результаты внедрения наставничества:

- Снижение текучести кадров
- Повышение производительности
- Формирование сильной корпоративной культуры
- Создание кадрового резерва
- Развитие профессионального потенциала сотрудников

Таким образом, наставничество выступает эффективным инструментом адаптации, способствующим как индивидуальному развитию сотрудников, так и достижению стратегических целей организации.

19. Коучинг как одна из основных технологий адаптации персонала.

Ответ: **Коучинг** представляет собой современную технологию адаптации персонала, направленную на раскрытие потенциала нового сотрудника и достижение максимальной эффективности в работе.

Основные характеристики коучинга:

- Фокус на развитии потенциала, а не только на обучении
- Использование эффективных вопросов вместо прямых указаний
- Экономия времени на процесс адаптации
- Возможность интеграции в повседневное взаимодействие

Преимущества коучингового подхода:

- Быстрое включение сотрудника в рабочий процесс

- Повышение мотивации и вовлеченности
- Развитие самостоятельности в принятии решений
- Улучшение корпоративной атмосферы

Реализация коучинга может осуществляться:

- Штатным коучем
- Руководителем, владеющим коучинговыми навыками
- Внешним коучем (для топ-позиций)

Результативность коучинга проявляется в:

- Быстрой адаптации новых сотрудников
- Повышении продуктивности работы
- Улучшении корпоративного климата
- Снижении временных затрат на управление персоналом

Коучинг особенно эффективен, когда становится не просто инструментом адаптации, а частью общего стиля управления в организации, способствуя раскрытию потенциала каждого сотрудника.

20. Многоуровневость адаптационных процессов в свете подхода Б.Г. Ананьева: адаптация индивида.

Ответ: **Многоуровневость адаптации** в концепции Б.Г. Ананьева рассматривается через призму развития человека как целостной системы.

Индивидуальный уровень включает:

- Натуральные процессы созревания и роста
- Элементарные психические функции (ритм, темп, запечатление)
- Индивидуальные особенности развития

Личностный уровень характеризуется:

- Социальными статусами и ролями
- Взаимоотношениями с обществом
- Субъективными установками и мотивацией

Взаимосвязь уровней проявляется в том, что:

- Индивидуальные свойства определяют своеобразие личностных качеств
- Личностное развитие преобразует индивидуальные характеристики
- Социальная активность влияет на все уровни адаптации

Особенности процесса:

- Полифакторное обусловливание развития
- Конкретно-историческая сущность личности
- Постоянное взаимодействие индивидуальных и личностных свойств
- Влияние возрастных и половых изменений на адаптацию

Таким образом, по Ананьеву, адаптация представляет собой многоуровневый процесс, где все уровни развития человека взаимосвязаны и взаимообусловлены, что создает целостную систему приспособления индивида к окружающей среде

21. Многоуровневость адаптационных процессов в свете подхода Б.Г. Ананьева: адаптация субъекта деятельности.

Ответ: **Адаптация субъекта деятельности** в концепции Б.Г. Ананьева рассматривается через призму активного взаимодействия человека с окружающей средой в процессе деятельности.

Основные аспекты адаптации субъекта:

- Формирование свойств человека как субъекта деятельности
- Развитие через ведущие виды деятельности (игра, учение, труд)
- Интеграция свойств в темпераменте и характере
- Формирование социальных качеств на основе статуса и опыта

Механизмы адаптации включают:

- Регуляцию личности обществом
- Саморегуляцию личностью своей жизни
- Регуляцию общества личностью
- Управление и прогнозирование собственной жизни

Особенности процесса:

- Активность личности как ключевой фактор адаптации
- Социально-детерминированное развитие
- Неразрывная связь понятий “субъект” и “деятельность”
- Развитие свойств личности на протяжении всего жизненного пути

Типологические критерии определяются уровнем активности личности, где мера субъектности выступает как основной показатель. При этом адаптация происходит одновременно при регуляции как со стороны общества, так и на основе саморегуляции.

Таким образом, адаптация субъекта деятельности представляет собой сложный многоуровневый процесс, где человек выступает активным участником своего развития и взаимодействия с окружающей средой.

22. Многоуровневость адаптационных процессов в свете подхода Б.Г. Ананьева: адаптация личности.

Ответ: **Адаптация личности** в концепции Б.Г. Ананьева представляет собой сложный многоуровневый процесс взаимодействия человека с социальной средой.

Структура личности включает:

- Социальные статусы и роли
- Образ жизни
- Субъективные отношения к обществу и миру
- Смыслы и значения
- Мотивы и нравственные установки

Особенности адаптации:

- Конкретно-историческая сущность личности
- Зависимость от социальных условий
- Активная роль личности в социальных отношениях
- Взаимосвязь с индивидуальными свойствами

Механизмы адаптации:

- Преобразование индивидуальных свойств
- Формирование коммуникативных качеств
- Развитие интеллектуальных способностей
- Формирование волевых качеств
- Развитие эмоциональной сферы

Важный аспект заключается в том, что личность не просто пассивно адаптируется, а активно влияет на систему социальных связей, формируя свой внутренний мир и характерологические свойства. При этом социальная среда не определяет все компоненты статуса – многие из них производятся самой личностью в процессе деятельности.

Таким образом, адаптация личности представляет собой динамический процесс активного взаимодействия с социальной средой, где личность выступает как субъект общественных отношений, способный к саморазвитию и преобразованию.

23. Многоуровневость адаптационных процессов в свете подход Б.Г. Ананьева: адаптация на уровне индивидуальности человека.

Ответ: **Адаптация индивидуальности** в концепции Б.Г. Ананьева рассматривается как высший уровень адаптационных процессов, где происходит интеграция всех свойств человека.

Индивидуальность представляет собой:

- Тотально-интегральную систему
- Сочетание свойств индивида, личности и субъекта
- Высший уровень саморегуляции
- Оригинальность характера
- Творческий уровень способностей

Особенности адаптации:

- Оптимальная интеграция элементов системы
- Сохранение степеней свободы элементов
- Гибкость и способность к изменениям
- Саморегуляция на основе ценностей и убеждений
- Формирование аутентичной жизни

Механизмы адаптации:

- Саморегуляция на основе выстраданных ценностей
- Формирование жизненной философии
- Развитие автобиографической концепции
- Реализация творческого потенциала
- Достижение целостности характера

Результативность адаптации индивидуальности проявляется в:

- Самобытности личности
- Аутентичности жизненного пути
- Высоком уровне саморегуляции
- Творческом подходе к деятельности
- Гармоничном сочетании всех свойств человека

Таким образом, адаптация на уровне индивидуальности представляет собой высший уровень развития человека, где происходит интеграция всех его свойств в единую, целостную систему с высоким уровнем саморегуляции и творческого потенциала.

24. Социальная адаптация в трудовом коллективе как обмен деятельностью на основе разделения труда.

Ответ: **Социальная адаптация** в трудовом коллективе представляет собой двусторонний процесс взаимодействия между личностью и новой социальной средой, основанный на обмене деятельностью.

Основные характеристики процесса:

- Активное включение в систему профессиональных отношений
- Усвоение новых социальных ролей и норм
- Согласование индивидуальных целей с целями коллектива
- Формирование системы деловых и личных взаимоотношений

Механизм адаптации реализуется через:

- Обмен профессиональными навыками
- Разделение трудовых функций
- Взаимное приспособление работника и коллектива
- Формирование единой системы ценностей

Результативность адаптации проявляется в:

- Эффективности трудовой деятельности
- Усвоении социальной информации

- Роста активности (трудовой, познавательной)
- Удовлетворенности условиями труда
- Положительном морально-психологическом климате

Процесс адаптации проходит несколько стадий: ознакомление с ситуацией, приспособление к новым условиям, полное включение в коллектив и идентификация с целями организации. При этом происходит постоянный обмен деятельностью между всеми участниками трудового процесса на основе четкого разделения труда.

25. Различная степень новизны для адаптанта, выделение первичной и вторичной адаптации.

Ответ: Первичная и вторичная адаптация: различия в контексте новизны среды. Адаптация человека к изменяющимся условиям среды не является универсальным процессом — её особенности зависят от степени новизны ситуации и наличия у индивида предыдущего опыта. Это позволяет выделить два типа адаптационных процессов: первичную и вторичную адаптацию, которые принципиально различаются по своей структуре, длительности и психологическим механизмам. Первичная адаптация возникает в условиях полной новизны, когда человек впервые сталкивается с профессиональной, социальной или культурной средой, не имея релевантных навыков или знаний. Например, выпускник университета, начинающий карьеру, или иммигрант, осваивающий новую страну, вынуждены формировать систему взаимодействия с окружением «с нуля». Такой процесс требует не только усвоения внешних норм (правил поведения, технических стандартов), но и внутренней перестройки: принятия новой социальной роли, выстраивания идентичности, преодоления когнитивного диссонанса. Сложность первичной адаптации связана с одновременным освоением множества аспектов: от технических навыков до негласных правил коммуникации в коллективе. По Б.Г. Ананьеву, здесь ключевую роль играет синтез биологических, психологических и социальных факторов. Например, темперамент влияет на скорость обучения, а уровень тревожности — на способность преодолевать стресс. Вторичная адаптация, напротив, происходит в условиях частичной новизны, когда у человека уже есть базовый опыт в схожей сфере. Например, переход специалиста в новую компанию внутри той же отрасли или возвращение на работу после декретного отпуска. В этом случае адаптант опирается на имеющиеся знания, что значительно ускоряет процесс. Однако challenges связаны с необходимостью перестройки привычных паттернов: принятия иных корпоративных стандартов, адаптации к новому стилю управления или изменениям в технологических процессах. Важным аспектом становится баланс между сохранением эффективных методов работы из прошлого опыта и интеграцией инноваций. Как отмечал Ананьев, вторичная адаптация активизирует творческий потенциал личности, поскольку требует не механического копирования шаблонов, а их гибкой трансформации под новые условия. Ключевое различие между типами адаптации заключается в

степени вовлеченности ресурсов личности. Первичная адаптация требует больших энергозатрат, так как involves формирование принципиально новых нейронных связей и поведенческих моделей. Вторичная же опирается на рекомбинацию existing навыков, что снижает психологическую нагрузку. Для организаций это означает необходимость дифференцированного подхода: новичкам без опыта critical структурированное обучение и эмоциональная поддержка, а «опытным новичкам» — возможности для экспериментов и интеграции их expertise в новые процессы. Игнорирование этих различий может привести к дезадаптации: в первом случае — к эмоциональному выгоранию, во втором — к конфликту между старыми и новыми практиками. Таким образом, учет степени новизны среды позволяет оптимизировать адаптационные стратегии и повысить эффективность интеграции человека в систему.

26. Социально-психологическая адаптация в организации: основные составляющие.

Ответ: Социально-психологическая адаптация сотрудника в организации — это процесс интеграции личности в коллектив через усвоение норм, ценностей и установок, характерных для данной группы. Её ключевые составляющие включают:

1. **Формирование межличностных отношений:** Установление доверия с коллегами, участие в неформальном общении, преодоление барьеров в коммуникации.
2. **Принятие корпоративной культуры:** Усвоение традиций, ритуалов, стиля управления и негласных правил поведения. Например, адаптант учится соблюдать дресс-код или участвовать в коллективных мероприятиях.
3. **Адаптация к ролевым ожиданиям:** Осознание своей позиции в иерархии, понимание зоны ответственности и границ полномочий.
4. **Психологический комфорт:** Снижение уровня стресса, связанного с новизной среды, и формирование чувства принадлежности к команде.

Важную роль играет **обратная связь** от коллег и руководителей, которая помогает сотруднику корректировать поведение. По Б.Г. Ананьеву, этот процесс связан с активностью личности: человек не просто подстраивается под среду, но и влияет на неё, формируя собственные стратегии взаимодействия. Успешная адаптация приводит к повышению мотивации, снижению текучести кадров и укреплению сплоченности коллектива.

27. Производственная адаптация сотрудника и её основные аспекты.

Ответ: Социально-психологическая адаптация сотрудника в организации — это процесс интеграции личности в коллектив через усвоение норм, ценностей и установок, характерных для данной группы. Её ключевые составляющие включают:

1. **Формирование межличностных отношений:** Установление доверия с коллегами, участие в неформальном общении, преодоление барьеров в коммуникации.
2. **Принятие корпоративной культуры:** Усвоение традиций, ритуалов, стиля управления и негласных правил поведения. Например, адаптант учится соблюдать дресс-код или участвовать в коллективных мероприятиях.
3. **Адаптация к ролевым ожиданиям:** Осознание своей позиции в иерархии, понимание зоны ответственности и границ полномочий.
4. **Психологический комфорт:** Снижение уровня стресса, связанного с новизной среды, и формирование чувства принадлежности к команде.

Важную роль играет **обратная связь** от коллег и руководителей, которая помогает сотруднику корректировать поведение. По Б.Г. Ананьеву, этот процесс связан с активностью личности: человек не просто подстраивается под среду, но и влияет на неё, формируя собственные стратегии взаимодействия. Успешная адаптация приводит к повышению мотивации, снижению текучести кадров и укреплению сплоченности коллектива.

28. Профессиональная адаптация сотрудника: связь профессиональной деятельности и социального окружения.

Ответ: Профессиональная адаптация — это процесс интеграции специалиста в профессиональное сообщество через овладение компетенциями и установление связей с коллегами. Её особенности:

1. **Освоение профессиональных стандартов:** Изучение отраслевых норм, этических кодексов (например, врачебная тайна в медицине).
2. **Развитие soft skills:** Навыки коммуникации, командной работы, управления временем, которые необходимы для координации с коллегами.
3. **Взаимовлияние среды и личности:** Социальное окружение (наставники, команда) передает опыт, а сотрудник, в свою очередь, привносит инновации.

Связь с социальным окружением проявляется в **обмене знаниями**: участие в совещаниях, мозговых штурмах, менторских программах. По Ананьеву, профессиональная адаптация — часть становления субъекта деятельности, где личность не только усваивает нормы, но и трансформирует их через творческий подход. Например, IT-специалист, внедряющий новый метод разработки, меняет подходы всей команды. Успех зависит от гибкости сотрудника и открытости организации к изменениям.

29. Психофизиологическая адаптация сотрудника и её основные измерения.

Ответ: Психофизиологическая адаптация — это приспособление организма и психики к условиям труда. Её аспекты:

1. **Биоритмологическая адаптация:** Подстройка под график работы (ночные смены, скользящий график). Например, работник call-центра привыкает к ночным дежурствам.

2. **Физическая адаптация:** Выносливость к нагрузкам (для грузчиков), развитие мелкой моторики (для хирургов).
3. **Эмоциональная устойчивость:** Сопротивление стрессу, монотонности или высокой ответственности (у пилотов, педагогов).
4. **Когнитивная адаптация:** Концентрация внимания, скорость реакции, запоминание информации.

Измерения включают **медицинские показатели** (уровень утомляемости, артериальное давление) и **психологические тесты** (тревожность, уровень мотивации). По Ананьеву, этот вид адаптации связан с индивидуальными свойствами человека — темпераментом, здоровьем, возрастом. Например, холерику сложнее работать в условиях монотонности, чем флегматику. Организации могут облегчить процесс через эргономику рабочих мест, перерывы, программы wellness.

30. Психология организационной адаптации, связь с организационной культурой.

Ответ: Организационная адаптация — это процесс вхождения сотрудника в систему ценностей, целей и практик компании. Её психологические аспекты:

1. **Идентификация с миссией компании:** Принятие целей организации как лично значимых (например, работа в экологическом проекте).
2. **Усвоение культурных паттернов:** Следование традициям (корпоративные праздники), использование принятого стиля общения (формальный/неформальный).
3. **Лояльность:** Эмоциональная привязанность к компании, готовность защищать её репутацию.

Связь с организационной культурой проявляется в **трех уровнях**:

- **Артефакты** (видимые символы: логотипы, дресс-код).
- **Провозглашаемые ценности** (миссия, корпоративная этика).
- **Базовые убеждения** (негласные нормы, например, «клиент всегда прав»).

По Ананьеву, адаптация здесь связана с развитием личности как субъекта общественных отношений. Сотрудник, разделяющий ценности компании, проявляет инициативу и вовлеченность. Например, в Google культура инноваций поощряет сотрудников тратить 20% рабочего времени на личные проекты. Провал адаптации ведет к диссонансу: если ценности работника и компании конфликтуют (например, жесткая иерархия vs. стремление к свободе), возможен увольнение.

31. Межличностная адаптация в производственной группе.

Ответ: Межличностная адаптация в производственной группе представляет собой процесс, в ходе которого новички и существующие члены коллектива приспосабливаются друг к другу, а также к различным стилям общения, культурным нормам и рабочим процессам. Она включает в себя взаимодействие, в рамках которого сотрудники обучаются понимать эмоциональные и социальные сигналы, распознавать и воспринимать поведение других, а также выстраивать с ними позитивные отношения. Успешная межличностная адаптация способствует формированию доверительной атмосферы, что является основой командной работы и повышения производительности.

Факторами, влияющими на этот процесс, являются уровень эмоционального интеллекта членов группы, их опыт в аналогичных ситуациях, культура и климат в коллективе. Способы, которые могут облегчить межличностную адаптацию, включают организацию тимбилдингов и совместных мероприятий, что помогает сотрудникам лучше узнать друг друга.

Важно понимать, что отсутствие межличностной адаптации может привести к конфликтам, снижению мотивации и общей продуктивности. Таким образом, менеджеры должны активно способствовать развитию навыков межличностного взаимодействия у сотрудников, создавая поддерживающую среду для взаимодействия.

32. Понятие экономической адаптации сотрудника, связь с системой материального вознаграждения в организации.

Ответ: Экономическая адаптация сотрудника — это процесс приспособления работника к экономическим условиям и социальным нормам организации, который влияет на его отношение к работе, уровень мотивации и производительность. Одним из ключевых аспектов этой адаптации является система материального вознаграждения, которая служит мотивирующим фактором и обуславливает удовлетворенность работника. Система вознаграждений включает не только оклад, но и премии, бонусы, социальные льготы и возможности для карьерного роста.

Правильная настройка материального вознаграждения позволяет сотрудникам почувствовать свою значимость и ценность в организации, что, в свою очередь, способствует лучшей экономической адаптации. Например, если сотрудник видит, что его труд справедливо оценен и вознаграждается, он становится более вовлеченным в рабочий процесс и активнее принимает участие в командной работе.

Однако важно учитывать, что избыточная ориентированность на материальные стимулы может привести к негативным последствиям, таким как конкуренция между коллегами и снижение уровня сотрудничества. Поэтому организации должны использовать сбалансированный подход, комбинируя материальные и нематериальные стимулы, чтобы обеспечить эффективную экономическую адаптацию сотрудников.

33. Подход к адаптации сотрудника на основе имитационных действий в группе (В.П. Зинченко).

Ответ: Подход к адаптации сотрудника на основе имитационных действий в группе, предложенный В.П. Зинченко, акцентирует внимание на том, что обучение и приспособление в новом коллективе могут успешно осуществляться с помощью моделирования ситуаций и ролевых игр. Такой метод позволяет новому сотруднику не только ознакомиться с особенностями рабочего процесса, но и взаимодействовать с коллегами в безопасной среде, что способствует скорейшему и более глубокому усвоению культурных ценностей и норм компании.

Имитационные действия позволяют создать реалистичные сценарии, с которыми новый сотрудник может столкнуться в своей работе. Это дает ему возможность пробовать различные подходы к решению задач, а также учиться компромиссам и эффективному взаимодействию с другими членами команды. Например, в процессе проведения ролевых игр сотрудники могут воспроизводить сложные ситуации и находить оптимальные решения, что способствует развитию навыков принятия решений и работы в команде.

Таким образом, подход Зинченко подчеркивает необходимость активного участия новых сотрудников в процессе адаптации, где они становятся не просто наблюдателями, а активными участниками, что значительно повышает их удовлетворенность, вовлеченность и адаптированность в рабочей среде.

34. Результат адаптации - адаптированность как свойство личности.

Ответ:

Адаптированность как свойство личности является конечным результатом процесса адаптации, отражающим способность индивида успешно приспосабливаться к изменениям в окружающей среде, включая социальные, профессиональные и культурные аспекты. Этот процесс не является одномоментным, он требует времени, усилий и, иногда, внешней поддержки. Адаптированность включает в себя такие характеристики, как гибкость, умение работать в команде, способность к обучению, а также эмоциональную устойчивость.

Люди с высоким уровнем адаптированности способны справляться с изменениями в условиях работы, находя оптимальные решения и минимизируя стресс. Это свойство также включает в себя готовность принимать и поддерживать изменения, что является крайне важным в условиях современных динамичных бизнес-реалий. Адаптированность может проявляться через успешное взаимодействие с коллегами, продуктивность в выполнении задач и общее чувство удовлетворенности работой. Важно отметить, что адаптированность — это не статичное состояние, а динамический процесс, который может развиваться на протяжении всей карьеры сотрудника. Эффективные стратегии управления персоналом могут способствовать развитию адаптированности, улучшая качество жизни сотрудников и повышая их вовлеченность в рабочие процессы.

35. Уровневая классификация адаптированности личности: временная ситуативная, устойчивая ситуативная, общая адаптированность (А.А. Налчаджян).

Ответ: Уровневая классификация адаптированности личности, предложенная А.А. Налчаджяном, выделяет три основные категории адаптированности: временная ситуативная, устойчивая ситуативная и общая адаптированность. Каждая из этих категорий характеризуется различными аспектами, влияющими на процесс адаптации в личной и профессиональной жизни.

Временная ситуативная адаптированность подразумевает быструю реакцию на конкретные обстоятельства или события, которые не требуют долгосрочных изменений в поведении или мышлении. Этот тип адаптации может проявляться, например, в ситуациях временного испытания, когда сотрудник должен быстро подстроиться под новые условия, такие как проектные изменения или внешние требования.

Устойчивая ситуативная адаптированность относится к способности человека адаптироваться к изменениям в условиях, которые могут продлиться определенный период. Такой уровень адаптации часто наблюдается, когда сотрудник сталкивается с переменами в органах управления, изменениями в команде или предпринимательстве.

Общая адаптированность представляет собой более глубокую и комплексную способность личности к переменам. Это включает в себя целостную картину, как профессионального, так и личного роста. Люди с высокой общей адаптированностью способны успешно справляться с длительными и серьезными изменениями, проявляя при этом устойчивость и активное стремление к саморазвитию.

Классификация адаптированности помогает организациям лучше понимать потребности своих сотрудников и разрабатывать стратегии, направленные на поддержку и развитие адаптивных качеств, что в конечном итоге улучшает общий климат на рабочем месте и способствует повышению производительности.

36. Роль эмоционального интеллекта в ходе успешной адаптации сотрудника.

Ответ:

Эмоциональный интеллект (EI) играет ключевую роль в процессе успешной адаптации сотрудника к новой рабочей среде. В отличие от традиционных представлений о интеллектах, эмоциональный интеллект включает в себя способность распознавать, понимать и управлять своими эмоциями, а также чувствовать и интерпретировать эмоции других людей. Эта способность особенно важна в условиях командной работы и взаимодействия с коллегами.

Сотрудники с высоким уровнем эмоционального интеллекта, как правило, легче адаптируются к новым условиям, поскольку они умеют эффективно взаимодействовать в группе, строить межличностные отношения и справляться со стрессом. Они могут «читать» эмоции остальных и настраивать свое поведение в зависимости от контекста и атмосферы в коллективе, что способствует гармонии и взаимопониманию.

Эмоциональный интеллект также помогает сотрудникам управлять конфликтами и находить компромиссные решения, что важно в условиях многозадачности и высокого уровня неопределенности. Такие работники чаще обращаются за

поддержкой к коллегам и легко налаживают контакты, что значительно ускоряет процесс адаптации.

Кроме того, высокий эмоциональный интеллект позволяет сотрудникам проявлять сострадание и поддержку к новичкам, облегчая их интеграцию в коллектив. Таким образом, развитие эмоционального интеллекта является важным аспектом обязательной подготовки сотрудников и их дальнейшей социальной адаптации, что является выгодным для всей организации в целом.

37. Феномен адаптации сотрудников в условиях быстро меняющейся рабочей среды.

Ответ:

Феномен адаптации сотрудников в условиях быстро меняющейся рабочей среды становится все более актуальным в современных организациях. Изменения в технологиях, рынках, политике и ожиданиях клиентов требуют от работников быстрой реакции и готовности к изменениям. Адаптация в такой среде становится жизненно важной для выживания и конкурентоспособности как для отдельных сотрудников, так и для организаций в целом.

Работники, которым удастся эффективно адаптироваться, демонстрируют высокую степень гибкости и уверенности в новых условиях, что позволяет им лучше справляться с неопределенностью и стрессом. Они умеют быстро осваивать новые навыки и технологии, что помогает сохранить качество выполняемых задач. Кроме того, адаптированные сотрудники способны участвовать в инновационных процессах и предлагать новые идеи, что немаловажно для компании, стремящейся к развитию и повышению конкурентоспособности.

Чтобы способствовать адаптации, многие организации инвестируют в обучение и развитие сотрудников, создавая программы повышения квалификации, менторства и поддержки. Ключевые элементы успешной адаптации включают поддержку со стороны руководства, культуру обратной связи и возможность обсуждения сложных вопросов в коллективе. В конечном счете, адаптация в быстро меняющейся среде требует от сотрудников не только профессиональных навыков, но и развивания эмоциональной устойчивости и социальной интуиции.

37. Феномен адаптации руководителя: основные трудности, риски карьерного развития менеджера

Ответ:

Адаптация руководителя — это многогранный процесс, который требует не только профессиональных знаний и навыков, но и развитых социальных и психологических компетенций. Основные трудности, с которыми сталкиваются руководители в процессе адаптации, связаны с необходимостью быстрого перехода от исполнительской деятельности к управленческой. Это влечёт за собой изменение мышления, подходов к решению задач и взаимодействия с коллегами. Руководитель должен научиться балансировать между стратегическими задачами и оперативным управлением, а также утвердить свой авторитет в коллективе.

Ключевые риски карьерного развития включают конфликты с неформальными лидерами в команде, сопротивление сотрудников новым методам управления,

эмоциональное выгорание из-за высокой ответственности и несоответствие ожиданиям вышестоящего руководства. Для минимизации этих рисков критически важны первые 3–6 месяцев работы, когда формируются основы взаимодействия с коллективом. Эффективными инструментами являются ситуационное лидерство, адаптация стиля управления под уровень зрелости сотрудников и построение прозрачной коммуникации. Неспособность преодолеть эти вызовы может привести к потере доверия команды, снижению производительности и преждевременному уходу с должности.

Важным аспектом успешной адаптации является также способность руководителя к саморефлексии и готовности к обучению. Это включает в себя анализ собственных действий, корректировку поведения на основе обратной связи и постоянное развитие управленческих навыков.

38. Субъективное благополучие как индикатор успешной адаптации руководителя

Ответ: Субъективное благополучие руководителя отражает его внутреннюю удовлетворённость профессиональной ролью, эмоциональную стабильность и способность сохранять баланс между работой и личной жизнью. Оно формируется через саморегуляцию, уверенность в принятии решений и позитивное восприятие стрессовых ситуаций. Успешная адаптация проявляется в устойчивости к давлению, рефлексии собственных действий и гибкости в управлении конфликтами.

Ключевые компоненты благополучия включают ощущение контроля над ситуацией, удовлетворённость достигнутыми результатами и гармоничные отношения с коллективом. Руководитель, который чувствует себя уверенно и удовлетворённо в своей роли, более эффективно справляется с вызовами и способствует созданию положительной атмосферы в команде.

Отсутствие внимания к этому аспекту ведёт к синдрому эмоционального выгорания, снижению мотивации и имитационной деятельности, когда формальные показатели маскируют реальные проблемы. Для поддержания благополучия важны регулярная обратная связь, психологическая разгрузка и развитие эмоционального интеллекта. Это может включать в себя регулярные встречи с наставником или психологом, участие в тренингах по развитию эмоционального интеллекта и практики саморегуляции, такие как медитация или физические упражнения.

39. Объективные признаки успешной адаптации сотрудника

Ответ: Объективные признаки адаптации включают соблюдение должностных регламентов, достижение плановых показателей производительности и интеграцию в командные процессы. Успешный сотрудник демонстрирует стабильное выполнение задач в установленные сроки, активное участие в проектах и инициативах, а также соответствие корпоративной культуре.

Важными индикаторами являются низкий уровень дисциплинарных нарушений, способность к самостоятельному решению проблем и эффективное

взаимодействие с коллегами. Для руководителей дополнительным критерием служит снижение текучести кадров в подчинённых командах. Объективная оценка требует использования метрик, таких как KPI, OKR и результаты 360-градусной обратной связи, которые позволяют отслеживать прогресс и корректировать процесс адаптации.

Кроме того, успешная адаптация проявляется в способности сотрудника к обучению и развитию, его готовности брать на себя дополнительные обязанности и участвовать в проектах, выходящих за рамки его непосредственных задач. Это также включает в себя умение работать в условиях неопределённости, быстро адаптироваться к изменениям и находить эффективные решения в нестандартных ситуациях.

40. Объединение трёх основных измерений адаптации: построение адаптационного треугольника (А.Р. Кудашев)

Ответ: Адаптационный треугольник Кудашева объединяет три измерения: профессиональное, социальное и организационное. Профессиональная адаптация предполагает освоение навыков, знаний и инструментов, необходимых для выполнения должностных обязанностей. Это включает в себя обучение новым технологиям, изучение внутренних процессов и процедур, а также развитие специфических профессиональных компетенций.

Социальная адаптация связана с интеграцией в коллектив, установлением доверительных отношений и участием в неформальных коммуникациях. Успешное взаимодействие с коллегами, умение находить общий язык и строить эффективные рабочие отношения являются ключевыми аспектами социальной адаптации.

Организационная адаптация включает принятие ценностей, миссии и норм корпоративной культуры. Сотрудник должен понять и принять цели и приоритеты организации, а также соответствовать ожиданиям, связанным с его ролью и позицией.

Дисбаланс между измерениями приводит к проблемам: например, избыточный акцент на профессиональной составляющей при игнорировании социальной может спровоцировать конфликты. Комплексный подход требует разработки индивидуальных планов развития, сочетающих обучение, менторинг и участие в корпоративных мероприятиях. Это позволяет гармонизировать процесс адаптации и минимизировать риски дезадаптации.

Для успешной адаптации важно, чтобы сотрудник чувствовал поддержку со стороны руководства и коллег, имел доступ к необходимым ресурсам и возможностям для развития, а также понимал свои перспективы в организации.

41. Успешное освоение ролей в команде как индикатор успешной адаптации

Ответ: Освоение ролей в команде — ключевой маркер адаптации, предполагающий понимание своих функций и взаимодействие с коллегами. Руководитель должен эффективно выполнять роли лидера, координатора, наставника и подчинённого, демонстрируя гибкость в зависимости от ситуации.

Успешная адаптация проявляется в способности закрывать ролевые дефициты команды, распределять задачи и разрешать конфликты.

Важным аспектом является ролевая гибкость — умение переключаться между стратегическим планированием, оперативным управлением и поддержкой сотрудников. Например, в одной ситуации руководитель может выступать в роли лидера, вдохновляя и мотивируя команду, а в другой — в роли координатора, обеспечивая эффективное взаимодействие между различными подразделениями.

Неспособность освоить необходимые роли ведёт к дисфункциям в команде, дублированию обязанностей и снижению общей эффективности. Для развития ролевой компетентности применяются тренинги, симуляции и обратная связь. Это помогает сотрудникам лучше понять свои роли, развить необходимые навыки и улучшить взаимодействие в команде.

Успешное освоение ролей также способствует повышению уверенности сотрудника в своей роли, его способности влиять на процессы и достигать результатов. Это, в свою очередь, положительно сказывается на его мотивации и удовлетворенности работой.

42. Классификация ролей менеджера в соответствии с подходом Г. Минцберга

Ответ: Г. Минцберг выделяет три группы управленческих ролей: межличностные, информационные и связанные с принятием решений. Межличностные роли включают лидера, связующее звено и представителя организации. Информационные роли предполагают сбор, анализ и распространение данных. Роли, связанные с принятием решений, охватывают предпринимательство, устранение нарушений, распределение ресурсов и ведение переговоров.

Успешный менеджер балансирует между этими ролями, адаптируя их к контексту задач. Игнорирование какой-либо роли создаёт управленческие пробелы: например, недостаток внимания к информационным ролям приводит к неинформированности команды. Ключевым навыком является ситуационная гибкость — способность активировать нужную роль в зависимости от этапа проекта, уровня зрелости сотрудников и внешних условий.

Например, в условиях кризиса менеджер может активировать роль «устраняющего нарушения», сосредоточившись на решении проблем и восстановлении стабильности. В период роста и развития организации он может выступать в роли «предпринимателя», инициируя новые проекты и направления.

Развитие способности к ситуационному лидерству является ключевым фактором успешной адаптации менеджера. Это требует от него не только развития специфических навыков и компетенций, но и умения анализировать ситуацию, принимать решения на основе неполной информации и действовать эффективно в условиях неопределённости.

43. Выделение различных ролей адаптанта в трудовом коллективе

Ответ: Адаптант в коллективе выполняет формальные и неформальные роли. Формальные роли определяются должностными обязанностями: исполнитель,

руководитель, подчинённый. Неформальные роли включают эксперта, медиатора, инициатора изменений или наставника. Успешная адаптация требует понимания ожиданий, связанных с каждой ролью, и способности гибко переключаться между ними.

Основной вызов — управление ролевыми конфликтами, когда требования разных ролей противоречат друг другу. Например, давление на результат (роль руководителя) может конфликтовать с поддержкой команды (роль защитника). Для минимизации конфликтов используются чёткое распределение приоритетов, прозрачная коммуникация и инструменты тайм-менеджмента.

Неэффективное ролевое поведение ведёт к напряжению в коллективе и снижению личной продуктивности. Поэтому важно, чтобы сотрудник понимал свои роли, умел эффективно выполнять их и был готов к гибкому переключению между ними в зависимости от ситуации.

Успешная адаптация также требует от сотрудника способности к эмпатии и пониманию потребностей и ожиданий других членов команды. Это помогает ему лучше взаимодействовать с коллегами, решать конфликты и создавать положительную атмосферу в коллективе.

44. Построение эволюционно-проблемной модели управленческой адаптации

Ответ: Эволюционно-проблемная модель адаптации включает четыре этапа: ориентация, экспериментирование, стабилизация и профессионализация. На этапе ориентации руководитель изучает структуру организации, процессы и коллектив. Это включает знакомство с внутренними процедурами, изучение корпоративной культуры и установление контактов с коллегами.

Экспериментирование предполагает тестирование методов управления и поиск оптимального стиля. Руководитель пробует различные подходы к решению задач, взаимодействию с командой и достижению результатов, анализируя их эффективность и корректируя свою стратегию.

Стабилизация направлена на закрепление успешных практик и достижение плановых показателей. На этом этапе руководитель уже имеет чёткое представление о своих обязанностях и ожиданиях, и его задача — обеспечить стабильное выполнение задач и достижение результатов.

Профессионализация связана с развитием лидерских качеств и расширением зоны влияния. Руководитель продолжает развивать свои навыки и компетенции, учится эффективно управлять ресурсами, мотивировать команду и достигать стратегических целей.

Каждый этап сопровождается специфическими проблемами: информационная перегрузка на начальной стадии, сопротивление команды изменениям — на этапе экспериментирования, рутина — при стабилизации. Успешное прохождение этапов требует анализа рисков, обратной связи и корректировки стратегии. Срыв на любом из этапов может привести к дезадаптации и снижению эффективности управления.

Важно, чтобы руководитель получал поддержку и обратную связь от вышестоящего руководства и коллег на каждом этапе адаптации. Это помогает ему

быстрее преодолевать трудности, корректировать свою стратегию и достигать успеха.

45. Технологический подход к адаптации руководителя

Ответ:

Технологический подход к адаптации сочетает инструменты наставничества, цифровые платформы и data-аналитику. Наставничество обеспечивает передачу знаний, обратную связь и эмоциональную поддержку. Наставник помогает руководителю адаптироваться к новым условиям, даёт советы по решению возникающих проблем и поддерживает его в сложных ситуациях.

Цифровые инструменты (например, системы управления задачами, VR-тренинги) позволяют моделировать управленческие сценарии и отрабатывать навыки в безопасной среде. Они предоставляют возможность практиковать различные подходы к управлению, анализировать их последствия и выбирать наиболее эффективные.

Data-аналитика используется для прогнозирования рисков, оценки прогресса и персонализации программ адаптации. Анализ данных позволяет выявить тенденции, определить ключевые факторы успеха и разработать рекомендации для улучшения процесса адаптации.

Ключевые элементы подхода — автоматизация рутинных процессов, использование искусственного интеллекта для анализа поведения и внедрение OKR-систем для синхронизации целей. Эффективность зависит от интеграции технологий в ежедневные практики, обучения сотрудников их использованию и регулярного обновления инструментария.

Недостаточное внимание к человеческому фактору может нивелировать преимущества технологий. Поэтому важно сочетать технологические решения с развитием мягких навыков, таких как коммуникация, эмпатия и гибкость, которые играют ключевую роль в успешной адаптации руководителя.

46. Методика построения прогноза успешной адаптации сотрудника в роли руководителя

Ответ:

Методика прогнозирования адаптации включает диагностику личностных качеств, управленческих компетенций и моделирование рабочих ситуаций. Личностная диагностика оценивает стрессоустойчивость, эмпатию, мотивацию и склонность к риску. Эти качества важны для успешного управления командой, принятия решений и взаимодействия с коллегами.

Анализ компетенций фокусируется на навыках делегирования, принятия решений и коммуникации. Эти навыки необходимы для эффективного выполнения управленческих функций, достижения результатов и создания положительной атмосферы в команде.

Симуляции кейсов позволяют оценить поведение в условиях неопределённости, конфликтов и кризисов. Они помогают выявить слабые места, разработать стратегии для их преодоления и подготовиться к реальным ситуациям.

На основе данных разрабатывается индивидуальный план развития, включающий обучение, стажировки и менторинг. Прогностические модели учитывают соответствие личностных характеристик корпоративной культуре и требованиям должности. Это позволяет создать персонализированный подход к адаптации, учитывающий индивидуальные особенности и потребности сотрудника.

Недостатком методики является субъективность интерпретации результатов, поэтому важно комбинировать количественные и качественные методы оценки. Кроме того, важно учитывать, что адаптация — это динамичный процесс, который может меняться под влиянием различных факторов, поэтому необходимо регулярно пересматривать и корректировать план адаптации.

47. Освоение командных ролей как технология адаптации персонала

Ответ:

Освоение командных ролей основано на распределении функций в соответствии с моделью РАЕИ (Производитель, Администратор, Предприниматель, Интегратор). Технология предполагает диагностику ролевых предпочтений сотрудников, обучение взаимодействию в команде и развитие недостающих компетенций. Успешная адаптация требует понимания своей роли, уважения к ролям коллег и способности закрывать пробелы в командной динамике.

Инструменты включают ролевые игры, групповые дискуссии и обратную связь. Ролевые игры позволяют сотрудникам практиковать различные роли, анализировать их особенности и улучшать взаимодействие в команде. Групповые дискуссии способствуют обмену опытом, выявлению общих проблем и поиску решений. Обратная связь помогает сотрудникам понять свои сильные и слабые стороны, разработать план развития и улучшить свои навыки.

Ключевой задачей является предотвращение дисбаланса: например, избыток «администраторов» приводит к бюрократии, а недостаток «интеграторов» — к разобщённости. Эффективность технологии зависит от регулярной оценки ролевого распределения и корректировки процессов.

Важно также учитывать, что роли в команде могут меняться в зависимости от ситуации, поэтому сотрудники должны быть готовы к гибкому переключению между ролями и адаптации к новым условиям. Это требует развития навыков эмпатии, коммуникации и сотрудничества, которые способствуют эффективному взаимодействию в команде.

48. Организация ролевого видеотренинга как технология адаптации

Ответ: Ролевой видеотренинг направлен на развитие коммуникативных и управленческих навыков через моделирование рабочих ситуаций. Этапы включают подготовку сценариев, запись действий участников, анализ ошибок и разработку плана улучшений. Технология позволяет визуализировать невербальные аспекты поведения (жесты, интонации) и их влияние на исход взаимодействия.

Подготовка сценариев включает разработку реалистичных ситуаций, которые могут возникнуть в работе руководителя. Это могут быть ситуации конфликта,

переговоров, принятия решения и т. д. Участники тренинга получают задание и должны действовать в соответствии с ролью, пытаясь достичь поставленной цели. Запись действий участников позволяет проанализировать их поведение, выявить ошибки и предложить способы их исправления. Анализ проводится как самими участниками, так и тренером, который даёт обратную связь и рекомендации по улучшению навыков.

Ключевые преимущества — объективность обратной связи, возможность многократного анализа и акцент на практическом применении навыков. Для повышения эффективности используются ИИ-инструменты, оценивающие эмоциональный тон речи и паттерны поведения.

Однако недостатком является высокая ресурсоёмкость, требующая подготовки тренеров и технического оснащения. Кроме того, не все сотрудники могут чувствовать себя комфортно перед камерой, что может повлиять на результаты тренинга. Поэтому важно создать атмосферу доверия и поддержки, чтобы участники могли открыто выражать свои мысли и чувства.

49. Экспресс-диагностика выраженности командных ролей

Ответ: Экспресс-диагностика направлена на быстрое выявление ролевых предпочтений и дефицитов в команде. Методы включают опросники (например, тест Белбина), групповые дискуссии с наблюдением и оценку по методу 360°. Результаты визуализируются в ролевых матрицах, показывающих распределение функций и зоны риска.

Опросники позволяют быстро получить информацию о предпочтениях сотрудников, их сильных и слабых сторонах, а также о том, какие роли они склонны выполнять в команде. Групповые дискуссии дают возможность понаблюдать за поведением сотрудников в реальной ситуации, увидеть, как они взаимодействуют друг с другом и какие роли берут на себя. Оценка по методу 360° позволяет получить обратную связь от коллег, руководителей и подчинённых, что даёт более полное представление о ролевых предпочтениях сотрудника.

Диагностика позволяет оптимизировать командный состав, перераспределить задачи и разработать программу развития. Ключевые требования к методике — простота использования, скорость обработки данных и понятная интерпретация результатов.

Ограничением является субъективность самооценки, поэтому важно комбинировать несколько методов. Кроме того, результаты диагностики должны использоваться не для ярлыков, а для развития сотрудников и улучшения командной работы. На основе результатов можно разработать индивидуальные планы развития, предложить сотрудникам обучение или коучинг для развития недостающих навыков и компетенций.

50. Ситуационный подход к изучению управленческой адаптации

Ответ:

Ситуационный подход предполагает, что эффективность адаптации зависит от контекста: типа организации, зрелости команды, внешних вызовов. Руководитель должен адаптировать стиль управления (директивный, поддерживающий, делегирующий) к уровню компетентности и мотивации сотрудников. Например, в кризисных условиях актуален авторитарный стиль, в стабильной среде — демократический.

Модель Херси-Бланшара связывает стиль руководства с этапом развития команды. На этапе формирования команды руководитель может использовать директивный стиль, давая чёткие инструкции и контролируя выполнение задач. На этапе развития команды он может перейти к поддерживающему стилю, оказывая помощь и поддержку сотрудникам, помогая им развивать навыки и компетенции. На этапе зрелости команды руководитель может делегировать задачи, давая сотрудникам возможность самостоятельно принимать решения и достигать результатов.

Ключевым инструментом является анализ текущей ситуации, определение уровня компетентности и мотивации сотрудников, а также выбор наиболее подходящего стиля управления. Подход требует гибкости, анализа текущей ситуации и быстрой корректировки стратегии.

Недостаток — сложность одновременного учёта множества факторов, что требует развитых аналитических навыков и опыта. Руководитель должен быть способен быстро анализировать ситуацию, принимать решения и действовать эффективно в условиях неопределённости и изменений.

51. Экспресс-диагностика выраженности командных ролей в соответствии с классификацией И.К. Адизеса

Ответ:

Экспресс-диагностика командных ролей по модели И.К. Адизеса (PAEI) направлена на выявление доминирующих ролей сотрудников в команде: Производитель (Р), Администратор (А), Предприниматель (Е), Интегратор (І). Каждая роль отвечает за ключевые аспекты работы:

Р — достижение результатов, выполнение задач.

А — систематизация процессов, контроль.

Е — генерация идей, инновации.

І — сплочение команды, разрешение конфликтов.

Диагностика проводится через опросники и групповые сессии, где участники оценивают свою склонность к тем или иным ролям. Например, сотрудники отмечают, насколько им близки задачи планирования (А) или креативного поиска (Е). Результаты визуализируются в виде ролевых профилей, показывающих распределение ролей в команде и выявляющих дисбалансы (например, избыток «Администраторов» при дефиците «Предпринимателей»).

Этапы диагностики:

Самооценка — сотрудники заполняют анкеты, определяя свои предпочтения.

Коллективное обсуждение — анализ ролевых пробелов и дублирования функций.

Формирование рекомендаций — перераспределение задач, обучение недостающим компетенциям.

Ключевое преимущество метода — скорость (15–30 минут на опрос) и наглядность результатов. Однако ограничением является субъективность самооценки, поэтому данные дополняются наблюдением за поведением в рабочих ситуациях. Диагностика помогает оптимизировать командную динамику, усилить слабые звенья и повысить общую эффективность.

52. Ситуационный подход к изучению управленческой адаптации, выделение основных ситуаций

Ответ: Ситуационный подход к управленческой адаптации предполагает, что эффективность руководителя зависит от контекста, в котором он действует. Выделяются четыре ключевые ситуации, требующие адаптации:

Вхождение в должность — знакомство с командой, процессами, корпоративной культурой. Руководитель сталкивается с необходимостью быстрого установления доверия и понимания ожиданий.

Кризисное управление — решение нештатных ситуаций (конфликты, срывы сроков, финансовые потери). Требуется авторитарного стиля, четких инструкций и оперативных решений.

Масштабирование процессов — переход от локальных задач к стратегическому управлению. Руководитель должен перестроить мышление, делегировать полномочия и развивать системное видение.

Изменение организационной культуры — внедрение инноваций, реструктуризация, смена приоритетов. Необходимо балансировать между давлением «сверху» и сопротивлением «снизу», используя методы мягкого влияния.

Принципы ситуационного подхода:

Гибкость стиля управления — сочетание директивности, поддержки, коучинга и делегирования в зависимости от зрелости команды.

Анализ внешних и внутренних факторов — учет специфики отрасли, корпоративных стандартов, уровня автономии сотрудников.

Быстрая корректировка стратегии — адаптация планов под изменяющиеся условия.

Ключевым инструментом остается модель Херси-Бланшара, связывающая стиль руководства с этапом развития сотрудников. Например, для новичков актуален инструктаж, для опытных — делегирование. Подход требует от руководителя развитого эмоционального интеллекта, аналитического мышления и способности к рефлексии.

5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Основная литература

1. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020. — 255 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/13416>. - ISBN978-

[5369-01061-7.](https://znanium.com/catalog/product/1080284) - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1080284>.

2. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 439 с. - ISBN978-5-238-01605-4. - Текст: электронный. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028563>.

3. Шувалова, И. А. Психология отношений на работе: практическое пособие для работника / И.А. Шувалова. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2022. - 176 с. — DOI: <https://doi.org/10.12737/1738-8>. - ISBN978-5-369-01738-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1846271>.

5.2Дополнительная литература

1. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. — 2-е изд.,испр. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 273 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование:Бакалавриат). — DOI10.12737/1003926. - ISBN978-5-16-016387-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/100392>.

2. Кузьмина, Н. М. Менеджмент персонала корпорации: монография / Н.М. Кузьмина. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 245 с. — (Научная мысль). - ISBN978-5-16-010890-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1840960>.

3. Кудашев А.Р. Выраженность управленческих ролей: экспресс-диагностика в соответствии с классификацией И. Адизеса // Научное мнение. Научный журнал. № 9, 2018. С. 3 6 - 4 3 . D O I : <https://doi.org/10.25807/PBH.22224378.2018.9.36.43>

4. Кудашев А.Р. Управленческая адаптация: личностно-ролевой подход.автореф. дисс. на соиск. уч. ст. д-ра психол. наук. - СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 1999. - 24 с.

5. Примерная образовательная программа (ПООП) по направлению подготовки 37.03.01 Психология. // Федеральное учебно-методическое объединение в системе высшего образования по УГСН 37.00.00 «Психологические науки». - Москва, 2021.

5.3Периодические издания

1. Психологический журнал / Учредитель Институт психологии РАН; редакционная коллегия А. Л. Журавлев (главный редактор) [и др.]. - Москва, 1980. - Выходит 6 раз в год. - URL: http://www.ipras.ru/cntnt/rus/institut_p/psihologic.html

2. Национальный психологический журнал / Учредитель Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова ; редакционная коллегия: Ю.П. Зинченко (главный редактор) [и др.]. - Москва, 2006. - ежекв. - URL: <http://npsyj.ru>

3. Вестник Московского университета. Серия14. Психология /Учредитель Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова ;

редакционная коллегия: Ю. П. Зинченко (главный редактор) [и др.]. - Москва, 1977- . - ежекв. - URL: <http://msupsyj.ru/>

4. Психологические исследования / Учредитель Российская академия образования; редакционная коллегия :В. Ф. Спиридонов (главный редактор) [и др.].- Москва,2008, - 6 выпусков в год. - URL: <http://psystudy.ru/index.php/about.html>

5. Современная зарубежная психология / Учредитель ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет»; редакционная коллегия: Т. В. Ермолова (главный редактор) [и др.]. - Москва, 2012. - ежекв. - URL: <http://psyjournals.ru/>

5.4 Интернет-ресурсы

1. HR - портал Адаптация персонала <https://hr-portal.ru/tags/adaptaciya-personala>

2. Журнал HR – директор Сайт <https://www.hr-director.ru/mbric/56928->

3. Сайт psychology.ru: Психология на русском языке. [Электронный ресурс] Сайт <http://www.psychology.ru/>

4. Сайт «Мир психологии». [Электронный ресурс] Сайт <http://psychology.net.ru/articles>

5. Психологический форум MyWord.ru[Электронный ресурс] Сайт <http://psylib.myword.ru>

6 Оценочные средства для проверки освоения изученных компетенций

Соответствие разделов (тем) дисциплины и контрольно-измерительных материалов и их количества

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименование сформированности индикаторов компетенции	Наименование дисциплины	Семестр	Номер задания
ПК-4	Способен применять современные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, освоить способы и приемы ролевого поведения, направленные на высокоэффективную деятельность персонала организации.	ПК– 4.1 Выявляет наиболее эффективные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, ролевого поведения в инновационных производственных условиях	Управленческая адаптация	12 семестр	В 1-16

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля), практики*, программы итоговой аттестации	Контрольно-измерительные материалы, количество заданий или вариантов			
		Тестовые задания	Типовые задачи / задания / вопросы	РГР (РГЗ)	Курсовой проект/ Курсовая работа
1.	T1 Введение в технологию управленческой адаптации	4	12	-	-
2.	T2 Психология адаптации и социализации руководителей	4	12	-	-
3.	T3 Психологические типы и виды адаптации руководителей	4	12	-	-
4.	T4 Ролевые технологии управленческой адаптации	4	14	-	-
5.	Всего:	16	50		

Оценочные средства

Блок 1

Фонд тестовых заданий по дисциплине «Управленческая адаптация»
вопросы 1-16

ПК-4

Инструкция.

Базовый уровень.

Задание на установление соответствия.

Время выполнения 1-3 минуты.

Внимательно прочитайте каждый вопрос и выберите один из предложенных вариантов ответа, который, по вашему мнению, наиболее точно соответствует правильному ответу. За каждый правильный ответ вы получаете 1 балл.

Тест 1: Введение в технологию управленческой адаптации

Вопрос 1: Какое из следующих утверждений наиболее точно описывает отличие адаптации в психологии и управлении персоналом от адаптации в биологии и медицине?

А) Адаптация в психологии и управлении персоналом ориентирована на оптимизацию взаимодействия между индивидуумом и организацией, в то время как адаптация в биологии и медицине касается физиологических и генетических изменений организмов в ответ на внешние условия.

В) Адаптация в управлении персоналом всегда происходит в виде физической перестройки рабочего процесса, в то время как биологическая адаптация проявляется только на уровне молекул.

С) Адаптация в психологии и управлении персоналом не зависит от окружения и основана исключительно на индивидуальных предпочтениях, в отличие от биологической адаптации, которая всегда отвечает на изменения в окружающей среде.

Д) Адаптация в биологии и медицине включает исключительно медицинские

процедуры, тогда как адаптация в психологии основывается только на теории психоанализа.

Верный ответ: А

Вопрос 2. Что определяет отличие адаптации в управлении персоналом от адаптации в биологии и медицине?

А) Адаптация в управлении персоналом включает в себя обучение и развитие навыков для повышения эффективности работы, тогда как адаптация в биологии и медицине связана с изменениями в организме для выживания.

В) Адаптация в управлении персоналом всегда приводит к физическим изменениям сотрудников, в то время как биологическая адаптация не требует изменений в структуре клетки.

С) Адаптация в управлении персоналом является исключительно индивидуальным процессом, в то время как биологическая адаптация всегда происходит на уровне популяции.

Д) Адаптация в психологии и управлении персоналом характеризуется эмоциональными изменениями, в то время как в биологии и медицине адаптация является чисто физическим процессом и не касается эмоций.

Верный ответ: А

Вопрос 3. Какой этап в процессе управленческой адаптации предполагает анализ текущей ситуации?

А) Подача заявки

В) Реализация изменений

С) Оценка результатов

Д) Диагностика проблем

Верный ответ: D

Вопрос 4. Каково основное преимущество ярко выраженного активного и развивающего характера адаптационного феномена в управлении персоналом, согласно А.А. Реану?

А) Он способствует статичной адаптации сотрудников к условиям работы без необходимости изменения.

В) Он обеспечивает развитие компетенций и навыков сотрудников, что способствует адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

С) Он подразумевает полное игнорирование факторов окружающей среды, чтобы сосредоточиться на внутренних процессах.

Д) Он основывается на полном принятии традиционных методов управления, не учитывающих инновации и изменяющиеся потребности рынка.

Верный ответ: D

Тест 2: Психология адаптации и социализации руководителей

Вопрос 1: Что такое управленческая адаптация?

А) Процесс механической настройки оборудования

В) Способ регулирования внутренней и внешней среды организации для достижения целей

С) Полная автоматизация всех процессов в компании

Д) Упрощение организационной структуры компании

Верный ответ: В

Вопрос 2. Какой из следующих факторов НЕ является причиной необходимости управленческой адаптации?

- А) Изменение рыночных условий
- В) Рост численности сотрудников
- С) Развитие технологий
- Д) Изменение законодательства

Верный ответ: В

Вопрос 3. Какой этап в процессе управленческой адаптации предполагает анализ текущей ситуации?

- А) Подача заявки
- В) Реализация изменений
- С) Оценка результатов
- Д) Диагностика проблем

Верный ответ: D

Вопрос 4. Какая из следующих стратегий является частью управленческой адаптации?

- А) Игнорирование обратной связи
- В) Внедрение инноваций
- С) Снижение заработной платы сотрудникам
- Д) Обострение конкуренции

Верный ответ: В

Тест 3: Психологические типы и виды адаптации руководителей

Вопрос 1. Какой термин описывает способность организации приспосабливаться к изменениям внешней среды?

- А) Управленческая инертность
- В) Лидерство
- С) Адаптивность
- Д) Статичность

Верный ответ: С

Вопрос 2. Что является основным показателем эффективности управленческой адаптации?

- А) Увеличение числа сотрудников
- В) Повышение прибыльности и стабильности
- С) Снижение затрат на маркетинг
- Д) Уменьшение числа конкурентов

Верный ответ: В

Вопрос 3. К какому аспекту относится управление изменениями в контексте управленческой адаптации?

- А) Фиксация алгоритмов
- В) Полное игнорирование новшеств
- С) Обеспечение плавного перехода к новым процессам
- Д) Увеличение жесткости правил

Верный ответ: С

Вопрос 4. Какой из следующих подходов считается основным при управлении адаптацией в организациях?

- А) Ожидание перемен
- В) Проактивный подход
- С) Статический анализ
- Д) Минимизация общения

Верный ответ: В

Тест 4: Ролевые технологии управленческой адаптации

Вопрос 1. Что является одним из методов управленческой адаптации?

- А) Закрытие филиалов
- В) Проведение тренингов и обучающих программ
- С) Снижение качества продукции
- Д) Увеличение цен на продукцию

Верный ответ: В

Вопрос 2. Какой из следующих аспектов является следствием эффективной управленческой адаптации?

- А) Повышение внутренней конфликтности
- В) Ухудшение имиджа компании
- С) Улучшение удовлетворенности клиентов
- Д) Рост текучести кадров

Верный ответ: С

Вопрос 3. Какой из следующих факторов не является основным при проведении управленческой адаптации организации?

- А) Изменение корпоративной культуры
- В) Поддержание технологического прогресса
- С) Игнорирование обратной связи от сотрудников
- Д) Обучение персонала новым навыкам

Верный ответ: С

Вопрос 4. Какой из методов является наиболее эффективным для обеспечения успешной управленческой адаптации в условиях изменений на рынке?

- А) Сохранение старых практик работы
- В) Периодическое обновление бизнес-плана
- С) Полная централизация всех решений
- Д) Сокращение персонала для снижения затрат

Верный ответ: В

БЛОК 2

Вопросы на соотнесение

Инструкция:

Базовый уровень.

Задание на установление соответствия.

Время выполнения 1-3 минуты.

В каждом пункте задания вам нужно соотнести описание ситуации с соответствующим элементом. Выберите один вариант из предложенных.

Вопрос 1. Соотнесите понятие с его характеристикой:

Понятия:

1. Социально-психологическая адаптация
2. Организационная социализация
3. Транзитивность
4. Активно-развивающая адаптация

Характеристики:

А. Период нестабильности и перемен в обществе, характеризующийся неопределённостью норм и ценностей. В. Активное взаимодействие личности и организационной среды, направленное на взаимное изменение и развитие. С. Процесс усвоения индивидом норм, ценностей и правил, принятых в организации. D. Взаимное приспособление личности и организационной среды, соотношение целей и ценностей личности и группы.

Правильный ответ: 1-D, 2-C, 3-A, 4-B

Вопрос 2. Соотнесите цель использования технологии управленческой адаптации с её результатом:

Цели:

1. Повышение эффективности работы системы управления
2. Снижение издержек
3. Снижение текучести кадров
4. Экономия времени непосредственного руководителя

Результаты:

А. Сокращение затрат на поиск, подбор и обучение новых сотрудников. В. Оптимизация рабочих процессов, повышение производительности труда и качества принимаемых решений. С. Улучшение психологического климата в коллективе, повышение лояльности сотрудников и снижение желания уволиться. D. Освобождение руководителя от необходимости заниматься микроменеджментом и решать мелкие проблемы, связанные с адаптацией новичка.

Правильный ответ: 1-B, 2-A, 3-C, 4-D

Вопрос 3. Соотнесите элемент треугольника адаптации с его назначением (по Кудашеву):

Элементы треугольника:

1. Организационная культура
2. Профессиональные навыки
3. Личностные качества

Назначение:

А. Определение соответствия ценностей и норм сотрудника ценностям и нормам организации. В. Оценка уровня компетентности сотрудника и его способности выполнять поставленные задачи. С. Определение коммуникабельности, стрессоустойчивости и других качеств, важных для эффективной работы в команде.

Правильный ответ: 1-A, 2-B, 3-C

Вопрос 4. Соотнесите метод управленческой адаптации с его содержанием:

Методы:

1. Наставничество
2. Коучинг

Содержание:

А. Форма поддержки, направленная на развитие потенциала сотрудника, помощь в достижении целей и повышении эффективности. В. Передача опыта и знаний от опытного сотрудника новичку, помощь в решении текущих задач и адаптации к организационной среде.

Правильный ответ: 1-В, 2-А

Вопрос 5. Соотнесите фактор успешной управленческой адаптации с примером его проявления:

Факторы:

1. Открытость компании
2. Навыки руководства адаптацией у непосредственного руководителя
3. Мотивация руководителя-новичка
4. Психологический климат в коллективе

Примеры:

А. Руководитель регулярно проводит встречи с новичком, предоставляет обратную связь и помогает решать возникающие проблемы. В. Компания охотно делится информацией о своей деятельности, целях и планах с новыми сотрудниками. С. В коллективе царит атмосфера взаимопомощи, поддержки и уважения. D. Руководитель-новичок проявляет инициативу, стремится к новым знаниям и готов решать сложные задачи.

Правильный ответ: 1-В, 2-А, 3-D, 4-С

Вопрос 6. Соотнесите понятие, связанное с адаптацией руководителей в эпоху транзитивности, с его сутью:

Понятия:

1. Позитивная социализация
2. Десоциализация
3. Ресоциализация

Суть:

А. Усвоение индивидом новых норм, ценностей и правил взамен утраченных или устаревших. В. Процесс утраты индивидом ранее усвоенных норм, ценностей и правил. С. Процесс формирования у индивида социально одобряемых и полезных для общества качеств и характеристик.

Правильный ответ: 1-С, 2-В, 3-А

БЛОК 3

Вопросы повышенной сложности открытого типа

Инструкция

Повышенный уровень.

Открытое задание с развернутым ответом.

Время на выполнение 3-5 минут.

В каждом пункте ответа уделите внимание как преимуществам, так и недостаткам каждой из стратегий. Приведите конкретные примеры ситуаций, чтобы проиллюстрировать ваши объяснения.

Вопрос 1. Какой из следующих типов адаптации охватывает психоэмоциональные изменения руководителя в новых условиях?

- A) Социальная адаптация
- B) Физиологическая адаптация
- C) Психологическая адаптация
- D) Экономическая адаптация

Правильный ответ: C) Психологическая адаптация

Обоснование: Психологическая адаптация включает в себя изменения в восприятии и эмоциональном состоянии руководителя, что существенно влияет на его способность эффективно управлять. Социальная адаптация касается взаимодействия с коллективом, а физиологическая и экономическая адаптация не относятся к психологическим аспектам.

Вопрос 2. Какой стереотип управленческого стиля чаще всего связывается с авторитарной тактикой руководства?

- A) Демократический стиль
- B) Либеральный стиль
- C) Харизматический стиль
- D) Инструктирующий стиль

Правильный ответ: D) Инструктирующий стиль

Обоснование: Инструктирующий стиль управления подразумевает четкие указания и контроль со стороны руководителя, что соответствует авторитарному подходу, когда лидер принимает все решения без учета мнения подчиненных, в то время как демократический и либеральный стили подразумевают участие сотрудников.

Вопрос 3. Какой из следующих видов адаптации наиболее важен для руководителей в процессе изменения организационной структуры?

- A) Личностная адаптация
- B) Когнитивная адаптация
- C) Эмоциональная адаптация
- D) Социальная адаптация

Правильный ответ: D) Социальная адаптация

Обоснование: Социальная адаптация является ключевой в условиях изменения организационной структуры, так как она включает в себя способность руководителя налаживать и поддерживать рабочие отношения с командой, что крайне необходимо во время изменений.

Вопрос 4. Какой тип управления чаще всего выбирают лидеры с высоким уровнем эмоционального интеллекта?

- A) Авторитарный
- B) Непрямой
- C) Индивидуальный
- D) Инклюзивный

Правильный ответ: D) Инклюзивный

Обоснование: Лидеры с высоким уровнем эмоционального интеллекта стремятся включать мнения и чувства своих команд в процесс принятия решений, что способствует повышению мотивации и вовлеченности сотрудников.

БЛОК 4

Вопросы повышенной сложности комбинированного типа – Ситуационные задачи

Инструкция:

Высокий уровень.

Задание с развернутым ответом.

Время на выполнение 5-10 минут.

При решении кейса используйте знания о психологических особенностях и знания о психологии конфликта. Предложите реалистичные и практичные решения, которые они могут применить в своей ситуации.

Вопрос 1. Кейс: Адаптация нового руководителя

Ситуация: Нового руководителя назначили в отдел, где команда долго работала под руководством авторитарного лидера. Подчиненные испытывают недоверие и Resistance к изменениям.

Задача: Как новый руководитель может адаптироваться к этой ситуации, применяя ролевые технологии?

Ответ: Новому руководителю следует использовать ролевую технологию «Слушающий лидер». Важно инициировать открытые обсуждения, позволить команде выразить опасения и предложить идеи. Проведение регулярных встреч "один на один" поможет установить доверительные отношения. В дополнение, внедрение ролевых игровых ситуаций, в которых подчиненные смогут проиграть разные сценарии взаимодействия, позволит укрепить командный дух и обеспечить более комфортную адаптацию к изменениям.

Вопрос 2. Кейс: Проблемы в коммуникации в команде

Ситуация: В команде наблюдаются конфликты из-за недостатка ясной коммуникации и распределения ролей.

Задача: Как можно использовать ролевые технологии для повышения эффективности командной работы?

Ответ: В ходе командных тренингов можно применить ролевую игру "Роли в команде", где каждый участник исполняет заранее определенную роль (например, координатор, аналитик, критик). Это поможет выявить сильные и слабые стороны каждого члена команды. Обсуждение после игры позволит определить, как улучшить коммуникацию и перераспределить роли в команде для более эффективной работы. Таким образом, ролевые технологии помогут создать более четкую структуру и распределение обязанностей.

Вопрос 3. Кейс: Внедрение новых технологий

Ситуация: Компания решила внедрить новую технологическую платформу, но команда испытывает сопротивление и страх перед изменениями.

Задача: Как управленцу справиться с сопротивлением, используя ролевые технологии?

Ответ: Управленец может организовать ролевую игру под названием «Технологический новатор», где каждый участник будет исполнять роль: сторонника новых технологий, скептика и нейтрального участника. Это позволит команде обсудить страхи и опасения. Кроме того, в рамках этой игры можно продемонстрировать полезные аспекты и преимущества новой платформы. Закончив игру, важно сделать выводы и разработать план поддержки для тех, кто испытывает трудности с адаптацией к новым технологиям.

Вопрос 4. Кейс: Устойчивость к стрессу в управлении

Ситуация: Руководитель сталкивается с высоким уровнем стресса среди подчиненных, что негативно сказывается на производительности.

Задача: Как можно применить ролевые технологии для повышения устойчивости к стрессу?

Ответ: В рамках командной работы можно провести «Ролевые игры на стрессоустойчивость», где участники будут разыгрывать сценарии конфликтов или стрессовых ситуаций, которые могут возникнуть на работе. После каждого сценария ведется обсуждение, в ходе которого участники делятся своими стратегиями преодоления стресса. Это поможет не только повысить индивидуальную стрессоустойчивость, но и создать поддержку внутри команды. Также можно использовать обратную связь для улучшения рабочих процессов и минимизации источников стресса.

БЛОК 5

Перечень тем для реферата (доклада)

1. Понятие и роль управленческой адаптации в современных организациях.
2. Ключевые факторы, влияющие на управленческую адаптацию.
3. Стратегии успешной адаптации к изменениям в бизнес-среде.
4. Адаптация управленческих процессов в условиях кризиса.
5. Роль корпоративной культуры в управленческой адаптации.
6. Управленческая адаптация в условиях цифровой трансформации.
7. Методы оценки эффективности управленческой адаптации.
8. Психологические аспекты управленческой адаптации: как поддерживать сотрудников.
9. Сравнительный анализ управленческой адаптации в малом и крупном бизнесе.
10. Адаптация бизнес-моделей: примеры успешных практик.
11. Влияние глобализации на управленческую адаптацию компаний.
12. Роль управленческого консалтинга в процессе адаптации организаций.

13. Управление изменениями: связь с управленческой адаптацией.
14. Адаптация кадровой политики в условиях динамичного рынка труда.
15. Инновации как инструмент управленческой адаптации.
16. Влияние внешней среды на управленческую адаптацию: макро- и микроуровни.
17. Адаптация к культурным различиям в международном бизнесе.
18. Системный подход к управленческой адаптации: теоретические основы и практические рекомендации.
19. Использование технологий для поддержки управленческой адаптации.
20. Перспективы и вызовы управленческой адаптации в будущем: тренды и прогнозы.

Организационно-методическое обеспечение контроля учебных достижений

Текущие консультации и консультации перед зачетом Консультации по форме проведения бывают групповыми и индивидуальными. Групповая консультация предполагает консультирование всей группы по вопросам общего характера, к которым можно отнести организацию проведения зачета, освещение вопросов, не затронутых на лекциях и отведенных на самостоятельное изучение. Индивидуальная консультация происходит в текущем порядке по разъяснению непонятных, сложных терминов, формул, примеров, когда преподаватель и студент вступают в дискуссию. Индивидуальная консультация также предусмотрена во время написания курсовой работы.

Самостоятельная работа. Существенным элементом самостоятельной работы студентов является изучение рекомендованной литературы. Изучая учебную литературу, следует уяснить основное содержание той или иной проблемы стратегического менеджмента. Самостоятельная работа требует постоянного уточнения сущности и содержания дисциплины посредством обращения к учебной и периодической литературе, ресурсам Internet.

Подготовка к практическим занятиям и активным формам обучения. В ходе подготовки к практическим занятиям важное место отводится самостоятельной работе с научной и учебно-методической литературой: монографиями, научными сборниками, статьями, учебниками, учебными пособиями. Рекомендуются делать записи о проделанной самостоятельной работе, которые могут быть представлены в разной форме: краткий план книги, тезисы, выписки, аннотация, конспект. Подготовка к практическим занятиям не сводится только к работе с учебной и научной литературой, но включает и повторение лекционного материала.

Подготовка к зачету Начинать готовиться необходимо заранее. Подготовку рекомендуется проводить последующей схеме:

- Выделить группу вопросов, которые относятся к определенной теме, рассмотренной на лекциях курса;
- Изучить материал этой темы, пользуясь конспектом лекций и учебниками;
- Обдумать план ответа по каждому из выделенных вопросов и записать

его;

- вспомнить, что говорилось на практических занятиях по выделенной теме курса;

- после этого можно переходить к следующей группе вопросов.

Преподаватель на зачете проверяет не столько уровень запоминания учебного материала, сколько то, как обучающийся понимает те или иные категории и реальные проблемы, как умеет мыслить, аргументировать, отстаивать определенную позицию, объяснять выученную дефиницию. Таким образом, необходимо разумно сочетать запоминание и понимание, простое воспроизводство учебной информации и работу мысли.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации по изучению разделов

Раздел 1 Теоретические знания и умения раздела включают в себя систему универсальных и специфических (для профессиональной деятельности) требований и норм делового взаимодействия, призванные формированию модели поведения и вырабатывать необходимые умения и навыки деловых отношений, формировать позитивную установку на их дальнейшее развитие.

Содержание данного раздела представляет собой теоретическую основу для освоения последующего материала дисциплины. В ходе изучения данного раздела необходимо уделить внимание основным понятиям: коммуникация, деловая коммуникация, эмпатия, рефлексия, идентификация. Изучаемый круг вопросов основан на базовых теоретических положениях социальной психологии.

Раздел 2. Методические указания по составлению и решению учебных кейсов. Кейс представляет собой самостоятельную индивидуальную или коллективную письменную работу обзорно-аналитического характера, посвященную описанию проблемной ситуации в области организационного поведения, со ссылкой на конкретные источники.

Авторами кейса могут быть отдельные студенты или группы студентов из двух или трех человек.

Общие требования: актуальность ситуации и организационный уровень. Кейс имеет общий объем 1–2 страницы стандартного текста и должен включать следующие обязательные элементы:

1. Тема кейса (должна соответствовать теме семинара).
2. Информация об авторе.
3. Название (одним предложением).
4. Проблемная ситуация (ее краткое изложение одним абзацем).
5. Участники.
6. Описание ситуации (1 страница текста, поясняющего суть вопроса или ситуации).
7. Принятое решение (если оно имеется на данный момент, а если его нет, то вариант предлагается автором кейса).
8. Источник информации (откуда взята эта информация). Сдача готового

кейса Кейс сдается преподавателю в электронном и бумажном виде не позднее даты практического занятия.

Решение кейса При рассмотрении кейса необходимо дать ответы на следующие вопросы:

1. Действительно ли рассматриваемая ситуация относится к организационному уровню?
2. Правильно ли определены участники?
3. Достаточно ли информации кейса для принятия оптимального решения и чего еще не хватает?
4. Является ли принятое (предложенное) решение оптимальным (оптимальным считается такое решение, при котором общие потери сторон минимальны, а общий выигрыш максимален)?
5. Насколько актуальна данная ситуация?

Методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся (СРО) направлена на закрепление и углубление освоенного учебного материала, развитие практических умений и навыков.

Виды СРО:

- выполнение индивидуального творческого задания (ИТЗ);
- самостоятельное изучение разделов;
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к тестированию;
- подготовка к итоговому контролю.

В ходе изучения дисциплины предусмотрено выполнение самостоятельной работы в следующих формах:

1. аудиторная самостоятельная работа (на лекциях, на практических занятиях);
2. внеаудиторная самостоятельная работа.

К аудиторной самостоятельной работе на лекциях относится:

- написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые термины;
- проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием дефиниций и толкований в тетрадь;
- обозначение вопросов, терминов, материала, который вызывает трудности; пометить их и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе, если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

К аудиторной самостоятельной работе на практических занятиях (семинарах) относится:

- проработка рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам

структуре и содержанию дисциплины;

- конспектирование источников;
- работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, решение казусов (задач) по соответствующей теме.

1. Внеаудиторная самостоятельная работа включает такие формы, как:

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется обучающимся по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

- изучение программного материала дисциплины (работа с учебниками и конспектом лекции);
- изучение рекомендуемой литературы;
- конспектирование источников;
- работа с правовыми актами;
- работа с электронными информационными ресурсами и ресурсами Internet;
- составление плана и тезисов ответа на практическом занятии (семинаре);
- выполнение тестовых заданий;
- решение задач;
- подготовка к аттестации.

Контроль за самостоятельной работой студентов проходит на семинарских занятиях в формах, предусмотренных планом самостоятельной работы.

Методические рекомендации к самостоятельному изучению тем.

Самостоятельное изучение тем – это вид учебной деятельности, выполняемый учащимся без непосредственного контакта с преподавателем через специальные учебные материалы, предусматривающее прежде всего индивидуальную работу учащихся в соответствии с установкой учебника, программы обучения.

Целью самостоятельного изучения тем является овладение фундаментальными знаниями, опытом творческой, исследовательской работы, проектировочными навыками.

Содержание внеаудиторной самостоятельной работы определяется в соответствии с видами организации самостоятельной (внеаудиторной) работы. В практике самостоятельного изучения тем можно выделить следующие задачи:

- **овладение знаниями:** чтение текста (учебника, правового акта, дополнительной литературы); составление плана текста; графическое изображение структуры текста; конспектирование текста; выписки из текста; работа со словарями и справочниками; ознакомление с нормативными документами; анализ содержания Интернет-ресурсов и др.;
- **закрепление и систематизация знаний:** составление плана и тезисов ответа; составление таблиц для систематизации учебного материала; ответы на контрольные вопросы; решение задач или упражнений.

В качестве форм и методов контроля самостоятельного изучения тем могут быть использованы фронтальные опросы на практических занятиях (семинарах),

тестирование, зачеты, контрольные работы и др.