

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Абдрахманов Данияр Маэлярович  
Должность: ректор ГБОУ ВО "БАГУ"  
Дата подписания: 21.03.2022 15:14:12  
Уникальный программный идентификатор:  
6caf317d71a2c7d2f749ed2578795b66901352dd

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

Кафедра менеджмента и социальной психологии

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Управленческая адаптация  
Б1.В.ДВ.01.02

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

Согласовано

\_\_\_\_\_ А.Р. Кудашев

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_ А.Р. Кудашев

@ Кудашев А.Р., 2021 год

@ ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021 год

## Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины.....	4.....
2 Требования к результатам обучения по дисциплине.....	5.....
3 Структура и содержание дисциплины.....	11.....
3.1 Структура дисциплины.....	11.....
3.2 Содержание разделов дисциплины.....	12.....
3.3 Курсовой проект (курсовая работа).....	20.....
4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины.....	24.....
4.1 Основная литература.....	24.....
4.2 Дополнительная литература.....	25.....
4.3 Периодические издания.....	25.....
4.4 Интернет-ресурсы.....	26.....

## **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 естественно-научных;
- 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 (learning outcomes), характеризующие этапы формирования компетенций
ПК-2	Способен применять методы индивидуальной мотивации сотрудников к производительному и качественному выполнению должностных обязанностей	<p>ПК – 2.1 Выявляет резервы роста производительности труда;</p> <p>ПК – 2.2 Вносит предложения по мерам материального и морального стимулирования работников</p>	<p><b>Знать:</b></p> <p>Низкий уровень освоения: Знать основные понятия адаптационного процесса при рассмотрении различных аспектов социально-экономической деятельности; содержательное наполнение основных категорий социально-психологической адаптации; знать основания для системного описания психологических аспектов в идентификации целей и задач личности, организации и общества.</p> <p>Средний уровень освоения: знать основные понятия и категории социально-психологической адаптации личности; исторические предпосылки развития теорий адаптации в психологии; содержание основных разделов учебной дисциплины и пути применения их на практике.</p> <p>Высокий уровень освоения: знать основные категории и понятия социально - психологической адаптации личности в организации; основные проблемы современной теории и практики развития руководящих работников; место социально-психологической адаптации руководителей в общей системе кадрового развития сотрудников организации.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>Низкий уровень освоения: уметь ориентироваться в современных исследованиях в зарубежной и отечественной социальной психологии; пользоваться основными приёмами для выделения мотивов трудовой активности сотрудников организации,</p>

			<p>включая определение общих целей поведения и вытекающих из него задач, выделять основные факторы, влияющие на успешность социально-психологической адаптации работников.</p> <p>Средний уровень освоения:  уметь определять основные проблемы и направления исследований в социальной психологии; применять основные методы социальной психологии для анализа психологических факторов успешной/неуспешной адаптации руководителей.</p> <p>Высокий уровень освоения:  уметь ориентироваться в современных направлениях исследований в зарубежной и отечественной социальной психологии и психологии личности; адекватно учитывать роль психологических факторов в комплексном анализе особенностей адаптационного процесса руководителей; оценивать и определять пути решения психологических задач, возникающих в практической деятельности, включая организационное окружение руководителей - адаптантов.</p> <p><b><u>Владеть:</u></b></p> <p>Низкий уровень освоения:  владеть основами концепции комплексного подхода к предмету социально-психологической адаптации, выделяя его основные подходы и концепции; навыками подготовки и проведения первичного анализа показателей и характеристик социально - психологической адаптации руководителей организации.</p> <p>Средний уровень освоения:  владеть навыками комплексного психологического анализа системы социально-экономических и социально-психологических отношений в организации, в структурном подразделении; владеть методами изучения</p>
--	--	--	--

			<p>эмоциональных (аффективных), когнитивных и мотивационно-волевых факторов технологии адаптации персонала; навыками первичной обработки полученных информационных данных о психологических аспектах успешного прохождения теми или иными руководителями стадий управленческой адаптации.</p> <p>Высокий уровень освоения:</p> <p>владеть методологией системного, поведенческого и ситуационного подхода к психологическому анализу различных аспектов поведения руководителей в организации в соответствии с эволюционно-проблемной моделью управленческой адаптации; навыками подготовки и проведения исследований социально - психологических закономерностей социализации и адаптации как отдельной личности (начинающего руководителя организации), так и малой социальной группы; навыками поиска способов морального и материального стимулирования в целях успешной управленческой адаптации.</p>
--	--	--	--



### 3 Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Структура дисциплины

##### 3.1.1 Очно-заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (180 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	Семестр С (12)	Всего
<b>Общая трудоёмкость</b>	<b>180</b>	<b>180</b>
<b>Контактная работа:</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
Лекции (Л)	8	8
Практические занятия (ПЗ)	10	10
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>126</b>	<b>126</b>
- самостоятельное изучение тем 1-4;	50	50
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	50	50
- подготовка к практическим занятиям.	26	26
<b>Вид итогового контроля</b>	<b>экзамен</b>	<b>экзамен</b>

#### Темы дисциплины, изучаемые в С семестре

№ темы	Наименование темы	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Введение в технологию управленческой адаптации.	46	2	2	42
2	Психология адаптации и социализации руководителей.	44	2	4	38
3	Психологические типы и виды адаптации руководителей.	44	2	2	40
4	Рольевые технологии управленческой адаптации.	46	2	2	42
	Итого:	180	8	10	162+36 (итоговая аттестация)

## 3.2 Содержание тем 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 новообразований 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 (White Anglo-Saxon Protestant) 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 пассивно-приспособительной 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 деятельностью 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).

### 3.2.1 Практические занятия (семинары)

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	2	Групповой кейс-анализ «Разработка трёхмерной модели адаптационного явления: учёт факторов процесса, результата, источников для формирования новых качеств»	2
3	3	Семинар «Адаптация сотрудника в организации: выделение различных видов (аспектов) и типов». Тестирование навыков самоуправления по методике Ю. Куля и А. Фурмана	4
4	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:	8

### **3.3 Курсовой проект (курсовая работа)**

Курсовой проект (курсовая работа) по дисциплине «Управленческая адаптация» не предусмотрен учебным планом.

## **4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **4.1 Основная литература**

1. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассесмент, 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>. - ISBN 978-5-369-01061-7. - 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. - ISBN 978-5-238-01605-4. - 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>. - ISBN 978-5-369-01738-8. - 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). — DOI 10.12737/1003926. - ISBN 978-5-16-016387-1. - 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). - ISBN 978-5-16-010890-2. - 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. 36-43. DOI: <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](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

№	Наименование Интернет-ресурса	Тип Интернет - ресурса	Ссылка (URL) на Интернет ресурс
1	HR – портал Адаптация персонала	Портал	<a href="https://hr-portal.ru/tags/adaptaciya-personala">https://hr-portal.ru/tags/adaptaciya-personala</a>
2	Журнал HR - директор	Сайт	<a href="https://www.hr-director.ru/rubric/56928-adaptatsiya-personala">https://www.hr-director.ru/rubric/56928-adaptatsiya-personala</a>
3	Сайт psychology.ru: Психология на русском языке. [Электронный ресурс]	Сайт	<a href="http://www.psychology.ru/Library">http://www.psychology.ru/Library</a>
4	Сайт «Мир психологии». [Электронный ресурс]	Сайт	<a href="http://psychology.net.ru/articles">http://psychology.net.ru/articles</a>
5	Психологический форум MyWord.ru [Электронный ресурс]	Сайт	<a href="http://psylib.myword.ru">http://psylib.myword.ru</a>

#### 4.5 Методические указания к практическим занятиям

Цель практических занятий заключается в проработке теоретического материала, систематизированного в ходе проведения лекционных занятий, и приобретении практических навыков и умений в области обобщения и критической оценки исследований актуальных проблем психологии адаптации руководителей, выявления основных тенденций развития современной науки об

адаптивном поведении сотрудников и рассмотрения перспективных путей их практического применения. Основные задачи: систематизировать и обобщить имеющийся теоретический материал в области технологических основ организации адаптации вновь назначенных менеджеров и описания основных видов прикладных задач, развить универсальные и общепрофессиональные компетенции в части анализа и синтеза подходов к описанию особенностей и закономерностей в профессиональной деятельности психолога в решении задач кадрового развития организации; использованию этих психологических закономерностей при решении практических задач в сфере подготовки и реализации проектов кадрового развития, проведения тренинга командообразования и вовлечённости новых сотрудников, решения организационных вопросов при изучении новых приёмов адаптации руководителей, психологического просвещения и консультирования, мотивации новых членов производственной или исследовательской группы и др.

Одним из основных форматов проведения практических занятий является работа в малых группах по анализу конкретных ситуаций (в том числе авторских кейсов) с подготовкой обобщающих и аналитических материалов, на семинарских занятиях основной формат – организованная дискуссия. В ходе анализа конкретных ситуаций обучающиеся делятся на небольшие группы по 5-9 человек в каждой и формируют общую позицию по конкретной ситуации. Затем представители групп излагают общегрупповое решение, представляя, в случае необходимости, аналитические материалы. На заключительной стадии занятия преподаватель подводит общий итог по кейсу, либо по проведённой дискуссии.

Практические занятия, таким образом, сочетают в себе индивидуальную и групповую работу обучающихся, а также позволяет сформировать представление об интерактивной работе на занятиях. Это обеспечивает актуализацию межпредметных связей, закладывает основу для изучения дисциплин (прохождения практики), связанных с освоением обучающимися основ профессиональной деятельности психолога в организации и получением профессиональных умений и опыта практической деятельности. На семинарских занятиях используется дискуссия, которая организуется по классической схеме: высказывание своей точки зрения, ответы на вопросы, высказывание мнений других участников. Предполагается, что обучающиеся уже имеют определённое представление о предмете дискуссии, а задача преподавателя, - систематизировать общую картину, углубить знания в определённой области психологии адаптации руководителей, перспектив развития и современного состояния проблемных областей науки и практики современного психологического знания.

#### **4.6 Методические указания к курсовому проектированию и другим видам самостоятельной работы**

##### **Задания для самостоятельной работы.**

**Внимательно проработайте интервью известного специалиста по адаптации сотрудников.**

Владимир Трофименко, генеральный директор представительства компании Mankiewicz в России и странах СНГ, Член Стратегического совета по инвестициям в новые индустрии при Минпромторге России:

«Наша система проектного менеджмента внедрялась естественным органическим путем и базировалась на желании достигнуть целей компании. У нас нет отдела, который мог бы заниматься адаптацией персонала. Вместо этого внедрена система «стартапов». Они формируются исходя из психофизиологических особенностей каждого участника и основаны на непрерывном обучении руководителей групп, которые следят за балансом, четким планированием и иерархией внутри команды. При таком подходе эффективность целого подразделения всегда больше, чем сумма способностей составляющих его сотрудников.

Каждый стартап набирается под определенный проект, и его длительность зависит от срока выполнения задачи. Как только один стартап закрывается, сразу же формируется новый, уже с другим составом сотрудников. Таким образом, новый сотрудник не проходит долгий процесс адаптации, а сразу приступает к своему делу и знакомится с коллегами по стартапу. Когда задача меняется, новичок начинает вникать в особенности работы другого стартапа и работает с другими коллегами.

Довольно сложно принять структуру, где нет инструкций для персонала, процента от продаж и штрафов. Но результаты говорят сами за себя: у нас в Mankiewicz средний срок работы сотрудников – около 12 лет, нет той текучки кадров, которой страдают многие российские компании. Многие остаются с нами, придя впервые студентами на стажировку. А значит, система подтверждает свою эффективность»

## Этапы адаптации нового сотрудника

### 1. Ознакомление

Обычно оно проходит в течение испытательного срока. Работник знакомится с целями и задачами компании, корпоративной культурой, коллективом. Он анализирует, совпадают ли его ожидания и карьерные цели с тем, что предлагает работодатель, и делает вывод – оставаться ли работать в организации.

Работодатель же оценивает потенциальные возможности и профессиональные компетенции, чтобы понять, подходит ли работник для этой должности. В зависимости от принятого решения, кадровая служба готовит документы о приеме нового сотрудника в штат или об увольнении.

### 2. Приспособление

Эта стадия длится от месяца до года. Ее продолжительность зависит от сложности работы, предполагаемого уровня ответственности, той помощи, которую оказывают сотруднику коллеги, подчиненные, руководство и кадровая



служба. Быстрее всего адаптируются кладовщики (27 дней), у офис-менеджеров и секретарей этот процесс занимает 46-47 дней. Менеджеры по продажам, бухгалтеры и руководители привыкают к новому месту работы за 80-82 дня. Дольше всех адаптируются программисты (102 дня) и сотрудники кадровой службы (100 дней).

### 3. Ассимиляция

Работник принят коллективом и хорошо осознает свое место в команде. Его эффективность повышается. На этом этапе сотрудник может сам определять, какие задачи важные и приоритетные, а какие – рутинные.

#### Адаптация новых сотрудников: как ускорить?

Найм сотрудника – длительная и сложная процедура. Работник еще не приступил к своим обязанностям, а в него уже вложены финансовые и временные ресурсы. Любой работодатель заинтересован в том, чтобы адаптация новых сотрудников проходила как можно быстрее. Что для этого можно предпринять:

#### 1. Разработать план адаптации

Это пособие для кадровой службы и руководителя новичка, где поэтапно отражены мероприятия по введению сотрудника в курс дела. Сюда можно включить:

Ознакомительную экскурсию. Не стоит пренебрегать этим, часто сотрудник стесняется спросить, где находится столовая или комната отдыха.

Внутренние правила и нормы: режим труда и отдыха, правила пользования мобильным телефоном в рабочее время, график совещаний и мероприятий по тимбилдингу, принятый в компании дресс-код.

Прием сотрудника на работу: подписание трудового договора, выпуск приказа о приеме на работу, запись в трудовой книжке.

Знакомство сотрудника с тем, как происходит обмен информацией в компании: через мессенджеры, почту или с помощью CRM-системы, а также выдача логина и пароля от корпоративной почты.

Любая компания развивается, вместе с ней меняются и регламенты, поэтому план нужно периодически актуализировать: убирать лишнее и дополнять новой информацией.

#### 2. Провести обучение или тренинг

Это могут быть мероприятия, разработанные для обучения новых сотрудников или общие занятия для всех работников. Они могут быть индивидуальными или групповыми, например, готовый вводный видео-курс в корпоративной системе обучения.

### 3. Прикрепить наставника

Именно наставнику новый сотрудник может задать любые вопросы по организации работы, коммуникации с другими отделами и прочим важным нюансам.

### 4. Наладить общение с непосредственным руководителем

Новичок должен получать обратную связь от своего начальника. Возможно, на это стоит выделить специальное время, когда можно будет задать все вопросы и получить отзыв о своей работе. Руководителю важно обратить внимание на поведенческие признаки дезадаптации в поведении сотрудника, это прежде всего:

снижение работоспособности в течение последнего времени;

плохие отношения с коллективом;

пренебрежение нормами корпоративной культуры;

нарушения дисциплины;

зависимость от наставника или руководителя;

снижение мотивации.

### 5. Включить новичка в жизнь коллектива

Нужно обязательно представить сотрудника коллективу, рассказать, что будет входить в его обязанности, по каким вопросам к нему можно будет обращаться. Если организация большая, лучше продублировать эту информацию в рассылке по электронной почте.

Также для этого подходят мероприятия по тимбилдингу. Новичок может проявить себя в спортивных состязаниях или творческих проектах. Не все готовы сразу активно включаться в корпоративную жизнь, но если человек проявляет инициативу – нужно дать ему эту возможность.

Анна Леонова, сотрудник отдела мотивации и адаптации персонала ICL Services:

«Новая работа – это всегда стресс, будь ты senior-специалистом или стажером. Новый коллектив, офис, обязанности или процессы – все это потенциальный риск, что новичку не понравится, и он уйдет в другую компанию. Именно поэтому организации делают все возможное, чтобы свести эти риски к минимуму.

В ICL Services адаптация новых сотрудников отработана до мелочей. Мы понимаем, что, чем меньше времени новичок потратит на вход в должность, тем быстрее и эффективнее начнет работать и приносить пользу бизнесу.

Первое, что видит новый сотрудник после HR в компании – это его наставник. Программа наставничества длится 3 месяца и помогает социализироваться в коллективе. Рядом всегда есть тот, кто подскажет: как пользоваться внутренним порталом, как подать заявку на тренинг, к кому обратиться по рабочему вопросу или где находится столовая. ICL Services получила за эту программу престижную премию IT HR Awards.

Портал изучен, набор новичка на столе, оборудование получено, и вот первое письмо приходит на почту. В нем сотрудник видит, что его ждали на новом месте. Кстати, всем коллегам тоже приходит рассылка с фотографией новичка, чтобы понимать, в какой команде он работает.

Вводный тренинг рассказывает о работе всех отделов компании, о социальной ответственности, процессах и проектах. Сюда приходят руководители отделов и топы, чтобы вживую рассказать о миссии компании, что тут и зачем. Проводят такой тренинг по мере набора группы.

Чтобы легче понять неофициальные правила поведения в open space, компания разработала комикс, где объясняет, что хорошо, а что не очень.

Также у нас есть электронный курс адаптации. В нем сотрудник видит какие тренинги он должен пройти и какую информацию изучить, чтобы работа стала понятнее и проще.

После испытательного срока сотрудник проходит оценку «360», которая призвана оценить его успехи за этот период. Оценивает сотрудника его руководитель, коллеги, с которыми довелось поработать, и, конечно, он сам.

Всегда нужно помнить, что в найме и адаптации участвуют две стороны. И новичок тоже оценивает компанию, когда сюда приходит. И если он не смог адаптироваться, это вопрос к компании»

### Резюмируем

Адаптацию нельзя рассматривать как процесс обучения новой работе. Она предполагает погружение сотрудника в новую среду, понимание им правил поведения, взаимодействие в коллективе, принятие корпоративных норм, установку отношений с коллегами и партнерами.

Процесс адаптации обоюдный: организация оценивает сотрудника, а сотрудник – организацию. На поиски подходящего специалиста, особенно высококвалифицированного, тратится много времени, поэтому каждый работодатель заинтересован в том, чтобы сотрудник как можно быстрее начал работать с максимальной эффективностью и приносить пользу.

Адаптация новых сотрудников может идти по-разному: где-то новичка бросают в гущу событий, надеясь, что он разберется сам; где-то относятся бережно, чтобы стресс, который испытывает сотрудник, был минимальным.

Важно понимать, что длительность адаптации не совпадает с длительностью испытательного срока, она может занимать до четырех месяцев и более. Ускорить ее поможет разработанный план адаптации, прикрепление наставника, система тренингов и корпоративного обучения.

### **Вопросы и задания:**

1. Как связаны система проектного менеджмента и технологии адаптации персонала на примере стартапов в компании Mankiewicz?

2. Прокомментируйте результаты опроса портала **Job.ru**, который провёл опрос среди бывших новичков: «Кто чаще помогает новичку быстрее вписаться в новый коллектив, освоить новые задачи?». Ответы: коллеги – 35.1%; весь коллектив – 16.4%; руководитель – 14.1%; ...; кадровая служба – 1.1% (всего!).

3. Какова роль и соответственно эффективность технологий адаптации персонала (наставничество, вводный тренинг, работа новичков в open space, оценка «360 градусов») на примере компании ICL Services?

Одна из значимых задач подготовки обучающихся – воспитание навыков самостоятельной работы. Это один из главных резервов повышения качества подготовки бакалавров. Система самостоятельной работы обучающихся - это: а) текущая работа над материалом учебной дисциплины (конспектирование лекций, работа с учебниками и ресурсами глобальной сети, электронно-библиотечных систем, выполнение упражнений, подготовка к контрольной работе и практическим занятиям); б) выполнение домашних заданий (подготовка сообщений на семинарах, выполнение индивидуально-творческих заданий, самостоятельное изучение по учебнику и другим рекомендованным источникам тех тем (модулей), входящих в программу, но не раскрытых в ходе лекционных занятий).

### **Критерии оценки результатов самостоятельной работы**

Критериями оценок результатов внеаудиторной самостоятельной работы студента являются:

- уровень освоения обучающимся учебного материала;
- умения обучающегося использовать теоретические знания при выполнении практических задач по оценке успешности прохождения адаптации менеджером, развитию навыков по подготовке и проведению тренинга для адаптантов;
- сформированность общеучебных умений;
- умения обучающегося активно использовать электронные образовательные ресурсы, находить требующуюся информацию, изучать её и находить пути применения на практике;
- обоснованность и четкость изложения ответа;
- оформление материала в соответствии с требованиями;
- умение ориентироваться в потоке информации, выделять главное;

- умение четко сформулировать проблему, выделить её психологические механизмы, критически оценить возможные варианты воздействия и его последствия;
- умение показать, проанализировать альтернативные возможности, обосновать оптимальные варианты действий или управленческих решений;
- умение сформировать свою позицию, оценку и аргументировать её.

#### **4.7 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](http://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 «Znaniium.com» <http://znaniium.com>

Лекционные и практические занятия проводятся в специализированных аудиториях, которые оборудованы необходимым информационным обеспечением.

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)).

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))

#### **5 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

В образовательном процессе применяются аудитории 304, 315.

Аудитория 304.

Персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет

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

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.

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, который разрабатывается в виде отдельного документа;

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

**БАКАЛАВРИАТ**

Направление подготовки  
37.03.01 Психология

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

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



**Раздел 1 -Паспорт  
фонда оценочных средств  
по дисциплине Управленческая адаптация**

**1. Основные сведения о дисциплине**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (180 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	Семестр С (12)	Всего
<b>Общая трудоёмкость</b>	<b>180</b>	<b>180</b>
<b>Контактная работа:</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
Лекции (Л)	8	8
Практические занятия (ПЗ)	10	10
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>126</b>	<b>126</b>
- самостоятельное изучение тем 1-4;	50	50
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	50	50
- подготовка к практическим занятиям.	26	26
<b>Вид итогового контроля</b>	<b>экзамен</b>	<b>экзамен</b>

**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-2 Способен применять методы индивидуальной мотивации сотрудников к производительному и качественному выполнению должностных обязанностей	<p><b>Знать:</b></p> <p>Низкий уровень освоения: Знать основные понятия адаптационного процесса при рассмотрении различных аспектов социально-экономической деятельности; содержательное наполнение основных категорий социально-психологической адаптации; знать основания для системного описания психологических аспектов в идентификации целей и задач личности, организации и общества.</p> <p>Средний уровень освоения: знать основные понятия и категории социально-психологической адаптации личности; исторические предпосылки развития теорий адаптации в психологии; содержание основных разделов учебной дисциплины и пути применения их на практике.</p> <p>Высокий уровень освоения: знать основные категории и понятия социально - психологической адаптации личности в организации; основные проблемы современной теории и практики развития руководящих</p>	<p>- Тестирование по лекционному материалу.</p> <p>- Беседа по заданной теме.</p> <p>- Письменные проверочные работы.</p>

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
	<p>работников; место социально-психологической адаптации руководителей в общей системе кадрового развития сотрудников организации.</p> <p><b>Уметь:</b>  Низкий уровень освоения:  уметь ориентироваться в современных исследованиях в зарубежной и отечественной социальной психологии; пользоваться основными приёмами для выделения мотивов трудовой активности сотрудников организации, включая определение общих целей поведения и вытекающих из него задач, выделять основные факторы, влияющие на успешность социально-психологической адаптации работников.</p> <p>Средний уровень освоения:  уметь определять основные проблемы и направления исследований в социальной психологии; применять основные методы социальной психологии для анализа психологических факторов успешной/неуспешной адаптации руководителей.</p> <p>Высокий уровень освоения:  уметь ориентироваться в современных направлениях исследований в зарубежной и отечественной социальной психологии и психологии личности; адекватно учитывать роль психологических факторов в комплексном анализе особенностей адаптационного процесса руководителей; оценивать и определять пути решения психологических задач, возникающих в практической деятельности, включая организационное окружение руководителей - адаптантов.</p> <p><b>Владеть:</b>  Низкий уровень освоения:  владеть основами концепции комплексного подхода к предмету социально-психологической адаптации, выделяя его основные подходы и концепции; навыками подготовки и проведения первичного анализа показателей и характеристик социально - психологической адаптации руководителей организации.</p> <p>Средний уровень освоения:  владеть навыками комплексного психологического анализа системы социально-экономических и социально-психологических отношений в организации, в структурном подразделении; владеть методами изучения эмоциональных (аффективных), когнитивных и мотивационно-волевых факторов технологии адаптации персонала; навыками первичной обработки полученных информационных данных о психологических аспектах успешного прохождения</p>	<p></p> <p>- Письменные проверочные работы.  - Беседа по заданной теме.</p> <p>- Беседа по заданной теме.  -Письменные проверочные работы.</p>

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
	теми или иными руководителями стадий управленческой адаптации. Высокий уровень освоения: владеть методологией системного, поведенческого и ситуационного подхода к психологическому анализу различных аспектов поведения руководителей в организации в соответствии с эволюционно-проблемной моделью управленческой адаптации; навыками подготовки и проведения исследований социально - психологических закономерностей социализации и адаптации как отдельной личности (начинающего руководителя организации), так и малой социальной группы; навыками поиска способов морального и материального стимулирования в целях успешной управленческой адаптации.	

### Блок А

#### Тест по технологии адаптации персонала для самопроверки

Инструкция: выберите букву, соответствующую правильному ответу.

1. Первоначально феномен адаптации стал изучаться в науках:
  - а) археология и история
  - б) психология и социология
  - в) биология и медицина
  - г) техника и технология
  
2. Сам термин «адаптация» происходит от:
  - а) итальянского слова «адажио» - медленно, спокойно
  - б) английского «adamant» - твёрдый, непреклонный
  - в) позднелатинского «adaptation»
  - г) названия технического устройства «адаптер»
  
3. По мнению известного социального психолога и философа Т. Шибутани, адаптация по отношению к приспособлению является процессом:
  - а) более сложным
  - б) они являются противоположностями
  - в) более простым и однонаправленным
  - г) чисто психофизиологическим
  
4. Понятия «социализация» и «социальная адаптация» являются по отношению друг к другу:
  - а) синонимами
  - б) тесно связанными, но всё-таки различающимися понятиями
  - в) первое понятие относится к общей психологии, а второе – к социальной
  - г) взаимодополняющими

5. По мнению отечественного учёного А.Г. Маклакова, понятие адаптации можно охарактеризовать как:
- а) обобщённую функцию психики
  - б) усложнённую реакцию психики
  - в) общий вектор поведения безработного
  - г) функцию предвосхищения событий
6. С учётом того, что в ходе адаптации у сотрудника организации формируются новые качества, адаптация является:
- а) активным, развивающим процессом
  - б) защитным, стабилизирующим процессом
  - в) управлением карьерным развитием сотрудника
  - г) пассивным, приспособительным механизмом
7. К двум традиционным измерениям феномена адаптации относят:
- а) личностный и социальный аспекты
  - б) процесс и результат
  - в) законность и инструктаж на рабочем месте
  - г) экономическая целесообразность и текучесть кадров
8. Для успешной социальной адаптации нового сотрудника важнейшим является совпадение:
- а) поведения непосредственного руководителя с тем, как вёл себя предыдущий начальник
  - б) размера оклада с ожидаемым размером выплат на новом рабочем месте
  - в) целей и ценностей личности и производственной группы
  - г) типов темперамента новичка и его ближайшего окружения
9. Феномен вхождения вновь назначенного руководителя в новые условия своей профессиональной деятельности получил название:
- а) карьерное развитие сотрудника - новичка
  - б) формирование новой управленческой команды
  - в) управленческой адаптации
  - г) социальный лифт
10. Процесс обмена знаниями и опытом между новичком и сотрудником, который имеет соответствующие знания и опыт и готов ими поделиться, называется:
- а) коучинг
  - б) наставничество
  - в) развитие
  - г) инструктаж
11. В соответствии с концепцией современного человекознания (Б.Г. Ананьев), полноценная адаптация должна затрагивать такие уровни как:
- а) индивидуальный, совместный, межгрупповой, корпоративный
  - б) местный, муниципальный, районный, городской
  - в) индивидуальный, субъекта деятельности, личностный, индивидуальность

г) детский, родительский, межпоколенческий, национальный

12. Способность распознавать свои и чужие чувства и состояния, которая облегчает адаптацию сотрудника, называют:

- а) темперамент и характер
- б) цели в формате SMART
- в) вовлечённость сотрудника
- г) эмоциональный интеллект

13. В треугольнике адаптации вершины отражают такие измерения адаптации персонала как:

- а) содержательный, процессуальный, эмоционально-волевой
- б) внутриличностный, поведенческий, производственно - исполнительский
- в) процесс, результат, источник новообразований
- г) социализация, самоидентификация, позиционирование себя в группе

14. Набор правил поведения, соответствующих занимаемой должности и ожидаемых другими от лица, занимающего эту должность, получил название:

- а) режим
- б) референтность
- в) роль
- г) репутация

15. В классификации ролей менеджера по Г. Минцбергу, роль «Распределитель ресурсов» относится к группе ролей:

- а) связанных с принятием решений
- б) межличностных
- в) делегирующих полномочия
- г) информационных

16. Одной из технологий адаптации сотрудников, направленной на развитие навыков совместной групповой работы, является:

- а) ознакомительная экскурсия
- б) обучение на рабочем месте
- в) тимбилдинг
- г) изучение правил внутреннего трудового распорядка

17. Модель управленческой адаптации, в которой выделяются четыре последовательные стадии, каждая из которых характеризуется своей специфической проблемой, называется:

- а) эволюционно-проблемной
- б) поворотно-откидная
- в) операционно-деятельностная
- г) индивидуально-творческая

18. Модель из четырёх командных ролей менеджера, получившей сокращённое название РАЕИ, предложил:

- а) И.К. Адизес

- б) Г. Минцберг
- в) Г. Юкл
- г) М.Р. Белбин

19. Технологию адаптации персонала, в которой разыгрываются различные деловые ситуации, а потом идёт групповой просмотр, называют:

- а) метод конкретных ситуаций (кейс – стади)
- б) деловая (ролевая) игра
- в) групповая видеолекция
- г) ролевой видеотренинг

20. В методике экспресс - диагностики командных ролей (© А.Р. Кудашев, 2018) необходимым условием является правило, в соответствии с которым сумма баллов по каждому заданию должна быть:

- а) меньше 10 баллов
- б) ровно 10 баллов
- в) больше 10 баллов
- г) равнялась 100 баллам

## **Блок D**

### **Примерные вопросы к экзамену:**

1. Объект, предмет, значение и задачи адаптации персонала.
2. Методологические основы адаптационных процессов: подход со стороны биологии и медицины. Критерии адаптации.
3. Методологические основы адаптационных процессов: подход со стороны психологии и социологии. Критерии адаптации.
4. Методологические основы адаптационных процессов: гомеостатический подход. Критерий адаптации.
5. Соотношений понятий «адаптация» и «приспособление» (точка зрения Т. Шибутани).
6. Адаптация как глобальный регулятор и обобщённая функция психики (А.Г. Маклаков).
7. Активный, развивающий характер феномена адаптации (А.А. Реан).
8. Технологические измерения адаптации персонала: адаптация как процесс.
9. Технологические измерения адаптации персонала: адаптация как результат.
10. Технологические измерения адаптации персонала: адаптация как источник новообразований.
11. Биологические и социальные факторы адаптации персонала в свете биосоциальной проблемы.
12. Соотношение понятий «адаптация» и «социализация». Что стоит за социальной адаптацией?
13. Социально-психологическая адаптация работника как взаимодействие личности и организационной среды.
14. Связь и соотношение организационной социализации и организационной адаптации.

15. Адаптация как активно-развивающий механизм в социальной и организационной психологии.
16. Цели внедрения технологии адаптации: снижение издержек, текучести кадров, экономия рабочего времени и др.
17. Организационные и социально-психологические факторы адаптации персонала.
18. Наставничество как одна из основных технологий адаптации персонала.
19. Коучинг как одна из основных технологий адаптации персонала.
20. Многоуровневость адаптационных процессов в свете подхода Б.Г. Ананьева: адаптация индивида.
21. Многоуровневость адаптационных процессов в свете подхода Б.Г. Ананьева: адаптация субъекта деятельности.
22. Многоуровневость адаптационных процессов в свете подхода Б.Г. Ананьева: адаптация личности.
23. Многоуровневость адаптационных процессов в свете подхода Б.Г. Ананьева: адаптация на уровне индивидуальности человека.
24. Социальная адаптация в трудовом коллективе как обмен деятельностью на основе разделения труда.
25. Различная степень новизны для адаптанта, выделение первичной и вторичной адаптации.
26. Социально-психологическая адаптация в организации: основные составляющие.
27. Производственная адаптация сотрудника и её основные аспекты.
28. Профессиональная адаптация сотрудника: связь профессиональной деятельности и социального окружения.
29. Психофизиологическая адаптация сотрудника и её основные измерения.
30. Психология организационной адаптации, связь с организационной культурой.
31. Межличностная адаптация в производственной группе.
32. Понятие экономической адаптации сотрудника, связь с системой материального вознаграждения в организации.
33. Подход к адаптации сотрудника на основе имитационных действий в группе (В.П. Зинченко).
34. Результат адаптации – адаптированность как свойство личности.
35. Уровневая классификация адаптированности личности: временная ситуативная, устойчивая ситуативная, общая адаптированность (А.А. Налчаджян).
36. Роль эмоционального интеллекта в ходе успешной адаптации сотрудника.
37. Феномен адаптации руководителя: основные трудности, риски карьерного развития менеджера.
38. Субъективное благополучие как индикатор успешной адаптации руководителя.
39. Объективные признаки успешной адаптации сотрудника: соблюдение должностных регламентов и процедур, производительность труда и др.
40. Объединение трёх основных измерений адаптации: построение адаптационного треугольника (А.Р. Кудашев).
41. Успешное освоение ролей в команде как индикатор успешной адаптации.

42. Классификация ролей менеджера в соответствии с подходом Г. Минцберга: межличностные, информационные, роли, связанные с принятием решений.
43. Выделение различных ролей адаптанта в трудовом коллективе: работник, коллега, подчинённый, руководитель и др.
44. Построение эволюционно-проблемной модели управленческой адаптации: выделение четырёх основных этапов.
45. Технологический подход к адаптации руководителя: прикрепление наставника и проведение тимбилдинга.
46. Методика построения прогноза успешной адаптации сотрудника в роли руководителя: разработка опросника ПОМА (А.Р. Кудашев).
47. Освоение командных ролей как технология адаптации персонала. Классификация И.К. Адизеса.
48. Организация ролевого видеотренинга как технология адаптации персонала.
49. Экспресс-диагностика выраженности командных ролей в соответствии с классификацией И.К. Адизеса.
50. Ситуационный подход к изучению управленческой адаптации, выделение основных ситуаций.