

**ИНСТИТУТ ЗАКОНОВЕДЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ВПА**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА, УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЭКОНОМИКИ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ И ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
по дисциплине  
«ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»**

Направление подготовки: «Управление персоналом»  
(квалификация (степень): «бакалавр»)

## СОДЕРЖАНИЕ

Тематические планы.....	3
Планы семинарских занятий.....	5
Задания для самостоятельной работы.....	20
Перечень вопросов к экзамену.....	29

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН**  
 по дисциплине «Профессиональная адаптация персонала»  
 для студентов **очной** формы обучения по направлению подготовки  
 «Управление персоналом»

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего	Количество аудиторных часов				Самостоятельная работа	Формируемые компетенции
			Всего ауд. час.	Количество часов по видам занятий				
				Лекции	Семинарские занятия	Практические занятия		
1	Теоретические основы профессиональной адаптации персонала	18	6	2	4		12	ПК-4
2	Управление адаптационными процессами профессиональной деятельности	18	6	2		4	12	ПК-4
3	Особенности профессиональной адаптации различных категорий сотрудников	18	8	4		4	10	ПК-4
4	Анализ зарубежного и отечественного опыта в системе адаптации персонала	18	4	2	2		14	ПК-4
5	Роль наставничества в адаптации персонала	18	6	4	2		12	ПК-4
6	Проблемы профессиональной адаптации персонала	18	4	2	2		14	ПК-4
	экзамен							
	<b>ИТОГО</b>	108	34	16	10	8	74	

## ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

по дисциплине «Профессиональная адаптация персонала»  
для студентов **заочной** формы по направлению подготовки  
«Управление персоналом»

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего	Количество аудиторных часов					Самостоятельная работа	Формируемые компетенции
			Всего ауд. час.	Количество часов по видам занятий					
				Лекции	Семинарские занятия	Практические занятия	Др. виды занятий		
1	Теоретические основы профессиональной адаптации персонала	18	1	1				17	ПК-4
2	Управление адаптационными процессами профессиональной деятельности	18	3	1		2		15	ПК-4
3	Особенности профессиональной адаптации различных категорий сотрудников	18	3	1		2		15	ПК-4
4	Анализ зарубежного и отечественного опыта в системе адаптации персонала	18	1		1			17	ПК-4
5	Роль наставничества в адаптации персонала	18	1		1			17	ПК-4
6	Проблемы профессиональной адаптации персонала	18	1	1				17	ПК-4
	экзамен								
	<b>ИТОГО</b>	108	10	4	2	4		98	

**ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ  
«ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»**

**Рекомендуемая литература**

**Основная литература:**

1. Мазилкина Е.И. Адаптация в коллективе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2013.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/770.html>.— ЭБС «IPRbooks»

**Дополнительная литература**

1. Адаптация и реабилитация в социальной работе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Н.Ш. Валеева [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2011.— 586 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62151.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Коробейников И.А. Нарушения развития и социальная адаптация [Электронный ресурс]/ И.А. Коробейников— Электрон. текстовые данные.— М.: Пер Сэ, 2002.— 192 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/7451.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Адаптация выпускников к первичному рынку труда [Электронный ресурс]: учебное пособие/ В.А. Алешин [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2011.— 306 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/46915.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Красавина Е.В. Социальная адаптация современной российской молодежи [Электронный ресурс]: монография/ Е.В. Красавина— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская таможенная академия, 2013.— 112 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69795.html>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Фролов Ю.В. Социально-профессиональная адаптация молодых педагогов в образовательных учреждениях [Электронный ресурс]: монография/ Ю.В. Фролов, М.Э. Вайнер— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский городской педагогический университет, 2013.— 168 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/26617.html>.— ЭБС «IPRbooks»
6. Князькина Е.В. Адаптация как фактор конкурентоспособности малых строительных предприятий региона в условиях нестабильной

- экономической ситуации [Электронный ресурс]: монография/ Е.В. Князькина— Электрон. текстовые данные.— Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2011.— 98 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20452.html>.— ЭБС «IPRbooks»
7. Профессиональная пригодность [Электронный ресурс]: субъектно-деятельностный подход/ Ю.В. Бессонова [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Институт психологии РАН, 2004.— 391 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47541.html>.— ЭБС «IPRbooks»
8. Калюгина С.Н. Маркетинг персонала [Электронный ресурс]: практикум/ С.Н. Калюгина, И.П. Савченко, О.А. Мухорьянова— Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 127 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66048.html>.— ЭБС «IPRbooks»
9. Красавина Е.В. Адаптация молодежи к образовательной системе современной России [Электронный ресурс]: монография/ Е.В. Красавина— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская таможенная академия, 2014.— 156 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69676.html>.— ЭБС «IPRbooks»
10. Материалы Научно-практической конференции «Социально-психологическая адаптация детей мигрантов в современной России (на примере Калужской области)», 26-27 апреля 2016 г. [Электронный ресурс]/ В.А. Макарова [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Калуга: Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, 2016.— 104 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57875.html>.— ЭБС «IPRbooks»

**Рекомендуемые периодические издания:**

1. Бизнес журнал
2. Новый Бизнес
3. Деловая Тула
4. Деловые Вести

**Семинарское занятие 1**

**Тема 1. Теоретические основы профессиональной адаптации персонала**

**Вопросы для обсуждения**

1. Сущность и значение профессиональной адаптации персонала

2. Цели профессиональной адаптации персонала
3. Факторы, влияющие на успешность процесса профессиональной адаптации персонала
4. Классификация профессиональной адаптации персонала
5. Виды адаптации персонала
6. Методы профессиональной адаптации персонала
7. Основные этапы процесса профессиональной адаптации персонала

#### **Темы докладов-презентаций**

1. Цели профессиональной адаптации и обоснование ее необходимости.
2. Виды и методы адаптации.
3. Основные этапы процесса адаптации.

#### **Семинарское занятие 2**

##### **Тема 4. Анализ зарубежного и отечественного опыта в системе адаптации персонала**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Особенности профессиональной адаптации в Японии
2. Особенности профессиональной адаптации в Германии
3. Особенности профессиональной адаптации в США
4. Особенности профессиональной адаптации в России

#### **Темы докладов-презентаций**

1. Зарубежный опыт профессиональной адаптации: Японии, США, Германии
2. Опыт крупных западных компаний в процессе профессиональной адаптации персонала
3. Отечественный опыт профессиональной адаптации персонала

#### **Семинарское занятие 3**

##### **Тема 5. Роль наставничества в адаптации персонала**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Наставничество – как метод профессиональной адаптации персонала
2. Задачи наставничества в организации
3. Область применения системы наставничества
4. Организация системы наставничества на предприятиях
5. Критерии отбора наставников
6. Процесс подготовки наставников
7. Трудности на пути создания и внедрения системы наставничества в организации

### **Темы докладов-презентаций**

1. Наставничество как элемент системы развития персонала в компании
2. Разработка системы наставничества на предприятиях
3. Наставничество как наиболее эффективный метод адаптации молодых специалистов

### **Семинарское занятие 4**

#### **Тема 6. Проблемы профессиональной адаптации персонала**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Конфликты адаптационного периода персонала
2. Причины конфликтов в период адаптации персонала в организациях
3. Профилактика конфликтов в период адаптации персонала в организациях
4. Стресс и пути его преодоления в период адаптации персонала в организациях
5. Основные источники стрессовых ситуаций в период адаптации персонала в организациях

### **Темы докладов-презентаций**

1. Адаптация к коллективу как социально-психологическая проблема
2. Современные социально-психологические взгляды на адаптацию в коллективе
3. Методы и подходы к адаптации, применяемые в современных организациях
4. Основные проблемы и направления адаптации персонала предприятия



## Критерии оценивания выступления студентов на семинарском занятии

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Уровни освоения компетенции		
		пороговый («удовлетворительно»)	продвинутый («хорошо»)	высокий («отлично»)
<p>Оценка участия студентов в семинарском занятии</p> <p>Коллоквиум</p> <p>Круглый стол,</p> <p>дискуссия, диспут,</p> <p>дебаты</p>	<p>Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися</p> <p>Оценочное средство, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения</p>	<p>студент воспроизводит термины и основные понятия, их определения, объясняет события и явления на основе имеющихся знаний, владеет методологией учебной дисциплины</p> <p>студент аргументировано высказывает свою точку зрения, отвечает на вопросы, не выдвигает новых идей, действует в рамках известной парадигмы</p>	<p>студент сопоставляет факты, события, явления, выявляет взаимосвязь между ними на основе имеющихся теоретических знаний и практических умений, определяет ключевые пункты</p> <p>студент аргументировано высказывает свою точку зрения, задает вопросы и отвечает на вопросы, способен выдвинуть несколько стандартных путей решения обсуждаемой проблемы</p>	<p>владеет системным подходом объяснения происходящих событий и явлений, предлагает новые пути, зачастую выходящие за рамки стандартов, решения поставленных задач, оценивает полученные результаты, свою работу,</p> <p>студент активно участвует в обсуждении, аргументирует свои высказывания, формулирует проблемы, выдвигает нестандартные пути решения</p>
<p>Доклад, сообщение</p>	<p>Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой <u>публичное выступление по представлению полученных результатов</u> решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы</p>	<p>студент читает доклад, не выделяет основные положения работы в отведенное время, наглядность используется нецелесообразно, допускаются нарушения стилистических норм</p>	<p>студент соблюдает регламент выступления, обозначает основные проблемы, цели, задачи и ожидаемые результаты работы, которая отражена в докладе, представляет доклад в строгом соответствии с научным или официально-деловым стилем</p> <p>литературного языка, наглядность используется нецелесообразно, излагает доклад с опорой на текст</p>	<p>студент соблюдает регламент выступления, обозначает основные проблемы, цели, задачи и ожидаемые результаты работы, которая отражена в докладе, представляет доклад в строгом соответствии с научным или официально-деловым стилем</p> <p>литературного языка, целесообразно использует различные формы наглядности (схемы, диаграммы, иллюстрации), излагает доклад свободно, с опорой на план-конспект, защищает положения своего сообщения</p>

## Практическое занятие 1

### Тема 2. «Управление адаптационными процессами профессиональной деятельности»

**Цель практического занятия** – научить студентов составлять программу адаптации.

**Первый этап:** изучите нижеприведенные рекомендации по составлению программы адаптации.

Хорошая программа адаптации работника на рабочем месте имеет следующие качества: она тщательно спланирована, ее содержание совершенно ясно, роли участников процесса четко определены.

Мы предлагаем вам описание последовательности действий, которые необходимо выполнить в ходе создания и реализации программы адаптации. Вам остается только выполнить все эти действия, предварительно определив исполнителей и сроки.

1. Составьте список сотрудников, которые войдут в рабочую группу по разработке и внедрению программы адаптации. Целесообразно включить в эту группу линейных руководителей и специалистов отдела кадров.

2. Опишите результаты, которых вы хотите достичь с помощью программы адаптации. Четкие формулировки помогут линейным руководителям понять цели программы.

3. Классифицируйте новых работников по группам. Определите требования к программам адаптации для каждой группы.

4. Составьте список вопросов, обычно возникающих у новых работников.

5. Составьте список действий нового работника во время программы адаптации (испытательного срока), а также список необходимых ему сведений.

6. Разработайте программу первого дня сотрудника.

7. Спланируйте экскурсии по организации, их содержание, время. Назначьте ответственного за их проведение.

8. Определите, каким образом вы представите нового сотрудника остальным членам коллектива, что вы расскажите (напишете) о новичке.

9. Подготовьте комплект печатных материалов, включив в него по необходимости следующие разделы:

- Миссия компании, история компании;
- Корпоративная культура;
- Положение о персонале, внутрифирменные отношения;
- Организационная структура, положение о подразделении, должностная инструкция;
- Технологии работы, техника безопасности;
- Список сотрудников с указанием должности, рабочей комнаты, номера телефона, e-mail;

- Список ответов на наиболее стандартные вопросы новичков с указанием лиц, к которым можно обратиться для дополнительных разъяснений;

10. Определите необходимость специальных учебных мероприятий по освоению новым сотрудником своих должностных обязанностей.

11. Определите критерии успешности прохождения испытательного срока, варианты его досрочного прекращения.

12. Определите форму предоставления обратной связи от нового сотрудника и его наставника о ходе адаптационного периода (испытательного срока).

13. Разработайте программу подведения итогов испытательного срока и перевода сотрудника в основной штат.

Не правда ли, довольно внушительный список действий? Но как бы ни было тяжело, эти действия необходимо выполнить для повышения эффективности работы компании.

**Второй этап:** изучите образцы документов.

В данном разделе представлены образцы по проведению трех основных мероприятий адаптации:

### **1. «Welcome-Тренинг»**

*Цели «Welcome-Тренинга»:*

- Формирование и повышение лояльности сотрудников организации
- Передача новых знаний об организации и существующих в ней правилах

Важно понимать, что «Welcome-Тренинг» не является тренингом в привычном понимании этого слова, так как не направлен на отработку каких-либо навыков.

*Содержание «Welcome-Тренинга»:*

#### 1. Сведения о компании

- Видение, миссия
- История создания
- Описание сегмента рынка, на котором работает компания
- Позиция компании на рынке
- Основные конкуренты
- Основные клиенты и партнеры
- Победы и достижения
- Стратегические приоритеты и цели на текущий период
- Освещение деятельности в СМИ

#### 2. Продукты и услуги

- Технология работы компании (различные функции и их взаимодействие)
- Описание продукта/услуги
- Ассортимент, ассортиментная политика

- Конкурентные преимущества продукта/услуги
- Успешные проекты
- Технология построения отношений с клиентами
- Логистика

### 3. Организация: структура и культура

- Структура, ключевые фигуры • Основные положения корпоративного кодекса компании
- Корпоративные мероприятия, поздравления, негласные традиции и т. д.

д.

- Корпоративные стандарты в области дресс-кода, делового этикета

### 4. Корпоративная политика в области управления персоналом

- Профессиональное развитие: какие возможности в области обучения предоставляет компания, как работает учебный центр, библиотека
- Развитие карьеры: базовая информация об оценочных процедурах, примеры карьерного роста работающих сотрудников
- Политика вознаграждений (в случае, если она унифицирована)
- Условия работы: порядок выплаты заработной платы, возможность получения других существующих в компании льгот
- Условия быта: где и когда можно пообедать, получить медицинскую помощь; помощь, связанную с обслуживанием транспортного средства и т.д.
- Отношения с профсоюзной организацией

### 5. Экскурсия по компании

В данный блок можно включить такие мероприятия, как:

- Посещение производства
- Посещение музея компании
- Посещение «Аллеи славы» (экспозиция дипломов и наград компании)
- и т.д.

### 6. Просмотр фильма о компании

Фильм может содержать следующую информацию:

- О создании и процессе становления компании
- О выпускаемом продукте / оказываемых услугах
- О корпоративной жизни (этот блок обычно включает видеоряд с корпоративных мероприятий: праздников и спортивных турниров)
- Интервью с руководителями, ключевыми сотрудниками
- Репортажи из удаленных филиалов
- Обзорная экскурсия по компании с рассказом о деятельности различных подразделений

Это может быть традиционный повествовательный или мультипликационный фильм или просто подборка историй. Подготовку фильма лучше всего проводить с привлечением профессионалов.

В конце «Welcome-Тренинга» представители компании должны ответить на вопросы новичков.

## 2. «Книга сотрудника»

Помимо информационных блоков «Welcome-Тренинга», «Книга сотрудника» также может включать в себя следующие разделы:

- Приветствие руководителя
- Карта-схема предприятия
- Описание организационной структуры (с указаниями имен и фотографиями)
- Описание функций и сферы ответственности подразделений
- Основные положения кадровой политики: миссия, ценности, корпоративные стандарты,
- Правила внутреннего трудового распорядка (рабочий день, перерывы на обед, оформление больничных и отпусков)
- Социальные программы, корпоративные мероприятия
- Сведения о корпоративной символике
- Словарь основных терминов
- Телефонный справочник
- Дополнительная информация об организации работы: алгоритм заказа канцелярских принадлежностей, посещения столовой и т. д.

### *Пример*

*Вступительное слово директора по продажам*

*Уважаемый Коллега! Вы являетесь сотрудником «Московской Ореховой Компании» – лидера среди российских производителей орехов, сухофруктов и семян подсолнечника.*

*Именно Вы предлагаете клиенту нашу продукцию и услуги, а значит, именно от Вашего профессионализма зависит мнение клиента о нашей компании.*

*В Ваших руках справочник с описанием продукции «Московской Ореховой Компании» и руководство по технике продаж, в котором мы изложили опыт, накопленный несколькими поколениями компаний мирового класса. Я очень надеюсь, что он поможет Вам достичь новых высот в продажах.*

*Важно не просто заучить последовательность этапов, а постараться творчески использовать полученные знания, каждый раз улучшая работу в торговой точке, отношения с клиентом, продажи в городе и себя. Затем, научившись это делать, передать опыт другим.*

*Я много езжу по России и очень ценю сделанную Вами работу и Ваш вклад в развитие продаж «Московской Ореховой Компании».*

*Позвольте выразить благодарность за Вашу энергию и лояльность нашей Компании.*

*С пожеланиями новых побед,*

*Директор по продажам «Московская Ореховая Компания»*

### **3. Первый день нового сотрудника**

Первый день сотрудника должен быть подготовлен заранее.

Ожидая появления нового сотрудника в офисе, проверьте, что Вы подготовили:

1. Рабочее место. На рабочем месте не должно быть никаких вещей, принадлежавших предыдущему сотруднику. Создайте личный электронный ящик будущего сотрудника и положите на стол ежедневник, набор канцелярских принадлежностей.

2. Комплект новичка, адаптационный лист, бейджик.

3. Знаки приветствия от коллег. Это может быть открытка с поздравлением с новой работой или шоколадка.

Цель первого дня нового сотрудника – сформировать у него положительное впечатление о компании и вызвать воодушевление к работе в ней.

Комплект новичка обычно включает в себя:

• Должностную инструкцию, локальные нормативные документы, в том числе Положение о персонале

• Адаптационный лист

• Брошюру «Книга сотрудника»

• Корпоративные памятки, положения

• Последний выпуск корпоративного издания

• Маркетинговые материалы

• Корпоративный сувенир (ручка, блокнот и т. п.)

• Телефонный справочник

Часть документов может быть записана на компакт-диске вместе с фильмом о компании.

### **4. Информация о новичке**

Важно не только представить сотруднику его будущих коллег, но и рассказать работникам организации о новом человеке в коллективе. Для этого необходимо использовать имеющиеся коммуникационные каналы:

• Интернет-страница «Наши новички»

• Электронная рассылка

• Информационный стенд

• Корпоративный бюллетень или газета

• Личное представление

Информация может включать:

• Образование и опыт работы

• Успехи и достижения в предыдущих проектах

• Информация неформального характера (семейное положение, хобби и т. д.)

• Взгляды на организацию рабочего процесса.

### **Задание на деловую игру**

Студенты делятся по группам. Первая группа должна составить описание содержания «Welcome- Тренинга» по вопросам, предложенным в предыдущем тексте.

Для этого преподаватель вместе со студентами выбирает наиболее известную всем компанию, о которой можно получить сведения — перечень предлагаемых услуг, философия компании, размер, финансовая политика и другое. Выбирается конкретное подразделение – служба управления, отдел продаж, бухгалтерия и т.п. Можно использовать предприятия в которых проходили практику студенты. Итак, составьте проект «Welcome-Тренинга» по основным вопросам:

1. Сведения о компании
2. Продукты и услуги
3. Организация: структура и культура
4. Корпоративная политика в области управления персоналом

Время работы в аудитории 20 минут, при условии, что студенты заранее получили домашнее задание просмотреть материалы по выбранной компании.

Вторая группа получает задание составить «Книгу сотрудника» по той же компании. Конечно, составить целую брошюру, очень сложно, но студенты должны обозначить общие блоки, которые войдут в нее; более детально можно разработать такие части как:

- вступительное слово,
- основные положения кадровой политики: миссия, ценности, корпоративные стандарты,
- правила внутреннего трудового распорядка (рабочий день, перерывы на обед, оформление больничных и отпусков),
- социальные программы, корпоративные мероприятия,
- сведения о корпоративной символике.

Третья группа студентов получает задание разработать первый день нового сотрудника и информацию о новичке. Для данного задания в группе заранее выбираются 2-3 студента, которые якобы принимаются в данную организацию.

Таким образом, студенты получают практические навыки разработки документации для программы адаптации нового сотрудника.

## **Практическое занятие 2**

### **Тема 3. «Особенности профессиональной адаптации различных категорий сотрудников»**

*Цели занятия:*

- 1) закрепить теоретические знания по теме 3;
- 2) выработать навыки работы с персоналом.

### **Задача 1.**

*Характеристика организации.* Профиль деятельности – консалтинговые услуги в сфере бухучета и финансового анализа.

Численность персонала – 50 человек.

Срок работы на рынке – 10 лет.

*Общая ситуация.* В компании сложился устойчивый коллектив, на протяжении нескольких лет практически не было увольнений. В прошлом году от услуг компании отказался один из ключевых клиентов, в связи с чем образовалась существенная финансовая брешь. Руководство проанализировало ситуацию и пришло к выводу, что в компании имеет место профессиональный застой: сотрудники перестали стремиться к развитию, довольствуются сложившейся структурой работ. Следовательно, необходимо что-то предпринять.

Было решено начать процесс обновления. На предложение всем подготовить собственный проект выхода компании из сложной ситуации откликнулись немногие. Тогда руководство решило, что необходимо обновить и персонал. По итогам внеочередной аттестации некоторые сотрудники были понижены в должности и, обидевшись, уволились. Несколько человек поддались общему негативному настроению и тоже отправились на поиски лучшей доли. Еще нескольких вскоре переманили ранее ушедшие сотрудники. В итоге количество персонала сократилось на четверть. На какое-то время было решено прекратить прием новых сотрудников в связи с сокращением объема работ. Однако со временем в компанию все-таки стали приходиться новые люди. При этом оказалось, что никто толком не знает, как включать их в рабочий процесс. Менеджеру по персоналу было поручено срочно разработать схему быстрой адаптации.

*Задание.* Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для компании.

### **Задача 2.**

*Характеристика организации.* Профиль деятельности – оптовая и розничная торговля.

Компания является эксклюзивным дистрибьютором известной торговой марки спортивного инвентаря и одежды (зимний вид спорта). По основному продукту торговая марка имеет долю 20% на мировом рынке.

Структура – офис (руководство, бухгалтерия, региональный отдел, VIP-менеджмент, show room, склад, логистика, бэк-офис и др.), магазин.

Общая численность персонала – около 50 человек.

Срок работы компании на рынке – 6 лет.

*Общая ситуация.* Вы – менеджер по персоналу. До вас такого специалиста в компании не было, сотрудники подбирались по принципу знакомства, дружбы. Изначально в продающих подразделениях в основном работали спортсмены, так как первый и ведущий клиент компании – спортивные команды.



В настоящее время организация работает по продвижению торговой марки как с большими спортивными магазинами, в том числе с сетями, спортивными командами, так и с обычными покупателями.

На ближайший год компания решила расширить свое присутствие на рынке за счет набора торговых представителей в помощь региональным менеджерам, чтобы высвободить их время на привлечение новых клиентов, а также в связи с открытием двух магазинов.

Руководство приняло решение привлечь 10 торговых представителей в надежде, что хотя бы половина из них останется работать в компании и дорастет до региональных менеджеров или менеджеров торговых залов.

Функции торговых представителей: первичная презентация компании, торговой марки (с последующей «передачей» потенциальных клиентов региональным менеджерам); подготовка всей документации при работе с клиентами (договоры, счета, счета-фактуры и т.д.); сверка продукции в московских магазинах, клиентов и отпущенного товара и своевременное осуществление дополнительных заказов и поставок.

*Вопросы.*

1. Как вы будете подбирать торговых представителей?
2. Что вы планируете сделать, чтобы хотя бы половина из отобранных торговых представителей закрепилась в вашей компании?

### ***Задача 3.***

*Характеристика организации.* Профиль деятельности – производство в сфере транспорта.

Численность персонала – 30 тыс. человек.

Срок работы – 17 лет на рынке.

*Общая ситуация.* Последние два года компания активно развивалась за счет расширения сферы деятельности. Кроме того, в прошлом году к ней присоединилось несколько бывших поставщиков. В итоге кадровый состав компании обновился практически на треть. При этом проявилась острая потребность в носителях профильных знаний и традиций. Несмотря на то что в компании достаточно развито наставничество, опытные сотрудники уже не справляются с количеством подопечных, которое иногда достигает трех и более человек.

Руководство компании всерьез обеспокоено тем, что в связи с происходящими изменениями будут утрачены позитивные трудовые традиции, размоется корпоративная культура, в основу которой заложено чувство гордости работников за принадлежность к отрасли и профессии, а также ответственности за принятые на себя обязательства. Процесс адаптации новых сотрудников нуждается в принципиально новых системных изменениях, которые позволят вводить их в рабочий процесс максимально быстро, не нарушая лучших традиций компании. Ситуация усугубляется тем, что сотрудники бывших поставщиков продолжают относиться к основной компании как к посторонней, четко разграничивая понятия «мы» и «они».

Это ставит перед управлением адаптации сотрудников еще одну задачу – сформировать в коллективе единство, общность «мы».

*Задание.* Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для компании.

## Критерии оценивания работы студентов на практическом занятии

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Уровни освоения компетенции		
		пороговый («удовлетворительно»)	продвинутый («хорошо»)	высокий («отлично»)
Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают <u>осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию</u> , необходимую для решения данной проблемы	студент добивается решения, но действует по известному образцу, схеме, не предлагает новых путей решения	студент добивается решения, рассматривая несколько уже известных путей, выбирает нужный, аргументирует выбор	студент на основе анализ существующих стандартных путей решения проблемы, предлагает свой путь решения, аргументирует его, подтверждает расчетами (если возможно), ссылается на теоретические положения
Разноуровневые задачи и задания	Различают задачи и задания: 1) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины; 2) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; 3) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения	репродуктивный уровень	реконструктивный уровень	творческий уровень

## **Задания для самостоятельной работы студентов по дисциплине «Профессиональная адаптация персонала»**

### **Тема 1. Теоретические основы профессиональной адаптации персонала**

#### **Вопросы для изучения:**

- 1.1. Цели профессиональной адаптации и обоснование ее необходимости.
- 1.2. Виды и методы адаптации.
- 1.3. Основные этапы процесса адаптации.

#### **Тест**

1. Адаптация - это:
  - а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
  - б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
  - в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям;
  - г) процесс повышения квалификации нового работника;
  - д) ответы «а» и «г».
  
2. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:
  - а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
  - б) использование испытательного срока для новичка;
  - в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
  - г) введение в должность;
  - д) все вместе.
  
3. В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?
  - а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам;
  - б) приспособление к относительно новому социуму;
  - в) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации;
  - г) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
  - д) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния.
  
4. Выделите ключевой элемент адаптации
  - а) знакомство непосредственно с рабочим местом;
  - б) знакомство с предприятием;
  - в) опыт работы;
  - г) налаживание внешних коммуникаций;
  - д) снижение конфликтности.
  
5. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:
  - а) позволить ему самостоятельно во всем разобраться;
  - б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками;
  - в) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы;

- г) изолировать его от влияния коллег;
- д) не вмешиваться в процесс адаптации нового работника.

6. Какие виды адаптации выделяют ученые?

- а) первичная, вторичная, функциональная;
- б) устойчивая, неустойчивая, прогрессирующая;
- в) скрытая, явная, фрикционная;
- г) профессиональная, психофизическая, социально-психологическая;
- д) экономическая, социальная, политическая.

7. Какие два направления адаптации выделяют в управлении персоналом?

- а) первичная, вторичная;
- б) функциональная, структурная;
- в) основная, вспомогательная;
- г) внешняя, внутренняя;
- д) явная, скрытая.

8. Какой из ниже перечисленных видов адаптации относят к вторичной адаптации?

- а) санитарно-гигиеническая адаптация;
- б) экономическая;
- в) социально-психологическая;
- г) организационно-административная;
- д) прогрессирующая.

## **Тема 2. Управление адаптационными процессами профессиональной деятельности**

### **Вопросы для изучения:**

- 2.1 Организация эффективного управления профессиональной адаптацией.
- 2.2. Специализированные службы адаптации кадров.
- 2.3. Оценка состояния работы по профессиональной адаптации.

### **Тест**

1. Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации?

- а) настроение коллектива;
- б) традиции коллектива;
- в) морально-психологический климат;
- г) нравственность;
- д) мораль.

2. Какой из перечисленных пунктов является особенно важным для эффективной работы руководителя?

- а) выбор стиля управления, приемлемого для данной организации;
- б) сокращение управленческого штата на предприятии;
- в) способность менеджера к творческой инициативе;
- г) приспособление под требования подчиненных;
- д) дружелюбное отношение к подчиненным.

3. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...

- а) формирование органов образования;

- б) формирование и развитие системы органов управления различного уровня;
- в) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня;
- г) сокращение текучести рабочей силы;
- д) формирование и развитие технической системы.

4. Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться с новичком, предпочитая сначала к нему присмотреться. С Вашей точки зрения, как должен поступить руководитель в подобной ситуации?

- а) назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться;
- б) опекать новичка, контролировать его действия и защищать от критики других сотрудников;
- в) не вмешиваться в процесс адаптации, чтобы новичок сам решал свои проблемы;
- г) заставить работников признать новичка;
- д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий.

5. Обязанности, которые прежде выполнялись одним сотрудником, планируется распределить между двумя работниками. При этом один из них - новичок в организации. На ваш взгляд, следует:

- а) позволить им самостоятельно разделить функции;
- б) посоветовать опытному сотруднику отдать новичку более легкую работу;
- в) составить должностные инструкции для обоих;
- г) дать новичку более сложную работу для ускорения процесса адаптации;
- д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий.

6. Один из кандидатов на вакантную должность получил хорошее образование, мотивирован на работу в вашей компании и умеет легко находить общий язык с людьми. Но у него отсутствует опыт работы в аналогичной должности. На Ваш взгляд, следует:

- а) отказать ему в приеме на работу;
- б) принять с испытательным сроком;
- в) принять без испытательного срока;
- г) принять, но с более низким жалованием;
- д) порекомендовать обратиться через год – после обретения опыта.

7. Определите одну из стадий адаптации:

- а) ассимиляция;
- б) выплата заработной платы;
- в) «акклиматизация»;
- г) конфронтация;
- д) легализация.

8. Организационно - административная адаптация позволяет работнику:

- а) ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией;
- б) ознакомиться с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения в организационной структуре;
- в) включиться в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями;
- г) ознакомиться с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины;
- д) ознакомиться с правовой стороной деятельности организации.

### Тема 3. Особенности профессиональной адаптации различных категорий сотрудников

#### Вопросы для изучения:

- 3.1. Профессиональная адаптация рядовых сотрудников.
- 3.2.. Как Вы считаете, какие этапы адаптации обязательно должны проходить рядовые сотрудники и рабочий персонал?
- 3.3.. Какие цели адаптации будут более важны при адаптации рядовых сотрудников?
- 3.4. Профессиональная адаптация специалистов, служащих, инженерно-технических работников (ИТР).
- 3.5. Профессиональная адаптация молодых специалистов.
- 3.6. Профессиональная адаптация руководителей среднего звена.
- 3.7. Профессиональная адаптация руководителей высшего звена и сотрудников удаленных офисов.

Задание: Как Вы считаете, какие качества будут способствовать успешной адаптации сотрудника? Пройдите тест на определение уровня решительности и адаптивности в поведении.

#### Тест «Решительность и адаптивность в поведении и принятии решений»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных для Вас?
2. Быстро ли адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли Вы высказать свое мнение публично, если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководителя?
4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?
5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?
6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?
7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?
8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится – Вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?
9. Если увидите в витрине вещь, которая Вам очень понравится, купите ли ее, даже если эта вещь не так уж Вам необходима?
10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?
11. Планируете ли заранее свой отпуск, не полагаясь на «авось»?
12. Всегда ли выполняете данные Вами обещания?

Ключ к тесту

Определите число набранных Вами очков по таблице

Вопрос 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

«да»

«нет»

Теперь можно ответить на вопрос, вынесенный в заголовок теста.

От 0 до 9 очков. Вы очень не решительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешивайте все «за» и «против». Если удастся переложить решения на плечи другого, вздыхаете с полным облегчением; прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуетесь и решение часто принимаете половинчатое. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. Но не пытайтесь оправдывать все тем, что это Ваша «прирожденная» осмотрительность. Нет, чаще всего это трусость. С Вами сложно жить и работать. И пусть Вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом – такая черта характера, как нерешительность, намного снижает Ваш «коэффициент полезности». Мало этого, на Вас трудно положиться, Вы можете и подвести. Конечно, перековать характер непросто, но можно. Начните с мелочей, рискните, принять решение по собственному разумению – оно не подведет Вас.

От 10 до 18 очков. Вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения у Вас есть достаточно времени. Вот тогда Вас начинают одолевать различные сомнения, появляется соблазн все «утрясти» с вышестоящими руководителями, хотя решаемый вопрос – Вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет Вам, как правильно найти решение. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных, но для того, чтобы проверить себя. От 19 до 28 очков. Вы достаточно решительны. Ваша логика, последовательность, с которой Вы подходите к изучению проблемы, и главное – опыт помогают Вам решать вопросы быстро и в основном правильно. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявиться их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать честь мундира. Все это хорошо, но считаете зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых Вы недостаточно компетентны.

От 29 очков и выше. Нерешительность – неведомое для Вас понятие. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах Вашей деятельности и не считаете нужным выяснять чье-либо мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь порой скрыть. Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля – это вовсе не то, о чем было сказано в Ваш адрес выше. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы. Вера в непогрешимость своих мнений – серьезный недостаток. Такая черта характера и такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям. Это воспитывает в них нерешительность – ту самую, от которой Вы бежите. Все это не на пользу дела, наносит серьезный ущерб психологическому климату в коллективе, мешает работать. Вам неотложно надо менять стиль работы!

#### **Тема 4. Анализ зарубежного и отечественного опыта в системе адаптации персонала** **Вопросы для изучения:**

- 4.1. Зарубежный опыт профессиональной адаптации.
- 4.2. Отечественный опыт профессиональной адаптации.

#### **Тест**

1. Период адаптации к новым обязанностям:
  - а) более продолжителен в случае привлечения с помощью внутренних источников найма;
  - б) более продолжителен в случае привлечения с помощью внешних источников найма;
  - в) примерно одинаков по продолжительности для всех и не зависит от источников



- привлечения персонала;
- г) зависит только от уровня образования человека;
- д) зависит только от психологических особенностей личности.

2. По результатам исследований, полная адаптация работника в коллективе завершается, как правило, по окончании:

- а) первого года работы;
- б) двух лет работы;
- в) трех лет работы;
- г) пяти лет работы;
- д) десяти лет работы.

3. Под профессиональной адаптацией обычно понимают:

- а) приобретение навыков, освоение новых приемов в выполнении работы;
- б) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе;
- в) привыкание к новым людям;
- г) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого;
- д) адаптация к ближайшему социальному окружению.

4. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности – это:

- а) первичная адаптация;
- б) вторичная адаптация;
- в) второстепенная;
- г) факторная;
- д) регрессивная.

5. Психофизиологическая адаптация характеризует:

- а) приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения; налаживание контактов;
- б) приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса;
- в) приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда;
- г) усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления;
- д) обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации.

6. С какого процесса начинается адаптация работника в коллективе?

- а) приспособления;
- б) ориентации;
- в) идентификации;
- г) стереотипизации;
- д) аккредитации.

7. С какого этапа должен начинаться процесс адаптации работника в коллективе?

- а) с процесса ориентации, ознакомления;
- б) с процесса ассимиляции;
- в) с процесса приспособления;
- г) с процесса стереотипизации;
- д) с процесса аккредитации.

8. Чем характеризуется полная адаптация?

- а) сочетанием профессионального обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров, а также планирования карьеры персонала организации;
- б) сочетанием высокого уровня овладения специальностью, полного освоения порученной работы с устойчивым положительным отношением к специальности (прочным намерением продолжить работу по ней) и достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе;
- в) сочетанием мер по профинформации, профконсультированию, профподбору и профадаптации, которые помогают человеку выбрать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям;
- г) признанием новичка другими сотрудниками;
- д) снижением трудовой мотивации.

### **Тема 5. Роль наставничества в адаптации персонала** **Вопросы для изучения:**

- 5.1. Наставничество - как метод профессиональной адаптации персонала.
- 5.2. Система наставничества.
- 5.3. Критерии отбора наставников.

### **Тест**

1. Мастерство характеризует...

- а) Сознательная компетентность
- б) Бессознательная компетентность
- с) Сознательная некомпетентность
- д) Бессознательная некомпетентность

2. Негативная обратная связь...

- а) Должна начинаться с отрицательной фразы
- б) Может содержать положительные фразы
- с) Должна начинаться и заканчиваться на положительной фразе
- д) Должна начинаться и заканчиваться на отрицательной (мотивирующей) фразе

3. Сотрудник достаточно подготовлен и правильно настроен, но все равно не выполняет работу надлежащим образом. Это означает, ...

- а) что сотруднику требуется дополнительно обучение или иная подготовка
- б) что проблема лежит вне контроля сотрудника, например, ему объективно не хватает ресурсов
- с) что он зря находится на данной позиции и, скорее всего, изначально был взят сюда ошибочно
- д) что сотрудник неверно мотивирован

4. Какая модель передачи опыта наиболее эффективна?

- а) Показать – Рассказать – Дать сделать
- б) Рассказать – Показать – Дать сделать
- с) Дать сделать – Рассказать – Показать - Дать сделать еще раз
- д) Показать – Рассказать – Дать сделать – Показать еще раз

5. В чем особенность обучения взрослых людей (в отличие от обучения детей и молодежи)

- а) Отсутствие стереотипов и предпочтений

- b) Желание получить быстрый результат
- c) Наличие конкурирующих интересов
- d) Концентрация на сиюминутных целях

6. Наставничество – это процесс...

- a) Дискретный
- b) Непрерывный
- c) Бесконечный
- d) Спонтанный
- e) Неконтролируемый

7. Наиболее эффективно наставничество происходит при ....

- a) работе наставника с обучающимся индивидуально
- b) одновременной работе наставника с группой обучающихся
- c) работе нескольких наставников с одним обучающимся одновременно
- d) одновременной работе группы наставников с группой учащихся

### **Тема 6. Проблемы профессиональной адаптации персонала** **Вопросы для изучения:**

6.1. Конфликты адаптационного периода персонала.

6.2. Стресс и пути его преодоления.

#### **Тест**

1. Что относится к социально-психологическим процессам в коллективе?

- a) планирование человеческих ресурсов, стимулирование труда, прогнозирование, управление карьерой;
- б) обучение, аттестация, оценка потенциала, развитие способностей и навыков;
- в) адаптация, коммуникация, идентификация, интеграция;
- г) планирование карьеры, обучение, стажировки;
- д) материальное стимулирование труда – повышение зарплаты, премирование.

2. Что подразумевается под процессом ориентации сотрудника?

- А) получение сотрудником информации об организации, где он начинает работать;
- Б) возможность работника выбрать организацию, где он хотел бы работать;
- В) выбор учебного заведения, где работник хотел бы пройти профессиональную подготовку;
- г) завершающий этап процесса адаптации;
- д) подготовка к уходу из организации.

3. Что способствует уменьшению стрессовых ситуаций руководителя?

- a) правильная организация труда;
- б) демократический стиль руководства;
- в) возраст менеджера;
- г) пол менеджера;
- д) увеличение функциональных обязанностей и ответственности.

4. Ядро любого коллектива составляют:

- a) безразличные работники;
- б) частично идентифицированные;
- в) полностью идентифицированные;

### Критерии оценки самостоятельной работы

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Уровни освоения компетенции		
		пороговый («удовлетворительно»)	продвинутый («хорошо»)	высокий («отлично»)
Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать измерения уровня знаний и умений обучающихся	51-75% правильных ответов	76-95% правильных ответов	96-100% правильных ответов
Рабочая тетрадь	Дидактический комплекс, предназначенный для самостоятельной работы обучающихся и позволяющий <u>оценивать уровень усвоения ими учебного материала</u>	студент воспроизводит термины и основные понятия, их определения, объясняет события и явления на основе имеющихся знаний, владеет методологией учебной дисциплины	студент сопоставляет факты, события, явления выявляет взаимосвязь между ними на основе имеющихся теоретических знаний и практических умений, умеет выделять главное и второстепенное	студент владеет системным подходом объяснения происходящих событий и явлений, разрабатывает новые пути решения поставленных задач, оценивает полученные результаты, свою работу

**Перечень вопросов для подготовки к экзамену  
по курсу «Профессиональная адаптация персонала»**

1. Сущность и значение профессиональной адаптации персонала
2. Цели профессиональной адаптации персонала
3. Факторы, влияющие на успешность процесса профессиональной адаптации персонала
4. Классификация профессиональной адаптации персонала
5. Виды адаптации персонала
6. Методы профессиональной адаптации персонала
7. Основные этапы процесса профессиональной адаптации персонала
8. Управление процессом профессиональной адаптации персонала
9. Эффективность профессиональной адаптации персонала
10. Критерии оценки успешности профессиональной адаптации персонала
11. Технология эффективного управления адаптацией персонала
12. Испытательный срок в процессе адаптации персонала
13. Цели и задачи системы управления профессиональной адаптацией персонала
14. Структурное закрепление функций управления адаптацией персонала
15. Специализированные службы адаптации кадров
16. Функции подразделений по управлению профориентацией и адаптацией
17. Примерный порядок профессиональной адаптации персонала
18. Программа по оптимизации адаптационных процессов сотрудников
19. Оценка состояния работы по профессиональной адаптации сотрудников
20. Профессиональная адаптация рядовых сотрудников
21. Профессиональная адаптация специалистов, служащих, инженерно-технических работников (ИТР).
22. Профессиональная адаптация молодых специалистов.
23. Профессиональная адаптация руководителей среднего звена.
24. Профессиональная адаптация руководителей высшего звена
25. Профессиональная адаптация сотрудников удаленных офисов
26. Зарубежный опыт профессиональной адаптации: Японии, США, Германии
27. Опыт крупных западных компаний в процессе профессиональной адаптации персонала
28. Отечественный опыт профессиональной адаптации персонала
29. Наставничество - как метод профессиональной адаптации персонала
30. Задачи наставничества в организации
31. Область применения системы наставничества
32. Организация системы наставничества на предприятиях
33. Критерии отбора наставников
34. Процесс подготовки наставников
35. Трудности на пути создания и внедрения системы наставничества в организации
36. Конфликты адаптационного периода персонала

37. Причины конфликтов в период адаптации персонала в организациях
38. Профилактика конфликтов в период адаптации персонала в организациях
39. Стресс и пути его преодоления в период адаптации персонала в организациях
40. Основные источники стрессовых ситуаций в период адаптации персонала в организациях

*Методические и иные материалы по дисциплине «Профессиональная адаптация персонала» утверждены на заседании кафедры менеджмента, управления персоналом и экономики (секции управления персоналом) 24 августа 2017 г.  
(Протокол заседания кафедры № 1).*