

Государственное образовательное учреждение высшего образования
**«КОМИ РЕСПУБЛИКАНСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И
УПРАВЛЕНИЯ»
(ГОУ ВО КРАГСнУ)**

**«КАНМУ СЛУЖБАӦ ДА ВЕСЬКӦДЛЫНЫ ВЕЛӦДАН КОМИ
РЕСПУБЛИКАСА АКАДЕМИЯ»**
вылыс тшупӧда велӧдан канму учреждение
(КСдаВВКРА ВТШВ КУ)

Утверждена в структуре
ОПОП 38.03.03 Управление
персоналом
(решение Ученого совета
от 17.06.22 № 12)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА»

Направление подготовки – *38.03.03 Управление персоналом*

Направленность (профиль) – *«Кадровая политика и стратегия управления персоналом
организации»*

Уровень высшего образования – *бакалавриат*

Форма обучения – *очная, очно-заочная*

Год начала подготовки – 2022

Сыктывкар
2022

Рабочая программа дисциплины «Управление адаптацией персонала» составлена в соответствии с требованиями:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата), утвержденный Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 года № 955;

- Приказа Минобрнауки России «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» от 06.04.2021 № 245;

- учебного плана ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления» по направлению 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата) направленность (профиль) «Кадровая политика и стратегия управления персоналом организации»;

- профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 709н;

- профессионального стандарта «Специалист по подбору персонала (рекрутер)», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.10.2015 № 717н.

© Коми республиканская академия
государственной службы
и управления, 2022

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ СВЕДЕНИЯ

1. Цель и задачи учебной дисциплины

1.1. Цель изучения учебной дисциплины

Целью изучения дисциплины «Управление адаптацией персонала» является формирование знаний и умений по управлению адаптацией персонала, как процессу вхождения в профессиональную деятельность в организации.

1.2. Задачи учебной дисциплины

Задачами изучения дисциплины «Управление адаптацией персонала» являются следующие:

- сформировать знания, навыки и умения по организации профессиональной ориентации и трудовой адаптации молодых специалистов, деятельности по их закреплению и рациональному использованию;
- изучить необходимость и возможности управления процессом адаптации в организации;
- проанализировать программы адаптации, действующие в организациях;
- изучить методы организации профессиональной ориентации и трудовой адаптации молодых специалистов, а также деятельности по их закреплению и рациональному использованию.

1.3. Виды компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины

Изучение дисциплины «Управление адаптацией персонала» направлено на формирование следующих компетенций:

1) общепрофессиональные:

ОПК-4: способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет

1.4. Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина «Управление адаптацией персонала» относится к *части, формируемой участниками образовательных отношений*, Блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы.

2. Требования к результатам освоения учебной дисциплины

2.1. Изучение дисциплины «Управление адаптацией персонала» направлено на формирование следующих компетенций и индикаторов их достижений, заявленных в образовательной программе:

1) общепрофессиональные:

Формируемые компетенции (код, наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижений компетенций	Содержание индикатора достижений компетенций
ОПК-4. Способен применять современные технологии и методы оперативного управления	ОПК-4.И-1. Применяет современные технологии привлечения, отбора и адаптации новых сотрудников.	ОПК-4.И-1.3-1. Знает основы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала.

персоналом, вести документационное сопровождение и учет		ОПК-4.И-1.У-1. Умеет применять современные технологии привлечения, отбора и адаптации новых сотрудников.
		ОПК-4.И-1.У-3. Умеет разрабатывать и внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала, владеет методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике
	ОПК-4.И-2. Понимает виды и технологии аттестации и оценки деятельности персонала и правовые и организационные условия их использования.	ОПК-4.И-2.3-1. Знает виды и технологии проведения текущей деловой оценки персонала.
		ОПК-4.И-2.У-1. Умеет оценивать эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала.
		ОПК-4.И-2.У-2. Умеет организовать процесс получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала.
	ОПК-4.И-3. Понимает и применяет основные концепции, формы и методы обучения и развития персонала и планирования карьеры.	ОПК-4.И-3.3-1.Знает основы профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала.
		ОПК-4.И-3.У-1. Умеет применять на практике основные концепции, методы, приемы и средства профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебнопрофессиональным продвижением персонала.
		ОПК-4.И-3.У-2. Умеет применять на практике знания процесса формирования кадрового резерва.
	ОПК-4.И-4. Формирует систему документального сопровождения оперативного управления персоналом.	ОПК-4.И-4.3-1. Знает виды кадровой документации и требования к её оформлению; основы разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающую документацию.
		ОПК-4.И-4.3-2. Знает документооборот службы по управлению персоналом; требования к обеспечению защиты персональных данных работников; правила ведения и хранения кадровых документов в делопроизводстве и в архиве.

		ОПК-4.И-4.У-1. Умеет формировать систему документального сопровождения оперативного управления персоналом
		ОПК-4.И-4.У-2. Умеет применять понятийно-категориальный аппарат в профессиональной деятельности; организовать работу с кадровой документацией в учреждениях; составлять номенклатуру дел организации; готовить и передавать кадровые документы в архив организации.

2.2. Запланированные результаты обучения по дисциплине «Управление адаптацией персонала»

Должен знать:

- виды и аспекты трудовой адаптации;
- особенности адаптации для разных категорий персонала;
- методы адаптации персонала;
- порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах
- порядок составления Положения и программ адаптации персонала;
- связь адаптации персонала с другими функциями управления персоналом.

Должен уметь:

- применять современные технологии адаптации новых сотрудников;
- разрабатывать программы адаптации;
- применять различные методы адаптации с учетом потребности адаптанта;
- организовывать наставническую деятельность во время адаптации персонала;
- производить анализ и оценку результатов адаптации;
- согласовывать мероприятия по адаптации и стажировке с возможностями производства;
- работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по управлению персоналом в области адаптации.

3. Объём учебной дисциплины

Очная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
Контактная работа	54,25
Аудиторные занятия (всего):	54
<i>Лекции</i>	22
<i>Практические занятия</i>	32
<i>Лабораторные занятия</i>	-
Промежуточная аттестация	0,25
<i>Консультация перед экзаменом</i>	-
<i>Экзамен</i>	-
<i>Зачет</i>	0,25

<i>Контрольная работа</i>	-
<i>Руководство курсовой работой</i>	-
Самостоятельная работа	17,75
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	13,75
<i>Подготовка контрольной работы</i>	-
<i>Написание курсовой работы</i>	-
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	4
Вид текущей аттестации	тест
Общая трудоёмкость дисциплины:	
<i>часы</i>	72
<i>зачётные единицы</i>	2

Очно-заочная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
Контактная работа	35,35
Аудиторные занятия (всего):	30
<i>Лекции</i>	10
<i>Практические занятия</i>	10
<i>Лабораторные занятия</i>	10
Промежуточная аттестация	5,35
<i>Консультация перед экзаменом</i>	2
<i>Экзамен</i>	0,35
<i>Зачет</i>	-
<i>Контрольная работа</i>	-
<i>Руководство курсовой работой</i>	3
Самостоятельная работа	108,65
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	90,65
<i>Подготовка контрольной работы</i>	-
<i>Написание курсовой работы</i>	9
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	9
Вид текущей аттестации	тест
Общая трудоёмкость дисциплины:	контрольная работа
<i>часы</i>	108
<i>зачётные единицы</i>	3

4. Содержание разделов и тем учебной дисциплины

Наименование темы учебной дисциплины	Содержание темы
Раздел 1. Понятие адаптации, ее место в системе управления персоналом	
Тема 1. Понятие адаптации (ОПК-4)	Значение адаптации для практики управления. История появления термина и различные трактовки содержания адаптации в современной науке: адаптация как процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и

	возможное изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды; адаптация как взаимное приспособление работника и организации, которое основано на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда; адаптация как личностный рост в результате работы над собой. Понятие дезадаптации. Виды дезадаптации. Поведение сотрудника, испытывающего дезадаптацию.
Тема 2. Виды адаптации (ОПК-4)	Понятие первичной и вторичной адаптации. Понятие и характеристика социально-психологической; профессиональной; организационной; психофизиологической адаптации. Экономическая адаптация как важная составляющая организационной адаптации. Стихийная адаптация. Сроки и этапы адаптации.
Тема 3. Стратегии адаптации (ОПК-4)	Понятие стратегии адаптации. Характеристика типов адаптивного поведения 3. Фрейда: поведение, направленное на преобразование среды или на изменение себя самого. Идеи Ж.Пиаже о механизмах адаптации. Понятие копинг-стратегии. Модель «поведения преодоления» С. Хобфолла. Классификация копинг-стратегий Н.Н.Мельниковой.
Тема 4. Критерии адаптированности персонала (ОПК-4)	Результативность деятельности как объективный показатель адаптированности персонала. Эмоциональный комфорт как субъективный показатель адаптированности персонала. Показатели эффективности профессиональной адаптации, социально-психологической, психофизиологической адаптации. Модель социальной адаптации А.А.Реана.
Раздел 2. Анализ форм и методов управления адаптацией персонала	
Тема 5. Наставничество как традиционная форма адаптации персонала (ОПК-4)	Понятие наставничества. Характеристика коучинга. Сравнительная характеристика наставничества и коучинга. Ошибки при организации наставничества. Личностные характеристики наставника. Положение о наставничестве в организации. Зарубежный опыт организации наставничества.
Тема 6. Формы и методы организации адаптации в современной России (ОПК-4)	Программы общей, специализированной или профессиональной адаптации. Компоненты программы общей адаптации. Мероприятия, рекомендованные для прохождения социально-психологической, профессиональной, психофизиологической, организационной адаптации. Испытательный срок. Правовые аспекты установления испытательного срока. Личностные характеристики и их учет при организации адаптации. Совместимость людей в группе. Тренинг как форма организации адаптации. Особенности проведения первичной и вторичной адаптации.
Раздел 3. Оценка эффективности процесса адаптации	
Тема 7. Процесс адаптации (ОПК-4)	Анкетирование как метод оценки эффективности процесса адаптации. Социометрия, ее возможности для оценки прохождения процесса адаптации нового сотрудника. Наблюдение, тестирование как методы оценки эффективности процесса адаптации.

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

5.1. Основная литература (в том числе из ЭБС):

1. Баданина, Л.П. Управление адаптацией персонала : учеб. пособие / Л. П. Баданина, Л. К. Фоканова ; Коми республиканская акад. гос. службы и управления при Главе Республики Коми. - Сыктывкар : Изд-во КРАГСИУ, 2006. - 152 с.
2. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 280 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494>.

5.2. Дополнительная литература (в том числе из ЭБС):

1. Баданина, Л.П. Управление адаптацией персонала : учеб. пособие / Л. П. Баданина, Л. К. Фоканова ; Коми республиканская акад. гос. службы и управления при Главе Республики Коми. - Сыктывкар : Изд-во КРАГСИУ, 2006. - 152 с.
2. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 280 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494>.

5.2. Дополнительная литература:

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 288 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684384>.
2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 389 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621880>.
3. Управление персоналом : учебник / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.] ; ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 568 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682209>.
4. Управление персоналом : учебное пособие / авт.-сост. А. И. Коломиец. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 176 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683095>.
5. Управление персоналом : учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под ред. П. Э. Шлендера. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 319 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887>.

5.3. Профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

ЭБС «Университетская библиотека онлайн».

5.4. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Федеральная служба государственной статистики (www.fsgs.ru; www.gks.ru).
2. Федеральная служба по труду и занятости (www.rostrud.info).
3. Всероссийский центр уровня жизни (www.vcug.ru).
4. www.hr-zone.net

5. www.hrm.ru
6. www.mem.com.ru
7. http://dpomsu.ru/hr_management?utm_source=GoogleAdwords&utm_medium=cpc&utm_content=main&utm_campaign=HR
8. <http://www.hr-journal.ru/>
9. <http://www.top-personal.ru/>
10. <http://www.pro-personal.ru/journal/SUP/>
11. <http://www.kadrovik.ru/>
12. <http://www.kdelo.ru/>
13. <http://www.hro.ru/hrm/>
14. <http://www.m CFR.ru/journals/84/250/>
15. <http://www.delo-press.ru/>
16. <http://www.smartcat.ru/Personnel/>
17. Ассоциация менеджеров России (АМР - www.amr.ru).
18. Ассоциация специалистов по персоналу (www.hrm.ru; www.begin.ru).
19. АКДИ Экономика и жизнь (www.akdi.ru).
20. Национальная ассамблея специалистов в области труда и социальной политики (НАСТиС - www.ksocpol.rags.ru).
21. Национальный союз кадровиков (НСК - www.kadrovik.ru).
22. Онлайн-клуб HRM (создан на базе сайта www.hrm.ru).
23. Онлайн-журнал «Управление персоналом» (www.hro.ru/hrm).
24. Портал дистанционного консультирования малого бизнеса (www.dist-cons.ru).
25. Портал по персоналу (www.hr-zone.net).
26. Профессиональный PR-портал «Советник.ру» (www.sovetnik.ru).
27. Русская кадровая ассоциация (www.rpa-consult.ru).
28. Сообщество менеджеров - профессионалов (www.e-xecutive.ru).
29. Человеческие ресурсы Урала (www.uhr.ru).
30. Электронный журнал «Работа с персоналом» (www.hr-journal.ru).

6. Средства обеспечения освоения учебной дисциплины

В учебном процессе при реализации учебной дисциплины «Управление адаптацией персонала» используются следующие программные средства:

<i>Информационные технологии</i>	<i>Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем</i>
Офисный пакет для работы с документами	Microsoft Office Professional Microsoft Office Standart Р7-Офис
Информационно-справочные системы	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
	Справочно-правовая система «Гарант»
Электронно-библиотечные системы	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

	https://cyberleninka.ru Российская научная электронная библиотека https://www.elibrary.ru
Электронная почта	Электронная почта в домене krag.s.ru
Средства для организации вебинаров, телемостов и конференций	Сервисы веб- и видеоконференцсвязи, в том числе BigBlueButton, SberJazz

Сопровождение освоения дисциплины обучающимся возможно с использованием электронной информационно-образовательной среды ГОУ ВО КРАГСиУ, в том числе образовательного портала на основе Moodle (<https://moodle.krag.s.ru>)

7. Материально-техническое обеспечение освоения учебной дисциплины

При проведении учебных занятий по дисциплине «Применение профессиональных стандартов» задействована материально-техническая база академии, в состав которой входят следующие средства и ресурсы для организации самостоятельной и совместной работы обучающихся с преподавателем:

- специальные помещения для реализации данной дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации:

- лабораторию, оснащенную лабораторным оборудованием;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации;
- компьютерные классы, оснащенные современными персональными компьютерами, работающими под управлением операционных систем Microsoft Windows, объединенными в локальную сеть и имеющими выход в Интернет;
- библиотека Академии, книжный фонд которой содержит научно-исследовательскую литературу, научные журналы и труды научных конференций, а также читальный зал;
- серверное оборудование, включающее, в том числе, несколько серверов серии IBM System X, а также виртуальные сервера, работающие под управлением операционных систем Calculate Linux, включенной в Реестр Российского ПО, Linux Ubuntu Server и Microsoft Windows Server и служащими для размещения различных сервисов и служб, в

том числе для обеспечения работы СУБД MySQL;

- сетевое коммутационное оборудование, обеспечивающее работу локальной сети, предоставление доступа к сети Internet с общей скоростью подключения 100 Мбит/сек, а также работу беспроводного сегмента сети Wi-Fi в помещениях Академии;

- интерактивные информационные киоски «Инфо»;

- программные и аппаратные средства для проведения видеоконференцсвязи.

Кроме того, в образовательном процессе обучающимися широко используются следующие электронные ресурсы:

- система Internet (скорость подключения – 100 Мбит/сек);

- сайт www.krags.ru;

- беспроводная сеть Wi-Fi.

Конкретные помещения для организации обучения по дисциплине «Управление адаптацией персонала» определяются расписанием учебных занятий и промежуточной аттестации. Оборудование и техническое оснащение аудитории, представлено в паспорте соответствующих кабинетов ГОУ ВО КРАГСиУ.

РАЗДЕЛ II. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Важнейшим условием успешного освоения материала является планомерная работа обучающегося в течение всего периода изучения дисциплины. Обучающемуся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией: программой дисциплины; учебником и/или учебными пособиями по дисциплине; электронными ресурсами по дисциплине; методическими и оценочными материалами по дисциплине.

Учебный процесс при реализации дисциплины основывается на использовании *традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий*.

Традиционные образовательные технологии представлены *лекциями и занятиями семинарского типа (практические занятия)*.

Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Аудиторная работа обучающихся может предусматривать интерактивную форму проведения лекционных и практических занятий: *лекции-презентации, лекции-дискуссии, работа в малых группах, анализ практических ситуаций и др.*

Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы обучающихся в информационной образовательной среде.

Все аудиторные занятия преследуют цель обеспечения высокого теоретического уровня и практической направленности обучения.

Подготовка к лекционным занятиям

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные и наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации по подготовке к занятиям семинарского типа и самостоятельной работе. В ходе лекционных занятий обучающемуся следует вести конспектирование учебного материала.

С целью обеспечения успешного освоения дисциплины обучающийся должен готовиться к лекции. При этом необходимо:

- внимательно прочитать материал предыдущей лекции;

- ознакомиться с учебным материалом лекции по рекомендованному учебнику и/или учебному пособию;

- уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;

- записать возможные вопросы, которые обучающийся предполагает задать преподавателю.

Подготовка к занятиям семинарского типа

Этот вид самостоятельной работы состоит из нескольких этапов:

- 1) повторение изученного материала. Для этого используются конспекты лекций, рекомендованная основная и дополнительная литература;
- 2) углубление знаний по теме. Для этого рекомендуется выписать возникшие вопросы, используемые термины;
- 3) подготовка докладов по темам, предлагаемым преподавателем;
- 4) анализ практических ситуаций и др.

При подготовке к занятиям семинарского типа рекомендуется с целью повышения их эффективности:

- уделять внимание разбору теоретических задач, обсуждаемых на лекциях;
- уделять внимание краткому повторению теоретического материала, который используется при выполнении практических заданий;
- выполнять внеаудиторную самостоятельную работу;
- ставить проблемные вопросы, по возможности использовать примеры и задачи с практическим содержанием;
- включаться в используемые при проведении практических занятий активные и интерактивные методы обучения.

При разборе примеров в аудитории или дома целесообразно каждый из них обосновывать теми или иными теоретическими положениями.

Активность на занятиях семинарского типа оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Организация самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся представляет собой процесс активного, целенаправленного приобретения ими новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Задачами самостоятельной работы являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности обучающихся, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

При изучении дисциплины организация самостоятельной работы обучающихся представляет собой единство трех взаимосвязанных форм:

- 1) внеаудиторная самостоятельная работа;
- 2) аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя при проведении практических занятий и во время чтения лекций;
- 3) творческая, в том числе научно-исследовательская работа.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может давать разъяснения по выполнению задания, которые включают:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Достаточно часто преподаватель на тематических занятиях семинарского типа поручает конкретным обучающимся подготовить доклад. При подготовке доклада, пользуясь различными источниками (учебной и специальной литературой, в том числе монографиями, диссертациями и статьями, информационными источниками, статистической информацией и т.д.), необходимо полностью раскрыть тему, последовательно изложить историю вопроса, имеющиеся точки зрения, собственные выводы. Необходимо избегать непроверенной информации, оговаривать легитимность источников. Обязательным является сопровождение доклада электронной презентацией, сделанной в редакторе Power Point. Электронная презентация включает: титульный слайд с указанием темы доклада, Ф.И.О. обучающегося; основные положения доклада, выводы и заключительный слайд со списком источников и благодарностью (8–10 слайдов). Слайды могут быть пронумерованы. Цветовой фон слайдов подбирается так, чтобы на нем хорошо был виден текст. Слушая доклады и выступления на семинаре или реплики в ходе дискуссии, обучающимся важно не только уважать мнение собеседника, но и использовать навыки активного или рефлексивного слушания (не перебивать, давая возможность полностью высказать свою точку зрения, непонятое уточнять, переформулируя высказанное и т.п.).

Подготовка к промежуточной аттестации

Видами промежуточной аттестации по данной дисциплине являются сдача *зачета*. При проведении промежуточной аттестации выясняется усвоение основных теоретических и прикладных вопросов программы и умение применять полученные знания к решению практических задач. При подготовке к *зачету* учебный материал рекомендуется повторять по учебному изданию, рекомендованному в качестве основной литературы, и конспекту. *Зачет* проводится в назначенный день, по окончании изучения дисциплины. После контрольного мероприятия преподаватель учитывает активность работы обучающегося на аудиторных занятиях, качество самостоятельной работы, результаты текущей аттестации, посещаемость и выставляет итоговую оценку.

Изучение дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий

При изучении дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий необходимо дополнительно руководствоваться локальными нормативными актами ГОУ ВО КРАГСиУ, регламентирующими организацию образовательного процесса с использованием дистанционных образовательных технологий.

РАЗДЕЛ III. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

8. Контрольно-измерительные материалы, необходимые для проверки сформированности индикаторов достижения компетенций (знаний и умений)

8.1. Задания для проведения текущего контроля (контрольная работа)

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.

9. 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.

10. 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.

11. 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.

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. Определите одну из стадий адаптации:

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

16. 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.

17. 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.

18. 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.

19. 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.

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

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

21. 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.

22. С какого процесса начинается адаптация работника в коллективе?

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

23. 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.

24. 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.

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

- а) 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.

25. 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.

27. Что способствует уменьшению стрессовых ситуаций руководителя?

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

28. Ядро любого коллектива составляют:

- а) безразличные работники;
- б) частично идентифицированные;
- в) полностью идентифицированные;
- г) не адаптированные работники;
- д) наименее квалифицированные работники.

8.2. Вопросы для подготовки к промежуточному контролю (зачет)

1. Анализ понятия адаптации
2. Характеристики видов адаптации
3. Критерии адаптированности персонала
4. Стратегии адаптации
5. Программа введения в должность как инструмент адаптации персонала
6. Личностные особенности сотрудников, затрудняющие процесс адаптации
7. Причины и проявления дезадаптации
8. Уровни совместимости людей в группе
9. Определение уровня психологической совместимости нового сотрудника с коллективом и профилактика конфликтов
10. Организация подготовительного этапа адаптации. Организация выхода на работу нового сотрудника.
11. Особенности организации профессиональной адаптации сотрудников при первичной и вторичной адаптации.
12. Оценка результатов прохождения адаптации
13. Наставничество как традиционная форма адаптации персонала
14. Коучинг. Сравнительный анализ наставничества и коучинга
15. Анализ зарубежного опыта по организации адаптации
16. Возможности тренинга при организации адаптации
17. Испытательный срок. Организация работы с сотрудником в период испытательного срока
18. Управление адаптацией сотрудника при перемещении на новую должность
19. Организация вторичной адаптации персонала при проведении реформ в организации
20. Диагностика уровня адаптированности сотрудника

8.3. Вариант заданий для проведения промежуточного контроля

БИЛЕТ №1

1. Анализ понятия адаптации
2. Особенности организации профессиональной адаптации сотрудников при первичной и вторичной адаптации.
3. Практическое задание: кейс №7

Кейсы:

1. И. А. Милославова выделяет основные стадии адаптации: уравновешивание, псевдоадаптация, приноравливание, уподобление. Приведите примеры поведения работников, находящихся на различных стадиях адаптации.
2. И.Б. Дерманова, рассматривая адаптацию как приспособление, подчеркивает, что при этом возможно два пути изменения личности: принесение индивидуальности в жертву приспособлению (конформное поведение) или сохранение и развитие индивидуальности (самоактуализация). Какой путь вы выбираете для себя, приспосабливаясь к новым условиям?

3. Познакомьтесь с программой адаптации сотрудников в компании «КАСИС» и компании «Альтоника» Что вам понравилось в программе? Что вы считаете, было бы полезно из программы использовать на вашем предприятии?

**Программа адаптации сотрудников в компании
«КАСИС» и компании «Альтоника»**

Горковенко Ю. - начальник отдела по работе с персоналом компании «КАСИС» и Манаев С. - начальник отдела по работе с персоналом компании «Альтоника» отмечают, что склонны уделять большое внимание проблеме адаптации в коллективе новых сотрудников и выделяют следующие этапы создания эффективной процедуры:

1. Во-первых, необходимо выделить факторы, которые влияют на успешную адаптацию новых сотрудников, а также выработать критерии оценки эффективности процедуры адаптации.
2. Во-вторых, определить круг мероприятий, необходимых, для понимания и успешного принятия сотрудником существующих на предприятии норм и правил.
3. В-третьих, определить круг лиц, которые будут проводить и контролировать эти мероприятия, разграничить сферы ответственности различных подразделений, включенных в процесс.

Они считают, что более всего успешность адаптации зависит от эффективности протекания организационной, социально-психологической, профессиональной адаптации сотрудника.

Организационная адаптация основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления. Необходимо в связи с этим сделать новому сотруднику краткий экскурс в историю развития организации, рассказать о клиентах и партнерах, дать ознакомиться с положением об организационной структуре предприятия и положением об отделе, в котором ему работать. Выдать на руки должностную инструкцию. Также необходимо познакомить его с непосредственным начальником (в случае, если это не было сделано в процессе отбора) и ознакомить его с процедурой эскалации проблем. Социально-психологическая адаптация сотрудника – это принятие новых норм взаимоотношений, поведения в данной организации, приспособление к новому социуму. Здесь необходимо познакомить нового сотрудника и обсудить с ним миссию компании, рассказать ему о традициях, существующих на предприятии, познакомить его с коллегами по подразделению и людьми из других подразделений, с кем он будет связан технологически (круг функциональных связей подразделения должен быть зафиксирован в соответствующих положениях). В особых случаях (например, закрытость/удаленность подразделения) имеет смысл проведение социально-психологических тренингов, нацеленных на формирование определенных норм и стиля взаимоотношений. Профессиональная адаптация – это постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до определенного уровня, необходимого для исполнения новым сотрудником своих функциональных обязанностей на технологически необходимом уровне. Круг данных навыков должен быть очерчен в должностной инструкции, которую сотрудник получает на руки. Должны быть разработаны и доведены до его сведения критерии успешности прохождения испытательного срока, а также, по возможности, четко поставлены задачи.

Авторы считают, что особое внимание стоит уделять организационной адаптации сотрудников, не имевших ранее опыта работы, особенно если речь идет о крупном предприятии с большой численностью персонала. Как правило, сотрудники, которые не имеют опыта работы, не имеют и опыта организационного поведения. Зачастую, им сложно обратиться к коллегам из смежного

подразделения по вопросу получения какой-либо информации, необходимой для работы, у них нет опыта работы со служебной документацией и т.п. Службе по работе с персоналом необходимо довести до новых сотрудников сведения о сложившейся корпоративной культуре организации, системе документооборота компании, служебных взаимоотношениях между работниками. Для каждой организации существует свой, сложившийся со временем стиль общения и служебных взаимоотношений между сотрудниками. Самый элементарный пример, который можно привести в данном случае: в некоторых фирмах обращение к работнику происходит по имени и отчеству, вне зависимости от должности и возраста, в других для обращения используется имя и фамилия, в третьих - имя. Если новый сотрудник не извещен об этом, то у него в самом начале работы могут возникнуть проблемы в общении с коллегами.

Для успешной организационной и профессиональной адаптации в компании целесообразно создать и развивать институт наставничества, чтобы новый сотрудник после выхода на работу не был «брошенным». Наставником, как правило, может выступить либо линейный руководитель, либо опытный сотрудник данного подразделения, положительно зарекомендовавший себя. На наставника возлагается основная часть работы по профессиональной адаптации нового сотрудника, а также часть работы по организационной адаптации. Естественно, что сотрудники службы по работе с персоналом обязаны контролировать и корректировать работу наставника. Для наставников необходимо ввести дополнительные поощрения в случае успешной адаптации «подшефного» в коллективе. Для социально-психологической адаптации новых сотрудников службе по работе с персоналом необходимо проводить периодические мероприятия (опросы, тренинги), также необходима и тщательная ревизия отношений «новый сотрудник – наставник».

В организационном плане имеет смысл выделить наставника и нового сотрудника в отдельный сектор внутри отдела. При этом наставник получает статус руководителя сектора со всеми полномочиями и подчинением начальнику отдела. Это освобождает начальника отдела от лишней нагрузки путем делегирования определенного круга полномочий наставнику, а наставник в свою очередь, получает достаточный инструментарий для успешного осуществления своих функций.

4. Оцените достоинства и недостатки подхода к адаптации А.Чепусова. Программа адаптации рекрутингового агентства «Спутник».

Александр Чепусов, директор Рекрутингового агентства «Спутник» считает, что для новичка важно обозначить наиболее важные моменты в процессе адаптации, а справляться с ними он будет, по-возможности, сам. Для этого новичку можно составить личный план адаптации, который условно может содержать самые общие действия и принципы:

- ✓ *Ознакомиться с историей компании, ее традициями и менталитетом.*
- ✓ *Изучить конечные продукты компании: ассортимент, товары или услуги. Обратит внимание на их рыночные конкурентные преимущества.*
- ✓ *Знакомство с руководством компании, подчиненными, ключевыми работниками компании*
- ✓ *Изучить планы и перспективы развития компании в целом и отдельного подразделения, где работает новичок.*
- ✓ *Знакомство с географической «зоной ответственности», где находится рабочее место новичка.*
- ✓ *Обратить особое внимание на социально-психологические особенности личностей соседей по офису или другому рабочему месту.*

- ✓ Изучить систему оплаты, бонусов и других социальных льгот, принятых в компании.
- ✓ Тщательно изучить должностную инструкцию, так чтобы не осталось никаких «белых пятен».
- ✓ Оптимально организовать свое рабочее место и рабочее время в соответствии с корпоративной культурой компании.
- ✓ Изучить до необходимого уровня, в зависимости от должности, особенности технологий, применяемых в компании.
- ✓ Стараться не противопоставлять себя корпоративному уровню и привычкам, принятым в компании.
- ✓ Выработать личные установки на доброжелательные, длительные отношения с коллегами и долгосрочную работу в коллективе.
- ✓ Принимать участие в неформальной жизни коллектива и его общественных делах.

Если новое рабочее место новичка – должность руководителя, менеджера, то процесс адаптации - это отдельный разговор. Может быть, новичок долго и целенаправленно работал, чтобы добиться своей цели, а может быть, выбор на него пал случайно. Может быть, он вложил немалые средства, чтобы получить дополнительную квалификацию, которая позволила сделать желаемый карьерный скачок. Может быть, он просто смог показать свои лучшие качества, которые убедили работодателя в том, что именно он самая подходящая кандидатура для этой должности. Не очень важно, каким из вышеназванных путей он этого добился. Важно то, что его профессиональная жизнь изменилась коренным образом. Что же важно для организации его адаптации в этой новой жизни?

- Новичку необходимо узнать о прежней атмосфере в руководимом подразделении компании. С учетом этой информации суметь безболезненно для коллектива подать свой собственный стиль руководства. Это важно для успешной работы в будущем - попытаться сразу расположить к себе людей, завоевать их доверие.
 - Использование способностей руководителя. Как убедить сотрудников в их существовании? Новичок не должен проявлять неловкость в своих действиях или неуверенность в принятии решений. Он должен показать, что руководство для него - это абсолютно нормальная и естественная повседневная работа.
 - Нужно учиться выражать свои мысли ясно, чётко, логично, доходчиво и последовательно. В случае возникновения ситуации неясности, уточнить у собеседника, «Правильно ли я понимаю, что...».
 - Само по себе назначение на должность - это ещё не гарантия успешной карьеры. Ошибок не избежать, особенно в начале. Общеизвестно, ошибок не совершает только тот, кто ничего не делает. Если возникает проблема, и новичок чувствует, что в этом есть и его доля вины, то нужно проанализировать стиль руководства. Необходимо поинтересоваться мнением подчинённых и непосредственного начальника. Их мнения помогут определить причину неудачи. Тот факт, что новичок не старается «замолчать» проблему, а открыто ее решает, говорит о его уверенности в себе и в том, что сумеет справиться с ней. Умение признавать свои ошибки - это одно из главных качеств успешного менеджера.
 - Анализируя решаемую проблему, постарайтесь быть объективным. Постарайтесь отделять профессиональные и личные качества подчиненных. Если подчиненный не выполнил поставленную задачу, решите простой вопрос: "Сотрудник не может или не хочет выполнить поставленную перед ним задачу?". Ответ на вопрос сразу определит, что это - недостаточная компетенция или проблема поведения.
 - В руководстве коллективом последовательно расставьте приоритеты. Умение выделить главную цель и составить план ее достижения – это путь превращения новичка в руководителя.
5. Какие идеи Г. Романовской могли бы быть реализованы в организации, в которой Вы проходили производственную практику?

Программа адаптации в компании ЗАО «ОКТРАНСВНЕШТЕРМИНАЛ».

Заместитель генерального директора по персоналу российской компании ЗАО «ОКТРАНСВНЕШТЕРМИНАЛ» Генриетта Романовская считает, что особенное внимание следует уделять молодым специалистам. Молодые специалисты – это люди, которые еще не имели опыта работы или имели незначительный – на практике.

Исследования показали, что более высокий процент текучести данной категории работников связан с их завышенными ожиданиями. Поэтому специально для них в компании ЗАО «ОКТРАНСВНЕШТЕРМИНАЛ» включили в ознакомительный буклет информацию о тех случаях, которые могут быть для них неожиданными, непонятными, не принятыми. Если человек подготовлен, обладает информацией, то профессионально-трудная ситуация не вызовет у него больших изменений представлений о деятельности. Вначале работы предупреждают в службе управления персоналом молодого человека о том, что ощущение некоторого дискомфорта в новом коллективе чувствуют многие, и оно естественное. Что он должен: вести себя определенным образом (то есть приобщают его к корпоративной культуре): впитывать новую информацию, проявлять инициативу в изучении новой работы, уважать заведенный порядок дел, соизмерять свои привычки с теми, что приняты в подразделении, всегда быть вежливым, здороваться, улыбаться и так далее.

Большую роль в процессе адаптации, считает Г. Романовская, играют наставники. Это работники, которые не являются руководителями новичков. Они имеют большой опыт в организации, не занимают высоких руководящих позиций. Но их статус и значимость для организации высоки. Это люди, которым нравится передавать свои знания и умения.

6. Проанализируйте методы и организацию адаптации, представленные в Программе адаптации компании ANТ-Management и компании ComMark.

Валерий Куприн, директор компании ANТ-Management и Элина Денисова, директор по персоналу компании ComMark считают, что успешная адаптация должна быть процессом хорошо спланированным и управляемым.

Для успешной реализации процесса профессиональной адаптации работников вполне целесообразно разрабатывать *Общую программу профессиональной ориентации работника компании и Специализированную Программу профессионального обучения и адаптации*

Профессиональная ориентация: *Общая программа профессиональной ориентации* имеет целью познакомить сотрудника с наиболее общими элементами корпоративной (организационной) культуры компании. Содержательно она обычно включает знакомство и получение общего представления об истории, миссии, основных стратегий и политик компании.

Компания:

- дата рождения компании
- основатели компании
- основные этапы развития компании
- наиболее крупные достижения компании
- лучшие люди компании

Миссия и основные стратегические цели компании:

- философия и этика ведения бизнеса, система основных ценностей, имидж компании.
- конкурентные преимущества компании
- ключевые факторы успеха
- обязательства компании в отношении к Клиентам, продуктам, услугам, рынкам

- традиции, нормы, профессиональные стандарты
- стратегические цели и задачи компании, предприятия, отдела
- характеристика ассортимента продукции и содержание услуг компании,
- фирменный стиль компании
- общие стратегии компании: маркетинговая, производственная, региональная, организационная, кадровая

Основные политики компании:

Каждого работника, назначаемого на должность, в зависимости от его компетенции, весьма желательно ознакомить с основными политиками компании:

- в области планирования и разработки ассортимента,
- продвижения продукции товаров и услуг на рынок,
- в области продаж, доставки товаров потребителю,
- политики работы с Клиентами,
- политики в области управления персоналом.

Существенным мотивационным фактором является обзор основных положений компенсационной политики компании. При этом обращают внимание на вопросы:

- норм оплаты труда,
- структуры компенсационных выплат и возмещения затрат,
- оплаты сверхурочных работ,
- основы системы материального стимулирования и премирования работников
- порядка и сроков выплаты заработной платы,
- социальных программ предприятия- (лечение зубов, медицинское страхование, пособия по временной нетрудоспособности, процентные надбавки за стаж работы на предприятии, пенсионные программы, пособия в случае тяжелых утрат в семье сотрудника и другие),
- организации питания на предприятии,
- программы обучения за счет предприятия,
- программы занятий спортом за счет предприятия.

Принимаемого работника знакомят с условиями и порядком прохождения испытательного срока. Обращается внимание на содержание и изучение следующих документов:

- Правила внутреннего трудового распорядка
- Положения о подразделении
- Положение о коммерческой тайне
- Должностная инструкция работника
- Трудовой контракт с работником сроки и условия найма, порядок оплаты труда в период испытательного срока, права и обязанности работника, дисциплина и взыскания, руководство и оценка выполняемой работы, сроки контроля и механизм завершения испытательного срока.

- Программа обучения и профессиональной адаптации на период испытательного срока,

Опыт специалистов по управлению персоналом показывает, что для успешного достижения целей Общей Программы профессиональной ориентации в компании целесообразно иметь красочно изданную Историю компании, разработанные Кодексы компании, сборник документов и программ, в которых отражается общая информация о компании.

Специализированная Программа профессионального обучения и адаптации предназначена для решения следующих задач:

- ознакомления сотрудника с системой основных целей, задач, функций подразделения (отдела),
- уяснения основных рабочих обязанностей и ответственности за их выполнение,
- изучения основ системы документооборота рабочего места и отдела,

- освоения технологических процедур, правил, предписаний в работе отдела (подразделения, цеха, участка) и предприятия для успешной профессиональной адаптации и достижения высокого уровня производительности труда в короткие сроки.

Известно, что основополагающим документом, описывающим основные цели, задачи, функции должности работника, является должностная инструкция. Должностная инструкция содержит перечень процедур и технологических инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности. Перечень таких процедур и технологических инструкции определяется для каждой должности непосредственным руководителем при описании должности и разработки должностных инструкций.

Для решения задач профессиональной адаптации очень важно ознакомить сотрудника с основными задачами рабочего процесса и технологическими процедурами подразделения, которые включают:

Основные цели, задачи и приоритеты рабочего процесса подразделения

(отдела, цеха, участка)

- организация управления и структура подразделения
- цели и функции рабочего процесса на рабочем месте сотрудника
- процедуры взаимодействия с подразделениями предприятия
- процедуры взаимодействия между различными рабочими местами внутри подразделения
- процедуры и технологические инструкции рабочего места (Кто, что и когда должен сделать)

Рабочие обязанности и ответственности:

- детальное описание функций рабочего процесса и целевые результаты
- разъяснение важности выполнения описываемых функций и ее значимость в общем бизнес-процессе предприятия
- обсуждение эргономических вопросов рабочего места и рабочих процессов
- нормативы и критерии качества выполнения рабочих операций в системе общего рабочего процесса
- длительность рабочего дня и порядок взаимодействия с сотрудниками и руководителем по его эффективности
- возможность сверхурочных работ и порядок их организации в отделе, предприятии
- порядок взаимопомощи и сотрудничества в отделе в случае отсутствия сотрудника

Документооборот в отделе, на предприятии и на рабочем месте

- порядок исполнения и истребования документов
- перечень исполняемых документов и порядок отчетности
- порядок хранения, использования информации и уничтожения рабочей документации
- виды помощи, которая может быть оказана, и как просить о ней
- пределы компетенции и инициативы сотрудника

Технологические процедуры, правила и предписания в рабочем процессе

- технологические правила, процедуры характерные для данного рабочего места отдела, предприятия
- правила поведения в нестандартной ситуации
- правила техники безопасности
- вопросы экономической безопасности и порядок решения проблем, связанные с воровством
- порядок отношений с работниками, не входящих в состав отдела, предприятия,
- список сведений, составляющих коммерческую тайну рабочего места
- порядок принятия пищи, курения, перерывов, отдыха на рабочем месте
- порядок выноса вещей из отдела, предприятия
- порядок пользования телефонами
- порядок использования оборудования рабочего места и предприятия

Проведение осмотра отдела, предприятия и представления сотрудника

- рабочее место
- комнаты отдыха
- туалетные комнаты
- места для курения
- душевые
- шкафчики для переодевания
- столовая
- места расположения служб предприятия
- место оказания первой помощи, аптечки
- представление сотрудников отдела и предприятия

Таким образом, процесс профессиональной адаптации можно рассматривать как элемент процесса найма работника в компании. Успешность профессиональной адаптации зависит от ряда условий, к которым относятся отработанность организационного механизма управления процессом адаптации, наличием системы обучения в организации, объективностью оценки профессиональных качеств и исполнения функций должности, персональной ответственностью руководителей компании и подразделений и не в последнюю очередь - профессиональной компетенцией менеджера по персоналу компании.

7. Проанализируйте методы и организацию адаптации, представленные в Программе адаптации К.В.Погорельского и С.В.Савельевой.

К.В.Погорельский и С.В.Савельева анализируют организацию процесса адаптации на примере коммерческого банка. Они считают, что целесообразно включить в программу адаптации новых сотрудников две основные части – общую и индивидуальную, которые будут рассчитаны на весь испытательный срок.

Общая часть предполагает формирование общего представления об организации, его основных направлениях деятельности, организационных особенностях, особенностях взаимоотношений организации и работника (порядок приема и увольнения, заработная плата, льготы), условий труда и т.п. В зависимости от категории принимаемого специалиста, общая часть может быть более или менее полной. Проводится в течение первой недели работы сотрудника и состоит из 4-х этапов:

1.Вводное ориентационное собеседование. Основной задачей данной процедуры является сообщение новому сотруднику сведений об организации, оказываемых организацией услугах и особенностях трудовых отношений между организацией и работником.

Ориентационное собеседование проводится после формирования окончательного предложения по приему на работу и согласования даты выхода. Возможно также его проведение в первый день работы. Проводит собеседование начальник отдела кадров или сотрудник отдела по его поручению. Для кандидатов, принимаемых на ключевые посты возможно проведение данного собеседования с руководителем направления, Генеральным директором.

Основные вопросы, затрагиваемые на ориентационном собеседовании:

- Организация на рынке:

1. Основные виды услуг, оказываемые организацией, ситуация на рынке услуг.
2. Сильные стороны организации в сравнении с конкурентами, основной круг клиентов.
3. Формы и методы работы.
4. Основные этапы работы.
5. Общая оценка позиции организации на рынке, ближайшие и долгосрочные цели развития.

- Организация изнутри:

6. История развития.

7. Основные подразделения и содержание их деятельности.

8. Руководство компании, разграничение полномочий, порядок выработки решений.

9. Внутренние связи компании.

2. Личное ознакомление с организацией и его сотрудниками.

После оформления всех необходимых документов при приеме на работу проводится представление сотрудника персоналу организации и показ основных помещений офиса. В зависимости от категории работника этот обход может совершить непосредственный руководитель сотрудника или другой человек по его поручению, а также сотрудник отдела персонала

- Ознакомление с рабочим местом. Общее ознакомление проводит непосредственный руководитель. Показывает рабочий стол, оснащение, места хранения документов, методической литературы и других рабочих материалов общего пользования.

Инструктаж по использованию технических средств (АТС, персональный компьютер) и т.п. проводит руководитель отдела информационных технологий (или его заместитель). Регистрирует нового сотрудника как пользователя сети, объясняет особенности использования возможностей сети компании (диски и хранящаяся на них информация, директории общего пользования и т.д.) и дает вводные консультации по пользованию конкретными программными продуктами. Объясняет особенности пользования внутренней АТС компании и дает памятку с основными функциями.

- Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем.

Проводится непосредственным начальником сотрудника, возможно в присутствии Руководителя направления. Проводится в свободной форме в рабочем порядке в течение первой недели работы. Руководитель объясняет задачи и требования к работе, отвечает на вопросы и рассматривает пожелания нового сотрудника.

- Индивидуальная программа адаптации определяется непосредственным руководителем, согласуется с руководителем направления и начальником отдела персонала. Она включает в себя более детальное ознакомление с деятельностью организации и оказываемыми им услугами (для сотрудников, которые будут непосредственно взаимодействовать с клиентами или другими сторонними организациями), более детальное ознакомление с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, специфичных для данной должности (например, программные продукты, ведение внутренней документации и т.п.). Индивидуальная программа адаптации рассчитана на период прохождения испытательного срока, фиксируется в **Индивидуальном плане работы на испытательный срок** и делится на две части: 1. вхождение в должность; 2. работа в должности.

План вхождения в должность. Рассчитан на первый месяц работы со дня приема. Он составляется по окончании первой недели работы сотрудника непосредственным руководителем, согласовывается с отделом персонала и доводится до сотрудника под роспись. Этот этап предполагает полное вхождение нового сотрудника в должность, т.е. полное освоение своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, ее деятельности и структуре. План работы закрепляется в первой части **Индивидуального плана работы на испытательный срок**, где и фиксируется его выполнение. В этой части оценивается адаптивность и обучаемость сотрудника.

План оценки работы в должности. Рассчитан на оставшийся период испытательного срока. Сотрудник самостоятельно составляет ежемесячный план

работы, согласовывает его с непосредственным руководителем и отделом персонала. Оценка выполнения плана фиксируется во второй части Индивидуального плана прохождения испытательного срока. В этой части оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания, уровень исполнительской дисциплины, потенциал и возможности дальнейшего роста.

Назначение наставника. Для новых сотрудников и переводимых приказом по организации назначается наставник, который планирует, сопровождает и оценивает работу нового сотрудника в период прохождения им испытательного срока, для этого ему выдается **Памятка руководителя**.

За 10 рабочих дней до окончания испытательного срока в отдел персонала подаются следующие документы:

- отчеты нового сотрудника о проделанной работе;
- Индивидуальный план работы (с оценкой наставником и/или непосредственным руководителем проделанной работы и отзывом с предложениями по дальнейшей работе сотрудника, завизированный Руководителем направления).
- Отзыв руководителя.

При успешном прохождении испытательного срока, непосредственный руководитель устно информирует сотрудника о продолжении трудовых отношений. Отдел персонала инициирует заполнение сотрудником Личного плана профессионального и служебного развития

Личный план профессионального и служебного развития служит основой для определения профессиональных и служебных интересов сотрудника, возможных путей мотивации, а также оценки достижений и потенциала специалиста во время аттестации.

Индивидуальный план работы на испытательный срок с оценками, комментариями, а также **Личный план профессионального и служебного развития** передаются в отдел персонала для дальнейшей работы и приобщаются к личному делу сотрудника.

В случае, если в ходе прохождения испытательного срока выявляется несоответствие сотрудника должности, непосредственный руководитель оформляет служебную записку на имя Руководителя направления о несоответствии сотрудника. Служебная записка согласовывается с начальником отдела персонала и визируется Генеральным директором. О неудовлетворительном итоге прохождения испытательного срока и нежелании продолжать трудовые отношения сотруднику сообщается до даты истечения испытательного срока в письменной форме под роспись. После этого происходит процедура увольнения сотрудника.

8.4. Тематика курсовых работ

Изучение дисциплины не предполагает написание курсовой работы.

9. Критерии выставления оценок по результатам изучения дисциплины

Освоение обучающимся каждой учебной дисциплины в семестре, независимо от её общей трудоёмкости, оценивается по 100-балльной шкале, которая затем при промежуточном контроле в форме экзамена и дифференцированного зачета переводится в традиционную 4-балльную оценку («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»), а при контроле в форме зачёта – в 2-балльную («зачтено» или «незачтено»). Данная 100-балльная шкала при необходимости соотносится с Европейской системой перевода и накопления кредитов (ECTS).

Соотношение 2-, 4- и 100-балльной шкал оценивания освоения

обучающимися учебной дисциплины со шкалой ECTS

Оценка по 4-бальной шкале	Зачёт	Сумма баллов по дисциплине	Оценка ECTS	Градация
5 (отлично)	Зачтено	90 – 100	A	Отлично
4 (хорошо)		85 – 89	B	Очень хорошо
3 (удовлетворительно)		75 – 84	C	Хорошо
		70 – 74	D	Удовлетворительно
		65 – 69		
2 (неудовлетворительно)	Не зачтено	Ниже 60	E	Посредственно
			F	Неудовлетворительно

Критерии оценок ECTS

5	A	« Отлично » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному
4	B	« Очень хорошо » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному, однако есть несколько незначительных ошибок
	C	« Хорошо » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками
3	D	« Удовлетворительно » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки
	E	« Посредственно » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному
2	F	« Неудовлетворительно » – теоретическое содержание дисциплины не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом дисциплины не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в форме текущего и промежуточного контроля. Текущий контроль в семестре проводится с целью

обеспечения своевременной обратной связи, с целью активизации самостоятельной работы обучающихся. Объектом промежуточного контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Структура итоговой оценки обучающихся

Критерии и показатели оценивания результатов обучения

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Работа на аудиторных занятиях	20
2	Посещаемость	5
3	Самостоятельная работа	15
4	Текущая аттестация	20
	Итого	60
5	Промежуточная аттестация	40
	Всего	100

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения
в рамках аудиторных занятий*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Подготовка и выступление с докладом	до 5 баллов
2	Активное участие в обсуждении доклада	до 5 баллов
3	Выполнение практического задания (анализ практических ситуаций, составление документов, сравнительных таблиц)	до 5 баллов
4	Другое	до 5 баллов
	Всего	20

Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках посещаемости обучающихся аудиторных занятий

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
100% посещение аудиторных занятий	5
100% посещение аудиторных занятий. Небольшое количество пропусков по уважительной причине	4
До 30% пропущенных занятий	3
До 50% пропущенных занятий	2
До 70% пропущенных занятий	1
70% и более пропущенных занятий	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения
в рамках самостоятельной работы обучающихся*

Критерии оценивания	Показатель (оценка в баллах)
Раскрыты основные положения вопроса или задания через систему аргументов, подкрепленных фактами, примерами, обоснованы предлагаемые в самостоятельной работе решения, присутствуют полные с детальными пояснениями выкладки, оригинальные предложения, обладающие элементами	15–12

практической значимости, самостоятельная работа качественно и чётко оформлена	
В работе присутствуют отдельные неточности и замечания непринципиального характера	11–9
В работе имеются серьёзные ошибки и пробелы в знаниях	8–5
Задание не выполнено или выполнено с грубыми ошибками	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения
в рамках текущей аттестации*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Задание полностью выполнено, правильно применены теоретические положения дисциплины. Отмечается чёткость и структурированность изложения, оригинальность мышления	20–17
Задание полностью выполнено, при подготовке применены теоретические положения дисциплины, потребовавшие уточнения или незначительного исправления	16–13
Задание выполнено, но теоретическая составляющая нуждается в доработке. На вопросы по заданию были даны нечёткие или частично ошибочные ответы	12–5
Задание не выполнено или при ответе сделаны грубые ошибки, демонстрирующие отсутствие теоретической базы знаний обучающегося	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения
в рамках промежуточного контроля*

Промежуточный контроль в форме *зачета* имеет целью проверку и оценку знаний обучающихся по теории и применению полученных знаний и умений.

Критерии и показатели оценки результатов зачёта в тестовой форме

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Правильно выполненных заданий – 86–100%	40–35
Правильно выполненных заданий – 71–85%	34–25
Правильно выполненных заданий – 51–70%	24–15
Правильно выполненных заданий – менее 50%	14–0