

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»**  
**(РУТ (МИИТ))**



Рабочая программа дисциплины (модуля),  
как компонент образовательной программы  
базового высшего образования  
по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом,  
утвержденной первым проректором РУТ (МИИТ)  
Тимониным В.С.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Адаптация и наставничество**

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль): Управление персоналом организации

Форма обучения: Очная

Рабочая программа дисциплины (модуля) в виде  
электронного документа выгружена из единой  
корпоративной информационной системы управления  
университетом и соответствует оригиналу

Простая электронная подпись, выданная РУТ (МИИТ)  
ID подписи: 11244  
Подписал: заведующий кафедрой Епишкин Илья  
Анатольевич  
Дата: 01.06.2026

## 1. Общие сведения о дисциплине (модуле).

Целью освоения дисциплины (модуля) является:

- изучение студентами теоретических положений, методических и прикладных разработок в области кадрового менеджмента, позволяющие сформировать навыки принятия эффективных решений при организации, адаптации и наставничестве персонала.

Задачами дисциплины (модуля) являются:

- формирование навыков по представлению направления осуществления и организации кадровой деятельности;
- формирование навыков по проведению адаптации работников;
- формирование навыков по планированию программы стажировки различных категорий работников;
- формирование навыков по планированию карьеры и профессионально-должностных перемещений;
- формирование навыков по планированию профессионального развития и обучения персонала;
- формирование навыков по ведению документационного сопровождения и кадрового учета.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю).

Перечень формируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) в результате обучения по дисциплине (модулю):

**ПК-2** - Способен применять современные технологии работы с персоналом (подбор, адаптация, наставничество, оценка, мотивация) для обеспечения организации квалифицированными кадрами, повышения эффективности их трудовой деятельности и оптимизации организационного поведения.

Обучение по дисциплине (модулю) предполагает, что по его результатам обучающийся будет:

### **Знать:**

- принципы оперативного управления предприятиями;
- основные функции оперативного управления персоналом;
- современные теории и концепции организации эффективной работы современных компаний;
- перечень документационного обеспечения системы управления персоналом;

- методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций;
- локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок развития и построения профессиональной карьеры персонала;
- порядок переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок;
- порядок составления смет затрат на адаптацию и стажировку персонала;
- порядок ведения учета и отчетности по адаптации и стажировке персонала.

**Уметь:**

- оформлять документацию, необходимую для эффективной работы системы управления персоналом;
- вести кадровый учет;
- анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала;
- определять критерии формирования кадрового резерва организации;
- составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала;
- определять рабочие места для проведения стажировки и адаптации персонала;
- определять группы персонала для стажировки и адаптации.

**Владеть:**

- навыками выполнения основных функций оперативного управления персоналом на основе научно обоснованных и эффективных технологий отечественной и зарубежной практики;
- навыками организации процессов труда и оценки их эффективности;
- навыками организации мероприятий по адаптации, стажировке персонала;
- навыками разработки планов адаптации, стажировки персонала с оценкой затрат;
- навыками анализа успешных корпоративных практик по организации адаптации и стажировке персонала;
- методами анализа структуры, планов и вакансий организации;
- методами анализа особенностей работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах;
- навыками формирования кадрового резерва.

3. Объем дисциплины (модуля).

### 3.1. Общая трудоемкость дисциплины (модуля).

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 3 з.е. (108 академических часа(ов)).

3.2. Объем дисциплины (модуля) в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Тип учебных занятий	Количество часов	
	Всего	Семестр №4
Контактная работа при проведении учебных занятий (всего):	64	64
В том числе:		
Занятия лекционного типа	32	32
Занятия семинарского типа	32	32

3.3. Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся, а также в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении промежуточной аттестации составляет 44 академических часа (ов).

3.4. При обучении по индивидуальному учебному плану, в том числе при ускоренном обучении, объем дисциплины (модуля) может быть реализован полностью в форме самостоятельной работы обучающихся, а также в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении промежуточной аттестации.

## 4. Содержание дисциплины (модуля).

### 4.1. Занятия лекционного типа.

№ п/п	Тематика лекционных занятий / краткое содержание
1	Адаптация персонала как функция системы управления человеческими ресурсами Рассматриваемые вопросы: - историческая ретроспектива становления систем адаптации; - место адаптации в общей структуре HR-менеджмента; - влияние качества адаптации на текучесть кадров и лояльность персонала.
2	Сущность, цели и структурные элементы системы адаптации Рассматриваемые вопросы:

№ п/п	Тематика лекционных занятий / краткое содержание
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- понятийный аппарат трудовой и организационной адаптации;</li> <li>- двусторонний характер процесса адаптации;</li> <li>- цели адаптации с позиции работодателя и нового сотрудника.</li> </ul>
3	<b>Видовая классификация адаптации персонала</b> Рассматриваемые вопросы: <ul style="list-style-type: none"> <li>- первичная и вторичная адаптация;</li> <li>- производственная и непроизводственная адаптация;</li> <li>- специфика ре-адаптации сотрудников после длительного отсутствия.</li> </ul>
4	<b>Психофизиологические и социально-психологические аспекты адаптации</b> Рассматриваемые вопросы: <ul style="list-style-type: none"> <li>- психофизиологическая адаптация к режиму труда и отдыха;</li> <li>- социально-психологическая адаптация и принятие норм корпоративной культуры;</li> <li>- феномен «шока новичка» и методы его профилактики.</li> </ul>
5	<b>Профессиональная и организационная адаптация сотрудников</b> Рассматриваемые вопросы: <ul style="list-style-type: none"> <li>- освоение функционала и развитие профессиональных компетенций;</li> <li>- усвоение организационной структуры и внутренних регламентов;</li> <li>- роль должностной инструкции в профессиональном становлении работника.</li> </ul>
6	<b>Институт наставничества: эволюция и экономическая эффективность</b> Рассматриваемые вопросы: <ul style="list-style-type: none"> <li>- историческая значимость наставничества;</li> <li>- понятие наставничества в контексте обучения на рабочем месте;</li> <li>- разграничение ролей наставника, тьютора, коуча и бадди.</li> </ul>
7	<b>Психолого-педагогические модели наставничества</b> Рассматриваемые вопросы: <ul style="list-style-type: none"> <li>- модель ситуационного наставничества;</li> <li>- передача неявных знаний в процессе когнитивного ученичества;</li> <li>- цикл Дэвида Колба в обучении взрослых применительно к стажировке.</li> </ul>
8	<b>Подготовка и отбор наставников: компетентностный подход</b> Рассматриваемые вопросы: <ul style="list-style-type: none"> <li>- требования к профессиональному и личностному профилю наставника;</li> <li>- методики выявления склонности к педагогической деятельности;</li> <li>- типичные ошибки при административном назначении наставников.</li> </ul>
9	<b>Технологии разработки программ предварительной и первичной адаптации</b> Рассматриваемые вопросы: <ul style="list-style-type: none"> <li>- pre-boarding: работа с кандидатом до первого рабочего дня;</li> <li>- структура Welcome-тренинга и сторителлинг о компании;</li> <li>- проектирование плана вхождения в должность по SMART-принципу.</li> </ul>
10	<b>Роль руководителя и HR-специалиста в управлении адаптационными процессами</b> Рассматриваемые вопросы: <ul style="list-style-type: none"> <li>- зоны ответственности линейного менеджмента и HR-департамента;</li> <li>- коммуникационные планы обратной связи в период испытаня;</li> <li>- профилактика ошибок делегирования на этапе входа в должность.</li> </ul>
11	<b>Оценка эффективности системы адаптации и наставничества</b> Рассматриваемые вопросы: <ul style="list-style-type: none"> <li>- объективные и субъективные критерии оценки эффективности;</li> <li>- инструменты среза лояльности на испытательном сроке;</li> <li>- методика анализа «воронки адаптации» и выявления точек отсева.</li> </ul>
12	<b>Управление карьерой молодого специалиста в период становления</b> Рассматриваемые вопросы:

№ п/п	Тематика лекционных занятий / краткое содержание
	- специфика первичной адаптации выпускников вузов; - программы Graduate Programs как расширенный этап онбординга; - построение индивидуального плана развития по итогам адаптационного периода.
13	<b>Автоматизация процессов адаптации и обучения</b> Рассматриваемые вопросы: - обзор HRM-систем для автоматизации онбординга; - чат-боты и AI-инструменты для сопровождения новичков; - геймификация адаптации и использование формата микрообучения.
14	<b>Трансформация систем наставничества в условиях удаленной и гибридной работы</b> - барьеры социальной изоляции при дистанционной адаптации; - инструменты виртуального наставничества; - создание системы «цифрового баддинга» и правила самопрезентации в цифровой среде.

## 4.2. Занятия семинарского типа.

### Практические занятия

№ п/п	Тематика практических занятий/краткое содержание
1	<b>Разработка профиля должности для целей адаптации</b> В результате выполнения практического задания студент получает навык составления профиля должности, включающего ключевые компетенции и функциональные обязанности. Учитя выявлять зоны потенциальных рисков и типичных ошибок новичка на конкретной позиции для последующего проектирования адаптационной программы.
2	<b>Кейс «Неудачное начало»</b> В результате работы над кейсом студент получает навык применения конкретных подходов адаптации по отношению к новым сотрудникам.
3	<b>Кейс «Диагностика системы адаптации в действующей компании»</b> В результате выполнения практического задания студент учится проводить аудит существующей системы адаптации персонала. Получает навык выявления сильных и слабых сторон процесса, а также разрабатывает рекомендации по его оптимизации на основе анализа внутренней документации и интервью.
4	<b>Деловая игра «Отбор кандидатов в наставники»</b> В результате выполнения практического задания студент учится применять компетентностный подход к отбору наставников. Получает навык проведения структурированного интервью для выявления педагогических склонностей и разработки мотивационного пакета для будущего наставника.
5	<b>Деловая игра «Показатели и характеристика состояния и использования трудового потенциала в организации»</b> В результате участия в деловой игре студент учится на конкретном примере анализировать показатели эффективного использования трудового потенциала работников организации.
6	<b>Составление карты социально-психологической адаптации</b> В результате выполнения практического задания студент получает навык разработки чек-листа и плана-графика знакомства новичка с коллективом и ключевыми смежниками. Учитя планировать мероприятия по неформальному включению сотрудника в социальную среду подразделения.
7	<b>Составление индивидуального плана развития по итогам испытательного срока</b> В результате выполнения практического задания студент получает навык перевода результатов оценки адаптационного периода в формат развивающих целей. Учитя формулировать задачи

№ п/п	Тематика практических занятий/краткое содержание
	профессионального и карьерного роста по SMART-методике с учетом зон роста, выявленных на испытании.
8	<b>Деловая игра «Обратная связь по итогам первой недели стажировки»</b> В результате выполнения практического задания студент учится выстраивать развивающий диалог с новым сотрудником. Получает навык использования техник «сэндвича», безоценочных суждений и открытых вопросов для повышения осознанности новичка без демотивации.
9	<b>Практикум «Проектирование матрицы адаптации для удаленного сотрудника»</b> В результате выполнения практического задания студент получает навык адаптации классических инструментов онбординга под условия гибридного офиса. Учится подбирать цифровые каналы коммуникации и планировать виртуальные встречи для предотвращения социальной изоляции дистанционного работника.
10	<b>Деловая игра «Разработка плана дистанционного обучения сотрудника»</b> В результате участия в деловой игре студент учится на конкретном примере постановке целей подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала; определению принципов, методов, форм и видов обучения; классификации и содержанию форм обучения на рабочем месте, вне рабочего места, около рабочего места.
11	<b>Моделирование цикла обучения на рабочем месте по Дэвиду Колбу</b> В результате выполнения практического задания студент получает навык построения микро-цикла стажировки с опорой на полный цикл обучения взрослых: от получения конкретного опыта до активного экспериментирования с новыми знаниями на практике.
12	<b>Кейс «Ре-адаптация сотрудницы после выхода из декретного отпуска»</b> В результате выполнения практического задания студент учится выявлять специфические потребности сотрудников, возвращающихся к работе после длительного перерыва. Получает навык проектирования поддерживающих мероприятий и гибкого графика для восстановления профессиональных навыков.
13	<b>Деловая игра «Экстренная замена наставника в середине испытательного срока»</b> В результате выполнения практического задания студент учится управлять рисками выбытия наставника (болезнь, увольнение). Получает навык оперативной передачи дел, перераспределения кураторской нагрузки и стабилизации эмоционального состояния стажера в кризисной ситуации.
14	<b>Кейс «Сопровождение увольнения сотрудника, не прошедшего испытательный срок»</b> В результате выполнения практического задания студент учится грамотно оформлять процедуру расторжения трудового договора по результатам неудовлетворительного испытания. Получает навык сбора доказательной базы, формулирования объективной обратной связи и проведения этичного выходного интервью.
15	<b>Деловая игра «Бюджетирование затрат на программу онбординга»</b> В результате выполнения практического задания студент учится планировать ресурсы, необходимые для реализации полного цикла адаптации. Получает навык защиты бюджета перед условным руководством, аргументируя расходы на полиграфию, обучение наставников и автоматизацию.

#### 4.3. Самостоятельная работа обучающихся.

№ п/п	Вид самостоятельной работы
1	Работа с литературой.
2	Самостоятельное изучение тем дисциплины.
3	Подготовка к практическим занятиям.

4	Выполнение курсовой работы.
5	Подготовка к промежуточной аттестации.
6	Подготовка к текущему контролю.

#### 4.4. Примерный перечень тем курсовых работ

1. Эволюция системы адаптации персонала: от цехового ученичества до цифрового онбординга.
2. Сравнительный анализ моделей адаптации персонала в российских и зарубежных компаниях.
3. Психологическая адаптация работников к условиям труда на промышленном предприятии.
4. Социально-психологическая адаптация новых сотрудников в трудовом коллективе.
5. Профессиональная адаптация молодых специалистов в системе управления персоналом.
6. Институт наставничества как ключевой инструмент кадровой политики организации.
7. Методика формирования и оценки компетенций наставника в системе адаптации.
8. Нормативно-правовое регулирование процессов адаптации и наставничества в организации.
9. Разработка Положения об адаптации персонала как элемента локальной нормативной базы.
10. Роль руководителя структурного подразделения в управлении адаптацией подчиненных.
11. Влияние качества адаптационных программ на текучесть кадров в первый год работы.
12. Оценка эффективности системы наставничества: критерии, методы и инструменты.
13. Управление конфликтами в период организационной адаптации новых сотрудников.
14. Адаптация персонала в условиях удаленной и гибридной занятости.
15. Цифровые технологии и автоматизация процессов онбординга и наставничества.
16. Геймификация как метод повышения вовлеченности персонала в период адаптации.
17. Организационная адаптация сотрудников категории «синие воротнички» на производственном предприятии.

18. Специфика наставничества и адаптации персонала в сфере розничной торговли.

19. Разработка программы вторичной адаптации сотрудников после длительного отсутствия на рабочем месте.

20. Построение системы адаптации персонала в компании с нуля: этапы и ресурсы.

5. Перечень изданий, которые рекомендуется использовать при освоении дисциплины (модуля).

№ п/п	Библиографическое описание	Место доступа
1	Петров, А. Я. Профессиональное образование и обучение работников (персонала). Правовые основы : учебник для вузов / А. Я. Петров. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 317 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10444-8. — Текст : электронный	Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/542136">https://urait.ru/bcode/542136</a> (дата обращения: 16.05.2024).
2	Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный	Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/540825">https://urait.ru/bcode/540825</a> (дата обращения: 16.05.2024).
3	Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный	Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/544142">https://urait.ru/bcode/544142</a> (дата обращения: 10.04.2024).

6. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, которые могут использоваться при освоении дисциплины (модуля).

Поисковые системы Yandex, Mail (<http://yandex.ru/>, <http://mail.ru/>);

Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» (<http://www.ecsocman.edu.ru/>);

Научно-техническая библиотека РУТ (МИИТ) (<http://library.miit.ru/>);

Административно-управленческий портал (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>);

Ассоциация консультантов по экономике и управлению (<http://akeu.ru>).

7. Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства, необходимого для освоения дисциплины (модуля).

1. Microsoft Internet Explorer (или другой браузер);
2. Операционная система Microsoft Windows;
3. Microsoft Office;
4. Microsoft Teams;
5. Windows Media Player.

8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).

1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, оснащенные компьютерной техникой и наборами демонстрационного оборудования.

9. Форма промежуточной аттестации:

Курсовая работа в 4 семестре.

Экзамен в 4 семестре.

10. Оценочные материалы.

Оценочные материалы, применяемые при проведении промежуточной аттестации, разрабатываются в соответствии с локальным нормативным актом РУТ (МИИТ).

Авторы:

доцент, доцент, к.н. кафедры  
«Управление производством и  
кадровое обеспечение  
транспортного комплекса»

Т.В. Ярковская

Согласовано:

и.о. заведующего кафедрой  
УПиКОТК

Т.В. Ярковская

Заведующий кафедрой ЭТиУЧР

И.А. Епишкин

Председатель учебно-методической  
комиссии

С.В. Володин