

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС  
Кафедра управления персоналом

УТВЕРЖДЕНА  
кафедрой управления персоналом  
Протокол от «10» ноября 2021 г.  
№ 4

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
ДИСЦИПЛИНЫ**

**Управление талантами в организации**

**(Б1.В.ДВ.09.02)**

Краткое наименование дисциплины – не установлено  
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленность (профиль) «Управление персоналом организации»  
квалификация выпускника: Бакалавр  
формы обучения: очная, заочная

Год набора – 2021

Новосибирск, 2021

**Авторы – составители:**

доцент, к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом Татьяна Владимировна Черняк

**Заведующий кафедрой** управления персоналом, к.психол.н., доцент Инга Викторовна Доронина

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО .....	5
3.Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	9
4.3. Оценочные средства промежуточной аттестации .....	13
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	19
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	19
6.1. Основная литература .....	19
6.2. Дополнительная литература .....	20
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	21
6.4.Нормативные правовые документы.....	21
6.5.Интернет-ресурсы. ....	21
6.6.Иные источники.....	22
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	22

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

**1.1. Дисциплина «Управление талантами в организации» (Б1.В.ДВ.09.02)**

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
<b>ПКс-2</b>	Способен разрабатывать и применять кадровые технологии оценки различных категорий персонала	ПКс-2.5 Очная и заочная формы обучения	Способен разрабатывать и применять методы игровой оценки талантов
<b>ПКс-4</b>	Способен осуществлять деятельность по обеспечению кадрами и их рациональному использованию в соответствии с целями организации, соблюдать нормы трудового законодательства при принятии кадровых решений, разрабатывать организационную и функционально-штатную структуру и локальные нормативные акты	ПКс-4.4 Очная и заочная формы обучения	Осуществлять деятельность по обеспечению кадрами

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Деятельность по обеспечению персоналом(В).  Сбор информации о потребностях организации в персонале В/01.6 Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала В/02.6 Администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом В/03.6	ПКс-2.5 Очная и заочная формы обучения	<u>На уровне знаний:</u> • об игровых методах в оценочных технологиях оценки персонала
		<u>На уровне умений:</u> • разрабатывать и применять игровые методы в технологиях оценки
		<u>На уровне навыков:</u> • интерпретировать данные о поведении и самооценке личности
	ПКс-4.4 Очная и заочная формы обучения	<u>На уровне знаний:</u> • основ разработки и внедрения требований к должностям • о разработке и внедрении программ и процедур найма, подбора и отбора персонала
		<u>На уровне умений:</u>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• разработки и внедрения требований к должностям;</li> <li>• формирования критериев подбора персонала</li> </ul>
		<u>На уровне навыков:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала</li> <li>• владения методами деловой оценки персонала при найме</li> </ul>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины – 4 З.Е.

Количество академических часов, выделенных:

### очная форма обучения

на контактную работу с преподавателем

- 32 часа (16 часа лекций, 16 часа практических (семинарских) занятий);

на самостоятельную работу обучающихся – 112 часов.

### заочная форма обучения

на контактную работу с преподавателем

- 16 часов (6 часа лекций, 10 часов практических (семинарских) занятий);

на самостоятельную работу обучающихся – 128 часов.

### Место дисциплины

Дисциплина «Управление талантами в организации» (Б1.В.ДВ.09.02)

изучается студентами на четвертом курсе (7 семестр) очной формы обучения, на четвертом курсе (летняя сессия) и пятом курсе (зимняя сессия) заочной формы обучения.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин

Б1.В.09	Конфликтология
Б1.В.03	Организация и нормирование труда
Б1.В.06	Кадровое делопроизводство
Б1.В.07	Рекрутмент персонала
Б1.В.03	Организация и нормирование труда
Б1.В.08	Маркетинг персонала
Б1.В.11	Модуль "Проектирование в управлении персоналом"
Б1.В.11.01	Экономика управления персоналом
Б1.В.11.02	Моделирование системы управления персоналом
Б1.В.ДВ.06.01	Антикоррупционные кадровые технологии

Б1.В.ДВ.06.02	Антикризисное управление персоналом
---------------	-------------------------------------

### 3.Содержание и структура дисциплины

Таблица 1.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости <sup>1</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			л	лр	пз	КСР		
<i>Очная форма обучения</i>								
<b>Модуль 1.</b>	<b>Теория и практика управления талантами</b>	<b>72</b>	<b>8</b>		<b>8</b>		<b>56</b>	
Тема 1.1	Тема 1.1. Управление талантами как направление деятельности кадровой службы	26	4		2		20	О/Практическое задание
Тема 1.2	Тема 1.2. Основные направления деятельности управления талантами	26	2		4		20	О/Практическое задание
Тема 1.3	Тема 1.3. Зарубежный и российский опыт управления талантами в организации	20	2		2		16	О/Практическое задание
<b>Модуль 2.</b>	<b>Оптимальные модели управления талантами</b>	<b>72</b>	<b>8</b>		<b>8</b>		<b>56</b>	
Тема 2.1.	Оценка талантов в организации	36	4		4		28	О/Практическое задание

<sup>1</sup> Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), доклады (Д), выполнение контрольного задания (ПКЗ), электронный семинар (ЭС) и др.

Тема 2.2.	Формирование и развитие компетенций талантливых сотрудников как фактор эффективности организации	36	4		4		28	О/Практическое задание	
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой	
<b>Всего:</b>		<b>144</b>	<b>16</b>		<b>16</b>		<b>112</b>	<b>ак.ч</b>	
		<b>4</b>	<b>0.44</b>		<b>0.44</b>		<b>3.12</b>	<b>з.е.</b>	
		108	11		11		86	<b>ас.ч.</b>	
№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						СР	Форма текущего контроля успеваемости <sup>2</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						
			л	лр	пз	КСР			
<i>Заочная форма обучения</i>									
<b>Модуль 1.</b>	<b>Теория и практика управления талантами</b>	<b>76</b>	<b>4</b>		<b>4</b>		<b>68</b>		
Тема 1.1	Тема 1.1. Управление талантами как направление деятельности кадровой службы	28	2		2		24	КР 1 О 1 Т1	
Тема 1.2	Тема 1.2. Основные направления деятельности управления талантами	28	2		2		24	КР 1 О 1 Т1	
Тема 1.3.	Тема 1.3. Зарубежный и российский опыт управления талантами в организации	20					20	КР 1 О 1 Т1	
<b>Модуль 2.</b>	<b>Оптимальные модели управления талантами</b>	<b>64</b>			<b>4</b>		<b>60</b>	КР 1 О 1 Т1	

<sup>2</sup> Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), доклады (Д), выполнение контрольного задания (ПКЗ), электронный семинар (ЭС) и др..

Тема 2.1.	Оценка талантов, планирование развития и преемственности	32			2		30	КР 1 О 1 Т1
Тема 2.2.	Формирование и развитие компетенций талантливых сотрудников как фактор эффективности организации	32			2		30	КР 1 О 1 Т1
Промежуточная аттестация		4				4		Зачет с оценкой
<b>Всего:</b>		<b>144</b>	<b>4</b>		<b>8</b>	<b>4</b>	<b>128</b>	<b>Ак.ч.</b>
		<b>4</b>	<b>0.1</b>		<b>0.2</b>	<b>0.1</b>	<b>3.6</b>	<b>з.е.</b>
		<b>108</b>	<b>3</b>		<b>5</b>	<b>3</b>	<b>97</b>	<b>ас.ч.</b>

## Содержание дисциплины

### Раздел 1. Теория и практика управления талантами

#### 1.1. Управление талантами как направление деятельности кадровой службы

История возникновения термина «управления талантами». Сущность терминов «талант» и «управление талантами». Основные тренды в подходах к определению таланта. Основные понятия системы управления талантами: стратегия управления талантливыми сотрудниками; оценка таланта; компетенции и управление талантами; рынок таланта (Talent Marketplace); обзор талантов. эффективная система управления талантами. Функциональные модули TMS( talent management system).

#### 1.2. Основные направления управления талантами в организации

Высокопотенциальные сотрудники HIPOs (High Potential) как «талант». Современные концепции управления персоналом и управление талантами. Система управления талантами в организации как многофакторная деятельность. Элементы и ключевые аспекты системы управления талантами. Основные стадии формирования системы управления талантами. Колесо управления талантами. Характеристики основных направлений системы управления талантами. Особенности талантливых сотрудников. Модели управления талантами.

#### 1.3.Зарубежный и российский опыт управления талантами в организации

Технологии управления талантами в США, странах Европы и в Российской Федерации. Основные элементы американской бизнес-модели менеджмента. Классификация работников в США. Ключевые области системы управления талантами в США. Функциональные модули системы управления талантами. Европейская бизнес-модель. Оценка потенциала талантливого сотрудника. Российская бизнес-модель. Обучение талантов. Аттестация персонала как способ оценки талантливых сотрудников. Проблемы управления талантами в России по исследованиям специалистов в сфере управления персоналом



## Раздел 2. Оптимальные модели управления талантами в организации

### 2.1. Оценка талантов в организации

Цели оценки талантов в организации. Методы оценки персонала. Метод «360 градусов» как способ оценки талантов. Оценка талантов как фактор повышения результативности. Курс на совершенствование как способ изменения поведения персонала. Оценка таланта как прогноз роста сотрудника. Критерии оценки кадрового потенциала сотрудника .

### 2.2. Формирование и развитие компетенций талантливых сотрудников как фактор повышения эффективности организации

Вовлеченность как фактор результативности талантливого персонала. Факторы вовлеченности. Компетенции талантливых сотрудников. Развитие компетенций персонала всей организации. Процесс моделирования компетенций. Создание модели компетенций менеджеров или лидеров. Программы управления талантами в процессе развития организации и ее сотрудников Мероприятия по совершенствованию мотивационной среды для развития талантов в организации.

## 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Управление талантами в организации»

(Б1.В.ДВ.9.2) используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

#### Для проведения занятий по очной форме обучения

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
<b>Модуль 1.</b>	<b>Теория и практика управления талантами</b>	
Тема 1.1	Тема 1.1. Управление талантами как направление деятельности кадровой службы	Устный ответ на вопросы Письменная работа – решение практических заданий
Тема 1.2	Тема 1.2. Основные направления управления талантами в организации	Устный ответ на вопросы Письменная работа – решение практических заданий
Тема 1.3.	Тема 1.3. Зарубежный и российский опыт управления талантами в организации	Устный ответ на вопросы Письменная работа – решение практических заданий
<b>Модуль 2.</b>	<b>Оптимальные модели управления талантами</b>	
Тема 2.1.	Оценка талантов в организации	Устный ответ на вопросы Письменная работа – решение практических заданий
Тема 2.2.	Формирование и развитие компетенций талантливых сотрудников как фактор эффективности организации	Устный ответ на вопросы Письменная работа – решение практических заданий

### Для проведения занятий по заочной форме обучения

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
<b>Раздел 1</b>	<b>Теория и практика управления талантами</b>	Письменная контрольная работа Устный ответ на вопросы Тестирование
Тема 1.1	Управление талантами как направление деятельности кадровой службы	
Тема 1.2	Основные направления деятельности управления талантами	
Тема 1.3.	Тема 1.3. Зарубежный и российский опыт управления талантами в организации	
<b>Раздел 2</b>	<b>Оптимальные модели управления талантами</b>	Письменная контрольная работа Устный ответ на вопросы Тестирование
Тема 2.1.	Оценка талантов в организации	
Тема 2.2	Формирование и развитие компетенций талантливых сотрудников как фактор эффективности организации	

4.1.2. Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов оценки (средств):

Устное собеседование по вопросам билета/ компьютерное тестирование (очная и заочная формы обучения) (на выбор преподавателя).

#### 4.2 Материалы текущего контроля успеваемости<sup>3</sup>

##### 4.2.1. Типовые вопросы для устного/письменного опроса

Для проведения занятий по очной форме обучения

**Раздел 1. Теория и практика управления талантами**

**Тема 1.1. Управление талантами как направление деятельности кадровой службы**

1. Управление талантами в менеджменте США, Японии, стран ЕС
2. Опыт управления талантами преуспевающих компаний.
3. Оптимизация модели управления как направление деятельности по управлению талантами.
4. Потребность в новом кадровом инструментарии
5. Метод диверсификации талантов
6. Какова сущность природы таланта?

<sup>3</sup> Полный перечень вопросов и заданий находится на кафедре управления персоналом в УМКД по дисциплине

7. В чем диалектическая природа развития таланта?
8. Какие методы оценки таланта существуют?
9. Каковы основные концепции научных воззрений на талант?
10. В чем специфика подхода к проблеме таланта в отечественной практике?
11. Каковы объективные и субъективные причины рисков в управлении талантами?

### **Для проведения занятий по заочной форме обучения**

#### **Раздел 1. Теория и практика управления талантами**

##### **Тема 1.1. Управление талантами как направление деятельности кадровой службы**

1. Какова сущность природы таланта?
2. В чем диалектическая природа развития таланта?
3. Какие методы оценки таланта существуют?
4. Каковы основные концепции научных воззрений на талант?
5. В чем специфика подхода к проблеме таланта в отечественной практике?
12. Каковы объективные и субъективные причины рисков в управлении талантами?

#### **4.2.2. Типовые темы для эссе**

##### **Тема 1.1. Управление талантами как направление деятельности кадровой службы**

Опишите примеры из практики управления талантами в зарубежных и отечественных организациях.

Опишите примеры управления талантами в вузах.

#### **4.2.3 Типовые задания для письменных работ**

#### **Раздел 1. Теория и практика управления талантами**

##### **Тема 1.1. Управление талантами как направление деятельности кадровой службы**

Раскройте особенности, опыт и направления деятельности в управлении талантами.

Опишите историю развития и внедрения системы управления талантами в менеджменте США, Японии, стран ЕС.

Опишите опыт преуспевающих компаний.

Проведите анализ Российского опыта управленческой теории и практики управления талантами как деятельности по формированию и развитию резерва кадров.

##### **Тема 1.2. Основные направления управления талантами в организации**

Выделите направления оптимизация модели управления как направление деятельности по управлению талантами.

В чем особенность оптимизации производительности как инструмента для анализа работы.

Опишите потребности в новом кадровом инструментарии.

Теории мотивации эффективности как научное основание управления талантами

Метод оценки «360 градусов» как способ получения обратной связи об управлении талантами.

Оценка таланта как прогноз роста сотрудника.

#### **Раздел 2. Оптимальные модели управления талантами**

##### **Тема 2.1. Оценка талантов в организации**

В чем преимущества метода оценки «360 градусов» как способа получения обратной связи об управлении талантами.

Особенности курса на совершенствование как способа изменения поведения персонала.

Выделите критерии оценки таланта как прогноз роста сотрудника.

## **Тема 2.2. Формирование и развитие компетенций талантливых сотрудников как фактор эффективности организации**

Опишите факторы вовлеченности

Выделите направления развития вовлеченности как фактора результативности талантливого персонала.

Разработайте компетенции талантливых сотрудников.

Разработайте программы развития компетенций во всей организации.

Опишите процесс создания модели компетенций менеджеров или лидеров.

### **4.2.4 Типовые тестовые задания<sup>4</sup>**

#### **Раздел 1. Теория и практика управления талантами**

##### **Тема 1.1. Управление талантами как направление деятельности кадровой службы**

###### **1. Война за таланты ярко проявилась в конце:**

1990-х годов\*

2000-х годов

1980-х годов

###### **2. В войне за таланты есть три основные движущие силы:**

переход от индустриального века к информационному\*

активизация спроса на управленческие таланты\*

растущая склонность людей менять место работы\*

растущая склонность людей не менять место работы

###### **3. Война за таланты началась в конце:**

1990-х годов

2000-х годов

1980-х годов\*

##### **Тема 1.2. Основные направления деятельности управления талантами**

###### **4. Спрос на талантливых руководителей, которые:**

умеют рисковать\*

глобально мыслят\*

разбираются в технологиях\*

найти новую работу

могут переосмыслить работу своей компании\*

вдохновить сотрудников\*

#### **Раздел 2. Оптимальные модели управления талантами**

##### **Тема 2.1 Оценка талантов в организации**

###### **5. Установка на таланты должна идти в организации:**

снизу вверх

сверху вниз\*

одновременно и снизу вверх, и сверху вниз

##### **Тема 2.3. Формирование и развитие компетенций талантливых сотрудников как фактор эффективности организации**

###### **6. Действия руководителя для привлечения талантов:**

Установить «золотой стандарт» для талантов\*.

Активно участвовать в кадровых решениях\*

Руководить процессом оценки потенциала сотрудников\*.

Поручить оценку потенциала сотрудников кадровой службе

Внушать установку на таланты всем управленцам на всех уровнях\*.

Вкладывать средства в развитие талантов\*.

---

<sup>4</sup> Правильный ответ в тесте обозначен «звездочкой» (\*)

Нести ответственность за создаваемые команды\*

#### 4.2.5. Типовые вопросы и задания для семинара

##### Тема 1.1. Управление талантами как направление деятельности кадровой службы

Какие направления кадровой работы в организации являются управлением талантами?

Какие компоненты деятельности кадровой службы вашей организации можно считать управлением талантами?

Опишите стратегию и этапы управления талантами.

Какие характерные черты определяют «талант»?

##### Тема 1.2 Оценка талантов, планирование развития и преемственности

1. Теории мотивации эффективности как научное основание управления талантами

2. Метод оценки «360 градусов» как способ получения обратной связи об управлении талантами.

3. Оценка таланта как прогноз роста сотрудника.

##### Тема 2.2. Формирование и развитие компетенций талантливых сотрудников как фактор эффективности организации

Какие средства и направления деятельности используются кадровой службой при управлении талантами?

Выделите все критерии оценки компетенций талантливых сотрудников.

#### 4.3. Оценочные средства промежуточной аттестации

Таблица 7

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-2	Способен разрабатывать и применять кадровые технологии оценки различных категорий персонала	ПКс-2.5 Очная и заочная формы обучения	Способен разрабатывать и применять методы игровой оценки талантов
ПКс-4	Способен осуществлять деятельность по обеспечению кадрами и их рациональному использованию в соответствии с целями организации, соблюдать нормы трудового законодательства при принятии кадровых решений, разрабатывать организационную и функционально-штатную структуру и локальные нормативные акты	ПКс-4.4 Очная и заочная формы обучения	Способен осуществлять деятельность по обеспечению кадрами

Таблица 8

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПКс-2.5 (Очная и заочная формы)	Разрабатывает и применяет методы игровой оценки талантов	Разработал и применил методы игровой оценки

обучения) Способен разрабатывать и применять методы игровой оценки талантов		талантов
<b>ПКс-4.4</b> (Очная и заочная формы обучения). Способен осуществлять деятельность по обеспечению кадрами	Оценивает резюме по критериям оценки Составляет программу отбора и подбора на определенную позицию Выделяет этапы и методы рекрутинга	Оценено резюме по критериям оценки Составлена программа отбора и подбора на определенную позицию Выделены этапы и методы рекрутинга

#### 4.3.1 Тематика вопросов к зачету с оценкой

1. История управления талантами.
2. Квалификационный и компетентностный подходы к управлению талантами.
3. Сущность понятия управления талантами.
4. Американский, японский и европейский подход к управлению талантами
5. Российский опыт управления талантами (резерв кадров)
6. Проблемы управление талантами в организации
7. Компетенции талантливое менеджера
8. Лидерство как компетенция талантливое менеджера
9. Управление талантами: компетентностный подход
10. Компетентный и талантливый сотрудник: подходы к определению понятий
11. Определение критериев и показателей компетенций талантливое сотрудника
12. Диверсификация талантов: методы и направления
13. Оценка рисков в управлении талантами.
14. Содержание основных теорий мотивации эффективности как основы управления талантами
15. Особенности метода «360 градусов» как способа оценки талантов
16. Особенности применения компетентностного подхода при отборе талантов.
17. Особенности применения компетентностного подхода при формировании резерва талантов.
18. Методы оценки таланта как прогноз роста сотрудника.
19. Вовлеченность и ее факторы .
20. Создание модели компетенций талантливых сотрудников организации.
21. Формирование модели компетенций менеджеров или лидеров
22. Направления и способы развития компетенций талантливых сотрудников организации
23. Проблемы моделирования компетенций талантливое персонала
24. Формирование программы развития талантов в коммерческих организациях и/или на государственной службе
25. Выбор методов развития талантливых сотрудников
26. Программы развития талантов и оценка их эффективности .

#### 4.3.2 Тематика практических заданий к зачету с оценкой

**Типовой вариант кейса для студентов очной и заочной форм обучения  
(Тема 2.2. Оценка талантов, планирование развития и преемственности)**

## Кейс<sup>5</sup>

Олег Смирнов (23 года) после окончания института устроился на работу в коммерческий банк. Через некоторое время, чувствуя интерес к этой деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела Рубальскому, что интересуется смежными участками работы и готов освоить их, а также другими сферами деятельности в своем и иных отделах банка. Руководство банка заметило способного и перспективного новичка и решило «вырастить» из него грамотного руководителя. О. Смирнова начинают планомерно обучать всем тонкостям банковского дела, перемещая с одного участка на другой сначала в своем отделе, а затем и в других.

Удостоверившись в успешном выполнении О. Смирновым всех работ, которые ему поручали, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения опыта работы, который недоступен в России.

За сравнительно короткое время работы в банке (14 месяцев) О. Смирнов овладел навыками и «оброс» связями, которые выходили за рамки требований его рабочего места. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, но нынешнее рабочее место стало казаться ему тормозом на пути его карьеры.

На должность начальника отдела он претендовать не может, так как она занята Рубальским, зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично справляющимся со своими обязанностями. Перевод Олега на должность начальника отдела в каком-либо филиале банка, по мнению руководства, преждевременен, поскольку Олег слишком молод и честолюбив, не всегда умеет найти контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы.

Олег же не видит возможности почерпнуть что-то новое на старом рабочем месте, хочет быстро «расти», его самооценка высока, он чувствует в себе силы и стремится реализовать свои ресурсы, не хочет терять время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшем. К тому же, его приглашают на работу с повышением в другой банк.

Руководство банка, вложив в развитие О. Смирнова значительные средства, не хочет терять талантливого, но не готового к самостоятельной автономной работе специалиста.

### **Вопросы к анализу ситуации**

*1. Были ли допущены ошибки и если да, то какие, руководством банка в прошлом в сфере управления персоналом?*

*2. Стоило ли знакомить Смирнова с полным спектром работ до приобретения им навыков и опыта, необходимых для руководителя?*

*3. Стоит ли Смирнову упускать возможность своего профессионального роста при переходе в другой банк?*

*4. Необходимо ли удерживать специалиста, который ради сиюминутной выгоды так легко расстается с организацией, воспитавшей его?*

*5. Есть ли потребность в заключение контракта со специалистом, отправляющимся на стажировку за рубеж, в котором оговаривались бы его обязательства по отработке после возвращения определенного времени в организации, отправившей его на стажировку, и по передаче некоторой части знаний своим коллегам?*

*6. Достаточно ли хорошо поставлена в данном банке работа с кадровым резервом и талантами на продвижение, если сотрудники не знают своих перспектив?*

*7. Стоит ли Смирнову рисковать своей карьерой, проявляя верность взрастившему его банку?*

*8. Каковы должны быть действия руководства банка в этой ситуации? Разработайте альтернативные решения данной ситуации.*

---

<sup>5</sup> Черняк, Т. В. Игровые технологии в подготовке HR-менеджера: междисциплинарный подход: практикум. [Электронный ресурс]. Изд-во СибАГС 2016, С.83-86. Режим доступа: <http://www.sapanet.ru>, (дата обращения : 16.04.2017). – Загл. с экрана.

### 4.3.3 Типовые тестовые задания для зачет с оценкой

#### Раздел 1. Теория и практика управления талантами

##### Тема 1.1. Управление талантами как направление деятельности кадровой службы

###### 1. В 1997 г. в компании McKinsey & Company был придуман термин:

война за таланты\*

таланты и лидеры

компетентный менеджер

###### 2. Управление талантами – это область:

HR-менеджмента\*

менеджмента

экономики

психологии

###### 1. Управление талантами – это область HR-менеджмента, которая занимается:

оценкой и диагностикой талантов\*

привлечением квалифицированных работников\*

интеграцией новых сотрудников\*

удержанием персонала для целей бизнеса\*

профориентацией новых сотрудников

##### Тема 1.2. Основные направления управления талантами в организации

###### 3. Стратегия управления талантами:

поиск, привлечение, рекрутинг

адаптацию квалифицированных кандидатов\*

управление и определение конкурентоспособной заработной платы\*

обучение и развитие талантов\*

диагностика типов личности

учет психологических, ценностных и мотивационных особенностей персонала

высвобождение кадров

###### 4. Стратегия управления талантами:

управление производительностью\*

программы сохранения кадров\*

продвижение по службе\*

оценка талантов

высвобождение кадров

##### Раздел 2. Оптимальные модели управления талантами

##### Тема 2.1 Оценка талантов в организации

###### 5. Аспекты управления талантами:

управление эффективностью\*

развитие лидерства\*

кадровое планирование\*

подбор персонала\*

оценка персонала\*

социальное обеспечение

###### 6. При управлении талантами сотрудника оценивают по двум критериям:

производительность\*

потенциал\*

личные качества

###### 7. Рынок таланта в организации – это стратегия:

обучения\*

развития\*

социального обеспечения



## **Тема 2.2. Формирование и развитие компетенций талантливых сотрудников как фактор эффективности организации**

Управление талантами (англ. talent management) — совокупность инструментов \_\_\_\_\_, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и воспроизводить качества сотрудников, которые позволяют им вносить существенный вклад в развитие организации.

управления персоналом\*

### **4.3.4. Типовые варианты письменных контрольных заданий (для заочной формы обучения)**

Для качественного выполнения письменного контрольного задания (далее – ПКЗ) обучающемуся / студенту рекомендуется использовать основную и дополнительную учебную и научную литературу, периодические издания по вопросам управления талантами в организации, а также Интернет ресурсы.

Студентам при выполнении работы предлагается также использовать свой практический опыт и полученные теоретические знания при изучении курса лекций по дисциплине «Управление талантами в организации».

Работа должна носить проблемно-аналитический характер и демонстрировать знания основных понятий дисциплины «Управления талантами в организации», умения анализировать состояние деятельности по управлению талантами в организации, умения делать выводы по итогам анализа ситуации.

Это требует значительной и кропотливой работы по изучению теории управления талантами, развитию навыков и умений проведения аналитической работы.

Все эти требования к ПКЗ предполагают значительный объем работы (не менее 6-8 страниц). Данная работа является узловой по изучаемой дисциплине.

ПКЗ состоит из двух частей:

- первая часть – теоретическая; раскройте одну из тем по теории управления талантами в организации из списка тем ПКЗ;
- вторая часть – практическая; проведите диагностику деятельности по управлению талантами в выбранной Вами для анализа организации.

В первой части работы Вы раскрываете выбранную теоретическую тему; во второй части – Вы проводите анализ направлений деятельности по управлению талантами на основе теоретических материалов курса лекций Черняк Т.В. «Управление талантами в организации».

Для написания ПКЗ необходимо: познакомиться с литературой по вопросам управления талантами в организации; раскрыть теоретическую тему и научиться проводить анализ деятельности по управлению талантами в выбранной организации. В практической части ПКЗ важно выявить, какие именно направления деятельности в кадровой работе организации можно считать элементами деятельности по управлению талантами, а какие элементы кадровой работы по данному направлению или отсутствуют или недостаточно развиты для того, чтобы сформировать систему управления талантами в анализируемой организации.

Обратите внимание, что не принимаются работы, скачанные из Интернета, одинаковые, а также те, в которых представлены материалы только из курса лекций без использования материалов из списка дополнительной литературы и дополнительных источников.

Максимально возможный балл за ПКЗ – 100 баллов, которые делятся: первая теоретическая часть - максимальная оценка 40 баллов; вторая практическая часть - максимальная оценка 60 баллов.

Элементами ПКЗ являются следующие: титульный лист, оглавление, введение, основная часть работы (раздел 1.1. – теоретический – по выбранной из списка теме,

раздел 1.2 – практический «Анализ деятельности по управлению талантами (на примере ООО «N»», заключение, список литературы, приложение (по необходимости). Общий объем ПКЗ 6-8 страниц (без приложений).

Практическое контрольное задание оформляется на стандартных листах бумаги А4 (210 x 297 мм) в редакторе Word шрифтом Times New Roman 14 пт. через 1,5 интервала. Постраничные сноски оформляются через один интервал, 10 пт. При этом соблюдаются следующие размеры полей: верхнее, нижнее, правое – до 2см, левое – 3 см.

В работе используется сплошная нумерация страниц. Вторая страница – оглавление. Каждый структурный элемент ПКЗ начинается с новой страницы. Разделы должны быть пронумерованы арабскими цифрами в пределах всей работы.

Ниже обучающемуся / студенту предлагаются темы письменных контрольных заданий по дисциплине «Управление талантами в организации» для первой теоретической части работы. Для выполнения ПКЗ необходимо выбрать одну теоретическую тему из списка приведенных тем.

#### **Тематика письменных контрольных заданий**

1. Становление направления управления талантами.
2. Особенности систем управления талантами в менеджменте США, Японии, стран ЕС
3. Резерв кадров как российский опыт управления талантами
4. Компетентностный подход в управлении талантами
5. Подходы к определению понятий компетентный и талантливый сотрудник
6. Критерии и показатели компетенций талантливого сотрудника
7. Способы, методы диагностики компетенций талантливых сотрудников.
8. Методы диверсификации талантов
9. Способы определения компетенций талантливого сотрудника, в том числе в процессе имитационных игр (на примере организации)
10. Риски в управлении талантами.
11. Теории мотивации эффективности как основы управления талантами
12. Метод «360 градусов» как способ оценки талантов
13. Оценка таланта как прогноз роста сотрудника.
14. Методы оценки потенциала талантливого сотрудника (на примере организации)
15. Основные методы и технологии оценки профессиональных знаний, умений и компетенций, оценки личностных качеств и характеристик различных категорий персонала (на примере организации)
16. Вовлеченность как фактор результативности талантливого персонала.
17. Факторы вовлеченности персонала
18. Компетенции талантливых сотрудников в организации.
19. Модели компетенций талантливых менеджеров
20. Развитие компетенций талантливых сотрудников организации
21. Процесс моделирования компетенций талантливого персонала
22. Диагностика различных типов личности (их психологические, ценностные и мотивационные особенности) (на примере организации)
23. Программы развития талантов в организации
24. Методы развития талантливых сотрудников
25. Оценка эффективности программ развития талантов
26. Поддержка системы управления талантами.

#### **Шкалы и примерные критерии оценок уровня освоения дисциплины**

**Таблица 10**

Зачет с оценкой (незачтено)	Критерии оценки
-----------------------------	-----------------

зачтено)		
незачтено	2	Этапы компетенций не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы
зачтено	3	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
	4	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
	5	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания по подготовке к формам текущего контроля представлены на сайте института<sup>6</sup>

Методические указания по подготовке контрольной работы

*Представлены на сайте института<sup>7</sup>*

Методические указания по освоению дисциплины студентами заочной формы обучения с применением ЭО, ДОТ размещены на сайте института<sup>8</sup>

**6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### 6.1. Основная литература

1. Лайкер, Джеффри. Талантливые сотрудники: воспитание и обучение людей в духе дао Toyota [Электронный ресурс] / Джеффри Лайкер, Дэвид Майер. — Электрон. дан. — Москва : Альпина Паблицер, 2016. — 296 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/41445>, требуется авторизация (дата обращения : 10.01.2022). — Загл. с экрана.

2. Холов, Л. Дорога к призванию [Электронный ресурс] / Л. Холов ; гл. ред. И. А. Савкин. - Электрон. дан. – Санкт-Петербург : Алетейя, 2016. - 168 с. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428175>, требуется авторизация (дата обращения : 10.01.2022). - Загл. с экрана.

3. Шелл, Р. Стратегия успеха [Электронный ресурс] : как избавиться от навязанных стереотипов и найти свой путь / Ричард Шелл. — Электрон. дан. — Москва :

<sup>6</sup> Методические указания по подготовке к формам текущего контроля для студентов направления «Управление персоналом»// <http://siu.ranepa.ru/Kafedra/UP/pdf>

<sup>7</sup> Требования к структуре и оформлению контрольной работы для студентов направления /специальности «Управление персоналом»// [http://siu.ranepa.ru/Kafedra/UP/pdf/треб\\_контр\\_раб\\_15-16.pdf](http://siu.ranepa.ru/Kafedra/UP/pdf/треб_контр_раб_15-16.pdf)

<sup>8</sup> <http://siu.ranepa.ru/sveden./education/>

- Альпина Паблишер, 2016. — 304 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/41435>, требуется авторизация (дата обращения : 10.01.2022). - Загл. с экрана.
4. Фокс, Джеффри Как стать сильным конкурентом: Тактики достижения рыночного преимущества / Джеффри Фокс. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 169 с. — ISBN 978-5-9614-1607-7. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82893.html> (дата обращения: 10.01.2022). — Режим доступа: электрон.-библ. система «IPRbooks», требуется авторизация.

## 6.2. Дополнительная литература

1. Бакингом, Маркус. Сначала нарушьте все правила: что лучшие в мире менеджеры делают по-другому [Электронный ресурс] / Маркус Бакингом, Курт Коффман. — Электрон. дан. — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 252 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/41409>, требуется авторизация (дата обращения : 10.01.2022). — Загл. с экрана.
2. Гарднер, Г. Великолепная пятерка: Мыслительные стратегии, ведущие к успеху. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — М. : Альпина Паблишер, 2008. — 155 с. - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/42043>, ( дата обращения : 10.01.2022). — Загл. с экрана.
3. Громова, Е. М. Профессиональная карьера: путь к успеху [Электронный ресурс] : науч.-метод. пособие / Е. М. Громова, Д. И. Беркутова, Т. А. Горшкова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Ульяновский государственный педагогический университет имени И.Н. Ульянова». — Электрон. дан. - Ульяновск : УлГПУ, 2012. - 124 с. Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/59178>, требуется авторизация (дата обращения : 10.01.2022). - Загл. с экрана.
4. Костромина, Е. А. Актуальные вопросы управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : сб. ст. / Е. А. Костромина. — Электрон. дан. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. - 78 с. – Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272545>, требуется авторизация (дата обращения : 10.01.2022). - Загл. с экрана.
5. Маслова, В. М. Управление персоналом : учеб. для бакалавров : по специальности 080401 "Экономика труда" / В. М. Маслова ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2013. - 492 с.
6. Розин, М. Успех без стратегии: Технологии гибкого менеджмента [Электронный ресурс] / М. Розин. - Электрон. дан. - Москва : Альпина Паблишер, 2014. - 332 с. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=81682>, требуется авторизация (дата обращения : 10.01.2022). - Загл. с экрана.
7. Серкова, Н. В. Управление талантами как способ повышения эффективности и конкурентоспособности организации. [Электронный ресурс] // Менеджмент и Бизнес-Администрирование. - 2015. - № 2. - С. 155-162. Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23651035>, ( дата обращения : 10.01.2022). – Загл. с экрана.
8. Стюарт-Котце. Результативность: секреты эффективного поведения. [Электронный ресурс] . Москва : Альпина Паблишер, 2016 . - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41359>, ( дата обращения : 10.01.2022). – Загл. с экрана.
9. Фокс, Д. Д. Как стать сильным конкурентом: тактики достижения рыночного преимуществ . [Электронный ресурс]. Москва : Альпина Паблишер 2016. Режим доступа <http://www.iprbookshop.ru/43650>, (дата обращения : 10.01.2022). – Загл. с экрана.

10. Шервуд, Д. Видеть лес за деревьями: системный подход для совершенствования бизнес-модели. [Электронный ресурс], 2014. Режим доступа <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229942>, (дата обращения : 10.01.2022). – Загл. с экрана.
11. Холов, Л. Дорога к призванию / Л. Холов ; гл. ред. И.А. Савкин. – Санкт-Петербург : Алетейя, 2016. – 168 с. – ISBN 978-5-906823-05-2. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428175> (дата обращения: 10.01.2022). – Режим доступа: электрон.-библ. система «Унив. б-ка ONLINE», требуется авторизация.
12. Черняк, Т. В. Управление талантами в организации: курс лекций для студентов очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.03.03. - Управление персоналом / Т. В. Черняк; СибИУ РАНХиГС — Новосибирск: Изд-во СибИУ РАНХиГС, 2017. — 190 с.
13. Шелл, Р. Стратегия успеха: Как избавиться от навязанных стереотипов и найти свой путь / Шелл Р. – Москва : Альпина Пабл., 2016. – 303 с. – ISBN 978-5-9614-4568-8. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/925195> (дата обращения: 10.01.2022). – Режим доступа: электрон.-библ. система «Znanium.com», требуется авторизация.
14. Шервуд, Д. Видеть лес за деревьями: системный подход для совершенствования бизнес-модели / Д. Шервуд ; ред. Н. Нарциссова ; пер. И. Окунькова. – Москва : Альпина Паблшер, 2016. – 341 с. – ISBN 978-5-9614-1896-5. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229942> (дата обращения: 10.01.2022). – Режим доступа: электрон.-библ. система «Унив. б-ка ONLINE», требуется авторизация.

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Основы управления персоналом. /Черняк, Т. В. Игровые технологии в подготовке HR-менеджера: междисциплинарный подход: практикум. [Электронный ресурс]. Изд-во СибАГС, 2018 С.57- 99. Режим доступа: <http://www.saranet.ru>, (дата обращения : 10.01.2022). – Загл. с экрана.

### **6.4.Нормативные правовые документы**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: с изм. и доп. на 1 апр. 2012 г. - М.: МЦФЭР, 2012. - 126, [1] с.

### **6.5.Интернет-ресурсы.**

1. Официальный сайт Национального союза кадровиков [Электронный ресурс] / Нац. союз кадровиков. - [М?], 2002 - 2021. - Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/>, свободный. (дата обращения: 20.01.2022).
2. Работа с персоналом [Электронный ресурс]: электрон. журн. - [ М.], 2003 - 2022. – Режим доступа: <http://www.HR-Journal.ru>, свободный. (дата обращения: 10.01.2022).
3. Управление персоналом [Электронный ресурс]: сайт журн. «Упр. персоналом» / Издат. дом «Упр. персоналом». – М., 2001 – 2022. - Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>, свободный. (дата обращения: 10.01.2022).
4. Университетская библиотека ONLINE [Электронный ресурс]: [электрон.-библ. систем. система] / О-во с огранич. ответственностью «Директ-Медиа». - [М.], 2001 - 2022. - Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>, требуется авторизация. (дата обращения: 10.01.2022).
5. Электронная библиотека [Электронный ресурс] // Административно-управленческий портал. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/library>, свободный (дата обращения: 10.01.2022).
6. Экономика труда [Электронный ресурс] / Федеральный образовательный портал по социологии, экономике и менеджменту. - [М], 2022. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/net/16000159>, свободный, (дата обращения: 10.01.2022).

## **6.6.Иные источники**

Иные источники не используются

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Учебная аудитория для проведения учебных занятий (занятий лекционного типа), оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: комплект специализированной учебной мебели (столы и кресла – рабочие места обучающихся и преподавателя); доска аудиторная; экран; персональный компьютер; звуковая система; проектор; веб-камера. Выход в Интернет и доступ в электронную информационно-образовательную среду организации.

Учебная аудитория для проведения учебных занятий (занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации), оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: комплект специализированной учебной мебели (столы и стулья – рабочие места обучающихся и преподавателя); доска аудиторная; персональный компьютер; телевизор; веб-камера. Выход в Интернет и доступ в электронную информационно-образовательную среду организации.

Компьютерный класс, учебная аудитория для проведения учебных занятий (занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации), оснащенный оборудованием и техническими средствами обучения: комплект специализированной учебной мебели (столы и стулья - рабочие места обучающихся и преподавателя), доска аудиторная; персональные компьютеры моноблоки; проектор; веб-камера; экран. Выход в Интернет и доступ в электронную информационно-образовательную среду организации, в том числе с рабочих мест обучающихся. Программное обеспечение: операционная система Microsoft Windows; пакеты лицензионных программ: MS Office, MS Teams, СПС КонсультантПлюс, «1С: Предприятие 8», лицензионное антивирусное программное обеспечение.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся (Информационно-ресурсный центр) оснащенное комплектом специализированной учебной мебели, компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.

*Программное обеспечение:* ОС Microsoft Windows, Пакет Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint), Microsoft Teams, СПС КонсультантПлюс, «1С: Предприятие 8», лицензионное антивирусное программное обеспечение.