

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ


ЛИПЕЦКИЙ ФИЛИАЛ
Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Начальник управления
Государственной службы и кадровой
работы Правительства Липецкой
области

Е.С. Соломахина

Заместитель директора по
учебно-методической работе
Липецкого филиала
Финуниверситета

О.Н. Левчegov

«22» апреля 2025 г.

«27» мая 2025 г.

Некрасова Е.А.

**Управление талантами и индивидуальная работа с
персоналом**

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению подготовки магистров
38.04.02 «Менеджмент»
направленность программы «Управление человеческими ресурсами
организации»
(заочная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Липецкого филиала Финуниверситета
Протокол № 29 от 27 мая 2025 года*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»
протокол № 11 от 22 апреля 2025 года*

Липецк – 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	4
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)	8
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	8
6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы, обучающихся по дисциплине	15
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	16
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	33
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	34
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	34
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	37
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	41

1. Наименование дисциплины

«Управление талантами и индивидуальная работа с персоналом»

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

Дисциплина «Управление талантами и индивидуальная работа с персоналом» обеспечивает формирование следующих компетенций:

Компетенция ПКН-2 – Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления

Индикатор 1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей.

Знать: основные современные подходы и технологии в области управления человеческими ресурсами организации, принципы координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности.

Уметь: диагностировать и применять специальные методы в процессе управления человеческими ресурсами организации, использовать методы анализа внешней и внутренней среды организации, разрабатывать и реализовывать на практике мероприятия по совершенствованию работы персонала.

Индикатор 2. Использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий.

Знать: методы диагностики состояния организации и методы прогнозирования результатов ее деятельности.

Уметь: использовать инструментарий диагностики состояния объекта управления, в том числе управления человеческими ресурсами, разрабатывать программы изменений, выявлять и преодолевать сопротивления изменениям.

Индикатор 3. Владеет способностью анализировать проблемы финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.

Знать: современные методы, используемые в процессе анализа

эффективности использования персонала организации.

Уметь: использовать инструментарий анализа эффективности использования персонала организации, разрабатывать мероприятия, направленные на повышение эффективности использования персонала организации.

Индикатор 4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями.

Знать: современные технологии в области управления человеческими ресурсами организации.

Уметь: применять информационные технологии для решения управленческих задач.

Компетенция ПКН-3 – Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости.

Индикатор 1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.

Знать: показатели, используемые для оценки эффективности и результативности деятельности организации.

Уметь: производить расчеты показателей эффективности деятельности, делать выводы по результатам полученных расчетов, использовать результаты анализа для обоснования управленческих решений.

Индикатор 2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.

Знать: инструменты количественного и качественного анализа хозяйствующий субъектов.

Уметь: использовать на практике инструменты анализа, разрабатывать мероприятия, направленные на совершенствование деятельности организации в целом и его структурных подразделений.

Индикатор 3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.

Знать: методы диагностики, используемые для оценки состояния бизнеса, выявления негативных факторов его развития в современных условиях.

Уметь: использовать на практике современные методы диагностики

развития бизнеса, оценки эффективности использования персонала организации.

Индикатор 4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.

Знать: методологию системного анализа, типы управленческих решений, этапы их разработки.

Уметь: использовать инструменты разработки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности и сложности внешней среды.

Индикатор 5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.

Знать: сущность проектной деятельности, методы анализа эффективности проектов.

Уметь: использовать инструменты анализа эффективности экономических проектов.

Компетенция ПК-3 - способность осваивать и применять на практике знания в сфере научной организации и нормирования труда, а также принципы и основы формирования системы мотивации, стимулирования и оценки персонала, в том числе оплаты труда.

Индикатор 1. Участвует в разработке систем мотивации, стимулирования и оценки персонала организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей.

Знать: систему мотивации и стимулирования персонала, особенности мотивации талантов, связь системы вознаграждения и оценки эффективности работы сотрудников.

Уметь: использовать на практике инструменты разработки системы мотивации и стимулирования, осуществлять их диагностику в целях стратегического и оперативного управления.

Индикатор 2. Осуществляет оценку действующей системы организации и нормирования труда, разрабатывает обоснованные мероприятия по ее совершенствованию.

Знать: сущность и содержание проектирования организации труда персонала, его нормирования.

Уметь: определять степень рациональности и оптимальности управленческих решений в сфере организации труда персонала; осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление талантами и индивидуальная работа с персоналом» относится к блоку дисциплин по выбору направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» направленность программы «Управление человеческими ресурсами организации».

Дисциплина «Управление талантами и индивидуальная работа с персоналом» базируется на знаниях, умениях и навыках, приобретенных студентами в ходе изучения дисциплин: «Современные теории менеджмента», «Современный стратегический анализ», «Стратегический маркетинг», «Стратегия управления человеческими ресурсами организации», «Современные технологии управления человеческими ресурсами организации».

Требования к входным знаниям, умениям и владениям студентов:

Для освоения дисциплины «Управление талантами и индивидуальная работа с персоналом» студент должен:

Знать:

- основы создания и функционирования организации, необходимые для формирования ее дальнейшего развития;
- элементы внешней и внутренней среды организации;
- теоретические и методологические основы организационных процессов управления современной организацией.

Уметь:

- разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию систем управления;
- выявлять значимые проблемы социально-экономического характера при анализе управленческих ситуаций, определять эффективные способы их решения;
- управлять изменениями в деятельности организации;
- определять модели управления и развития персоналом с учетом изменений среды функционирования организации.

Владеть:

- навыками поиска, анализа, оценки информации для подготовки и принятия эффективных решений в системе управления персоналом организации;
- работы в малых группах, совершенствования механизмов групповой работы.

4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и

самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)

Заочная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е. и часах)	Модуль 7 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е./108	з.е./108
Аудиторные занятия	12	12
Лекции	4	4
Практические и семинарские занятия, в т. ч.	8	8
- занятия в интерактивной форме	6	6
Самостоятельная работа	96*	96*
Вид текущего контроля	контрольная работа	контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	зачет	зачет

* - в том числе промежуточная аттестация (зачет) – 2 часа

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. «Talent Management» как направление кадрового менеджмента. Методология исследования в управлении талантами как HR-технологии.

Управление талантами в организации как научная и практическая дисциплина. Место психологии управления талантами в организации в системе других научных дисциплин.

Управленческое определение таланта. Сходства и различия в управлении персоналом и управлении талантами. Социально-психологические особенности одаренной, талантливой и инициативной молодежи. Система талантливости: талантливая организация - талантливые руководители - талантливые сотрудники. Социально-психологические аспекты построения талантливых организаций.

Цели и задачи управления талантами в организации. Объект и предмет управления талантами в организации как HR-технологии.

Понятие методологии. Методологические проблемы и принципы построения научного исследования. Основные базовые категории управления талантами в организации. Характеристика основных методов управления талантами и индивидуальной работы с персоналом в организации.

Тема 2. Методы исследования в управлении талантами в организации как HR-технологии.

Методы научного исследования. Классификация научных методов и критерии их построения. Характеристика основных методов управления талантами и индивидуальной работы в организации.

Общепсихологические и специализированные методы, используемые в управлении талантами и индивидуальной работе в организации.

Тема 3. Процессы и элементы управления талантами и индивидуальной работой в организации.

Основные понятия и задачи системы управления персоналом.

Управление талантами как совокупность инструментов управления персоналом. Система управления талантами как набор инструментов управления персоналом и процесс управления талантливыми сотрудниками.

Ключевые элементы системы управления талантами организации. Проблемы, связанные с самообучающейся организацией.

Психологические аспекты анализа креативности персонала. Психологический отбор и профессиональная психодиагностика талантов. Привлечение талантов. Принцип соответствия должности. Компетентностный подход. Профиль должности в соответствии с компетенциями.

Процесс разработки стратегии управления талантами: аудит талантов; развитие роли; управление отношениями с талантами; управление показателями труда; наущение и развитие; управление карьерой. Необходимость современных технологий развития талантов. Факторы, влияющие на разработку стратегии управления талантами. Применение индивидуального подхода к развитию талантов.

Тема 4. Психологические основы стимулирования таланта.

Сущность мотивации персонала. Мотивация и мотивирование. Понятие вовлечённости персонала. Основные различия между лояльностью и вовлечённостью (commitment) персонала. Факторы, обуславливающие вовлечённость талантов. Процесс адаптации новых сотрудников как составной элемент системы управления талантами.

Творческие работники с точки зрения практической психологии и психодиагностики. Отбор сотрудников с незаурядными способностями. Ключевые элементы программы адаптации талантов. Особенности адаптации новых сотрудников в рамках системного подхода к управлению талантами организации. Вовлечённость персонала, как результат правильной адаптации и интеграции сотрудников. Влияние мотивации на профессиональную деятельность человека.

Системы стимулирования труда. Сопоставление эффективности труда и требований технологии. Концепция стимулирования, основанная на участии работников в прибыли предприятия. Концепция стимулирования доверием и делегированием полномочий.

Тема 5. Обучение и развитие креативности у сотрудников.

Основные цели и задачи мониторинга талантов. Психологическая оценка талантов. Мониторинг талантов как инструмент для реализации дифференцированного подхода к управлению талантами. Оценка эффективности работы талантов.

Системный подход к вознаграждению и признанию талантов. Связь системы вознаграждения и оценки эффективности работы сотрудников (Performance Management). Особенности мотивации талантов. Влияние системы вознаграждения и признания на вовлечённость талантов. Инструменты вознаграждения и признания талантов. Конференции, круглые столы, интеллектуальное сообщество. Роль линейных менеджеров в признании и вознаграждении талантов. Современные технологии обучения и развития талантов. Наиболее эффективные методы обучения и развития талантов.

Продвижение как кульминация системы управления талантами. Прогноз достижений по уровню креативности. Основные принципы продвижения талантов. Особенности продвижения талантов в эпоху глобализации. Связь продвижения с самореализацией персонала.

Тема 6. Привлечение и удержание талантливых сотрудников в организации.

Роль профиля должности в привлечении и подборе талантов. Технологии привлечения и отбора талантов с учетом принципа соответствия должности. Методы отбора талантов. Особенности привлечения талантов в условиях российской действительности.

Системный подход к вознаграждению и признанию талантов. Особенности мотивации талантов. Инструменты вознаграждения и признания талантов. Особенности выстраивания отношений с талантами. Роль HR – менеджера и линейных менеджеров в признании и вознаграждении талантов.

5.2. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость			Формы текущего
		Все-	Аудиторная работа	Само-	

		го	Об- щая	Лек- ции	Практи- ческие и семинар- ские занятия	Занятия в итера- ктивных формах	стоя- тель-ная работа	контроля успевае- мости
1	Тема 1. «Talent Management» как направление кадрового менеджмента. Методология исследования в управления талантами как HR-технологии.	15	1	-	1	1	14	Обсуждение, дискуссия, решение работа с первоисточ- никами, работа с гlossарием
2	Тема 2. Методы исследования в управлении талантами в организации как HR- технологии.	20	2	1	1	1	18	Обсуждение, дискуссия, решение работа с первоисточ- никами, работа с гlossарием
3	Тема 3. Процессы и элементы управления талантами и индивидуальной работой в организации.	19	3	1	2	2	16	Обсуждение, дискуссия, решение практиче- ских ситуаций, работа с первоисточ- никами, работа с гlossарием, структурно- логическими схемами
4	Тема 4. Психологические основы стимулирования таланта: мотивирование креативности персонала.	18	2	-	2	2	16	Обсуждение, дискуссия, разработка профессио- нального профиля
5	Тема 5. Обучение и развитие креативности у сотрудников.	18	2	1	1	1	16	Обсуждение, дискуссия, решение пра- ктических ситуаций, работа с пер- воисточни- ками, работа с гlossарии-

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость						Формы текущего контроля успеваемости
		Все- го	Аудиторная работа				Самос- стоя- тель-ная работа	
			Об- щая	Лек- ции	Практи- ческие и семинар- ские занятия	Занятия в итера- ктив-ных формах		
								ем, структур- но-логичес- кими схемами
6	Тема 6. Привлечение и удержание талантливых сотрудников в организации.	18	2	1	1	1	16	Обсуждение, дискуссия, решение практиче- ских ситуацион- ных задач
	Всего	108	12	4	8	8	96	

5.3. Содержание практических и семинарских занятий

Тема 1. «Talent Management» как направление кадрового менеджмента. Методология исследования в управления талантами как HR-технологии.

Содержание занятия:

Цели и задачи психологии управления талантами в организации.
Объект и предмет психологии управления талантами в организации.
Представление о предмете и объекте в различных философских, психологических школах и направлениях.

Методологические проблемы и принципы построения научного исследования.

Теоретическое и эмпирическое знание в научном исследовании.
Специфика и структура научного исследования. Основные требования к организации и этические проблемы проведения научного исследования.

Интерактив - Дискуссия «Управление талантами как HR-технология: современные подходы и перспективы» - 100% от трудоемкости семинарского занятия. Обсуждение методологии в управлении талантами. Анализ и разбор ситуаций проявления способностей, таланта, творчества - 100% от трудоемкости семинарского занятия.

Рекомендуемая литература: 1, 2, 5

Тема 2. Методы исследования в управлении талантами организации как HR-технологии

Содержание занятия:

Характеристика основных методов психологии управления талантами в организации.

Психологическое тестирование: особенности применения на различных этапах управления талантами в организации (тесты способностей, тесты интеллекта, тесты креативности, аттестация).

Интерактив - Работа с психологическими тестами способностей, интеллекта, креативности, анализ целей, процедуры, интерпретация результатов - 100% от трудоемкости семинарского занятия.

Рекомендуемая литература: 2, 3, 4.

Тема 3. Процессы и элементы управления талантами и индивидуальной работой в организации

Содержание занятия:

Психологические аспекты анализа креативности персонала. Психологический отбор и профессиональная психодиагностика талантов. Психологические критерии отбора персонала для инновационных организаций.

Интерактив - Обсуждение вопросов к занятию. Решение ситуационных задач. Дискуссия «Коучинг как наиболее эффективная технология развития талантов и условия их применения». Работа с психологическими тестами способностей, креативности. - 100% от трудоемкости семинарского занятия.

Рекомендуемая литература: 1, 3, 5.

Тема 4. Психологические основы стимулирования таланта: мотивирование креативности персонала.

Содержание занятия:

Анализ мотивации и основных типов мотивирования. Исследование основных различий между лояльностью и вовлечённостью (commitment) персонала. Оценка факторов, обуславливающие вовлеченность талантов.

Интерактив - Обсуждение вопросов к занятию. Решение ситуационных задач. Обсуждение проблемы применения теорий трудовой мотивации к управлению талантами мотивации. Психодиагностика мотивационной сферы - 100% от трудоемкости семинарского занятия.

Рекомендуемая литература: 1, 2, 4.

Тема 5. Обучение и развитие креативности у сотрудников.

Содержание занятия:

Исследование акцентуации талантов и способов эффективного их использования. Оценка потенциала и уровня компетенций талантов. Исследование связи системы вознаграждения и оценки эффективности работы сотрудников (Performance Management). Определение особенностей мотивации талантов. Влияние системы вознаграждения и признания на вовлечённость талантов. Инструменты вознаграждения и признания талантов.

Интерактив - Обсуждение вопросов к занятию. Решение ситуационных задач. Дискуссия «Как инструменты мониторинга могут помочь менеджеру более эффективно управлять коллективом». - 100% от трудоемкости семинарского занятия.

Рекомендуемая литература: 1, 2, 3.

Тема 6. Привлечение и удержание талантливых сотрудников в организации.

Содержание занятия:

Политика и программы привлечения и удержания талантов в организации. Аудит талантов. Управление отношениями с талантами. Цель управления отношениями с талантами. Управление карьерой.

Интерактив - Обсуждение вопросов к занятию. Деловая игра «Управление карьерой» - 100% от трудоемкости семинарского занятия.

Рекомендуемая литература: 1, 2, 3.

6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы, обучающихся по дисциплине

6.1. Формы внеаудиторной самостоятельной работы

заочная форма обучения.

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоения	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Talent Management» как направление кадрового менеджмента. Методология исследования в управления талантами как HR-технологии.	Место психологии управления талантами в организации в системе других научных дисциплин.	Изучение литературы, подготовка к дискуссии.
Тема 2. Методы исследования в управлении талантами в организации как HR-технологии.	Специализированные методы, используемые в управлении талантами и индивидуальной работе в организации.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, работа с учебной

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоения	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
		литературой, работа с вопросами для самопроверки и тестами, подготовка к дискуссии, работа с первоисточниками, подбор материала для выполнения творческого задания.
Тема 3. Процессы и элементы управления талантами и индивидуальной работой в организации.	Основные понятия и задачи системы управления персоналом. Управление талантами как новая парадигма в управлении персоналом.	Подготовка к семинарскому занятию, изучение литературы и нормативного материала, подготовка творческого задания.
Тема 4. Психологические основы стимулирования таланта: мотивирование креативности персонала.	В.М. Эфроимсон и др. авторы о гениальности и таланте. Компетентностный подход и самореализация по А. Маслоу.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала, подготовка к решению практических задач и ситуаций.
Тема 5. Обучение и развитие креативности у сотрудников.	Психологическая оценка талантов. Системный подход к вознаграждению и признанию талантов. Особенности мотивации талантов.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала, подготовка к решению практических задач и ситуаций.
Тема 6. Привлечение и удержание талантливых сотрудников в организации.	Политика и программы привлечения и удержания талантов в организации. Аудит талантов. Управление карьерой – планирование развития профессионального потенциала.	Подготовка презентации по итогам выполнения творческого задания.

6.2. Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной работы

Представить групповой проект на одну из ниже предложенных тем:

1. «Обзор российских исследований по теме «Управление талантами»;
2. «Обзор иностранных исследований по теме «Управление талантами»;
3. «Опыт мировых компаний по Управлению талантами»;
4. «Современные методы и формы поиска и привлечения талантов в организацию»;
5. «Удержание талантов в организации»;
6. «Подходы к развитию талантов организации».

1. Работа в малой группе:

Пример 1. Определите программу тренинга для менеджеров организации по теме: «Особенности управления талантами условиях глобальных социально- экономических изменений».

Пример 2. Провести SWOT-анализ организации по данным кейса. Определить стратегию развития персонала конкретной организации.

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля (в течение семестра по темам)

ТЕМА 1-2. «Talent Management» как направление кадрового менеджмента. Методология исследования в управления талантами как HR-технологии.

Предмет, задачи и методология курса «Психология управления талантами в организации».

1. В чем состоит роль таланта в организации и её успешной деятельности.
2. Какие виды научно-психологического знания существуют.
3. Что представляет собой учение о методах.
4. Дайте определение всеобщей (философской) методологии (философские принципы, требования, вытекающие из философских законов и категорий);
5. Дайте определение общенаучным методам (анализ, синтез, индукция, дедукция, абстрагирование, аналогия, наблюдение, эксперимент и т.д.);

6. В чем состоит особенность специальных методов в психологии управления талантами.

ТЕМА 3. Процессы и элементы управления талантами и индивидуальной работой в организации.

1. Основные понятия и задачи системы управления персоналом.
2. Психологические аспекты анализа креативности персонала.
3. Основные принципы и технологии привлечения талантов.
4. Системный подход к развитию талантов в 21 веке - основные особенности и отличия от традиционного подхода.
5. Самореализация личности – важнейшее условие удовлетворенности жизнью.

ТЕМА 4. Психологические основы стимулирования таланта: мотивирование креативности персонала.

1. Основные теории мотивации и их роль в стимулировании творчества.
2. Перечислите основные системы стимулирования труда.
3. Концепция стимулирования доверием и делегированием полномочий.
4. Специфические особенности ученичества и наставничества (коучинг).
5. Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности).

ТЕМА 5. Обучение и развитие креативности у сотрудников.

1. Цели и задачи мониторинга талантов.
2. Влияние системы вознаграждения и признания на вовлеченность талантов.
3. Инструменты вознаграждения и признания талантов.
4. Особенности продвижения талантов в эпоху глобализации.

ТЕМА 6. Привлечение и удержание талантливых сотрудников в организации

1. Специфика политики и программы привлечения и удержания талантов в организации.
2. Что такое аудит талантов и как его использовать в управлении талантами в организации.
3. Управление талантами и роли, которые играют люди.

4. Дайте определение управлению отношениями с талантами - это
5. Стратегии совокупного вознаграждения.
6. Управление карьерой включает в себя ...
7. Примеры инновационных технологий.

Примерные вопросы для контрольной работы

1. Методологические проблемы и принципы построения научного исследования.
2. Роль психологического контракта в системе управления талантами.
3. Основные составляющие системы управления талантами.
4. Своеобразие и особенности подготовки кадрового резерва в рамках системы управления талантами в организации.
5. Основные принципы и правила привлечения талантов.
6. Основные правила и принципы заполнения вакансий талантов в организации 21 века.
7. Применение индивидуального подхода к развитию талантов.
8. Профиль должности: цель разработки, структура профиля.
9. Вовлечение талантов. Основные отличия между лояльностью и вовлеченностью персонала.
10. Основные принципы и правила эффективного развития талантов.
12. Процесс мониторинга талантов.
13. Специфика обратной связи в организации.
14. Ключевые факторы вовлечённости сотрудников.
15. Пакет совокупного поощрения.
16. Психологические трудности, связанные с представителями «креативного класса».
17. Сравнительный анализ психодиагностических методов изучения таланта: анализ продуктов деятельности, семантический дифференциал, метод экспертных оценок.
18. Профиль должности в соответствии с компетенциями.
20. Сущность мотивации персонала. Мотивация и мотивирование.
21. Стадии процесса мотивации и функционирования мотива.
22. Роль коучинга в развитии талантов предприятия.
23. Современные методы мотивации талантов.
24. Виды карьеры в «системе управления талантами».
25. Программы привлечения и удержания талантов в организации.

Критерии оценки контрольных работ Структура контрольной работы

Контрольная работа содержит следующие основные разделы:

1. Титульный лист
2. Введение. Здесь целесообразно обосновать актуальность, сформулировать проблему, цель, и задачи исследования.
3. Основная часть работы. Основная часть контрольной работы включает практическую часть. Основная часть излагается по компетенциям. Каждый элемент основной части (раздел, подраздел, пункт) должен представлять собой законченный фрагмент рассмотренной компетенции.
4. Выводы (заключение). В данном разделе работы студентом обосновывается возможность внедрения в практику предложений и мероприятий, разработанных по итогам анализа результатов исследования рассматриваемой проблемы, формулируются основные выводы и предложения. Выводы должны быть краткими. В итоге должны быть сформулированы практические и/или теоретические рекомендации по теме задания.
5. Список используемой литературы. Список использованной литературы составляется строго в алфавитном порядке в следующей последовательности: законы РФ и другие официальные материалы (указы, постановления, решения министерств и ведомств); печатные работы (книги, монографии, сборники); периодика; сайты Интернета, источники на иностранных языках рекомендуется приводить в конце списка. Список содержит современную литературу по теме.

Оценка контрольных работ

Студент обязан сдать контрольную работу преподавателю, который ведет в группе семинарские занятия. Сроки сдачи контрольных работ устанавливаются и утверждаются на кафедре.

Установлены следующие критерии оценки контрольных работ

Критерии	Максимальное возможное число баллов
Правильность оформления контрольной работы (в работе должны быть правильно оформлены цитаты, список использованной литературы и т.д.)	1
Полнота раскрытия темы (подробно рассмотрены все аспекты темы)	3
Логичность составления плана, изложения основных вопросов	2
Самостоятельность при сборе и анализе информации (проверяется постранично)	2
Умение делать выводы и рекомендации	3
<i>ВСЕГО</i>	<i>10</i>

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений и владений содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине».

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса по результатам выполнения следующих видов учебной работы обучающегося:

- ведение конспекта лекции/семинара и работа с ним;
- активное вовлечение в интерактивный процесс обучения и воспитания;
- ответы на вопросы на лекциях и семинарах;
- реферированный обзор основной и дополнительной литературы по теме;
- аналитический разбор научных публикаций по проблеме;
- блиц-опрос по теме;
- аудиторная и внеаудиторная самостоятельная работа;
- выступление с докладом, использованием возможности презентации основных теоретических и практических личных достижений по заданной теме задания.

Посредством дисциплины «Управление талантами и индивидуальная работа с персоналом» формируется три компетенции, выводится средний балл, который является оценкой уровня освоения дисциплины в экзаменационной сессии.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета. Шкала оценивания:

- пороговый уровень 3 (удовлетворительно) – 50-69 баллов.
- продвинутый уровень 4 (хорошо) – 70-85 баллов.
- высокий уровень 5 (отлично) – 86-100 баллов.

Агрегированное количество баллов определяется по формуле:

$$K = \Sigma (\Sigma \text{ПКН-2} + \Sigma \text{ПКН-3} + \Sigma \text{ПК-3}) / 3$$

Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями	Количество баллов
Компетенция ПКН-2 – Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления		
1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей.	Знать: основные современные подходы и технологии в области управления человеческими ресурсами организации, принципы координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности.	10
	Уметь: диагностировать и применять специальные методы в процессе управления человеческими ресурсами организации, использовать методы анализа внешней и внутренней среды организации, разрабатывать и реализовывать на практике мероприятия по совершенствованию работы персонала.	15
2. Использует инструменты	Знать: методы диагностики состояния	10

Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями	Количество баллов
диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий.	организации и методы прогнозирования результатов ее деятельности.	
	Уметь: использовать инструментарий диагностики состояния объекта управления, в том числе управления человеческими ресурсами, разрабатывать программы изменений, выявлять и преодолевать сопротивления изменениям.	15
3. Владеет способностью анализировать проблемы финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.	Знать: современные методы, используемые в процессе анализа эффективности использования персонала организации.	10
	Уметь: использовать инструментарий анализа эффективности использования персонала организации, разрабатывать мероприятия, направленные на повышение эффективности использования персонала организации.	15
4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями.	Знать: современные технологии в области управления человеческими ресурсами организации.	10
	Уметь: применять информационные технологии для решения управленческих задач.	15
Компетенция ПКН-3 – Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости		
1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.	Знать: показатели, используемые для оценки эффективности и результативности деятельности организации.	5
	Уметь: производить расчеты показателей эффективности деятельности, делать выводы по результатам полученных расчетов, использовать результаты анализа для обоснования управленческих решений.	15
2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.	Знать: инструменты количественного и качественного анализа хозяйствующий субъектов.	5
	Уметь: использовать на практике инструменты анализа, разрабатывать мероприятия, направленные на совершенствование деятельности организации в целом и его структурных подразделений.	15
3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.	Знать: методы диагностики, используемые для оценки состояния бизнеса, выявления негативных факторов его развития в современных условиях.	5
	Уметь: использовать на практике современные	15

Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями	Количество баллов
	методы диагностики развития бизнеса, оценки эффективности использования персонала организации.	
4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.	Знать: методологию системного анализа, типы управленческих решений, этапы их разработки.	5
	Уметь: использовать инструменты разработки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности и сложности внешней среды.	15
5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.	Знать: сущность проектной деятельности, методы анализа эффективности проектов.	5
	Уметь: использовать инструменты анализа эффективности экономических проектов.	15
Компетенция ПК-3 - способность осваивать и применять на практике знания в сфере научной организации и нормирования труда, а также принципы и основы формирования системы мотивации, стимулирования и оценки персонала, в том числе оплаты труда		
1. Участвует в разработке систем мотивации, стимулирования и оценки персонала организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей.	Знать: систему мотивации и стимулирования персонала, особенности мотивации талантов, связь системы вознаграждения и оценки эффективности работы сотрудников.	20
	Уметь: использовать на практике инструменты разработки системы мотивации и стимулирования, осуществлять их диагностику в целях стратегического и оперативного управления.	30
2. Осуществляет оценку действующей системы организации и нормирования труда, разрабатывает обоснованные мероприятия по ее совершенствованию.	Знать: сущность и содержание проектирования организации труда персонала, его нормирования.	20
	Уметь: определять степень рациональности и оптимальности управленческих решений в сфере организации труда персонала; осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования.	30

7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений

Примеры практико-ориентированных ситуаций и задач

Компетенция ПКН-2 – Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также

определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления

Индикатор 1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей.

Знать: основные современные подходы и технологии в области управления талантами организации, принципы координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности.

Задание 1.

Для эффективного управления талантами необходимы:

- 1) динамичные, подвижные и гибкие работники;
- 2) гибкие процессы – необходимо, чтобы все текущие и новые программы по управлению талантами по умолчанию строились на принципе гибкости как ключевом элементе и имели возможность меняться под заказчика и его нужды;
- 3) акцентирование на инновациях, поиске сотрудников-инноваторов, склонных к внедрению изменений;
- 4) быстрые внутренние ротации.

Дополните перечень задач, решение которых, на Ваш взгляд, обеспечит эффективность управления талантами.

Уметь: диагностировать и применять специальные методы в процессе управления человеческими ресурсами организации, использовать методы анализа внешней и внутренней среды организации, разрабатывать и реализовывать на практике мероприятия по совершенствованию работы персонала.

Практическая ситуация 1.

Один из легендарных руководителей Америки Генри Форд известен большим количеством высказыванием, приемов, методов, которые приписываются ему как весьма популярному лидеру. Один из них позволяет оценить уровень соответствия кандидата высокой руководящей должности.

Генри Форд подводил кандидата, который по итогам серии собеседований доходил до его уровня к автомобилю и сам садился на пассажирское сидение, а кандидату предлагал сесть за руль.

Затем в течение 5-7 минут Форд просил кандидата тронуться с места, ехать быстрее или медленнее, повернуть то в одну сторону, то в другую.

Наконец, заехав куда-то в глушь, он спрашивал кандидата:

- А теперь объясните мне, пожалуйста, для чего мы приехали именно сюда?

Ответы кандидатов были разные, вот некоторые из них:

- 1) кандидат начинал оправдываться, что выполнял указания Форда;
- 2) кандидат находил неожиданный, креативный ответ, желательно с чувством юмора;
- 3) кандидат начинал уточнять цель поездки во время движения;
- 4) кандидат интересовался целью поездки до того, как трогался с места.

Вопрос: кому из кандидатов Генри Форд отдаст предпочтение при приеме на работу топ-менеджером?

Индикатор 2. Использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий

Знать: методы диагностики состояния организации и методы прогнозирования результатов ее деятельности.

Задание 1.

Каковы основные тренды управления талантами в России?

Сформулируйте цель системы управления талантами в организации.

Какие аспекты стратегии управления талантами в известной вас организации важны для привлечения, удержания и вовлечения специалистов, позволяющих обеспечить сохранение ее конкурентоспособности?

Уметь: использовать инструментарий диагностики состояния объекта управления, в том числе управления талантами, разрабатывать программы изменений, выявлять и преодолевать сопротивления изменениям.

Практическая ситуация 1.

Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании была сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на компанию, что будет способствовать ее развитию». В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений.

При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных сотрудников. Как вы думаете, в чем заключалась ошибка руководителя?

Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников?

Практическая ситуация 2.

В одной компании рабочие высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то, что их претензии были обоснованными,

финансовые возможности компании в тот момент не позволяли увеличить заработную плату.

Перед руководством встала задача мотивации рабочих при помощи нематериальных факторов. При этом следовало иметь ввиду, что каждый рабочий трудился на своем участке и конечного результата своего труда видеть не мог. Для того, чтобы нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень, в цеху была организована выставка лучших работ (светильников) наиболее квалифицированных рабочих с указанием, на какой выставке эта продукция была представлена. Кроме того, в цеху были вывешены фотографии крупных компаний, которые купили эти светильники. При помощи таких, в общем-то, не дорогостоящих мер неудовлетворенность рабочих своей заработной платой на некоторый период была снижена.

Какие мероприятия вы еще могли бы предложить в данной ситуации, чтобы снизить неудовлетворенность рабочих низким уровнем заработной платы, если повысить ее компания пока не может?

Индикатор 3. Владеет способностью анализировать проблемы финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.

Знать: современные методы, используемые в процессе анализа эффективности использования персонала организации.

Теоретическое задание:

1. С какой целью исследуется эффективность использования персонала в организации?
2. Дайте характеристику основным методам анализа эффективности.
3. Какие показатели используются для оценки эффективности использования персонала организации?

Уметь: использовать инструментальный анализ эффективности использования персонала организации, разрабатывать мероприятия, направленные на повышение эффективности использования персонала организации.

Практическая ситуация 1.

У вас в подчинении три человека. На протяжении последнего полугодия вы работаете над проектом, который сдали накануне. За тридцать минут до окончания рабочего дня с вами связывается заказчик и просит уточнить, когда будут готовы все документы по проекту. Вы подтверждаете, что завтра до 11:00 все документы будут предоставлены на рассмотрение. После этого с вами связывается директор и сообщает, что контракт с поставщиками будет расторгнут из-за невыполнения обязательств с их стороны. Материалы этих

поставщиков фигурируют в проекте, а, следовательно, часть документации нужно переделать. Если работать всем отделом вы можете успеть за 4-5 часов. Но рабочий день подходит к концу, а ваши сотрудники много времени посвятили проекту и часто оставались после работы. Во время перерыва вы планировали, как проведете вечер. Вот информация о подчиненных, которая у вас есть:

Лариса - 29 лет, менеджер отдела, не замужем. Последнюю неделю мучается с зубной болью, сегодня записана на приём к стоматологу.

Игорь - 35 лет, старший менеджер отдела, вел все расчеты проекта, именно он выбирал поставщиков и настоял на работе с этими подрядчиками. Замкнут, с коллегами не общается. Все вечера проводит на работе, поскольку любит работать в тишине. Сегодня обещал жене сводить семью в ресторан.

Александр - 33 года, менеджер отдела, веселый, общительный, душа компании, постоянно подшучивает над коллегами из отдела, что особенно не нравится Игорю. Он будет защищать проект у заказчика, готовил презентацию. Сегодня у него день рождения и заказан ресторан для друзей, в том числе коллег с работы.

Вам нужно убедить их переделать документацию. Какие методы, формы и средства Вами будут использованы?

Индикатор 4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями.

Знать: современные технологии в области управления человеческими ресурсами организации.

Уметь: применять информационные технологии для решения управленческих задач.

Практическая ситуация 1.

Определите потенциальный эффект применения информационных технологий в управлении талантами в организации («удаленная работа – фриланс»), формируя его по сферам воздействия:

- а) управление;
- б) оказание услуг;
- в) маркетинг;
- г) финансы;
- д) информационная система;
- е) персонал.

Компетенция ПКН-3 – Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и

необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости.

Индикатор 1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.

Знать: показатели, используемые для оценки эффективности и результативности деятельности организации.

Задание 1.

Закончите фразы:

1. Рынок таланта – это стратегия....
2. При управлении талантами организации выделяют следующие аспекты: управление эффективностью;; развитие лидерства;
3. Сотрудники, которые обеспечивают постоянное создание дополнительных ценностей для бизнес-процессов организации - ...

Уметь: производить расчеты показателей эффективности деятельности, делать выводы по результатам полученных расчетов, использовать результаты анализа для обоснования управленческих решений.

Практическая ситуация 2.

Руководитель решил мотивировать своего сотрудника, предложив ему новую творческую задачу, выполнение которой будет способствовать его более полной самореализации. Однако вместо повышения эффективности подчиненного, как предполагал руководитель, между ними возник конфликт.

Руководитель предложил своему сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности организации. Однако обычно ответственный и обязательный сотрудник выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он приводил такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются.

Разрабатывать новый проект означает вступить в «зону некомпетентности», и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит организации постоянную прибыль». Как вы думаете, в чем состоит причина конфликта между руководителем и начальником отдела? Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа мотивации своего сотрудника?

Индикатор 2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.

Знать: инструменты количественного и качественного анализа хозяйствующих субъектов.

Тестовое задание 1.

1. Что понимается под анализом хозяйствующих субъектов. С какой целью он проводится?

2. Назовите инструменты количественного анализа? Какие методы используются при проведении количественного анализа деятельности организации?

Уметь: использовать на практике инструменты анализа, разрабатывать мероприятия, направленные на совершенствование деятельности организации в целом и его структурных подразделений.

Задание 1.

Сформулируйте основные принципы и правила эффективного развития талантов. Чем развитие талантов в 21 веке отличается от традиционных программ обучения и развития?

Индикатор 3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.

Знать: методы диагностики, используемые для оценки состояния бизнеса, политику привлечения и удержания талантливых сотрудников в организации.

Задание 1.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие типы управления наиболее эффективны при работе с талантливыми людьми?

2. Назовите три психологические особенности талантливых сотрудников, которые следует учитывать в процессе управления ими.

3. Как зависит успех организации в конкурентной борьбе от наличия талантливых сотрудников?

Уметь: использовать на практике современные методы диагностики развития бизнеса, оценки эффективности использования персонала организации и степени вовлеченности сотрудников.

Задание 1.

Управление персоналом - одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения и разрешения как производственных, так и социальных конфликтов. Например, в ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства в профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее и, предположим, наниматель А может

предпочесть, чтобы наниматель В занимался профессиональным обучением работников, а потом он, наниматель А, мог переманить к себе готовых специалистов. Head hunting («охота за головами», или переманивание) - достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако и наниматель В может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то в итоге они попадут в ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров. Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А и В вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой о собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда.

Индикатор 4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.

Знать: методологию системного анализа, типы управленческих решений, этапы их разработки.

Задание 1.

Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать (можно указать несколько вариантов):

- а) авторские методики, принятые в каждой организации;
- б) инструкции Центробанка РФ;39
- в) методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов и т.п.

Задание 2.

Дайте характеристику типам управленческих решений. Какие этапы разработки управленческих решений Вы знаете? В чем особенность каждого этапа?

Уметь: использовать инструменты разработки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности и сложности внешней среды.

Практическая ситуация 1.

К Вам за консультацией обратился менеджер крупной компании со следующей проблемой: у них есть два очень сотрудника – А и В, но каждый из них обладает некоторыми чертами характера, явно не способствующими эффективной работе. Предложите свои варианты действий руководства в отношении этих сотрудников:

А) сложный и жесткий характер, склочник (часто без повода ссорится), сплетник, интриган и грубиян, ненавидит подчиняться, стремится к лидерству, работает в основном за вознаграждение (ключевой мотив), инициативен, ожесточенно отстаивает свое мнение, отношение сотрудников к нему двойственное - его за все за это не любят в коллективе, но уважают за внутреннюю силу и пробивной характер. Что делать?

Б) человек добрый, мягкий, хороший исполнитель, не склонен проявлять свое мнение и личную инициативу, сотрудники часто «за глаза» называют его «тряпкой» и «мямлей», т.к. он легко поддается влиянию даже своих подчиненных, отношение со стороны команды двойственное – его не уважают за слабый характер, но инстинктивно тянутся к нему за его отзывчивостью и душевную доброту.

Индикатор 5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.

Знать: сущность проектной деятельности, методы анализа эффективности проектов.

Задание 1.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. В чем специфика системного подхода к пониманию проекта?
2. Что задано изначально в треугольнике «сроки - затраты - результаты»?
3. Перечислите элементы проектной деятельности и обозначьте их специфику.
4. К какому методу проектирования относится разработка вероятностного сценария проекта?
5. Какими факторами определяются целевые критерии успешности проекта?

Уметь: использовать инструменты анализа эффективности экономических проектов.

Практическая ситуация 1.

Вы являетесь руководителем отдела. Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Вторым – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третьим – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

Компетенция ПК-3 - способность осваивать и применять на практике знания в сфере научной организации и нормирования труда, а также принципы и основы формирования системы мотивации, стимулирования и оценки персонала, в том числе оплаты труда

Индикатор 1. *Участствует в разработке систем мотивации, стимулирования и оценки персонала организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей.*

Знать: систему мотивации и стимулирования персонала, особенности мотивации талантов, связь системы вознаграждения и оценки эффективности работы сотрудников.

Задание 1.

Организация разработала стратегию в области индивидуальной работы с персоналом и стимулирования таланта. Для реализации этой программы было принято решение нанять квалифицированных и талантливых сотрудников на длительный срок и поручить им заниматься НИОКР.

Определите основные составляющие стратегии управления талантами и персоналом в данной организации:

- а) привлечение персонала и поиск нужных специалистов данной профессионально-квалификационной группы на внешнем рынке труда;
- б) создание условий для непрерывного повышения квалификации собственных сотрудников;
- в) строгая, формальная система оценивания труда инженеров;
- г) использование политики удержания сотрудников.

Задание 2.

1. Как соотносятся понятия мотивация и стимулирование:

- а) мотивация шире стимулирования;
- б) мотивация уже стимулирования;
- в) это равнозначные понятия.

2. МакГрегор выделил два противоположных подхода к управлению: теорию X и Y.

Традиционное управление отражает концепцию теории X. Теория Y, наоборот, отражает демократический стиль руководства. Из перечисленных характеристик выделите те, которые не относятся к теории X.

1. Надзор и угроза наказания далеко не единственные средства воздействия на персонал и объединения усилий для достижения целей организации.

2. Личная приверженность целям организации зависит от вознаграждения, которое более всего связано с удовлетворением высших

потребностей человека.

3. Человек не хочет нести ответственность и предпочитает, чтобы им руководили.

4. Работа так же естественна как игра.

5. У человека мало честолюбия и больше всего он нуждается в уверенности в завтрашнем дне.

6. Человек имеет врожденную антипатию к труду, пытается улизнуть от него, нуждается в принуждении к труду и санкциях в случае уклонения.

Уметь: использовать на практике инструменты разработки системы мотивации и стимулирования, осуществлять их диагностику в целях стратегического и оперативного управления.

Практическое задание 1.

Приведите примеры ситуации, когда один и тот же стимул, применяемый в качестве управленческого воздействия, мотивировал на более эффективную работу одних работников и демотивировал других. Обоснуйте необходимость индивидуального подхода к выбору методов стимулирования работников с различными типами мотивации и различным отношением к труду. Раскройте сущность концепции стимулирования доверием и делегированием полномочий.

Какие нематериальные формы стимулирования труда вы считаете наиболее важным?

Организационные или социально-психологические методы стимулирования способны в большей степени оказать на вас позитивное мотивационное воздействие?

Индикатор 2. Осуществляет оценку действующей системы организации и нормирования труда, разрабатывает обоснованные мероприятия по ее совершенствованию.

Знать: сущность и содержание проектирования организации труда персонала, его нормирования.

Задание 1.

1. Из каких элементов складывается организация труда на предприятии?

2. Какое место занимает организация труда в системе организации производства?

3. Каковы критерии определения оптимального уровня разделения труда?

4. Что понимается под организацией рабочих мест? Какие принципы обеспечивают эффективность обслуживания рабочих мест?

Уметь: определять степень рациональности и оптимальности

управленческих решений в сфере организации труда персонала; осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования.

Практическая ситуация 1.

Организационная среда может, как способствовать развитию личности, так и замедлять его. Воздействие внешней среды обусловлено взаимосвязью между требованиями организации, способностями и мотивами работника. Как можно на основе всего сказанного определить общие признаки рабочего места, которое будет способствовать развитию личности?

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Управление талантами как научная и практическая дисциплина.
2. Объект и предмет управления талантами в организации как HR-технологии.
3. Цель и задачи управления талантами в организации.
4. Основная роль системы управления талантами.
5. Базовые категории управления талантами в организации.
6. Психология управления талантами в организации.
7. Роль психологического контракта в системе управления талантами.
8. Основные составляющие системы управления талантами.
9. Отличие системы управления талантами от традиционных программ развития карьеры и кадрового резерва.
10. Основные принципы и правила привлечения талантов.
11. Понятие и роль профиля должности в привлечении талантов.
12. Принцип соответствия должности.
13. Профиль должности: цель разработки, структура профиля.
14. Профиль должности в соответствии с компетенциями.
15. Технологии привлечения и отбора талантов с учетом принципа соответствия должности и креативности.
16. Психологические критерии отбора персонала для инновационных организаций.
17. Характеристика основных методов управления талантами и индивидуальной работы в организации.
18. Общепсихологические методы, особенности их применения для решения научно-практических задач.
19. Специализированные методы, используемые в управлении талантами и индивидуальной работы с персоналом организации.

20. Особенности подготовки кадрового резерва в рамках системы управления талантами.
21. Ключевые элементы системы управления талантами организации.
22. Психологические аспекты креативности персонала.
23. Психологический отбор и профессиональная психодиагностика талантов.
24. Сущность мотивации персонала. Мотивация и мотивирование.
25. Основные типы мотивирования.
26. Вовлеченность персонала. Основные отличия между лояльностью и вовлеченностью персонала.
27. Творческие работники с позиции практической психологии и психодиагностики.
28. Ключевые элементы программы адаптации талантов.
29. Особенности адаптации новых сотрудников в рамках системного подхода к управлению талантами организации.
30. Мотивационный процесс. Стадии процесса мотивации и функционирования мотива.
31. Концепция стимулирования, основанная на участии работников в прибыли организации.
32. Концепция стимулирования доверием и делегированием полномочий.
33. Специфика обратной связи в организации.
34. Ключевые факторы вовлечённости сотрудников.
35. Пакет совокупного поощрения.
36. Виды карьеры в «системе управления талантами».
37. Основные правила и принципы заполнения вакансий в организации 21 века.
38. Линейные менеджеры и HR: распределение ролей в реализации системного подхода к управлению талантами.
39. Психологические трудности, связанные с представителями «креативного класса».
40. Внешние и внутренние источники привлечения талантов. Их достоинства и недостатки.
41. Особенности подготовки кадрового резерва в рамках системы управления талантами.
42. Современные методы мотивации талантов.
43. Роль коучинга в развитии талантов предприятия.
44. Коучинг как наиболее эффективная технология развития талантов.
45. Особенности продвижения талантов в эпоху глобализации.

46. Продвижение как кульминация системы управления талантами.
47. Модели оценки эффективности обучения Д. Киркпа.
48. Роль продвижения в «системе управления талантами».
49. Программы привлечения и удержания талантов в организации.
50. Управление талантами и социальные роли.

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и владений

Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

Приказ от 01.10.2024 № 2187/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в Финансовом университете».

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Нормативные акты

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ

Основная литература

1. Управление знаниями. Теория и практика : учебник для бакалавриата и магистратуры / А. И. Уринцов [и др.] ; ответственный редактор А. И. Уринцов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 255 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3754-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/508130>.

2. Управление человеческими ресурсами организации. : учебник / Ю. Г. Одегов, М. В. Полевая, В. С. Половинко [и др.] ; под ред. Ю. Г. Одегова, М. В. Полевой, В. С. Половинко. — Москва : КноРус, 2021, 2025 (ЭД). — 583 с. — ISBN 978-5-406-14004-8. — URL: <https://book.ru/book/955988>.

3. Паникарова, С. В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом : учебник для вузов / С. В. Паникарова, М. В. Власов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 127 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17611-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/540305>.

Дополнительная литература

4. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 235 с. —

(Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-002196-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1915461>.

5. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15958-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/510341>.

6. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.] ; под ред. О.К. Миневой. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 160 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/18830. - ISBN 978-5-16-020657-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2187021>.

7. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: Монография / Чуланова О.Л. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021. - 292 с. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1349708>.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Интернет-ресурсы

Электронно-библиотечная система BOOK.ru - <http://www.book.ru>

ЭБС издательства «ИНФРА-М» - <http://znanium.com>

Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ <http://urait.ru>

Электронно-библиотечная система «Лань» - <http://e.lanbook.com/>

Официальный сайт компании «КонсультантПлюс» - <http://www.consultant.ru>

Федеральная служба государственной статистики России.-www.gks.ru/

Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU – elibrary.ru/

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Студенту рекомендуется не ограничиваться при изучении темы только учебником, необходимо конспектировать лекции, изучать методические рекомендации, издаваемые кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины». Для улучшения качества освоения материала необходимо в день лекции повторно изучить сделанный на занятиях конспект, повторить новые понятия, составить структурно-логическую схему лекции. Освоение курса требует выполнения заданий по самостоятельной работе.

При возникновении сложностей по усвоению программного материала необходимо посещать консультации по дисциплине, задавать уточняющие

вопросы на лекциях и практических занятиях, а также выполнять дополнительно контрольные задания.

Домашняя контрольная работа

Домашняя контрольная работа является обязательным элементом контроля текущей успеваемости студентов в течение семестра. Контрольная работа представляет собой аналитическую исследовательскую работу, которая может быть выполнена в группах по 2-3 человека. В начале семестра студенты получают задание от преподавателя и сдают работу в установленные сроки в бумажном и электронном виде. Работа должна включать в себя титульный лист, содержание, введение, основную часть, состоящую из нескольких разделов, заключение, список литературы и приложения, при необходимости. Работа должна быть оформлена в соответствии с требованиями ГОСТ 2.105 – 95. ЕСКД, ГОСТ 7.32 – 2001, ГОСТ 7.1 – 2003.

Рекомендации для студентов для улучшения закрепления пройденного материала:

Консультации с преподавателем в процессе изучения дисциплины (лекции, практические занятия, консультации).

Изучение конспекта лекций перед практическими занятиями.

Работа с электронным учебником в компьютерном классе (дома, на работе).

Чтение раздела учебника (учебного пособия) по соответствующей теме с выполнением заданий, тестов, контрольных вопросов.

Обязательная подготовка к промежуточной аттестации.

В процессе изучения обязательных дисциплин программы широко используются интерактивные и компьютерные технологии обучения: деловые игры, решение ситуационных задач, разбор кейсов, компьютерное тестирование, электронные образовательные ресурсы и т.д.

Подготовка доклада. Планом ряда семинарских занятий по дисциплине предусмотрены проблемные доклады по отдельно сформулированным темам.

К докладу готовится также презентация, отражающая основные положения доклада. В презентацию могут быть, например, включены блок-схемы, графики, диаграммы, небольшие по объему таблицы, которые наглядно иллюстрируют логику рассуждений, подтверждают выводы автора. Все надписи, цифры должны быть хорошо читаемыми. Основные

формулировки проблем следует для обсуждения в группе. Задача докладчика - построить свое выступление таким образом, чтобы оно стало основой для последующей дискуссии.

Овладеть новыми знаниями и навыками студентам помогают разнообразные способы и методы, но наиболее эффективными из них являются практические занятия с решением кейсов (метод кейсов, англ. case - ситуация, случай), широко распространенные в процессе обучения на Западе, и ситуационных задач.

Кейсы и ситуационные задачи можно определить как метод имитации принятия управленческих решений в различных ситуациях путем проигрывания вариантов по заданным или вырабатываемым самими участниками правилам.

Метод кейсов и ситуационные задачи - это вид обучения принятию решений с анализом параметров конкретных ситуаций, взятых из практической деятельности. Они позволяют обучаемым повысить аналитическое мастерство, обосновывая принятые решения и аргументированно защищая свою позицию в процессе дискуссий.

Источниками информации для кейсов и ситуационных задач могут быть отечественные и зарубежные издания по различным вопросам экономики, маркетинга, бизнеса, а также практические материалы разных компаний и исследования зарубежных авторов.

Ситуационная задача - задача, которая основана на решении проблемной ситуации. Она составляет специфический вид взаимодействия субъекта и объекта. Характеризует, прежде всего, определенное психологическое состояние субъекта (студента), возникающее в процессе выполнения такого задания, которое требует открытия (усвоения) новых знаний о предмете, способах или условиях выполнения задания.

Условием возникновения проблемной ситуации является необходимость в раскрываемом новом отношении, свойстве или способе действия. Такая необходимость в выполнении поставленного задания может определяться как непосредственными практическими обстоятельствами выполнения действия, так и широкими общественными потребностями.

В ходе разбора ситуации участник вправе принять или отвергнуть обоснованность любого постулата или определения. При подведении итогов практического занятия не даются оценки правильности предложенных решений, а может приводиться пример того, как рассматриваемая проблема была решена на практике.

Деловая игра. Деловая игра является одной из форм проблемного обучения. Она помогает студентам приобретать опыт практической деятельности. При этом студенты учатся работать с людьми, в коллективе, считаться с мнением других, принимать решения, приемлемые для всей группы.

В ходе деловой игры студентам необходимо предоставлять полную самостоятельность и управление преподаватель должен вести ненавязчиво, только в виде координации действий игры. На занятиях по проведению деловых игр студенты должны проявлять активность, хорошо усваивать материал, ориентироваться в практической ситуации, а преподаватель должен стимулировать самостоятельность студентов.

Преподаватель не должен давать ответ за студентов, если решение не принято, но должен своими ценными консультациями в ходе игры помогать студентам найти правильный ответ. Преподаватель должен очень точно до начала деловой игры разъяснить студентам цели и задачи игры, последовательно описать весь алгоритм проведения игры, т.е. последовательность этапов игры и обозначить итоговые результаты, которых студенты должны достигнуть в конце игры.

В деловых играх проводится имитация коллективной профессиональной деятельности, постоянное взаимодействие всех обучаемых, разыгрывание ролей и игровое проектирование.

Деловая игра - это один из наиболее эффективных методов обучения, имеющий коллективный характер и позволяющий развивать коммуникативные качества каждого участника игры, формировать собственное мнение по поставленной проблеме, а также вырабатывать самостоятельность и гибкость суждений.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

- 1) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security
- 2) Astra Linux, Libre Office

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- 1) Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ»
- 2) Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» -

<http://www.skrin.ru/>.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не используются.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Учебная мультимедийная аудитория для проведения занятий. Материально-технические условия проведения лекционных занятий обеспечиваются аудиториями, оснащенными компьютерами, проекторами, а также маркерными досками.

2. Материально-технические условия проведения практических занятий обеспечиваются компьютерные классы, оснащенные персональными компьютерами (компьютер, проектор, экран), подключения к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду Финуниверситета.