УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Утверждаю
зав. кафедрой
Ф.Ф. Хамидуллин
_____
Протокол заседания
кафедры № 7
от «26» февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Управление талантами (тренинг)
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом
Профиль подготовки	Управление персоналом в условиях цифровой трансформации
Год набора	2026

Составитель:

ст.преп. И.А.Миндубаева

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины 3
2. Место дисциплины в структуре ОПОП 4
3. Требования к результатам освоения дисциплины 5
4. Структура и содержание дисциплины 6

4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций 6

4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам) 8

4.3 Планы практических и семинарских занятий 9

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов 12
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 14
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины 16
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине 17

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 19

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине 20

1. Цели и задачи учебной дисциплины

Целью изучения дисциплины является освоение студентами теоретических знаний в области деловой оценки различных категорий персонала для выявления и управления талантами в соответствии со стратегическими планами организации, а также приобретение умений применять их на практике.

Задачи дисциплины:

- изучение особенностей управления талантами;
- изучение особенностей организации корпоративного обучения персонала;
- изучение особенностей построения профессиональной карьеры.

После освоения данной дисциплины студент должен:

Знать способы и инструменты управления талантами.

Владеть совокупностью инструментов управления талантами в организации.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 учебного плана. До начала изучения дисциплины «Управление талантами (тренинг)» у студента должны быть сформированы компоненты компетенций (ЗУВы), полученные в результате изучения дисциплины «Управление адаптацией персонала».

Дисциплина находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины:

↓ Управление адаптацией персонала

«УПРАВЛЕНИ Е ТАЛАНТАМИ (ТРЕНИНГ)»

Обеспечиваемые учебные дисциплины:

↓ Основы развития персонала
Управление карьерой
Производственная практика (Преддипломная практика)

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Дисциплина участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению «Управление персоналом»:

ПК-3 «Способен осуществлять деятельность по развитию персонала, в части организации и проведения мероприятий по адаптации и стажировке персонала, обучению персонала, по развитию и построению профессиональной карьеры персонала»

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты:

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	Результаты обучения по дисциплине
Компетенция ПК-3	
ПК-3.1 Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	**ПК-3.1. З.5** Знает способы и инструменты управления талантами
	ПК-3.1. В.5 Владеет совокупностью инструментов управления талантами в организации

4. Структура и содержание дисциплины
4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы (72 академических часа).

Модульно-тематический план для очной формы обучения:

Наименование модулей	Количество ауд. часов		Самостоятельная работа	Всего Часов	Индикаторы компетенции/ЗУВы
	Лекции	Практика			
Модуль 1					
Тема 1. Введение в курс «Управление талантами»: основные понятия, ключевые компетенции талантливых сотрудников.	-	4	6	10	ПК-3.1. З.5, В.5
Тема 2. Опыт российских и зарубежных компаний в области управления талантами.	-	4	6	10	
Тема 3. Управление талантами как направление HRM в эпоху цифровой экономики: основные подходы и тенденции.	-	4	6	10	
Модуль 2					
Тема 4. Привлечение и отбор талантов. *	-	6	6	12	ПК-3.1. З.5, В.5
Тема 5. Развитие талантов. *	-	6	6	12	
Тема 6. Удержание талантов. *	-	6	6	12	
Подготовка к зачету			6	6	
ИТОГО	-	30	42	72	

* Данная тема изучается с элементами интерактивных методов обучения.

Модульно-тематический план для заочной формы обучения:

Наименование модулей	Количество ауд. часов		Самостоятельная работа	Всего Часов	Индикаторы компетенции/ЗУВы
	Лекции	Практика			
Модуль 1					
Тема 1. Введение в курс «Управление талантами»: основные понятия, ключевые компетенции талантливых сотрудников.	-	1	8	9	ПК-3.1. 3.5, В.5
Тема 2. Опыт российских и зарубежных компаний в области управления талантами.	-	1	8	9	

Тема 3. Управление талантами как направление HRM в эпоху цифровой экономики: основные подходы и тенденции.	-	1	9	10	
Модуль 2					
Тема 4. Привлечение и отбор талантов. *	-	2	11	13	ПК-3.1. З.5, В.5
Тема 5. Развитие талантов. *	-	1	11	12	
Тема 6. Удержание талантов. *	-	2	11	13	
Подготовка к зачету			6	6	
ИТОГО	-	8	64	72	

* Данная тема изучается с элементами интерактивных методов обучения.

Пояснительная записка с этапами формирования компетенций

Данный курс разбит на два логически завершенных и взаимосвязанных между собой модуля.

1 модуль. Для усвоения и сдачи 1 модуля студентам необходимо:

ПК-З.1

Знать:

З.5 Знает способы и инструменты управления талантами.

Владеть:

В.5 Владеет совокупностью инструментов управления талантами в организации.

2 модуль. Для усвоения и сдачи 2 модуля студентам необходимо:

ПК-З.1

Знать:

З.5 Знает способы и инструменты управления талантами.

Владеть:

В.5 Владеет совокупностью инструментов управления талантами в организации.

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

Тема 1. Введение в курс «Управление талантами»: основные понятия, ключевые компетенции талантливых сотрудников.

Понятие «управление талантами». Сходства и различия в управлении персоналом и управлении талантами в организации. Цель и задачи системы управления талантами в общей стратегии развития организации. Основные компетенции талантливых сотрудников. Профиль компетенций.

Тема 2. Опыт российских и зарубежных компаний в области управления талантами.

Борьба за таланты. Технологии управления талантами в США, странах Европы и в Российской Федерации. Проблемы управления талантами в России по исследованиям специалистов в сфере управления персоналом

Тема 3. Управление талантами как направление HRM в эпоху цифровой экономики: основные подходы и тенденции.

Основные направления деятельности управления талантами. Высокопотенциальные сотрудники HIPOs (High Potentional) как «талант». Элементы и ключевые аспекты системы управления талантами. Модели управления талантами. Функциональные модули TMS (talent management system).

Тема 4. Привлечение и отбор талантов.

Рынок таланта (Talent Marketplace). Технологии привлечения и отбора талантов. Особенности оценки талантов. Современные и нетрадиционные методы оценки. Метод «360 градусов» как один из способов оценки талантов. Методы отбора талантов. Особенности привлечения талантов.

Тема 5. Развитие талантов.

Планирование развития и преемственности талантов. Современные подходы к развитию талантов. Современные технологии обучения и развития талантов. Индивидуальный план развития талантливых сотрудников. Наиболее эффективные методы обучения и развития талантов. Развитие карьеры персонала в организации. Карьерный рост. Карьерная среда и карьерное пространство. Работа с кадровым резервом. Ротация кадров.

Тема 6. Удержание талантов.

Стратегии удержания талантов Системный̆ подход к вознаграждению и признанию талантов. Особенности мотивации талантов. Особенности коммуникации. Инструменты вознаграждения и признания талантов. Особенности выстраивания отношений с талантами. Управление вовлеченностью персонала.

4.3. Планы практических и семинарских занятий

Тема 1. Введение в курс «Управление талантами»: основные понятия, ключевые компетенции талантливых сотрудников.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение таланта. Как вы думаете, что является источником таланта: наследственность или среда?
2. Как можно оценить талантливость сотрудника?
3. Компетентностный подход. Профиль компетенций талантливых сотрудников.
4. Сходства и различия в управлении персоналом и управлении талантами в организации.

Тема 2. Опыт российских и зарубежных компаний в области управления талантами.

Вопросы для обсуждения

1. Как наличие талантливых сотрудников влияет на успех организации?
2. Какие преимущества есть в системе управления талантами в США, Японии и странах ЕС?
3. Какие преимущества есть в системе управления талантами в России?
4. Успешные кейсы по управлению талантами в мире.

Тема 3. Управление талантами как направление HRM в эпоху цифровой экономики: основные подходы и тенденции.

Вопросы для обсуждения

1. Специалист по работе с талантами – новая должность или модернизация существующей?
2. Необходимость создания новых инструментов для работы с талантами в эпоху цифровой экономики.
3. Какие тенденции есть по работе с талантами и сотрудниками организации?

Тема 4. Привлечение и отбор талантов.

Вопросы для обсуждения

1. Раскрываем потенциал имеющихся сотрудников или привлекаем внешних?
2. Как выявить скрытый талант сотрудника?
3. Как привлечь талант, если классические способы привлечения и оценки не эффекивны?
4. Опыт успешной компании по привлечению и отбору талантливых сотрудников.

Тема 5. Развитие талантов.

Вопросы для обсуждения

1. Как развивать талантливых сотрудников?
2. Существует ли специфика в обучении талантливого сотрудника?
3. Какие стратегии развития карьеры талантливых сотрудников вы знаете?
4. Опыт успешной компании по построению карьеры талантливых сотрудников.

Тема 6. Удержание талантов.

Вопросы для обсуждения

1. Влияет ли организационная культура на удержание или потерю талантливых сотрудников?

2. Какие проблемы могут возникнуть в работе с талантливыми сотрудниками и как их решить без вреда внутреннему климату организации?

3. Отличается ли мотивирование сотрудников и талантов?

4. Профессиональное выгорание – причина демотивации любого сотрудника.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов регламентируется Положением об организации самостоятельной работы студентов.

Основными видами учебных занятий для студентов по данному курсу учебной дисциплины являются: практические занятия и самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа студентов является составной частью их учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, поиск и приобретение новых знаний.

Самостоятельная работа студентов включает в себя освоение теоретического материала основной и дополнительной литературы; подготовку к семинарским занятиям в индивидуальном и групповом режиме. Советы по самостоятельной работе с точки зрения использования литературы, времени, глубины проработки темы и др., а также контроль за деятельностью студента осуществляется во время семинарских занятий.

Целью преподавателя является стимулирование самостоятельного, углублённого изучения материала курса, хорошо структурированное,

последовательное изложение теории на лекциях, системного анализа ситуаций на семинарских занятиях, контроль знаний студентов.

При подготовке к семинарским занятиям и выполнении контрольных заданий студентам следует использовать литературу из приведенного в данной программе списка, а также руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя.

Перед каждым семинарским занятием студент изучает план семинарского занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на семинар материалу.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к семинарскому занятию и выполнению домашних заданий:

- проанализировать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу (модулю);
- решить заданные домашние задания;
- при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

В конце каждого практического занятия студенты получают «домашнее задание» для закрепления пройденного материала. Домашние задания необходимо выполнять к каждому семинарскому занятию. Сложные вопросы можно вынести на обсуждение на семинар или на индивидуальные консультации. Контрольные работы состоят из вопросов, которые оцениваются по 100 балльной системе в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации учебного процесса и оценки успеваемости студентов, и выполняются в учебные часы по расписанию в виде письменного решения индивидуальных контрольных заданий.

Контроль над ходом и результатами самостоятельной работы студентов может осуществляться в сплошной, индивидуальной, выборочной формах.

В процессе самостоятельного изучения студент обязан проработать все темы дисциплины, для углубления теоретических знаний и практических навыков.

Вопросы для самостоятельного изучения.

1. История возникновения термина «управления талантами».

2. Система управления талантами в организации как многофакторная деятельность.

3. Основные элементы американской, европейской, российской и других стран бизнес-моделей менеджмента.

4. Организационная культура.

5. Подбор персонала: понятие и классификация.

6. Методы оценки персонала.

7. Критерии оценки кадрового потенциала сотрудника.

8. Процесс моделирования компетенций.

9. Создание модели компетенций менеджеров или лидеров.

10. Мероприятия по совершенствованию мотивационной среды для развития талантов в организации.

11. Развитие персонала: понятие и основные направления.

12. Обучение персонала: основные технологии.

13. Мотивация персонала.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература:

1. Сейсекенова, М. Б. Управление персоналом : учебник / М. Б. Сейсекенова. — Алматы, Москва : EDP Hub (Идипи Хаб), Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 532 с. — ISBN 978-5-4497-3660-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/143924.html

2. Эмих, И. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / И. В. Эмих. — Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2023. — 134 с. — ISBN 978-5-7433-3538-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/145626.html

3. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 388 с. — ISBN 978-5-394-05126-5. — Текст : электронный // Цифровой

образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144020.html

Дополнительная литература:

1. Ижиева Д.М. Управление персоналом организации : учебное пособие. Опорный конспект лекций / Ижиева Д.М.. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2025. — 150 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/156590.html

2. Подбор персонала: современные кадровые технологии : учебник и практикум для магистратуры и бакалавриата / Ю. В. Долженкова, С. В. Сидоркина, М. В. Полевая, Е. В. Камнева ; под редакцией Ю. В. Долженковой. — 2-е изд. — Москва : Прометей, 2024. — 322 с. — ISBN 978-5-00172-588-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/153464.html

3. Денисов А.Ф. Отбор и оценка персонала : учебник / Денисов А.Ф.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 316 с. — ISBN 978-5-4497-1851-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/125594.html

4. Ижиева Д.М. Управление персоналом организации : учебное пособие. Опорный конспект лекций / Ижиева Д.М.. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2025. — 150 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/156590.html

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

1. www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR SMART
2. www.urait.ru – Образовательная платформа «ЮРАЙТ»

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучение данной дисциплины используется учебная аудитория, кабинет для самостоятельной работы студентов, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене (зачете).

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6,$$

где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = К \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);

$И = С + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень сформированности компетенций и их основные признаки оцениваются по следующим таблицам:

Оценка уровня сформированности компетенции ПК-3
«Способен осуществлять деятельность по развитию персонала, в части организации и проведения мероприятий по адаптации и стажировке персонала, обучению персонала, по развитию и построению профессиональной карьеры персонала»
в части дисциплины «Управление талантами (тренинг)»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	2	3	4
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (от 60 до 70 баллов)	– Знает основные понятия в области управления талантами – Владеет минимальным набором инструментов управления талантами в организации	Индивидуальные домашние задания Зачет
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	– Знает способы и инструменты управления талантами – Владеет совокупностью инструментов управления талантами в организации на базовом уровне	Выступление на семинарах Индивидуальные домашние задания Зачет
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	– Знает систему управления талантами – Владеет совокупностью инструментов управления талантами в организации на продвинутом уровне	Выступление на семинарах Решение ситуационных заданий (кейсов) с анализом, обоснованными выводами и предложением рекомендаций Индивидуальные домашние задания Зачет

Приложение 1

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины; с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций. А также ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины «Управление талантами (тренинг)».

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При сдаче модулей упор делается на выявление основных причинно-следственных связей, понимания их логики и грамотной формулировки ответа, а также – ориентацию на выработку стратегических решений с позиции обучения персонала для достижения намеченных результатов в бизнесе.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую информационную базу. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы в различных формах, активизирующих работу студента.

При изучении данного курса преподавателем используются интерактивные методы обучения, что помогает эффективнее сформировать заявленные компетенции. При проведении занятий с помощью интерактивных технологий группа или разбивается на команды или студенты работают индивидуально. Каждая команда или студент обеспечивается необходимой информацией. Занятие проводится в основном в виде решения ситуационных заданий (кейсов), позволяющих освоить методику и приобрести необходимые навыки по разработке тренинга по обучению. Только после приобретения навыков по решению ситуационных заданий, можно говорить о формировании желаемых компетенций у студентов.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

«Управление талантами (тренинг)»

направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

профиль подготовки: Управление персоналом в условиях цифровой трансформации

Казань

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля
      2.1.1 Выступление на семинаре
      2.1.2 Индивидуальные домашние задания
      2.1.3 Решение ситуационных заданий (кейсов)

   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля
      2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к зачету)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / Формируемые компетенции и их индикаторы	ПК-3
	ПК-3.1
Формы текущего контроля	
выступление на семинаре	З5
индивидуальные домашние задания	З5, В5
решение ситуационных заданий (кейсов)	З5, В5
Формы промежуточного контроля	
зачет	З5,В5

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля

2.1. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, выполненных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам темы.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

Вопросы к семинарам включают оценку закрепления пройденного материала, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания студентом сути области управления талантами.

Вопросы на проверку знаний:

1. Что понимается под «управление талантами»?

2. Какие тенденции управления талантами есть в мире в эпоху цифровой экономики?

3. Привлечение, отбор и оценка талантливых сотрудников.

4. Построение трека развития карьеры талантливых сотрудников.

5. Развитие талантливых сотрудников и их мотивация.

Критерии оценивания выступления на семинаре

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами.	90-100
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может.	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, ответы не всегда последовательны.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику.	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы.	Менее 60

2.1.2. Индивидуальные домашние задания

Индивидуальные домашние задания являются одним из этапов в формировании компетенций обучающегося. Выполнение индивидуальных домашних заданий предполагает краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной работы студента. Его задачами являются формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, развитие навыков логического мышления, углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Примерные темы индивидуальных домашних заданий

Задания, как и вопросы к семинарским занятиям, включают оценку закрепления пройденного материала, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания студентом сути области управления талантами.

Задания на проверку знаний**:**

1. Составить профиль компетенций талантливого сотрудника (на примере…).
2. Написать план проведения собеседования с кандидатом (талантливым).
3. Сделать сравнительный анализ систем управления талантами в разных странах.

Критерии оценивания индивидуального домашнего задания

Критерии оценивания	Балл
В задании тема раскрыта полностью, используются интересные источники, сформулированы выводы. Студент дает развернутые ответы на поставленные вопросы с практическими примерами.	90-100
Основные требования к заданию выполнены, но при этом допущены недочёты (имеются неточности в изложении материала; поверхностные выводы). Студент дает ответы на поставленные вопросы.	80-89
В работе имеются недостатки: тема освещена лишь частично, выводы отсутствуют или они поверхностные. Студент частично дает ответ на поставленные вопросы.	70-79
Задание представлено, но тема его не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	60-69

2.1.3. Решение ситуационных заданий (кейсов)

Решения ситуационных заданий (кейсов) необходимы для получения практических умений и навыков, нужных для наработки необходимых компетенций. Ситуация дается на самом семинаре или заранее. Она может предоставляться как группе студентов (3–5 человек), так и индивидуально каждому студенту. После изучения ситуации студентами происходит ее обсуждение (анализ, предложение рекомендаций) с преподавателем.

Пример ситуационного задания (кейса)

Кейс № 1.

Для реализации своей бизнес-стратегии, предполагающей развитие продающих подразделений в различных регионах России и полное техническое переоборудование технологических линий производственных подразделений, торгово-производственная компания «Трайвал», занимающаяся производством и продажей лакокрасочной продукции решила привлечь экспатов - иностранных специалистов и менеджеров.

Однако разница в знаниях и опыте между производственниками и экспертами превратилась в стену взаимного непонимания. Кроме того, некоторые региональные менеджеры не доверяли московскому руководству и часто сознательно занижали потенциал рынка.

Марк Вайз был приглашен в компанию в качестве вице-президента по производству. Он убедил руководство компании в необходимости привлечения и развития новых инженерных и управленческих кадров. Марк считал, что именно они смогут стать реально работающей командой, лояльной и понимающей цепи и задачи компании. Для реализации цели формирования команды Марк решил сфокусироваться при отборе на молодых талантах не внутри компании, а в ведущих вузах страны. Прошедшие в программу по конкурсу математические дарования в течение года получали западное инженерное образование на английском языке. После окончания обучения им предоставлялись должности ведущих специалистов и начальников отделов. Помимо заработной платы все они получали фиксированные выплаты из бюджета управляющей компании.

Первоначально целью программы было формирование группы мобильных экспертов, которые владеют западными технологиями и способны комплексно анализировать состояние и возможности развития производства и рынков сбыта, давая рекомендации менеджерам на местах и предоставляя объективную информацию в Москву. На производстве появились амбициозные молодые таланты, ориентированные на быстрый карьерный рост. Получающие вознаграждение, которое зачастую превышало зарплату их руководителей. Их куратором был сам Марк Вайз. к которому они могли обратиться напрямую в случае давления со стороны руководства подразделений.

В регионах ситуацию видели иначе. Подразделения компании начали жаловаться, что к ним на работу приходят «плохие» специалисты. Признавалось, что молодые сотрудники обладают достаточно высоким интеллектом, но не способны принимать решения и быть экспертами. По компании поползли слухи, что в головной компании не считаются с опытом производственников и хотят заменить их «роботами – клонами Марка».

Уже первые выпускники программы обучения восполнили нехватку специалиста различных профилей в компании в целом. Из их состава были созданы Управления повышения производительности производственных линий. Однако через год потребности бизнеса изменились. Необходимо было укомплектовать производственные линии и подразделения такими специалистами, которые могли не только давать советы, но и взять на себя ответственность за их реализацию. Необходимы были не консультанты, а лидеры.

Однако по уже запущенной программе было подготовлено два выпуска инженерных талантов с завышенными ожиданиями относительно карьерного роста и компенсационного пакета. С их распределением на местах возникли серьезные трудности. Между тем в подразделениях были способные молодые специалисты, имеющие профильное образование и опыт работы на производстве. Они были готовы вернуться на производство после обучения. Около 50 человек пытались сдать экзамены, чтобы попасть на обучение по этой программе. на большинство их не выдержало из-за слабого владения английским языком. Приезжие выпускники

расценивались как «чужаки», отнимающие карьерные возможности у «своих» талантов.

Руководство компании пыталось «выбрать» для себя выпускников программы. присутствуя на защитах проектов. Однако ни их пожелания, ни пожелания самих выпускников не учитывались при распределении. Из высказываний менеджеров: «Мы уже договорились с одними, а нам присылают совсем других. Я больше туда не поеду».

В отличие от своих более удачливых предшественников большинство участников программы последнего выпуска получили распределение в цеха на должность техников. Некоторые из них впервые же недели побывали со своими предложениями у главного инженера, активно искали возможности применить свои знания, другие считали, что не могут проявить себя на производстве, где большинству технологий насчитывается 40 лет. Начальники цехов плохо представляли, чем занять этих молодых специалистов. В ответ на предложение помочь некоторые выпускники получали поручение заняться базами данных или копировальными работами.

Постарайтесь дать аргументированные ответы на следующие вопросы:

1. Каковы причины провала программы обучения?
2. Как можно сформулировать проблему, с которой столкнулась организация?
3. В чем основная опасность данной ситуации для организации?
4. Какие рекомендации вы можете предложить для решения данной проблемы? Предложите план действий.

Критерии оценивания решения ситуационного задания (кейса)

Критерии оценивания	Балл
В решении ситуационного задания (кейса) студент продемонстрировал полное понимание темы и проблем. Дает развернутые ответы на все поставленные вопросы, находит интересные и эффективные решения проблем с различными вариантами, формулирует выводы.	86-100
В решении ситуационного задания (кейса) студент продемонстрировал понимание темы. Студент дал ответы на большинство поставленных вопросов, нашел стандартные решения нескольких проблем	71-85
В решении ситуационного задания (кейса) студент продемонстрировал неполное понимание темы. Дал ответ на один поставленный вопрос, нашел решение одной проблемы.	60-70

2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.

2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)

1. Понятие «управление талантами».
2. Система управления талантами: понятие, цель и задачи.
3. Компетентностный подход. Профиль компетенций.
4. Борьба за таланты: в чем выражается. Эффективные техники.
5. Технологии управления талантами в США.
6. Технологии управления талантами в ЕС.
7. Технологии управления талантами в Японии.
8. Технологии управления талантами в России.
9. Направления деятельности по управлению талантами.
10. Сотрудники HIPOs: кто они и какова специфика работы с ними?
11. TMS (talent management system).
12. Что такое Рынок таланта (Talent Marketplace)?
13. Технологии привлечения и отбора талантов.
14. Методы оценки: современные и нетрадиционные.
15. Метод «360 градусов» как один из способов оценки талантов.
16. Преемственность талантов.
17. Современные технологии обучения и развития талантов.
18. Индивидуальный план развития талантливых сотрудников.
19. Развитие карьеры персонала в организации. Карьерный̆ рост. Карьерная среда и карьерное пространство.
20. Кадровый резерв: понятие, цель и задачи.
21. Стратегии удержания талантов.
22. Вознаграждение и признание талантов.
23. Особенности мотивации талантов.
24. Риски в области управления талантами.

2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к зачету)

Задания для проверки сформированности умений и навыков студентов

Задание 1. Разработать модель компетенций для талантливого IT-сотрудника.

Задание 2. Разработать индивидуальный трек развития талантливого менеджера по обучению персонала.

Задание 3. Составить дорожную карту по созданию и внедрению системы кадрового резерва организации.

Задание 4. Разработать макет индивидуального плана развития сотрудника.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности компетенций
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе на экзаменационный билет студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение практической ситуации на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	**A**	**100-96**	ЗАЧЕТ	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Практическая ситуация решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в	**A**	**95-91**	ЗАЧЕТ	

определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Практическая ситуация решена верно, правильно обосновывает принятую методику ее решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	ЗАЧЕТ	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами решения практических ситуаций. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	ЗАЧЕТ	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет навыками и приемами решения практических ситуаций. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	ЗАЧЕТ	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической ситуации, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	ЗАЧЕТ	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической ситуации и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	ЗАЧЕТ	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических ситуаций. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	ЗАЧЕТ	

Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя. Ситуация не решена.	**E**	**60**	ЗАЧЕТ	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Ситуация не решена.	**F**	**Менее 60**	НЕ ЗАЧЕТ	**Компетенции не сформированы**