

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП



С. А. Арутюнян

«30» июня 2022 г.

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой менеджмент



Г.В. Бережнов

«30 » июня 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

Составитель

Минева О.К., профессор, д.э.н., профессор

Направление подготовки

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Направленность (профиль) ОПОП

Менеджмент организации

Квалификация

бакалавр

Форма обучения

заочная

Год приема

2020

Курс

3

Семестр

6

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Целями освоения дисциплины «Обучение и развитие персонала. Управление талантами» является подготовка бакалавров к решению профессиональных задач, требующих обеспечить умение самостоятельно на достаточно высоком научном уровне организовывать разработку и реализацию кадровой политики и стратегии управления персоналом, а также использовать современные персонал -технологий.

1.2. Задачи освоения дисциплины:

Подготовка бакалавров к решению профессиональных задач при выполнении

а) организационно-управленческая деятельность

- участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой и т.д.);

- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;

- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей.

б) информационно-аналитическая деятельность

- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;

- построение и поддержка внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;

- создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;

- разработка системы внутреннего документооборота организации;

- оценка эффективности проектов;

- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;

- оценка эффективности управленческих решений.

в) предпринимательская деятельность

- разработка и реализация бизнес-планов создания нового бизнеса.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина «Обучение и развитие персонала. Управление талантами»: относится к базовым дисциплинам Блока 1 «Дисциплины учебного плана» Вариативные дисциплины. Шифр Б1. В.11. 03 Дисциплина изучается во 6-м семестре.

Изучение дисциплины основывается на фундаментальных знаниях, полученных в ходе изучения дисциплины «Самообучающиеся и быстродействующие организации», «Организационное поведение» и является теоретической базой, необходимой для формирования общепрофессиональных компетенций выпускника.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины необходимы следующие знания, умения, навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами:

– «Самообучающиеся и быстродействующие организации»

Знания: методов самоорганизации и самообразования

Умения: применять на практике полученные знания и навыки

Навыки: самоорганизации и самообразования

- «Организационное поведение»

Знания: Подходы к классификации типологических профилей личности

Умения: Использовать методы и инструменты управления конфликтными ситуациями

Навыки: Навыками по моделированию и разрешению конфликтных ситуаций

2.3. Последующие учебные дисциплины (модули) и (или) практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем):

- Менеджмент в организации
- Стратегический менеджмент и др.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки (специальности):

а) общекультурных (ОК):

ОК – 5 способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

б) общепрофессиональных (ОПК):

ОПК – 3 - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

в) профессиональных (ПК):

ПК- 1 - владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

ПК-2 - владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде.

Таблица 1. Декомпозиция результатов обучения

Код компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины		
	Знать	Уметь	Владеть
ОК – 5 способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	принципы работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	использовать принципы работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	мировоззренческой позицией, сформированной на основе знаний о принципах работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК – 3 – способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке	типы организационных структур, процедуру разработки стратегий управления человеческими	использовать знания о типах организационных структур, процедурах разработки стратегий	навыками использования знаний о типах организационных структур, процедурах разработки

стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	управления человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
---	---	--	--

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины в зачетных единицах (**3 зачетные единицы**) в том числе 54 часа, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них 18 часов – лекции, 36 часов – практические) и 54 часов – на самостоятельную работу обучающихся.

Таблица 2 – Структура и содержание дисциплины

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самост. работа		Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации <i>[по семестрам]</i>
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
Тема 1. Взаимосвязь обучения и стратегии развития организации	6	1				11	
Тема 2. Система управления знаниями в компании			1			11	
Тема 3. Система непрерывного обучения. Коучинг			1			11	
Тема 4. Подготовка. Переподготовка и повышение квалификации						12	
Тема 5. Оценка эффективности процесса обучения. Выбор обучающего источника			1			11	
Тема 6. Управление деловой карьерой. Психологический контракт			1			11	
Тема 7. Управление служебно-профессиональным			1			11	

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самост. работа		Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации <i>[по семестрам]</i>
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
продвижением персонала. Управление кадровым резервом							
Тема 8. Управление талантами в организации		1				11	
Тема 9. Развитие и удержание наиболее ценных сотрудников			1			11	
Итого	108	2	6			100	Экзамен

Примечание: Л – лекция; ПЗ – практическое занятие, семинар; ЛР – лабораторная работа; КР – курсовая работа; СР – самостоятельная работа.

Таблица 3 – Матрица соотнесения разделов, тем учебной дисциплины и формируемых компетенций

Темы, разделы дисциплины	Кол- во часов	Компетенции				
		ОК - 5	ОПК - 3	ПК-1	ПК-2	общее кол- во компетенци й
Тема 1. Взаимосвязь обучения и стратегии развития организации	12	+	+		+	3
Тема 2. Система управления знаниями в компании	12	+	+		+	3
Тема 3. Система непрерывного обучения. Коучинг	12	+		+		2
Тема 4. Подготовка. Переподготовка и повышение квалификации	12			+		1
Тема 5. Оценка эффективности процесса обучения. Выбор обучающего источника	12		+			1
Тема 6. Управление деловой карьерой. Психологический контракт. Поливариативные карьеры	12			+	+	2
Тема 7. Управление служебно- профессиональным продвижением персонала. Управление кадровым резервом	12	+	+	+	+	4
Тема 8. Управление талантами в организации	12	+	+			2
Тема 9. Развитие и удержание наиболее ценных сотрудников	12		+	+	+	3
Итого	108	5	6	5	5	3

Краткое содержание каждой темы дисциплины

Тема 1. Взаимосвязь обучения и стратегии развития организации

Программа развития сотрудников в современной компании: Блок идентификации, включающий в себя стратегический анализ имеющихся трудовых ресурсов и источников покрытия «дефицита». Блок развития сотрудников, включающий в себя определение потребности в обучении, разработку программ обучения, системы поддержки результатов обучения. Блок продвижения сотрудников, включающий в себя ротацию персонала в компании. «Блок идентификации». «Блок развития сотрудников». Матрица соответствия профессионально-квалификационного уровня.

Тема 2. Система управления знаниями в компании

Современные подходы к управлению знаниями в компании. Ресурсная теория К. Виига, теория самообучающейся организации. Три уровня процесса управления знаниями: создания, использования и утилизации знаний. Базовые компоненты организационной структуры управления знаниями: персонал, технология, процессы. Трансфер знаний в компании.

Тема 3. Система непрерывного обучения. Коучинг

Анализ понятий «профессиональное развитие личности». Системы организационного обучения: сущность, цели и процесс. Сущность системы непрерывного обучения, характеристика служб, ответственных за данное направление. Составление паспортов рабочих мест. Учебно-методическое обеспечение обучения. Коучинг. Подготовка коучей. Шэдоуинг.

Тема 4. Подготовка. Переподготовка и повышение квалификации

Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала. Принципы, методы и формы обучения персонала. Методы обучения на рабочем месте и вне его – преимущества и недостатки.

Тема 5. Оценка эффективности процесса обучения. Выбор обучающего источника

Оценка эффективности процесса обучения: опрос, 360 градусов, тестировании и т.д. Особенности сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом. Организация работы с обратной связью, обработка результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала

Тема 6. Управление деловой карьерой. Психологический контракт. Поливариативные карьеры.

Понятие карьеры, служебно-профессиональное продвижения персонала. Виды деловой карьеры. Принципы управления деловой карьерой. Этапы деловой карьеры и их содержание. Взаимосвязь планирования и реализации деловой карьеры с мероприятиями по повышению квалификации. Психологический контракт. Поливариативные карьеры.

Тема 7. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Управление кадровым резервом

Сущность служебно-профессионального продвижения персонала. Ротация кадров. Содержание этапов системы служебно-профессионального продвижения, планирование данного процесса. Проблемы кадрового резерва. Сущность управления кадровым резервом.

Этапы формирования кадрового резерва. Источники формирования резерва. Порядок отбора и зачисления в кадровый резерв.

Тема 8. Управление талантами в организации

Современные подходы к управлению талантами в компании. Интегрированная система управления талантами на основе управления эффективностью.

Тема 9. Развитие и удержание наиболее ценных сотрудников

Причины ухода талантливых сотрудников из организации. Обучение, мотивация и развитие «пула» талантов. Нестандартные методы мотивации талантов. Поливариативная карьера талантов. Комплексная программа по удержанию наиболее ценных сотрудников.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине

Освоение дисциплины «Обучение и развитие. Управление талантами» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины

По каждой теме необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал лекций (в т.ч., в LMS Moodle), учебников и учебных пособий из раздела 8. «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины». Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия или изучения материала по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы работы
Тема 1. Стратегия развития самообучающейся компании	11	1. Ответы на вопросы 2. Кейс - задача
Тема 2. Управление трансфером знаний	11	1. Ответы на вопросы 2. Кейс задача 3. Тестирование
Тема 3. Организационное обучение: сущность, цели и процесс	11	1. Ответы на вопросы 2. Кейс задача

Тема 4.Методы организационного обучения	1	1. Ответы на вопросы 2. Кейс - задачи 3. Web – круиз
Тема 5.Оценка эффективности результата организационного обучения.	11	1. Ответы на вопросы 2. Кейс-задача.
Тема 6.Современные подходы к построению карьеры	11	1. Ответы на вопросы. 2. Web -круиз
Тема 7.Ротация персонала – как мотивация к саморазвитию	11	1. Ответы на вопросы 2. Он – line тестирование «Кадровый резерв как механизм управления карьерой» 3. Тестирование
Тема 8.Современные подходы к управлению талантами в организации	11	1. Ответы на вопросы 2. Кейс-задача. 3. Web – круиз
Тема 9.Развитие и удержание талантов в организации	11	1. Ответы на вопросы 2. Кейс-задача

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины (модуля), выполняемые обучающимися самостоятельно

Письменные работы, самостоятельно выполняемые обучающимися при освоении дисциплины, не предус

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии

6.1. Образовательные технологии

Раздел, тема дисциплины	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1.Стратегия развития самообучающейся компании	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 2.Управление трансфером знаний	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 3.Организационное обучение: сущность, цели и	Лекция-диалог	Фронтальный опрос,	Не предусмотрено

процесс		выполнение практических заданий, тематические дискуссии	
Тема 4.Методы организационного обучения	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 5.Оценка эффективности результата организационного обучения.	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 6.Современные подходы к построению карьеры	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 7.Ротация персонала – как мотивация к саморазвитию	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 8.Современные подходы к управлению талантами в организации	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 9.Развитие и удержание талантов в организации	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено

6.2. Информационные технологии

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система

управления обучением LMS Moodle) или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры.

- использование электронных учебников электронных библиотечных систем, доступ к которым предоставляется университетом;
- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты);
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование LMS Moodle для размещения электронных образовательных ресурсов;
- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

Перечень лицензионного программного обеспечения

Наименование программного обеспечения	Назначение
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
MathCad 14	Система компьютерной алгебры из класса систем автоматизированного проектирования, ориентированная на подготовку интерактивных документов с вычислениями и визуальным сопровождением
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
1	Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» http://dlib.eastview.com

	Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
2	Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
3	Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
4	Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
5	Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. http://mars.arbicon.ru
6	Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

Таблица 6 – Соответствие разделов, тем дисциплины, результатов обучения по дисциплине и оценочных средств

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Стратегия развития самообучающейся компании	ОК -5 ОПК -3 ПК-1 ПК - 2	1. Вопросы 2. Кейс – задача «Dow BSL»
2	Тема 2. Управление трансфером знаний	ОК -5 ОПК -3 ПК-1 ПК - 2	1. Вопросы 2. Кейс – задача «Управление знаниями в компании Volvo Group» 3. Тестирование
3	Тема 3. Организационное обучение: сущность, цели и процесс	ОК -5 ОПК -3 ПК-1 ПК - 2	1. Вопросы 2. Кейс-задача «Сравнительный анализ характеристик традиционной и обучающейся организации»

4	Тема 4. Методы организационного обучения	ОК -5 ОПК -3 ПК-1 ПК - 2	1. Вопросы 2. Групповая дискуссия 3. Web – круиз «Ситуационный анализ сегодня»
5	Тема 5. Оценка эффективности результата организационного обучения.	ОК -5 ОПК -3 ПК-1 ПК - 2	1. Вопросы 2. Кейс-задача «Эффективность тренинга «Эффективные коммуникации с клиентами»
6	Тема 6. Современные подходы к построению карьеры	ОК -5 ОПК -3 ПК-1 ПК - 2	1. Вопросы 2. Web - круиз «Психологический контракт»
7	Тема 7. Ротация персонала – как мотивация к саморазвитию	ОК -5 ОПК -3 ПК-1 ПК - 2	1. Вопросы 2. On – line тестирование «Мотивационный профиль персонала по Герчикову В.И.» 3. Тестирование
	Тема 8. Современные подходы к управлению талантами в организации	ОК -5 ОПК -3 ПК-1 ПК - 2	1. Вопросы 2. Кейс-задача «ОАО «Хлебный дом», группа Fazer» 3. Web – круиз «Российский опыт Talent management»
	Тема 9. Развитие и удержание наиболее ценных сотрудников	ОК -5 ОПК -3 ПК-1 ПК - 2	1. Вопросы 2. Кейс – задача «Таланты и поклонники»

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Таблица 7 – Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетов	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы

Шкала оценивания	Критерии оценивания
рительно»	преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8 – Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задания

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Тема 1. Стратегия развития самообучающейся компании

Ответьте на вопросы:

1. Перечислите основные составляющие процесса развития персонала.
2. Почему процесс развития персонала предполагает подчинение стратегии развития персонала.
3. В чем заключается процесс каскадирования стратегических целей развития компании на процесс управления персоналом.
4. Раскройте сущность и содержание процесса «уплощения» организационной структуры компании.
5. Какие задачи решает компания в процессе управления развитием персонала?
6. Чем отличается монетарная парадигма традиционного и бережливого производства? Приведите примеры.
7. Почему в российских и зарубежных компаниях различный уровень и качество управления развитием персонала?
8. По каким критериям можно оценить реальную пользу управления развитием персонала компании?

Активные и интерактивные методы обучения:

1. Внимательно изучите представленный ниже кейс².

Ответьте на следующие вопросы:

- какие шаги были предприняты руководством компании «Dow BSL» для создания

атмосферы доверия в компании и приобретения статуса самого успешного работодателя в регионе?

- почему в 2000 году «Dow BSL» начинает инициативу по созданию Ассоциации компаний Центральной Германии?

В 1990 году заводы сети химической промышленности Германии едва «держались на плаву». Они насчитывали около 26 000 рабочих и отличались низкой производительностью, отсутствием продаж и маркетинговой политики. В 1995 году заводы, в ходе приватизации, были переданы в частную собственность. Их приобрела компания «DowChemical» (США). К 2000 году компания инвестировала более 2 млрд. евро в данный регион. В 2000 году она выкупила оставшиеся 20% акций у государства и, таким образом, получила полный контроль над преобразованным заводом «Buna SOW LeunaOlefinverbund» (BSL). Новый исполнительный директор, которому предстояло возглавить «BSL» должен был помимо преобразования сети разрушенных заводов, также справиться с волной недовольства из-за массовых увольнений, растущей в восточной Германии. Компания решила, что «BSL» должен возглавить Барт Дж. Гроут (родился в Нидерландах), который в течение предыдущих пяти лет занимал пост вице-президента в бразильском филиале компании, а затем в Рейнском центре компании «Dow», который контролировал деятельность на французском и немецком рынках. Гроут провел серьезные преобразования, которые сделали компанию самой современной, самой крупной, самой надежной компанией химической промышленности в Германии. Компания демонтировала 60 и модернизировала 9 старых заводов, построила 15 новых, а также построила трубопроводы, обеспечивающие доступ к сырью, транспортируемому через морские порты. Тем не менее, закрытие старых заводов и увольнение сотрудников привело многих

восточных немцев к бедственному положению. Компания «Dow BSL», возглавляемая Гроутом, сократила около 4000 человек. Преобразования, проведенные компанией, дали массу поводов для недовольства. Гроут опасался саботажа. Он считал своим долгом восстановить доверие в регионе и проявить должное уважение и внимание к традициям «химического треугольника». Гроут решил привлечь людей, которые, по его мнению, несмотря на отсутствия знаний в сфере новейших технологий, имели большой опыт работы в химической промышленности. Чтобы нейтрализовать чувство тревоги у работников, Гроут объявил о намерении оценить вклад в работу каждого сотрудника на заводе, сохранить все рабочие места до конца текущего года, предоставить возможность отработать 9 месяцев до момента увольнения. Компания «Dow» часто вновь нанимала работников, уволенных ранее, для обучения новых сотрудников. Тем не менее, к 2003 году в компании «DowCentralGermany» было занято 2 250 сотрудников, что составляло всего лишь 10% от первоначального штата. При этом к 2004 году компания вошла в список 50 наиболее привлекательных работодателей Германии и была признана лучшим работодателем в химической отрасли. Хотя основной целью компании в Центральной Германии было эффективное производство, она также проводила исследовательскую работу в данном регионе, обеспечивая услугами другие производственные единицы «Dow».

В 1998 году компания «Dow» учредила региональный промышленный парк, который предоставлял инвесторам из смежных отраслей хорошо развитую инфраструктуру в непосредственной близости к заводам «Dow». К 2005 году 13 других химических компаний инвестировали в строительство на территории этого парка предприятий около 300 млн. евро, создав при этом 600 новых рабочих мест. Компания способствовала разработке бизнес-планов и обеспечивала фирмы, расположенные в парке, другими необходимыми услугами. Размещение нескольких фирм на одной территории помогало распределить часть огромных издержек на инфраструктуру. Наряду с другими 80 компаниями и региональными ассоциациями компания «Dow» вошла в состав двух важных сетевых объединений, которые помогали укрепить сотрудничество 6 основных химических парков. Для проведения прикладных исследований «Dow» сотрудничала с различными учебными заведениями и центрами новых технологий. Наряду с экономической деятельностью компания «Dow»

занималась благотворительностью на территории региона. Особое значение компания придавала развитию образования. С 1996 года компания «Dow» и ее партнеры обучили более 350 молодых специалистов. Компания спонсировала разработку программ, организацию выставок и создание лабораторий в средних школах по всему региону с целью привлечения внимания школьников к возможностям и перспективам химической промышленности. Глава отдела кадров компании «Dow BSL», возглавляла проведение этой работы. И все же Гроут понимал, что существуют определенные проблемы. Мотивация сотрудников и утечка кадров представляли, по мнению Гроута, серьезную потенциальную угрозу для компании в случае, если регион по-прежнему будет отставать в экономическом развитии. Он пришел к выводу, что «повышение экономического развития являлось решающим фактором, без которого все усилия, включая деятельность в школах, не окажут особого влияния на ситуацию в регионе». В 1997 году Барт Дж. Гроут решил выступить с инициативой со стороны частного сектора с целью стимулирования экономического развития в Центральной Германии. В 2000 году была образована Ассоциация регионального маркетинга Центральной Германии. Она была учреждена как некоммерческая организация, финансируемая за счет членских взносов. К 2004 году в ее состав входило около 50 крупных компаний, включая «Dow» («Дай»), «BMW», «E.ON», «Bayer», «Siemens», «Pricewaterhouse Coopers», «Ernst&Young» и «KPMG», и четыре крупных города (Лейпциг, Галле, Йена и Дессау).

Тема 2. Управление трансфером знаний

Задания для контроля и самопроверки:

Ответьте на вопросы:

1. Раскройте сущность и содержание процесса управления знаниями компании.
2. Какие задачи решает компания в процессе управления знаниями?
3. Чем отличается процесс управления информацией в компании от процесса управления знаниями?
4. Почему в российских и зарубежных компаниях различный уровень и качество управления знаниями?
5. В чем заключается сложность утилизации знаний компании?
6. Как связаны между собой обеспечение конкурентоспособности компании и управление ее корпоративными знаниями?
7. Как с помощью эффективного управления знаниями компания может получать дополнительную прибыль?
8. Раскройте сущность и содержание трансфера знаний в компании
9. Какие проблемы могут возникать у компании в процессе трансфера знаний?
10. Какие задачи необходимо решать компании на каждом этапе трансфера знаний?
11. По каким критериям можно оценить эффективность трансфера знаний компании?

Активные и интерактивные методы обучения:

1. Заполните пропущенные в таблице Е характеристики этапов формирования и развития теорий управления информационными ресурсами в компании.

Таблица Е

Характеристики этапов формирования и развития теорий управления

информационными ресурсами в компании.

<i>Этапы формирования и развития</i>	<i>Содержание</i>	<i>Задачи</i>	<i>Технологии</i>
60-е годы XX века	Проектирование информационных систем	Автоматизированная обработка информации для создания внутренних информационных ресурсов компании	
80-е годы XX века	Информационный менеджмент		Технологии эффективного использования информационных ресурсов
90-е годы XX века	Управление знаниями		

2. Пройдите тест (в системе LMS Moodle)**3. Кейс « Управление знаниями в компании Volvo Group»**

Volvo Group производит грузовую и строительную технику, промышленные двигатели под различными брендами. Разработка новой линейки, например, грузовых автомобилей, невозможна без детальной информации о предыдущих разработках. Соответственно цели системы управления знаниями в компании Volvo Group- сбор, анализ, хранение и распространение знаний внутри организации. В Volvo Group есть различные бизнесы и подразделения, в том числе и Volvo IT, по сути, собственная ИТ-компания. Соответственно, важно обеспечивать управление знаниями в области разработки и поддержки ИТ-решений. Для этого используется управление знаниями в R&D. (Research&Development) - это научно-исследовательские и опытно- конструкторские работы (НИОКР), комплекс мероприятий, включающий в себя как научные исследования, так и производство опытных и мелкосерийных образцов продукции, предшествующий запуску нового продукта или системы в промышленное производство. У компании должна быть информация по всем проектам, и она должна быть доступна сотрудникам. Причем, пользу могут принести не только истории успеха, но и ошибочные решения. Результаты анализа основных причин по всем проблемным вопросам учитываются при запуске новых проектов. Volvo Group имеет разветвленную организационную структуру и штат профессиональных сотрудников по всему миру. Соответственно активно используется тэгирирование информации на внутреннем портале, применяются различные фильтры при публикации новостей, что позволяет быстро найти нужного сотрудника, понять, в каких проектах он был задействован. Или, например, найти нужный документ в огромном массиве хранящейся информации. Кроме того, у компании есть отдельный корпоративный портал по обучению, где можно получить доступ к опыту и навыкам, накопленным Volvo Group за десятилетия работы по всему миру.

Задание.

Ответьте на вопросы и обоснуйте свое мнение примерами из кейса.

1. Какие бизнес-стимулы обусловили внедрение системы управления знаниями в компаниях?
2. Какие социальные инструменты и инструменты для совместной работы используются при управлении знаниями?
3. Как внедрение новых технологий управления знаниями повлияло на дальнейшую деятельность компаний?

4. С какими проблемами сталкиваются компании при внедрении системы управления знаниями?
5. Чему компании научились, управляя знаниями, и совершенствуя данный процесс?
6. Какие у компаний дальнейшие планы по изменениям и доработкам системы управления знаниями.

Тема 3. Организационное обучение: сущность, цели и процесс

Ответьте на вопросы:

1. Что, на Ваш взгляд, является определяющим в процессе обучения сотрудников организации в современных условиях?
2. В чем отличие организационного обучения от традиционного повышения квалификации сотрудников организации?
3. Дайте характеристику каждого из подходов к процессам организационного обучения. В чем их принципиальное отличие?
4. Поясните суть модели «спираль знаний», приведите примеры действий, происходящих на каждом этапе, используя конкретные примеры. Возможно ли применение данной модели при обучении студентов в вузе?
5. Какую организацию можно считать самообучающейся организацией? Приведите примеры самообучающихся организаций из числа реальных российских и зарубежных компаний.

Активные и интерактивные методы обучения:

1. Единая структура организационного обучения М. Кроссан, Г. Лейн и Р. Уайт

<i>Уровень</i>	<i>Процесс</i>	<i>Вход/выход</i>
Индивидуальный Групповой Организационный	Интуиция	Переживания
		Представления
		Метафоры
	Интерпретация	Язык
		Когнитивная карта
		Диалог
	Интеграция	Общее понимание
		Взаимодействие
		Интерактивные системы
	Институционализация	Планы

Подберите собственные примеры, которые могли бы служить иллюстрацией для данной схемы.

1. Вы являетесь руководителем службы по управлению человеческими ресурсами крупной компании. Изучите характеристики традиционной и обучающейся организации, представленны ниже в таблице А.

Таблица А

Сравнительный анализ характеристик традиционной и обучающейся организации

<i>Критерий</i>	<i>Традиционная организация</i>	<i>Обучающаяся организация</i>
-----------------	---------------------------------	--------------------------------

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТАТУСА СОТРУДНИКА	СТАТУС СОТРУДНИКА ОПРЕДЕЛЯЕТ ДОЛЖНОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ	СТАТУС ПРОИСТЕКАЕТ ИЗ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И СПОСОБНОСТЕЙ
Принципы принятия управленческих решений	В основе принятия управленческих решений - принципы и правила организации	Управленческие решения зависят от оценки конкретной ситуации, ее видения и могут быть различными
Возможность принятия решений сотрудником	Сотрудник - это исполнитель с ограниченными полномочиями по принятию решений	Сотрудник имеет право принимать самостоятельные решения (в рамках должностных полномочий)
Разрешение конфликтов	Разногласия пресекаются, проблемные ситуации гасятся, конфликты считаются неприемлемыми	Поощряются дискуссии и обсуждения, возможно существование разногласий; отношения внутри организации не являются формализованными
Сотрудничество и взаимодействие внутри организации	Сотрудничество между сотрудниками разных структурных подразделений организации часто ограничено или вообще не существует	Приветствуется всеобщее сотрудничество и взаимодействие, деловые и неформальные отношения в коллективе организации находятся в центре внимания и поощряются
Ознакомленность с общим видением и стратегией организации	Сотрудники испытывают недостаток сведений о стратегии развития организации, часто слабо представляют будущее организации, отсутствует	Цели и задачи организации специально обсуждаются и разъясняются на всех уровнях организационной структуры

В какой организации Вы предпочли бы работать в указанной должности. Аргументируйте свой вывод, приводя доказательства на каждый критерий, указанный в таблице.

Тема 4. Методы организационного обучения

Задания для контроля и самопроверки:

Ответьте на вопросы:

1. Поясните, что означает подход к структуре обучения «семьдесят-двадцать-десять». Является ли такой подход, на ваш взгляд, оптимальным для любой организации? Приведите примеры организаций из различных сфер бизнеса и прокомментируйте свой ответ.

2. Внимательно ознакомьтесь с цитатой Джека Уэлча, исполнительного директора General Electric (США). «Основными источниками наших конкурентных преимуществ являются желание и способность организации учиться и быстро

преобразовывать знания в действия». Какие из групп методов обучения наиболее точно отражают процесс, представленный в этой цитате? Аргументируйте свой выбор.

3. Дайте характеристику основным методам обучения на рабочем месте. Выделите преимущества и недостатки каждого из них. Какие из указанных методов, на ваш взгляд, наиболее оптимальны для обучения вновь принятых на работу сотрудников?

4. Какими основными принципами, на ваш взгляд, должен руководствоваться руководитель службы обучения и развития персонала крупной межрегиональной организации при выборе методов обучения для группы топ - менеджеров региональных структурных подразделений?

Активные и интерактивные методы обучения:

1. Заполните представленную ниже таблицу В. Для каждого критерия используйте условные обозначения «+» - преимущества данного вида обучения; «-» - недостатки данного вида обучения.

Таблица В

Преимущества и недостатки методов обучения сотрудников «на» и «вне» рабочего места.

Критерий	Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
Соответствие потребностям организации (контекст, время, периодичность)		
Состав участников обучения		
Оборудование, используемое в процессе обучения		
Квалификация преподавателей, проводящих обучение		
Атмосфера образовательного процесса		
Применение результатов обучения в профессиональной деятельности		

Подготовьтесь к участию в работе дискуссионной площадки «Где и как эффективнее обучать персонал организации?». Выберите один из видов обучения (на или вне рабочего места) и подготовьте аргументированное выступление в его пользу, используя данные, внесенные вами в таблицу. Вам необходимо стать модератором дискуссионной площадки, описанной в задании 1. Существует классический алгоритм проведения групповой дискуссии, состоящий из пяти этапов: проблематизация (запуск дискуссии); инструктирование (ознакомление участников с целью, темой, регламентами и правилами); обмен мнениями; оценка совместная полученной информации; подведение итогов. Используя данный алгоритм, опишите функции модератора на каждом этапе, подготовьте текст вашего выступления для каждого этапа, предварительные варианты промежуточных итогов дискуссии, презентационный материал (слайды, видеосюжеты, схемы для фиксации на флип- чартах и пр.).

2. Вы руководитель HR - службы компании, специализирующейся на предоставлении услуг населению региона в сфере образовательного туризма (обучение и стажировки для взрослых и детей). Количество сотрудников — 24 человека, средний возраст 34 года, более 80% кадрового состава — женщины, имеющие детей, все сотрудники имеют высшее

образование. Руководитель организации поставил перед Вами задачу провести обучение сотрудников по оптимизации использования ими рабочего времени, планировании производственных процессов и создании для каждого эффективного плана графика рабочего дня с учетом должностных обязанностей и индивидуальных особенностей каждого. Финансовые ресурсы на проведение обучения ограничены. Какие методы и формы обучения вы предложите руководителю на рассмотрение? Подготовьте несколько вариантов на рассмотрение.

3. Web – круиз «Ситуационный анализ сегодня»

Поясните суть метода ситуационного анализа.

Воспользуйтесь ресурсами сети Интернет и выясните историю возникновения и развития данного метода.

Существуют ли, по вашему мнению, какие-либо ограничения при его использовании в практике обучения сотрудников организаций?

Тема 5. Оценка эффективности результата организационного обучения.

Задания для контроля и самопроверки:

Ответьте на вопросы:

1. Что является, на ваш взгляд, результатом эффективной организации системы обучения в компании? Приведите примеры конкретных показателей оценки эффективности. Могут ли эти показатели быть одинаковыми для компаний различных сфер деятельности?

2. Какие существуют уровни оценки обучения в модели по Д.Киркпатрику? Опишите процессы, происходящие на каждом из уровней, с позиции: а) сотрудника, проходящего обучение; б) преподавателя-тренера; в) руководителя службы по управлению персоналом; г) руководителя организации.

3. Дайте характеристику инструментам оценки, которые могут быть использованы для каждого из четырех уровней модели Киркпатрика. Какие из них, по вашему мнению, наиболее информативны? Аргументируйте свой выбор (критерий эффективности выберите самостоятельно).

4. Поясните суть показателя ROI (отдача от инвестиций), предложенного для пятого уровня модели Киркпатрика. Может ли данный показатель быть использован для оценки иных бизнес-процессов в организации?

5. Какие уровни включены в Блумом в когнитивную (познавательную) сферу мыслительной деятельности? Попытайтесь приложить их на ваш процесс обучения. Действительно ли необходимо последовательное прохождение каждого уровня для полного овладения знаниями и достижения целей образовательного процесса?

Активные и интерактивные методы обучения:

Решите кейс-задачу

1. В компании «Фарм и К» был проведен тренинг «Эффективные коммуникации с клиентами» для фармацевтов-провизоров, осуществляющих консультирование посетителей аптек. Количество участников составило 15 человек. Продолжительность тренинга - 16 часов (два дня по 8 часов). Тренинг проводился на территории стороннего консалтингового центра, обучение осуществляли два приглашенных тренера-модератора. Участникам был обеспечен трансфер до/от места проведения тренинга, питание, раздаточные материалы. После проведения тренинга участникам мероприятия было предложено оценить его эффективность по 10 бальной шкале на основе 12 показателей. Суммарный средний балл эффективности составил 8,6. Через три месяца после прохождения тренинга объем продаж вырос на 7%, количество клиентов сети аптек «Фарм и К» увеличилось на 8%, текучесть персонала снизилась на 12%.

На основе приведенных сведений:

а) составьте анкету, которая предположительно была предоставлена участникам тренинга для оценки его эффективности, включающая 12 показателей со 10-тью бальными шкалами. Может ли суммарный балл 8,6 быть использован для демонстрации эффективности результатов обучения сотрудников компании?

б) возможно ли оценить эффективность обучения с помощью показателя ROI (отдача от инвестиций)? Какие сведения вам необходимы? Рассчитайте данный показатель. Недостающая информация может быть найдена Вами посредством проведения анализа рыночных условий вашего региона. Для этого необходимо воспользоваться доступными веб- и прочими ресурсами.

3. Опираясь на материал, представленный в таблице 6 «Оценка эффективности результатов обучения в когнитивной области» текста параграфа, заполните аналогичные таблицы (С и D) для оценки результатов обучения в эмоциональной (установки) и психомоторной (навыки) областях.

Таблица С

Оценка эффективности результатов обучения в эмоциональной области.

Уровень	Действия, подтверждающие прохождение уровня
Восприятие	
Реагирование	
Осознание ценности	
Организация личной системы ценностей (приспособление)	
Усвоение системы ценностей	

При заполнении таблиц воспользуйтесь веб-ресурсами для ознакомления с активными глаголами, предложенными Блумом для каждого уровня.

Оценка эффективности результатов обучения в психомоторной области.

Таблица D

Уровень	Действия, подтверждающие прохождение уровня
Имитация	
Управление	
Точность исполнения	
Интеграция	
Натурализация	

На основе заполненных Вами таблиц выберите инструменты, которые могут быть использованы для оценки достижения каждого уровня сотрудниками организации, проходящими обучение.

Контрольное практическое задание (по желанию)

В компании «Фарм и К» был проведен тренинг «Эффективные коммуникации с клиентами» для фармацевтов-провизоров, осуществляющих консультирование посетителей аптек. Количество участников составило 15 человек. Продолжительность тренинга - 16 часов (два дня по 8 часов). Тренинг проводился на территории стороннего консалтингового центра, обучение осуществляли два приглашенных тренера-модератора. Участникам был обеспечен трансфер до/от места проведения тренинга, питание, раздаточные материалы. После проведения тренинга участникам мероприятия было предложено оценить его эффективность по 10 бальной шкале на основе 12 показателей. Суммарный средний балл эффективности составил 8,6. Через три месяца после прохождения тренинга объем продаж вырос на 7%,

количество клиентов сети аптек «Фарм и К» увеличилось на 8%, текучесть персонала снизилась на 12%.

На основе приведенных сведений:

а) составьте анкету, которая предположительно была предоставлена участникам тренинга для оценки его эффективности, включающая 12 показателей со 10-тью бальными шкалами. Может ли суммарный балл 8,6 быть использован для демонстрации эффективности результатов обучения

сотрудников компании?

б) возможно ли оценить эффективность обучения с помощью показателя ROI (отдача от инвестиций)? Какие сведения вам необходимы? Рассчитайте данный показатель. Недостающая информация может быть найдена Вами посредством проведения анализа рыночных условий вашего региона. Для этого необходимо воспользоваться доступными веб - и прочими ресурсами.

2. Опираясь на материал, представленный в таблице 6 «Оценка эффективности результатов обучения в когнитивной области» текста параграфа, заполните аналогичные таблицы (С и D) для оценки результатов обучения в эмоциональной (установки) и психомоторной (навыки) областях.

Таблица С

Оценка эффективности результатов обучения в эмоциональной области.

Уровень	Действия, подтверждающие прохождение уровня
Восприятие	
Реагирование	
Осознание ценности	
Организация личной системы ценностей(приспособление)	
Усвоение системы ценностей	
Уровень	Действия, подтверждающие прохождение уровня
Имитация	
Управление	
Точность исполнения	
Интеграция	
Натурализация	

На основе заполненных Вами таблиц подберите инструменты, которые могут быть использованы для оценки достижения каждого уровня сотрудниками организации, проходящими обучение.

Тема 6. Современные подходы к построению карьеры

Задания для контроля и самопроверки:

Ответьте на вопросы:

1. Виды деловой карьеры.
2. Основные этапы карьеры.
3. Технология формирования резерва руководителей.
4. Основные виды профессионально-квалификационного продвижения рабочих.
5. Карьерограммы.
6. Профессиограммы.
7. Психологический контракт как элемент современного взаимоотношения работодателя и работника.
8. Поливариативные карьеры – суть и смещение акцента ответственности на личность.

9. Психологический контракт способствует мотивации персонала к развитию и самообразованию?
10. Какие задачи решает компания, признавая наличие психологического контракта между участниками трудовых отношений?
11. Какие принципы должны быть реализованы в компании для создания климата доверия.

Активные и интерактивные методы обучения:

1. Ответьте на вопросы и обоснуйте свое мнение примерами из практики реальных компаний.

1. Web -круиз «Психологический контракт сегодня»

Интернет-ресурсы:

- http://www.elitarium.ru/2007/12/20/psikhologicheskijj_kontrakt.
 - психологический контракт; <http://www.tls-cons.ru/news/aktualLetters/2011/up03.html>- «психологический контракт» или неписанные законы жизни организации.

Какие действия работодателя способствуют реализации стратегии развития позитивного психологического контракта?

4. Групповое обсуждение с примерами из практики реальных компаний (по возможности)

1. Какие бизнес-стимулы обусловили внедрение системы управления развитием персонала в современной компании?
2. Как имидж компании влияет на мотивацию персонала заниматься саморазвитием?
3. Принципы создания самообучающей среды в компании.
4. Как бережливое производство компании Toyota влияет на мотивацию персонала к саморазвитию в соответствии со стратегическими целями развития компании?
5. Цепочка создания ценности компании и развитие персонала – связаны ли эти процессы на практике. Ваше мнение.
6. Влияет ли фаза жизненного цикла компании на заинтересованность руководства проблемой развития персонала. Используя модель жизненного цикла организации И. Адзиеса, сформулируйте основные цели и задачи управления развитием персонала на каждой фазе. Обоснуйте свое мнение.
7. Из практики реальных компаний, приведите примеры, когда недооценка важности управления развитием персонала приводила их к краху.

Тема 7. Ротация персонала – как мотивация к

саморазвитию Задания для контроля и

самопроверки:

Ответьте на вопросы:

1. Что такое ротация персонала?
2. Типы и виды ротации персонала.
3. Раскройте структуру, принципы и порядок формирования кадрового резерва.
4. На базе каких исходных материалов осуществляется планирование профессиограмм?

8. Мотивация к саморазвитию.

9. Назовите причины актуализации менеджмента карьер сегодня.

Активные и интерактивные методы обучения:

1. On – line тестирование «Мотивационный профиль персонала по Герчикову В.И.»

Режим доступа: <https://www.dirsalona.ru/article/252-motivatsionnyy-test-gerchikova>

2. Тестирование (в системе LMS Moodle)

Тема 8. Современные подходы к управлению талантами в организации

Задания для контроля и самопроверки:

Ответьте на вопросы:

1. Охарактеризуйте отличия традиционных подходов к удержанию наиболее ценных сотрудников и современные подходы к проблеме.
2. Какова, по Вашему мнению, роль линейных руководителей в реализации Talentmanagement в организации?
3. Приведите пример управления талантами в отечественных компаниях.
4. что лежит в основе установки на «управление талантами».
5. Были ли до Д. Уоткинса работы, посвященные управлению талантами? Назовите их.

Активные и интерактивные методы обучения

1. Используя веб-квиз, подготовьте сообщение на тему «Российский опыт Talent management».

Интернет-ресурсы:

- Управление талантами. Западная блажь или будущее российского бизнеса.

Электронный ресурс. [Электронный ресурс]-

Режим доступа: [http://www.lanit-](http://www.lanit-consulting.ru/upravlenie_talantami-zapad.pdf)

[consulting.ru/upravlenie_talantami-zapad.pdf](http://www.lanit-consulting.ru/upravlenie_talantami-zapad.pdf)

- Управление талантами. <http://www.tadviser.ru/index.php>
- Носкова К.А. Управление талантами инновационной организации. ВГУ имени А.Г. и Н.Г. Столетовых <http://web.snauka.ru/issues/2012/12>

2. Решите кейс

Изучите представленные кейсы из практики известных компаний по удержанию ценных сотрудников и ответьте на вопросы задания.

Кейс 1. «Удержание ключевых сотрудников в ОАО «Хлебный дом», группа Fazer»³

ОАО «Хлебный дом» является одним из лидеров хлебопекарной отрасли России и крупнейшим производителем хлебобулочных и кондитерских изделий в Санкт-Петербурге. Предприятие основано 30 декабря 1934 года как Хлебозавод Московского района г. Ленинграда. Бесперебойно завод работал в годы Великой Отечественной Войны, снабжая армию и население города хлебом. После приватизации в 1993 году предприятие было переименовано в «Хлебный дом». После подписания договора об инвестициях с финской фирмой Fazer, завод приступает к выпуску продукции по интересным рецептам и инновационным технологиям. В ОАО «Хлебный дом» ключевые сотрудники определяются

по следующим критериям: максимальное личное влияние на достижение стратегических целей компании; разработка инновационных идей, предопределяющих конкурентные преимущества; владение уникальной профессией, подготовка по которой требует больших временных и финансовых затрат. Эта специфическая целевая группа должна быть в зоне особого внимания работодателя. В компании «Хлебный дом» все программы удержания персонала разработаны на основе проактивной корпоративной системы мотивирования персонала и представляют собой комплекс мероприятий, обеспечивающих достижение персоналом стратегических целей. Для удержания ценных сотрудников, во-первых, активно используется конкурентный компенсационный пакет. Пакет включает конкурентную заработную плату и набор корпоративных льгот. Во-вторых, прозрачная система вознаграждений (бонусных планов и алгоритмов и процедур их расчета). В-третьих, сильная корпоративная культура, включающая развитую систему внутренних коммуникаций, кодекс корпоративного поведения, стратегию развития кадровой политики, а также позитивный имидж работодателя, как главный результат ПР-сопровождения кадровых решений. В-четвертых, возможность карьерного и профессионального развития. Инструменты удержания персонала представлены тремя основными группами: монетарные (опционы на приобретение акций, долгосрочные бонусные схемы, получение доли в компании, бонусный план при проектной работе, бонус за выслугу лет); немонетарные (интересные профессиональные задачи, признание профессиональных заслуг, доверие и делегирование полномочий, «позитивный» бренд работодателя, возможность карьерного роста, профессиональное развитие и самореализация, положительная динамика развития компании) и льготы/бенефиты (организация и оплата медицинского обслуживания сотрудника и его семьи, медицинское страхование, корпоративные пенсионные программы, добровольное накопительное страхование, корпоративные программы ипотечного и потребительского кредитования, оплата дорогостоящего образования, приобретение по льготным ценам продукции, производимой компанией, оплата занятий в спортивных и оздоровительных клубах). Названные инструменты применяются в различных условиях предоставления, сочетаниях, объемах, и имеют условное название «золотые наручники». Для молодых и перспективных сотрудников в компании существует специальная программа удержания, которая предлагает горизонтальную ротацию сотрудников; участие в различных проектах для развития потенциала; выполнение роли коуча; стажировка на более высокой должности или замещение руководителя на период его отсутствия. Немало важное значение для удержания сотрудников имеет сложившаяся система проведения конкурсов профессионального мастерства. В ОАО «Хлебный Дом» учреждены корпоративная медаль «Мастер «золотые руки» и корпоративный орден «За труд и верность».

Тема 9. Развитие и удержание наиболее ценных сотрудников

Задания для контроля и самопроверки:

Ответьте на вопросы:

1. Всегда ли деньги способны удержать ценного сотрудника в компании?
2. Перечислите основные этапы программ по удержанию ценных специалистов. На какой из них, на Ваш взгляд, необходимо обратить особое внимание? Почему?
3. Охарактеризуйте основные причины ухода сотрудников из организации.
4. Если при наличии разработанной программы по удержанию ценных специалистов коэффициент текучести персонала высок, необходимо ли корректировать данную программу?

Активные и интерактивные методы обучения

1. Правильно ли данное суждение:

1. Если при наличии разработанной программы по удержанию ценных специалистов коэффициент текучести персонала высок, необходимо ли корректировать данную программу? Почему?
2. Талантливые сотрудники хотят быть в одной команде с менее способными. Формирование проектной команды только из ценных сотрудников, объективно становится причиной ухода из компании лучших специалистов.
3. Причиной кадровых потерь в компании может быть личность непосредственного руководителя ценного сотрудника, поэтому не всем руководителям можно «доверять» ценных сотрудников.
4. Удержать ценных сотрудников может только крупная конкурентоспособная компания, пре
5. Хантинг – это специальное направление кадровой политики организации, обеспечивающее служебно - должностное продвижение персонала.
6. Для ценных сотрудников организации ключевым фактором выбора компании и результативности деятельности является внутренняя мотивация.

Кейс «Таланты и поклонники»

В московское представительство туристической компании «TUI Россия», крупнейшего международного туристического холдинга TUI Group, Олег Клементьевич Чемаданов был принят 2 года назад на должность руководителя отдела по работе с проектами. До этого он успешно проработал

5 лет в лидирующем на рынке крупного региона турагентстве «Путешественник», заместителем генерального директора. Руководство туристической компании «TUI Россия» с самого начала рассматривало Олега Клементьевича как ключевого сотрудника, профессионала и лидера, имеющего не только реальный опыт проектной деятельности, но и обширную клиентскую базу, наработанную благодаря личным способностям и коммуникативным навыкам, а также широкий круг партнеров, которые обеспечивали сопровождение различных программ турагентства

«Путешественник». Чемаданову предстояло участие в проекте по предоставлению клиентам уникальных дифференцированных продуктов, не имеющих аналогов у других туроператоров. Причем бюджет данного проекта по ориентировочным оценкам должен был составлять половину годового бюджета компании «TUI Россия». Руководство приветствовало все его начинания, поощряло активность и предоставило Олегу Клементьевичу полную свободу действий, включая формирование собственной команды специалистов, разработку технологий реализацией своей части проекта и управление внутренними бизнес-процессами. Он быстро заработал уважение топ-менеджмента за умение взаимодействовать и устанавливать партнерские отношения с руководителями других структурных подразделений компании, многие из них стали обращаться к нему за консультациями. Совещания не проводились и решения не принимались без учета мнения и позиции Чемаданова. Его личное обаяние не раз помогало при проведении компанией переговоров на высшем уровне. Доверие и отсутствие критики руководства, уважение сотрудников, авторитет у подчиненных создали полную уверенность Олега Клементьевича в собственной уникальности, а главное незаменимости. Он стал принимать стратегические решения без согласований, пообещал сотрудникам подразделения увеличение заработной платы в два раза, все внешние контакты замкнул только на себя. Постепенно Чемаданов стал игнорировать тех, кто не разделял его точку зрения по тем или иным вопросам, начинал "вставать в позу" или вести себя некорректно в спорных ситуациях. Полгода назад в связи с экономическим кризисом у компании возникли серьезные финансовые проблемы, и

руководство приняло решение о сокращении затрат на персонал. Олег Клементьевич не только категорически отказался подчиниться распоряжению, но и стал требовать выполнения обещания, данного им своим сотрудникам, о повышении оплаты труда. Более того, Чемаданов заявил, что, если не будут выполнены намеченные планы по укреплению его подразделения, в знак протеста он напишет заявление об увольнении и "уведет с собой" значительную часть клиентов компании к конкурентам.

Задание

1. Можно ли считать, что Олег Клементьевич Чемаданов является ценным сотрудником для туристической компании «TUI Россия»?
2. Какие ошибки, на Ваш взгляд, были допущены руководством компании в процессе взаимоотношений с Олегом Клементьевичем?
3. Должно ли руководство компании согласиться с требованиями Чемаданова?
4. Предложите вариант регулирования данной ситуации.

Перечень вопросов и заданий, выносимых на экзамен

1. Раскройте сущность и содержание процесса управления знаниями компании.
2. Отличие процесса управления информацией в компании и процесса управления знаниями?
3. Процесс утилизации знаний компании
4. Взаимосвязь конкурентоспособности компании и управления ее корпоративными знаниями
5. Основные составляющие процесса развития персонала.
6. Взаимосвязь процесса развития персонала и стратегии развития персонала.
7. Процесс каскадирования стратегических целей развития компании на процесс управления персоналом.
8. Сущность и содержание процесса «уплощения» организационной структуры компании и специфика развития персонала в подобных компаниях
9. Поливариативные карьеры в современных компаниях – специфика управления развитием сотрудников.
10. Модель «спираль знаний»: суть, этапы и сложность внедрения
11. Основные методы обучения на рабочем месте: суть, преимущества и недостатки
12. Метод 360 градусов при оценке эффективности обучения
13. Технология формирования резерва руководителей.
14. Основные виды профессионально-квалификационного продвижения сотрудников
15. Психологический контракт как элемент современного взаимоотношения работодателя и работника.

16. Таланты в компании – идентификация и удержание
17. Традиционные подходы к удержанию наиболее ценных сотрудников
18. Основные причины ухода сотрудников из организации
19. Командообразование при формировании эффективных программ обучения
20. Бюджет программы обучения и развития персонала в современной компании

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
ОК – 5 способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия				
1.	Задание закрытого типа	Толерантность - это способность без агрессии воспринимать мысли, поведение, формы самовыражения и образ жизни другого человека, которые отличаются от собственных. 1) да 2) нет	1	1
2.		Конфессиональная общность - это особый тип социальной общности людей, либо исповедующих одну религию, либо придерживающихся какого-нибудь одного ее направления, течения, секты: 1) нет 2) да	2	1
3.		Этические нормы – это система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников 1) да 2) нет	1	1
4.		Культурными различиями принято считать образ мысли и действий людей, различающиеся или уникальные в разных культурах 1) да 2) нет	1	1
5.		Диалог культур – это многообразие культурных форм и явлений, которые	1	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		порождают единую человеческую деятельность 1) да 2) нет		
6.	Задание открытого типа	Ситуационная задача: Перечислите преимущества работы в мультикультурной команде (примеры)	Достаточная свобода выбора для обеспечения эффективного и самоорганизованного труда; Добрые отношения друг с другом, взаимная признательность и тд.	5
7.		Ситуационная задача: Сотруднику А приказом по предприятию объявлен выговор за ношение хиджаба – это законно?	Только если это предусмотрено правилами внутреннего трудоустройства	5
8.		Ситуационная задача: Сотруднику В приказом по предприятию объявлен выговор за участие в параде байкеров	Нет. За исключением случаев, предусмотренных правилами внутреннего трудоустройства (рабочее время, использование символики и тд)	5
9.		Ситуационная задача: Сотруднику В приказом по предприятию объявлена благодарность за участие в пасхальном шествии	Согласно законодательства РФ, вероисповедание является личным делом гражданина, поэтому подобное действие не полагает вознаграждения	5
10.		Ситуационная задача: Работодатель утверждает новую систему оплаты труда персонала, должен ли он согласовывать ее с религиозными деятелями?	Согласно ТК РФ, за 2 месяца до введения новой системы оплаты труда, работодатель письменно извещает о ней работников. При наличии профсоюзной организации на стадии разработки требуется привлечение его представителей. Взаимодействия с религиозными деятелями не требуется	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
ОПК – 3 способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия				
11.	Задание закрытого типа	Стратегия управления персоналом — это разработанный руководством организации комплекс мер и последовательных действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические цели и задачи организации. 1) да 2) нет	1	1
12.		Проектирование организационной структуры это применение метода критического пути 1) да 2) нет	2	1
13.		Делегирование полномочий — это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации. Используется для улучшения и оптимизации рабочей силы руководителя 1) да 2) нет	1	1
14.		Линейные полномочия делегируются по цепочке от топ-менеджера к нижестоящим управленцам, а от них к непосредственным исполнителям 1) да 2) нет	1	1
15.		Основные виды штабных полномочий делятся на: 1) рекомендательные 2) координационные 3) контрольно-отчетные 4) согласительные 5) все вышеперечисленные	5	1
16.	Задание открытого типа	Ситуационная задача: Перечислите преимущества делегирования полномочий (примеры)	Обеспечивает разнообразие работы, новый интересный опыт;	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			Дает возможность проявить себя, показать, на что способен; обучаться, расти, становиться более компетентными; Укрепляет отношения с руководством и коллегии; Развивает навыки руководства	
17.		Ситуационная задача: Сотруднику А приказом по предприятию делегировано право подписи трудового договора, может ли он самостоятельно установить ей доплату	Только если это предусмотрено правилами внутреннего трудового распорядка	5
18.		Ситуационная задача: Сотруднику Б устно делегировано право подписи трудового договора, может ли он самостоятельно установить ей доплату	Нет.	5
19.		Ситуационная задача: Сотрудник В предложил направления совершенствования программы обучения. В случае ее неудачи, несет ли он финансовую ответственность?	Согласно законодательства РФ - нет	5
20.		Ситуационная задача: Работодатель утверждает новую систему оплаты труда персонала, должен ли он делегировать линейному менеджменту оповещение о ее введении со следующей недели?	Нет. Согласно ТК РФ, за 2 месяца до введения новой системы оплаты труда, работодатель письменно извещает о ней работников. При наличии профсоюзной организации на стадии разработки требуется привлечение его представителей.	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
----------	----------------	----------------------	---------------------	------------------------------------

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
ПК- 1 - владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике				
21.	Задание закрытого типа	К содержательным теориям мотивации НЕ относится 1) теория Маслоу 2) теория Оучи 3) теория ожиданий В.Врума	2, 3	1
22.		К стилям лидерства НЕ относится: 1) авторитарный 2) демократический 3) законодательный	3	1
23.		Групповая динамика представляет собой 1) совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнация, регресс, распад. 2) совокупность социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности конкурентов 3) грейдинг	1	1
24.		Аудит человеческих ресурсов это периодически проводимая система мероприятий по сбору информации, ее оценке на этой основе эффективности деятельности предприятия по организации труда и регулированию социально-трудовых отношений 1) да 2) нет	1	1
25.		К процессуальным теориям мотивации НЕ относится 1) теория Маслоу	1	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		2) теория Оучи 3) теория ожиданий В.Врума		
26.	Задание открытого типа	Ситуационная задача: Какого сотрудника не эффективно стимулировать потенциальным карьерным ростом (согласно мотивационным типам личности)	«Люмпен»	5
27.		Ситуационная задача: Сотруднику А приказом по предприятию объявлен выговор, к какому мотивационному типу по Герчикову он должен относиться, чтобы наказание было действенно	«Патриот» и «Люмпен»	5
28.		Ситуационная задача: Сотруднику В приказом по предприятию объявлена благодарность, к какому мотивационному типу по Герчикову он должен относиться, чтобы поощрение было действенно	«Патриот» и «Профессионал»	5
29.		Ситуационная задача: Какого сотрудника не эффективно порицать (согласно мотивационным типам личности)	«Профессионал» «Хозяйский»	5
30.		Ситуационная задача: Какого сотрудника эффективно поощрять кадровым ростом (согласно мотивационным типам личности)	«Профессионал» «Хозяйский»	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
ПК-2 - владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде удовлетворенности персонала работой в организации и умением использовать их на практике				
31	Задание закрытого типа	К методикам оценки удовлетворенности персонала работой НЕ относится 1) SWOT анализ 2) тестирование	1, 3	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		3) стимулирование		
32		К инструментам повышения удовлетворенности персонала работой НЕ относится: 1) корпоративная форма одежды 2) организационная структура организации 3) система стимулирования	2	1
33		Удовлетворенность персонала работой представляет собой 1) внешнее воздействие 2) внутренние установки личности 3) информационную открытость	2	1
34		К инструментам повышения удовлетворенности персонала работой: 1) моральное стимулирование 2) материальное стимулирование 3) психологический климат в коллективе 4) все вышеперечисленное	4	1
35		К инструментам повышения удовлетворенности персонала работой НЕ относятся 1) эффективная система оплаты труда 2) эргономика рабочего пространства 3) марка транспортного средства руководителя 4) компенсация затрат на прием пищи	3	1
36	Задание открытого типа	Ситуационная задача: Сотрудник А относится к «Люмпенам» - эффективно ли вкладывать в его развитие	Нет. Действенными будут только натуральные стимулы	5
37		Ситуационная задача:	Как часто бывают	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		<u>Примерные</u> вопросы анкеты по исследованию удовлетворенности персонала	конфликты в вашем коллективе? Принимали ли вы участие в каком-либо конфликте? С какими людьми вы конфликтуете? Что чаще всего для вас является причиной конфликта? Стараетесь ли вы любой ценой доказать свою правоту? Пытаетесь ли вы понять точку зрения вашего оппонента? и тд	
38		Ситуационная задача: Как идентифицировать талантливую сотрудника	- Проводите регулярные индивидуальные встречи и диалоги с сотрудниками. - Систематически измеряйте уровни удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, собирайте предложений по улучшению работы компании. - Проводите внутренние конкурсы мастерства, соревнования; собирайте проектные группы под разные задачи. - Ставьте цели с вызовом. - Проводите мозговые штурмы, мастермайндс с участием коллектива.	5
39		Ситуационная задача: Через какие методы можно выявить сотрудников в которые будут вложены средства на развитие	- Собеседование или интервью - Аттестация персонала - Анализ компетенций	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		персонала (примеры)	и тд.	
40		Ситуационная задача: Перечислите направления управления конфликтами	- определение и устранение причин, породивших конфликт - ограничение числа участников конфликта - коррекция поведения участников конфликта - поддержание уровня конфликтности, не выходящего за регламентированные законом рамки т тд	Ситуационная задача: Перечислите направления управления конфликтами

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
1.	Ответ вопросы	9 / 9	18	согласно расписанию
2.	Выполнение практических заданий	12/1 или 2	22	до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle
Всего			40	-
Блок бонусов				
3.	Своевременное выполнение всех заданий – до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle		10	
Всего			10	-
Дополнительный блок				
4. Экзамен			50	
ИТОГО			100	-

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
<i>Неготовность к занятию</i>	4

Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале
--------------	----------------------------

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
90–100	5 (отлично)	Зачтено
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69	3 (удовлетворительно)	
60–64		
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	Не зачтено

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1. Основная литература

1. Карпов А.В. Технологии управления развитием персонала : учебник / Карпов А.В., Ключева Н.В., ред. — Москва : Проспект, 2016. — 403 с. — ISBN 978-5-392-19555-8. — URL: <https://book.ru/book/918955> (дата обращения: 22.06.2022). — Текст : электронный.
2. Минева О.К., Горелова О.И., Лунев Д.А., Храмова Т.М. Технологии управления развитием персонала. Астрахань: Астраханский государственный университет, Издательский дом «Астраханский университет», 2013.— 64 с. ISBN 978-5-9926-0699-7
URL: <https://biblio.asu.edu.ru/Reader/Book/2014030312415223029700004755> (Электронная библиотека «Астраханский государственный университет»)

8.2. Дополнительная литература

1. Малкова, Т.Б., Управление персоналом в цифровой экономике : учебное пособие / Т.Б. Малкова. — Москва : КноРус, 2022. — 240 с. — ISBN 978-5-406-09991-9. — URL: <https://book.ru/book/944593> (дата обращения: 22.06.2022). — Текст : электронный.
2. Руденко, Г.Г., Управление талантами как современная технология управления персоналом : монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, ; под ред. М.В. Полевой. — Москва : Русайнс, 2020. — 158 с. — ISBN 978-5-4365-6611-5. — URL: <https://book.ru/book/939368> (дата обращения: 22.06.2022). — Текст : электронный.
3. Информационные технологии в управлении персоналом : учебное пособие / В.А. Бабюх, Р.В. Куприянов, А.В. Морозов [и др.] ; под общ. ред. Н.Ш. Валеевой. — Москва : КноРус, 2022. — 178 с. — ISBN 978-5-406-10085-1. — URL: <https://book.ru/book/944620> (дата обращения: 22.06.2022). — Текст : электронный

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – БиблиоТех». <https://biblio.asu.edu.ru>
2. Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента»: www.studentlibrary.ru.
Электронная библиотечная система IPRbooks. www.iprbookshop.ru
3. Справочная правовая система Консультант Плюс: <http://www.consultant.ru>
4. Информационно-правовое обеспечение «Система ГАРАНТ»: <http://garant-astrakhan.ru>

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Рабочая программа дисциплины «Обучение и развитие персонала. Управление талантами» при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их

законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. Для инвалидов содержание рабочей программы дисциплины может определяться также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).