

Минобрнауки россии  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ  
Декан экономического факультета

П.А. Канапухин

17.04.2025 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В..06 Управление талантами в организации

1. Шифр и наименование направления подготовки/специальности: 38.04.03  
Управление персоналом

2. Профиль подготовки/специализации: Управление человеческими ресурсами и брендом работодателя в цифровой экономике

3. Квалификация (степень) выпускника: магистр

4. Форма образования: заочная

5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: Управления персоналом

6. Составители программы: Дуракова И.Б., профессор

7. Рекомендована: НМС экономического факультета  
Протокол №8 от 17.04.2025 г.

8. Учебный год: 2025- 2026 Семестр(-ы): 1-2 триместры  
Набор 2025 г.

9. Цели и задачи учебной дисциплины:

Целью освоения учебной дисциплины является формирование у обучающихся знаний, умений и навыков, необходимых для управления талантами в организации, принятия обоснованных решений для эффективного обучения, оценки и развития сотрудников

Задачи учебной дисциплины:

1. Развитие представлений о методах оценки, адаптации, обучения и продвижения талантливых сотрудников в организации;
2. Формирование умений принимать обоснованные решения в области развития персонала и управления талантами;
3. Развитие навыков разработки и оценки эффективности развития персонала с учетом стратегических целей

**10. Место учебной дисциплины в структуре ОПОП:**

Часть, формируемая участниками образовательных отношений Б1

**11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:**

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК-1	Способен осуществлять операционное управление персоналом и организовывать работу структурного подразделения	ПК-1.2	Проводит анализ, выявляет проблемы операционного управления персоналом работы структурного подразделения	<p><u>знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные характеристики работников-талантов, основные проблемы операционного управления, связанные с ними</li> </ul> <p><u>уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать методы привлечения и удержания талантов в организации</li> <li>- выстраивать отношения с талантами организации, используя современные методы работы</li> </ul> <p><u>владеть:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками анализа ситуации в организации и работы с талантами</li> </ul>
ПК-2	Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации	Пк-2.2	Проводит оценку организационной культуры, системы мотивации, развития персонала и их эффективности с учетом стратегических целей организации (часть)	<p><u>знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- понятие и элементы организационной культуры для формирования сегмента работников-талантов;</li> </ul> <p><u>уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать критерии и методы оценки работников-талантов для анализа и оценки подсистемы управления персоналом</li> </ul> <p><u>владеть:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками оценки системы развития персонала и ее эффективности с учетом стратегических целей организации</li> </ul>

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час (в соответствии с учебным планом) - 3 ЗЕТ (108 час.)****Форма промежуточной аттестации** зачет**13. Трудоемкость по видам учебной работы**

Вид учебной работы	Трудоемкость		
	Всего	По семестрам	
		2 курс, сессия 11	2 курс, сессия 2
Аудиторные занятия			
в том числе:	лекции	-	-
	практические	12	12
	лабораторные		
Самостоятельная работа, в том числе	92	42	50

Контрольная работа	12			
Форма промежуточной аттестации зачет	4		4	
Итого:	108	54	54	

### 13.1 Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн курса ЭУМК <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=32142">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=32142</a>
			Практические занятия
1.1	Факторы, оказывающие влияние на формирование менеджмента талантов ,	Влияние демографической ситуации на формирование пула талантов в организации. Потребность в квалифицированных и креативных специалистах в контексте «общества знаний». Концепция Р.Лейна, П.Друкера, Д.Белла Изменение ценностных установок. Влияние интернета на усиление конкуренции на рынке труда. Снижение лояльности к работодателю. Глобализация и усиление рабочей миграции.	
1.2	Представление о работниках-talантах, их особенностях и характеристиках	Работники-talанты - терминологический разброс. Западное и восточное толкование талантов. Классификация талантов по Zuboff. Талант с позиций уровня развития. Компетентность, вовлеченность. Целеустановки. Особенности. Для практических занятий:	
1.3	Модели и содержание управления талантами	Классическая модель управления талантами. Трехфакторная компетентностная модель управления талантами Enauch/Henrich Кадровая стратегия. Источники привлечения талантов. Выявление талантов. Измерение компетентности. Измерение потенциала.	
1.4	Привлечение, отбор и адаптация работников- talантов в организации	SWOT-анализ управления талантами. Поиск талантов. Рекрутинг. Формирование бренда работодателя. Факторы привлекательности работодателя. Методы отбора талантов. Адаптация талантов в организации	
1.5	Развитие и удержание работников-talантов в организации	Управление взаимоотношениями с талантами. Управленческий аудит. Методы развития талантов. Профессиональное продвижение. Удержание талантов через формирование менеджмента благополучия и экосистемы в организации.	

### 13.2 Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (часов)				
		Лекции	Практиче- ские	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего

1.	Факторы, оказывающие влияние на формирование менеджмента талантов ,	-	2	-	18	20
2.	Представление о работниках-талантах, их особенностях и характеристиках	-	2	-	20	22
3.	Модели и содержание управления талантами	-	2	-	12	14
4.	Привлечение, отбор и адаптация работников-талантов в организации	-	4	-	22	26
5	Развитие и удержание работников-талантов в организации	-	2		20	22
	Зачет					4
.	Итого:	-	12		92	108

**14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**  
*(рекомендации обучающимся по освоению дисциплины: работа с конспектами лекций, презентационным материалом, выполнение практических заданий, тестов, заданий текущей аттестации и т.д.)*

В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как практические занятия, контрольная работа, решение кейсов, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся.

Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии

Практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к практическим занятиям обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной рабочей программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, то подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения.

Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В ходе практического занятия обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов других обучающихся в группе..

Не допускается выступление по первоисточнику - необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к

занятию среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть проработаны каждым обучающимся.

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы, навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступить к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информацию о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников.

При выполнении задания необходимо получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы, принять участие в делении учебной группы на мини-группы, в выборах лидера мини-группы. Участвовать в формировании и обсуждении отчета по выполнению кейса в своей мини-группе. По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

## **15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины.**

**Образовательный портал «Электронный университет ВГУ»: <https://edu.vsu.ru>**

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Кибанов А.Я..Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. Учеб.пособие./ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М:ИНФРА-М, 2020.- 299 с.
2	Управление персоналом : учебник / под ред. И.Б. Дураковой .— Москва : ИНФРА-М, 2019. – 568с.
3	Управление персоналом: учебник для вузов. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб.и доп. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 561 с. [электронный ресурс] <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&amp;book_id=118464">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&amp;book_id=118464</a>

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
4.	Дайнека А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А.В. Дайнека, В.А. Беспалько. - Дашков и Ко, 2014. – 392 с. [электронный ресурс] <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&amp;book_id=135040">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&amp;book_id=135040</a>
5.	Дуракова И.Б., Родин О.А., Талтынов С.М. Теории управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб.- Воронеж: ВГУ, 2005.- 103 с.
6.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организаций: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : [учебное пособие для студ. вузов, обуч. по специальностям "Менеджмент организаций" и "Управление персоналом"] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова ; Гос. ун-т управления .— М. : КноРус, 2019 .— 357 с.
8.	Управление персоналом в России: вектор гуманизации. Книга 7: Монография/под ред.д-ра экон.наук, проф.И.Б.Дураковой.- Москва: ИНФРА-М, 2020

9.	Управление персоналом в России: от этого- к экосистеме. Монография/под ред.д-ра экон.наук, проф.И.Б.Дураковой.- Москва: ИНФРА-М, 2023
----	---

в)информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)

№ п/п	Источник
8.	ЭБС "Университетская библиотека online" <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a>
9.	ЭБС Издательство «Лань» <a href="http://e.lanbook.com">http://e.lanbook.com</a>
10.	<a href="http://www.president.kremlin.ru">www.president.kremlin.ru</a> – официальный веб-сайт Президента РФ
11.	<a href="http://www.fsgs.ru">www.fsgs.ru</a> – Федеральная служба государственной статистики
12.	<a href="http://www.regions.ru">www.regions.ru</a> – Агентство региональных новостей «Регионы.ру»
13.	<a href="http://www.resume-bank.ru">www.resume-bank.ru</a> – Банк резюме
14.	<a href="http://www.business-test.ru">www.business-test.ru</a> – Деловые тесты
15.	<a href="http://www.acareer.ru">www.acareer.ru</a> – Портал по профориентации с описанием профессий
16.	<a href="http://www.psyonline.ru/tests">www.psyonline.ru/tests</a> - Психологический тест профориентации
17.	<a href="http://www.topcareer.ru">www.topcareer.ru</a> – Энциклопедия карьера
18.	<a href="http://www.careerforum.ru">www.careerforum.ru</a> – The Career Forum
19.	<a href="http://www.wages.com">www.wages.com</a> – Оплата труда и мотивация персонала
20.	<a href="http://www.glossary.ru">www.glossary.ru</a> – Служба тематических толковых словарей
21.	<a href="http://www.astd.org">www.astd.org</a> – Американская ассоциация специалистов по обучению и развитию персонала
22.	<a href="http://www.hrnext.com">www.hrnext.com</a> – Рекомендации специалистов по оптимизации кадровой работы

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1.	Дуракова И.Б., Талтынов С.М. Управление персоналом: учебное пособие для вузов. Вып.8.- Воронеж: Экономический факультет ВГУ, 2009
2.	Дуракова И.Б., Корыстина Е.С. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг: учеб.пособие.- М.:ИНФРА-М, 2019
3.	Дуракова И.Б. Управление персоналом в глобальном мире : монография / И.Б. Дуракова. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2016.
4.	Дуракова И.Б., Талтынов С.М., Майер Е.В. Актуальные проблемы управления персоналом: работники старших возрастов.- М.ИНФРА-М, 2020
5.	Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Монография. Под ред.А.Я.Кибнова – М.ИНФРА-М, 2020 .- 242 с.
6.	Управление персоналом в России: отечественная и зарубежная практика. Монография. Под ред.А.Я.Кибнова – М.ИНФРА-М, 2020 .- 283 с.
7.	Управление персоналом в России: история и современность. Монография. Под ред.А.Я.Кибнова – М.ИНФРА-М, 2020 .- 243 с.
8.	Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Монография. Под ред.А.Я.Кибнова – М.ИНФРА-М, 2020 .- 174 с.
9.	Управление персоналом в России: вектор гуманизации. Монография. Под ред.проф.И.Б.Дураковой.- М.ИНФРА-М, 2020 .- 254 с.
10.	Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Монография. Под ред.проф.И.Б.Дураковой..– М.ИНФРА-М, 2020 – 290 с.
11.	Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Монография. Под ред.проф.И.Б.Дураковой.– М.ИНФРА-М, 2021 – 290 с.
12.	Управление персоналом в России: от этого- к экосистеме. Монография. Под ред.проф.И.Б.Дураковой..– М.ИНФРА-М, 2021 – 281 с.
13.	Управление персоналом в России: политика многообразия и инклюзивности. Книга 10. Монография. Под ред.проф.И.Б.Дураковой..– М.ИНФРА-М, 2022 – 345 с.

## 17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные, образовательные технологии, смешанное обучение

Для организации занятий требуется:

- персональный компьютер и видеопроекционное оборудование;
- программное обеспечение общего назначения пакет Microsoft Office;

- доступ к ресурсам сети Internet

## **18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

Кафедра Управления персоналом, обеспечивающая реализацию образовательной программы, располагает материально-технической базой и аудиторным фондом, обеспечивающей проведение лекций, семинаров и иных видов учебной и научно-исследовательской работы студентов, предусмотренной учебным планом и соответствующей санитарно-техническим нормам

## **19. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации**

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Факторы, оказывающие влияние на формирование менеджмента талантов	ПК-1 Способен осуществлять операционное управление персоналом и организовывать работу структурного подразделения	ПК-1.2 Способен осуществлять операционное управление персоналом и организовывать работу структурного подразделения	1 Научная дискуссия (вопросы)
2.	Представление о работниках-talантах, их особенностях и характеристиках			
3.	Модели и содержание управления талантами			
4.	Привлечение, отбор и адаптация работников-talантов в организации	ПК-2	ПК-2.2 Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации	1. Выполнение задания по формированию культуры талантов и удержанию работников 2. Контрольная работа
5.	Развитие и удержание работников-talантов в организации			

## **20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания**

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

### **20.1 Текущий контроль успеваемости**

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Текущая аттестация проводится в формах участия обучающихся в научной дискуссии, выполнения заданий, контрольной работы

### **Список вопросов для научной дискуссии**

№ п/п	Вопросы
1.	Влияние демографической ситуации на формирование пула талантов в организации
2.	Потребность в квалифицированных и креативных специалистах в контексте «общества знаний».
3.	Концепция Р.Лейна, П.Друкера, Д.Белла Изменение ценностных установок
4.	Влияние интернета на усиление конкуренции на рынке труда.
5.	Снижение лояльности к работодателю
6.	Глобализация и усиление рабочей миграции.
7.	Западное и восточное толкование талантов. Классификация талантов по Zuboff.
8.	Талант с позиций уровня развития. Компетентность, вовлеченность. Целеустановки. Особенности.

### **Критерии оценки компетенций (результатов обучения) участия в научной дискуссии**

Участие в научной дискуссии оценивается, как зачченное, если обучающийся показал владение материалом по вопросам толкования категории «таланты в организации», показал знания в определении факторов, влияющих на формирование пула работников-талантов, умение объяснить их содержание и направление влияния. Участие в научной дискуссии оценивается как не зачченное при отсутствии у обучающегося представления о необходимости, толковании работников - талантов; факторах, влияющих на формирование пула такого персонала в организации

### **Задание по формированию культуры талантов**

#### ***Ситуация***

Удержание работников через вариативное вознаграждение (фрагмент)

«Узкоспециализированная химическая компания испытывает дефицит квалифицированной рабочей силы ...». Далее приводятся примеры, как через вариативное вознаграждение и обоснованное разумное отступление от Коллективного договора можно удержать квалифицированный персонал.

Необходимо определить решающие стимулы для найма новых работников и удержания занятых. Обосновать с позиций затрат времени и средств целесообразность использования политики найма или политики удержания.

#### **Критерии оценки задания по формированию культуры талантов**

Зачет за выполнение задания выставляется при показанном умении магистранта оценить управленческую ситуацию в организации и обосновать выбор между наймом и удержанием квалифицированных работников. Незачет выставляется при невыполнении магистрантом задания, отсутствии компетенций, позволяющих оценить управленческую ситуацию в организации и обосновать выбор между наймом и удержанием квалифицированных работников.

#### ***Контрольная работа***

Привлечение и удержание в политике многообразия персонала

Задание 1. Магистрантам предлагаются таблицы-примеры «контрольных списков» по управлению талантами. Пример (фрагмент):

Таблица 1

**Контрольный список вопросов по определению готовности организации к введению «доверительного рабочего времени»**

Является ли введение доверительного рабочего времени частью реализуемой корпоративной стратегии?	
Принимаются ли во внимание цели и интересы как организации, так и сотрудников?	
Достаточно ли контролировать результаты работы, а не рабочие процессы?	
.....	
.....	

Таблица 2

**Контрольный список вопросов по определению оптимального варианта поиска поставщика услуг для обучения сотрудников (фрагмент)**

Какой опыт у провайдера-поставщика услуг обучения в вашей сфере деятельности или компетентностном поле?	
Затраты на обучение	
Предлагаемые мероприятия способны к решению имеющихся задач?	
Работает ли поставщик услуг с собственными тренерами или привлекаемыми со стороны?	
.....	
.....	

Необходимо проанализировать списки вопросов, обосновать их целеориентированность и целесообразность; ответить на основании ситуации в организации, в которой работает магистрант, проходит практику или на приведенном преподавателем в аудитории; сформулировать выводы.

Задание 2. На основании отечественной и оригинальной отечественной литературы подготовить реферат по одной из следующих тем:

1. Эволюция научных взглядов на формирование в организации пула работников-талантов
2. Современные источники и методы привлечения в организацию работников-талантов
3. Методы развития в организации работников-талантов
4. Таланты в условиях кадрового многообразия: гендерный и возрастной аспекты
5. Удержание работников-талантов в организации

**Критерии оценки контрольной работы**

Оценка «зачтено» выставляется в случае выполнения всех заданий: 1. Анализа содержания всех таблиц, адаптации их к условиям организации-объекта исследования, формулирования выводов о реализации функций управления персоналом (адаптация, обучение, развитие). 2. Подготовки реферата, раскрывающего на основании изученного опыта сущность и содержание проблемы, методы результативного ее преодоления. Оценка «не зачтено» выставляется, если, во-первых, магистрант не выполнил контрольную работу: отсутствует анализ таблиц, нет ответов на вопросы, отсутствуют выводы относительно организации-объекта исследования. Во-вторых, подготовленный реферат не содержит методов результативной реализации функции по управлению работниками-талантами.

20.2 Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования и реализуется в форме зачета.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний, и практические задания.

Промежуточная аттестация Форма контроля – зачет
<b>Перечень комплексных тематических вопросов к зачету</b>
1. Представление о работниках-talантах и их необходимости в организации
2. Влияние демографической ситуации на формирование пула талантов в организации
3. Потребность в квалифицированных и креативных специалистах в контексте «общества знаний».
4. Концепция Р.Лейна, П.Друкера, Д.Белла. Изменение ценностных установок и его влияние на поведение работников
5. Влияние интернета на усиление конкуренции на рынке труда
6. Снижение лояльности к работодателю
7. Глобализация и усиление рабочей миграции в проблеме формирования пула работников-talантов
8. Модели и содержание управления талантами
9. Привлечение, отбор и адаптация работников-talантов в организации
10. Развитие и удержание работников-talантов в организации

Для оценивания результатов обучения на зачете используется шкала: «зачтено», «не зачтено».

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Ответ оценивается на «зачтено», если магистрант продемонстрировал глубокие знания, подтвержденные обоснованными и аргументированными положениями излагаемых вопросов по управлению талантами в организации, показал взаимосвязь их теории с практикой; ответил на дополнительные вопросы, смог дополнить ответ примерами, показал умение работать с основной и дополнительной профильной литературой, формулировать выводы.	Повышенный и базовый уровни	зачтено
Ответ не зачитывается при не владении магистрантом материалом дисциплины, что выражается в неумении изложить содержание основных и дополнительных вопросов решения в управлении талантами в организации		Не зачтено

Программа рекомендована НМС экономического факультета  
протокол №8 от 17.04.2025 г.