



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДВФУ)

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОП  
«Предпринимательство и управление бизнесом»

Е.Б. Гафорова

«10»июля 2019 г.

УТВЕРЖДАЮ

Заведующая кафедрой менеджмента

Глотова Е.А.

«10»июля 2019 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Управление талантами

**Направление 38.04.02 Менеджмент**

магистерская программа: «Предпринимательство и управление бизнесом»

**Форма подготовки очная**

курс 1 семестр 2

лекции 0 час.

практические занятия 36 час.

лабораторные работы \_\_ час.

в том числе с использованием МАО лек. 0 /пр. 18 /лаб. 0 час.

всего часов аудиторной нагрузки 36 час.

в том числе с использованием МАО 18 час.

самостоятельная работа 72 час.

в том числе на подготовку к экзамену 0 час.

контрольные работы (количество)

курсовая работа / курсовой проект \_\_ семестр

зачет 2 семестр

экзамен \_\_ семестр

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями образовательного стандарта, самостоятельно устанавливаемого ДВФУ (ОС-38.04.02-57/2-2015), утвержденного приказом ректора от 07.07.2015 № 12-13-1282 (с изменениями, утвержденными приказом ректора ДВФУ от 06.09.2016 № 12-13-1594; от 03.11.2017 №12-13-2172).

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры менеджмента, протокол № 07 от «10» июля 2019 г.

Заведующий (ая) кафедрой канд. полит. наук, доцент Е.А. Глотова

Составитель (ли): старший преподаватель кафедры менеджмента Л. В. Максимова

**Оборотная сторона титульного листа РПУД**

**I. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (И.О. Фамилия)

**II. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (И.О. Фамилия)

## **ABSTRACT**

**Master's degree in** 38.04.02 Management

**Master's program** "Entrepreneurship and Business Management"

**Course title:** Talent Management

**Variable part of Block 1, 3 credits**

**Instructor:** senior lecturer L. V. Maksimova

**At the beginning of the course a student should be able to:**

- have a knowledge of general culture specifics, spacious mind;
- have knowledge and skills in the next fields: organization theory and organizational behavior, critical and project thinking, HR-management technologies;
- be good at methods of comparison, analysis, synthesis, deduction, induction;
- have ability to generalize and draw conclusions.

**Learning outcomes:** general professional competences and specific professional competences:

- willingness to lead a team in professional activities with tolerance to social, ethnics, religious and cultural differences (GPC-2);
- ability to manage organizations, departments, groups (teams) of employees, projects and networks (SPC-1).

**Course description:**

The content of the course "Talent Management" consists of two sections and covers the following range of issues:

1. Talent diagnostics: diagnosis of the cognitive, emotional and behavioral spheres of a person, diagnosis of psycho-physiological characteristics affecting professional activities, talent and professional self-determination.
2. Talent development: development the abilities in the fields of goal setting, time-management, creative potential, communications and psychological influence, conflicts, self-educational and self-development, HR-reserve management, corporate training.

The course materials provide extensive use of active, creative and interactive lessons, combined with private study in order to create and develop the professional skills of the students.

**Main course literature:**

1. Bazarov T.Yu., Eremin B.L. Upravleniie personalom [Human Resources Management]. – Moscow : YuNITI-DANA, 2015. – 560 p. (rus). – Access: <http://znanium.com/bookread2.php?book=884141>

2. Deineka A.V., Bepalko V.A. Upravleniie chelovecheskimi resursami [Human Resources Management]. – Moscow : Dashkov, 2017. – 392 p. (rus). – Access: <http://znanium.com/bookread2.php?book=415041>

3. Isachenko I.I. Osnovy samomenedzhmenta [Basics of Self-Management]. – Moscow : INFRA-M, 2017. – 312 p. (rus). – Access: <http://znanium.com/bookread2.php?book=1004402>

4. Lichnaya effektivnost' [Personal Efficiency]. – Moscow : Alpina Publisher, 2016. – 218 p. (rus). – Access: <http://znanium.com/bookread2.php?book=914158>

5. Reznik S.D., Bondarenko V.V., Udalov F.E. Personal'nyi menedzhment [Personal Management]. – Moscow : INFRA-M, 2016. – 558 p. (rus). – Access: <http://znanium.com/bookread2.php?book=536811>

**Form of final knowledge control:** pass-fail exam.

## **Аннотация к рабочей программе дисциплины «Управление талантами»**

Учебный курс «Управление талантами» предназначен для студентов направления 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа «Предпринимательство и управление бизнесом».

Дисциплина «Управление талантами» включена в состав дисциплин (модулей) по выбору 1 (Модуль 2 HR-менеджмент) вариативной части блока 1 «Дисциплины (модули)».

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 часов. Учебным планом предусмотрены практические занятия (36 часов, в том числе 18 часов с применением МАО), самостоятельная работа студентов (72 часа). Дисциплина реализуется на 1 курсе, во 2 семестре.

Дисциплина «Управление талантами» основывается на знаниях, умениях и навыках, полученных в результате изучения дисциплин «Теория организации и организационное поведение», «Критическое и проектное мышление», «Технологии управления человеческими ресурсами», и позволяет подготовить студентов к освоению ряда таких дисциплин, как «Экономика труда», «Профессиональные навыки менеджера».

Содержание дисциплины состоит из двух разделов и охватывает следующий круг вопросов:

1. Диагностика таланта: диагностика когнитивной, эмоциональной и поведенческой сфер личности, диагностика психофизиологических особенностей, влияющих на профессиональную деятельность, талант и профессиональное самоопределение.

2. Развитие таланта: развитие способностей в сфере целеполагания, управления временем, креативным потенциалом, коммуникациями и психологическим влиянием, конфликтами, самообразование и саморазвитие, работа с кадровым резервом, внутрикорпоративное обучение.

**Цель** – формирование у студентов компетенций, направленных на грамотное управление талантами, которые позволяют реализовывать личные и профессиональные жизненные цели, обеспечивают персональную эффективность.

**Задачи:**

- формирование теоретических знаний о способах и методах диагностики таланта;
- развитие умений грамотно управлять талантами, работать с кадровым резервом, управлять саморазвитием и внутрикорпоративным обучением;
- тренинг развития навыков и способностей в сфере целеполагания, управления временем, креативным потенциалом, коммуникациями и психологическим влиянием, конфликтами.

Для успешного изучения дисциплины «Управление талантами» у обучающихся должны быть сформированы следующие предварительные компетенции:

- знания общекультурного характера, широкий кругозор;
- владение методами сравнения, анализа, синтеза, дедукции, индукции;
- умение обобщать и делать выводы;
- знания, умения и навыки в области теории организации и организационного поведения, критического и проектного мышления;
- владение технологиями управления человеческими ресурсами.

В результате изучения данной дисциплины у обучающихся формируются следующие общепрофессиональные и профессиональные компетенции (элементы компетенций):

| <b>Код и формулировка компетенции</b>   | <b>Этапы формирования компетенции</b> |   |
|---|---------------------------------------|---|
| ОПК-2: готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и | Знает                                 | основы целеполагания и теории групповой динамики  |
|   | Умеет                                 | руководить коллективом, применяя методы управления по целям, определения приоритетов задач и инструменты планирования времени |
|   | Владеет                               | технологиями управления временем и техниками психологического влияния на коллектив,   |

|  |         |   |
|--|---------|---|
| культурные различия  |         | учитывая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия между сотрудниками                              |
| ПК-1: способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями | Знает   | как управлять талантами в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников, в рамках проектов и сетей       |
|  | Умеет   | управлять талантами в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников, в рамках проектов и сетей           |
|  | Владеет | навыками управления талантами в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников, в рамках проектов и сетей |

Для формирования вышеуказанных компетенций в рамках дисциплины «Управление талантами» применяются следующие методы активного / интерактивного обучения: дискуссия, разработка и презентация проекта, анализ кейсов, творческое задание.

## **I. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**

Не предусмотрена в аудиторной нагрузке.

## **II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**

### **Практические занятия**

**(36 час., в том числе 18 час. с использованием методов активного обучения)**

#### **Раздел I. Диагностика таланта (14 час.)**

##### **Занятие 1. Диагностика сфер личности человека (10 час.)**

1. Выбрать методику психологического тестирования личностных качеств и особенностей когнитивной, эмоциональной и поведенческой сфер личности.

2. Провести тестирование согласно методике (минимум 3 методики).

3. Представить отчеты о результатах психологического тестирования.

##### **Занятие 2. Профессиональное самоопределение (4 час.)**

*Методы активного / интерактивного обучения – творческое задание, анализ кейсов, дискуссия (2 час.)*

1. После тестирования на предпочтительные типы профессий по предметам труда в рамках творческого задания составить формулу выбранной профессии.

2. Проанализировать кейсы на тему: «Способы согласования личностных особенностей и профессиональных требований деятельности».

3. В форме дискуссии обсудить в группе рекомендации предпочтительных видов деятельности при наличии у человека определенных способностей, личностных особенностей и талантов.

## **Раздел II. Развитие таланта (22 час.)**

### **Занятие 3. Управление по целям (2 час.)**

#### ***Метод активного / интерактивного обучения – дискуссия (1 час.)***

1. Построить дерево целей для решения стратегической задачи.

2. Разработать систему SMART-целей согласно принципам МВО для решения задач на тактическом уровне.

3. В форме дискуссии обсудить в группе корректность формулировок предложенных целей, их измеримость и согласованность в рамках системы.

### **Занятие 4. Оргтест: сферы жизни и целеполагание (2 час.)**

#### ***Методы активного / интерактивного обучения – творческое задание, анализ кейса (2 час.)***

1. В рамках выполнения творческого задания проанализировать предложенный кейс и определить для каждого из героев кейса сферы жизни, которые заброшены или неэффективны.

2. Пересмотреть графики героев кейса на наличие ресурсов свободного времени в каждой сфере жизни и области целеполагания.

3. Составить для героев кейса новые графики: оптимальные с точки зрения достижения персональной эффективности.

### **Занятие 5. Оргтест: составление рабочего графика по алгоритму жестко-гибкого планирования (2 час.)**

#### ***Методы активного / интерактивного обучения – творческое задание, анализ кейса (2 час.)***



1. В рамках выполнения творческого задания проанализировать предложенный кейс «Рабочий день менеджера» (автор – Г. Архангельский).

2. По алгоритму жестко-гибкого планирования составить эффективный рабочий график для героя кейса.

3. Доказать, что каждая из задач относится к определенной группе и имеет определенный статус.

### **Занятие 6. Оргтест: планирование рабочего дня с использованием техники 3-15-30-90 (2 час.)**

*Методы активного / интерактивного обучения – творческое задание, анализ кейса (2 час.)*

1. В рамках выполнения творческого задания проанализировать предложенный кейс и составить план рабочего дня для героя кейса, используя технику «3-15-30-90» и матрицу Эйзенхауэра.

2. Определить приоритеты выполнения задач в рамках предложенного кейса, возможность их делегирования, совмещения, переноса.

3. Оценить варианты составленных планов рабочего дня.

### **Занятие 7. Решение задачи Эйнштейна (2 час.)**

*Методы активного / интерактивного обучения – творческое задание (1 час.)*

1. Проанализировать задачу Эйнштейна, самостоятельно определив критерии анализа и возможности для раскрытия креативного потенциала.

2. Решить задачу Эйнштейна, фиксируя стадии творческого процесса.

3. Представить графическое решение задачи Эйнштейна с подробным объяснением алгоритма решения.

### **Занятие 8. Коммуникации и виды влияния (2 час.)**

*Методы активного / интерактивного обучения – анализ кейсов, дискуссия (2 час.)*

1. Проанализировать коммуникации в предложенных кейсах.

2. Определить вид влияния, который применялся в рамках каждого кейса.

3. В форме дискуссии обсудить в группе корректность применения конкретного вида влияния, его конструктивность, достоинства и недостатки.

### **Занятие 9. Анализ конфликтов (2 час.)**

*Методы активного / интерактивного обучения – анализ кейсов, дискуссия (2 час.)*

1. Проанализировать предложенные кейсы.

2. Определить вид конфликта, проанализировать его методом картографии.

3. В форме дискуссии обсудить в группе стратегии разрешения конфликтов, их достоинства и недостатки.

### **Занятие 10. Разработка проекта самообразования (2 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – разработка и презентация проекта (2 час.)*

1. Разработать проект самообразования.

2. Определить мероприятия, сроки их выполнения и необходимые для этого ресурсы.

3. Провести презентацию проекта самообразования, обсудить достоинства и недостатки разработанного проекта.

**Занятие 11. Разработка плана внутрикорпоративного обучения и работы с кадровым резервом организации (2 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – разработка и презентация проекта (2 час.)*

1. Разработать проект плана внутрикорпоративного обучения сотрудников организации и работы с кадровым резервом.

2. Определить потребность в обучении, необходимые ресурсы, предложить методы и график обучения, рассчитать затраты на обучение.

3. Провести презентацию проекта плана внутрикорпоративного обучения и работы с кадровым резервом, обсудить достоинства и недостатки разработанного проекта.

## **Занятие 12. Презентация докладов по рефератам на тему «Управление талантами» (4 час.)**

1. Выбрать тему реферата из предложенного списка «Управление талантами», написать реферат.
2. На практическом Занятии 12 провести презентацию лучших докладов по теме «Управление талантами».
3. Ответить на вопросы группы по теме доклада.

### **III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Управление талантами» представлено в Приложении 1 и включает в себя:

- план-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине, в том числе примерные нормы времени на выполнение по каждому заданию;
- характеристика заданий для самостоятельной работы студентов и методические рекомендации по их выполнению;
- требования к представлению и оформлению результатов самостоятельной работы;
- критерии оценки выполнения самостоятельной работы.

### **IV. КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КУРСА**

| № п/п | Контролируемые разделы / темы дисциплины              | Коды и этапы формирования компетенций                                |  | Оценочные средства - наименование |                          |
|-------|---|--|--|-----------------------------------|--------------------------|
|       |   |  |  | текущий контроль                  | промежуточная аттестация |
| 1     | Раздел I. Диагностика таланта.<br>Раздел II. Развитие | ОПК-2: готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональ | знает основы целеполагания и теории групповой динамики   | дискуссия (УО-4), реферат (ПР-4)  | тест (ПР-1)              |
|       |   |  | умеет руководить коллективом, применяя методы управления | дискуссия (УО-4),                 | тест (ПР-1)              |

|   |   |   |  |  |             |
|---|---|---|--|--|-------------|
|   | таланта.  | ной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия           | по целям, определения приоритетов задач и инструменты планирования времени   | практическое задание (ПР-11)                   |             |
|   |   |   | владеет технологиями управления временем и техниками психологического влияния на коллектив, учитывая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия между сотрудниками | проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)      | тест (ПР-1) |
| 2 | Раздел I. Диагностика таланта. Раздел II. Развитие таланта. | ПК-1: способность управлять организациями, подразделениям и, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями | знает, как управлять талантами в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников, в рамках проектов и сетей   | дискуссия (УО-4), реферат (ПР-4)               | тест (ПР-1) |
|   |   |   | умеет управлять талантами в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников, в рамках проектов и сетей  | дискуссия (УО-4), практическое задание (ПР-11) | тест (ПР-1) |
|   |   |   | владеет навыками управления талантами в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников, в рамках проектов и сетей  | проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)      | тест (ПР-1) |

Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 2.

## **V. СПИСОК УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Основная литература**

*(электронные и печатные издания)*

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник [Электронный ресурс] / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 560 с. –

ISBN 5-238-00290-4. – Режим доступа:  
<http://znanium.com/bookread2.php?book=884141>

2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник [Электронный ресурс] / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 392 с. – Режим доступа:  
<http://znanium.com/bookread2.php?book=415041>

3. Исаченко, И. И. Основы самоменеджмента : учебник [Электронный ресурс] / И. И. Исаченко. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 312 с. – ISBN 978-5-16-005304-2. – Режим доступа:  
<http://znanium.com/bookread2.php?book=1004402>

4. Личная эффективность : учебное пособие [Электронный ресурс] / пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 218 с. – ISBN 978-5-9614-5734-6. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=914158>

5. Резник, С. Д. Персональный менеджмент : учебник [Электронный ресурс] / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 558 с. – ISBN 978-5-16-005084-3. – Режим доступа:  
<http://znanium.com/bookread2.php?book=536811>

### **Дополнительная литература**

*(печатные и электронные издания)*

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Технологии [Электронный ресурс] / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 192 с. – ISBN 5-238-00842-2. – Режим доступа:  
<http://znanium.com/bookread2.php?book=872319>

2. Архангельский, Г. А. Тайм-менеджмент. Полный курс [Электронный ресурс] / Г. А. Архангельский, С. В. Бехтерев, М. Лукашенко. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 311 с. – ISBN 978-5-9614-1881-1. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=925383>

3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум : учебное пособие [Электронный ресурс] / Т. Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 239 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=883716>
4. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс] / Г. Х. Бакирова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 591 с. – ISBN 978-5-238-01437-1. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=882400>
5. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учебное пособие [Электронный ресурс] / М. И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 192 с. – ISBN 978-5-16-010654-0. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=534704>
6. Генкин, Б. М. Управление человеческими ресурсами : учебник [Электронный ресурс] / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. – М. : Норма : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с. – ISBN 978-5-91768-376-8. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=405393>
7. Горбачев, А. Г. Тайм-менеджмент. Время Руководителя: 24+2 [Электронный ресурс] / А. Г. Горбачев. – М. : ДМК Пресс, 2017. – 126 с. – ISBN 978-5-93700-039-2. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=982406>
8. Десслер, Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г. Десслер. – М. : БИНОМ. ЛЗ, 2015. – 802 с. – ISBN 978-5-9963-2999-1. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=502149>
9. Замышляев, О. Матрица перемен: Как повысить эффективность изменений в компании [Электронный ресурс] / О. Замышляев. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 126 с. – ISBN 978-5-9614-4526-8. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=914281>
10. Кеннеди, Д. Жесткий тайм-менеджмент: Возьмите свою жизнь под контроль [Электронный ресурс] / Д. Кеннеди. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 176 с. – ISBN 978-5-9614-7076-5. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=1002228>

11. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: Практикум : учебное пособие [Электронный ресурс] / А. Я. Кибанов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 365 с. – ISBN 978-5-16-001973-4. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=480583>

12. Коттон, Д. Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом. 75 моделей, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс] / Д. Коттон, В. Н. Егоров. – М. : Лаборатория знаний, 2017. – 323 с. – ISBN 978-5-00101-600-7. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=1008403>

13. Круз, К. 15 секретов управления временем: Как успешные люди успевают всё [Электронный ресурс] / К. Круз. - М. : Альпина Паблишер, 2016. – 208 с. – ISBN 978-5-9614-5871-8. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=1001958>

14. Минева, О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник [Электронный ресурс] / О. К. Минева, И. Н. Ахунжанова, Т. А. Мордасова и др. ; под ред. О. К. Миневой. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 160 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=1003546>

15. Нётеберг, Ш. Тайм-менеджмент по помидору: Как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут [Электронный ресурс] / Ш. Нётеберг. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 245 с. – ISBN 978-5-9614-1982-5. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=925374>

16. Павлова, Л. Г. Коммуникативная эффективность делового общения: монография [Электронный ресурс] / Л. Г. Павлова, Е. Ю. Кашаева. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 169 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=519225>

17. Резник, С. Д. Основы личной конкурентоспособности менеджера: учебное пособие [Электронный ресурс] / С. Д. Резник, А. А. Сочилова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 224 с. – ISBN 978-5-16-009241-6. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=428621>

18. Ричи, Ш. Управление мотивацией: 12 факторов мотивации : учебное пособие [Электронный ресурс] / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. Е. Лалаян; под ред. Е. А. Климова – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 399 с. – ISBN 978-5-238-01510-1. – Режим доступа:

<http://znanium.com/bookread2.php?book=883709>

19. Сотникова, С. И. Управление персоналом: деловая карьера : учебное пособие [Электронный ресурс] / С. И. Сотникова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 328 с. – ISBN 978-5-369-01455-4. – Режим доступа:

<http://znanium.com/bookread2.php?book=501180>

20. Трейси, Б. Тайм-менеджмент по Брайану Трейси: Как заставить время работать на вас [Электронный ресурс] / Б. Трейси. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 302 с. – ISBN 978-5-9614-5074-3. – Режим доступа:

<http://znanium.com/bookread2.php?book=925297>

21. Уитмор, Д. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом [Электронный ресурс] / Д. Уитмор. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 309 с. – ISBN 978-5-9614-5269-3. – Режим доступа:

<http://znanium.com/bookread2.php?book=912499>

22. Управление персоналом организации: современные технологии : учебник [Электронный ресурс] / С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, Н. Н. Абакумова, Ю. А. Масалова, В. П. Осипов ; под ред. С. И. Сотниковой. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 513 с. – Режим доступа:

<http://znanium.com/bookread2.php?book=967377>

23. Хайнц, М. С. Позитивный тайм-менеджмент: Как успевать быть счастливым [Электронный ресурс] / М. С. Хайнц. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 128 с. – ISBN 978-5-9614-4795-8. – Режим доступа:

<http://znanium.com/bookread2.php?book=916006>

24. Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенций: монография [Электронный ресурс] / О. Л. Чуланова. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 122 с. – ISBN 978-5-16-009808-1. – Режим доступа:

<http://znanium.com/bookread2.php?book=458273>



25. Чуркина, М. А. Управленческая эффективность руководителя: Практическое пособие [Электронный ресурс] / М. А. Чуркина, Н. В. Жадько. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 236 с. – ISBN 978-5-9614-1005-1. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=1003146>

### **Нормативно-правовые материалы**

1. Конституция Российской Федерации: [принята всенародным голосованием 12.12.1993 : с учетом поправок от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ] // Собрание законодательства Российской Федерации от 26.01.2009. – № 4, ст. 445. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)

2. Трудовой Кодекс Российской Федерации: [федер. закон № 197-ФЗ : от 30.12.2001. : ред. от 30.12.2015]. – М. : Эксмо, 2012. – 272 с. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети**

#### **«Интернет»**

1. <http://hr-portal.ru/> – Публикации по вопросам управления персоналом. Новости. Форум.
2. <http://hrliga.com/> – Новости, нормативные документы, форум.
3. <http://www.e-prof.ru/> – Профессиональный HR- Клуб – сообщество по управлению персоналом.
4. <http://neohr.ru/> – Обсуждения, исследования.
5. <http://www.hr-journal.ru/> – Материалы по управлению персоналом: книги, статьи. Форум.
6. <http://www.e-xecutive.ru/> – Сообщество менеджеров, новости.
7. <http://hr-community.ru/content.php> – Сообщество HR-профессионалов.
8. <http://www.top-personal.ru/> – HR-сообщество.

9. <http://vladivostok.hh.ru/> – Лига HR-экспертов, консультации.
10. <http://www.hr-life.ru/> – Ресурс для HR-специалистов и руководителей.
11. <http://www.ht.ru/> – Создание методов и тестов оценки персонала.

### **Перечень информационных технологий и программного обеспечения**

MS Office, Справочно-правовая система «Консультант-плюс».

## **VI. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Реализация дисциплины «Управление талантами» предусматривает следующие виды учебной работы: практические занятия, самостоятельная работа студентов, текущий контроль и промежуточная аттестация.

Освоение курса дисциплины «Управление талантами» предполагает рейтинговую систему оценки знаний студентов и предусматривает со стороны преподавателя текущий контроль выполнения работ практических занятий (творческие задания, дискуссии, проект), а также контроль выполнения самостоятельной работы (практическое задание, реферат).

Промежуточной аттестацией по дисциплине «Управление талантами» является зачет, который проводится в форме тестирования.

### **Рейтинг-план дисциплины «Управление талантами»**

| № | Мероприятие текущего контроля / промежуточной аттестации | Оценочное средство | Весовой коэффициент (%) | Максимальный балл | Минимальное требование для допуска к семестровой аттестации |
|---|--|--------------------|-------------------------|-------------------|---|
| 1 | Практическое задание по теме «Диагностика таланта»       |                    |                         |                   |   |

|     |   |  |     |     |    |
|-----|---|--|-----|-----|----|
| 1.1 | Практическое занятие 1                          | практическое задание<br>«Диагностика сфер<br>личности человека»<br>(ПР-11) | 10  | 10  | 6  |
| 1.2 | Практическое занятие 2                          | дискуссия<br>«Профессиональное<br>самоопределение»<br>(УО-4)               | 5   | 5   | 3  |
| 1.3 | Самостоятельная работа                          | практическое задание<br>«Система жизненных<br>целей»<br>(ПР-11)            | 10  | 10  | 6  |
| 2   | Практическое задание по теме «Развитие таланта» |  |     |     |    |
| 2.1 | Практическое занятие 3                          | дискуссия «Управление<br>по целям»<br>(УО-4)                               | 5   | 5   | 3  |
| 2.2 | Практическое занятие 4                          | творческое задание<br>«Сферы жизни»<br>(ПР-13)                             | 5   | 5   | 3  |
| 2.3 | Практическое занятие 5                          | творческое задание<br>«Рабочий день-1»<br>(ПР-13)                          | 5   | 5   | 3  |
| 2.4 | Практическое занятие 6                          | творческое задание<br>«Рабочий день-2»<br>(ПР-13)                          | 5   | 5   | 3  |
| 2.5 | Практическое занятие 7                          | творческое задание<br>«Задача Эйнштейна»<br>(ПР-13)                        | 5   | 5   | 3  |
| 2.6 | Практическое занятие 8                          | дискуссия «Виды<br>влияния»<br>(УО-4)                                      | 5   | 5   | 3  |
| 2.7 | Практическое занятие 9                          | дискуссия «Анализ<br>конфликта»<br>(УО-4)                                  | 5   | 5   | 3  |
| 2.8 | Практическое занятие 10                         | проект<br>«Самообразование»<br>(ПР-9)                                      | 10  | 10  | 6  |
| 2.9 | Практическое занятие 11                         | проект «План<br>внутрикорпоративного<br>обучения» (ПР-9)                   | 10  | 10  | 6  |
| 3   | Практическое занятие 12                         | реферат (ПР-4)   | 10  | 10  | 6  |
| 4   | Зачет по дисциплине                             | тест (ПР-1)  | 10  | 10  | 7  |
| 5   | Итого:  |  | 100 | 100 | 61 |

В течение учебного семестра обучающимся нужно:

- освоить теоретический материал (10 баллов);

- успешно выполнить задания практических занятий (70 баллов);
- успешно выполнить задания самостоятельной работы (20 баллов).

Студент считается аттестованным по дисциплине «Управление талантами» при условии освоения теоретического материала и успешного выполнения заданий практических занятий и самостоятельной работы, предусмотренных учебной программой.

Критерии оценки по дисциплине «Управление талантами» для аттестации на зачете следующие: 61-100 баллов – «зачтено», 60 и менее баллов – «не зачтено».

Пересчет баллов по текущему контролю и самостоятельной работе производится по формуле:

$$P(n) = \sum_{i=1}^m \left[ \frac{O_i}{O_i^{max}} \times \frac{k_i}{W} \right],$$

где:  $W = \sum_{i=1}^n k_i^n$  для текущего рейтинга;

$W = \sum_{i=1}^m k_i^n$  для итогового рейтинга;

$P(n)$  – рейтинг студента;

$m$  – общее количество контрольных мероприятий;

$n$  – количество проведенных контрольных мероприятий;

$O_i$  – балл, полученный студентом на  $i$ -ом контрольном мероприятии;

$O_i^{max}$  – максимально возможный балл студента по  $i$ -му контрольному мероприятию;

$k_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го контрольного мероприятия;

$k_i^n$  – весовой коэффициент  $i$ -го контрольного мероприятия, если оно является основным, или 0, если оно является дополнительным.

### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям**

Практические занятия занимают важнейшее место в структуре профессиональной подготовки магистров. Содержание практических занятий и методика их проведения предполагает развитие творческой, научно-

исследовательской и практико-ориентированной активности студента. Цель практических занятий:

- 1) проверить знания студентов, скорректировать появившиеся недочеты в усвоении теоретического материала;
- 2) систематизировать и закрепить теоретический материал при помощи выполнения заданий;
- 3) сформировать практические умения и первичные навыки, необходимые для управленческой деятельности на предприятиях;
- 4) создать у студентов мотивацию к самостоятельному решению практических задач.

### **Методические указания к практическому занятию 1**

#### **Занятие 1. Диагностика сфер личности человека (10 час.)**

1. Выбрать методику психологического тестирования личностных качеств и особенностей когнитивной, эмоциональной и поведенческой сфер личности.

2. Провести тестирование согласно методике (минимум 3 методики).

3. Представить отчеты о результатах психологического тестирования.

Пример методики тестирования: Тест – опросник Г.Айзенка

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, чтобы отвлечься, испытать сильное ощущение?

2. Часто ли Вы нуждаетесь в друзьях, которые Вас понимают, могут ободрить или утешить?

3. Считаете ли Вы себя человеком беспечным, беззаботным?

4. Трудно ли Вам говорить людям: “Нет” в ответ на их просьбу?

5. Долго ли обдумываете свои действия, прежде чем что-либо предпринять?

6. Всегда ли Вы сдерживаете свои обещания, даже если Вам это невыгодно?

7. Часто ли у Вас бывают спады и подъемы настроения?

8. Обычно Вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Возникало ли у Вас когда-нибудь чувство, что Вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что на спор Вы способны решиться на все?
11. Смущаетесь ли Вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который Вам симпатичен?
12. Бывает ли, что, разозлившись, Вы выходите из себя?
13. Часто ли Вы действуете необдуманно, под влиянием момента?
14. Часто ли Вас беспокоит мысль о том, что Вам не следовало бы чего-нибудь делать или говорить?
15. Предпочитаете ли Вы чтение книг общению с людьми?
16. Легко ли Вас обидеть?
17. Любите ли Вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у Вас иногда такие мысли, которыми Вам не хотелось бы делиться с другими людьми?
19. Верно ли, что Вы иногда полны энергии так, что все “горит в руках”, а иногда чувствуете сильную вялость?
20. Стараетесь ли Вы ограничить круг своих знакомств небольшим количеством самых близких друзей?
21. Вы часто мечтаете?
22. Когда на Вас кричат, Вы отвечаете тем же?
23. Часто ли Вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли Ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли Вы дать волю своим чувствам и всю повеселиться в шумной компании?
26. Можно ли сказать, что нервы у Вас часто бывают напряжены до предела?
27. Считают ли Вас человеком живым и веселым?
28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, Вы испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?

29.Верно ли, что Вы обычно молчаливы и сдержанны, когда находитесь в обществе других людей?

30.Бывает ли, что Вы передаете слухи?

31.Бывает ли, что Вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?

32.Если Вы хотите узнать о чем-нибудь, то Вы предпочитаете прочесть об этом в книге, чем спросить у других людей?

33.Бывают ли у Вас сильные сердцебиения?

34.Нравится ли Вам работа, которая требует от Вас постоянного, пристального внимания?

35.Бывают ли у Вас приступы дрожи?

36.Верно ли, что Вы всегда говорите о знакомых людях только хорошее, даже когда уверены, что они об этом не узнают?

37.Верно ли, что Вам неприятно бывать в компании, где постоянно подшучивают друг над другом?

38.Верно ли, что Вы раздражительны?

39.Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действий?

40.Волнуетесь ли Вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?

41.Верно ли, что Вы неторопливы в движениях?

42.Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу?

43.Часто ли Вам снятся кошмары?

44.Верно ли, что Вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?

45.Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?

46.Вы чувствовали бы себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?

47.Можете ли Вы себя назвать нервным человеком?

48.Есть ли среди Ваших знакомых люди, которые Вам явно не нравятся?

49. Можете ли Вы сказать, что Вы – уверенный в себе человек?
50. Легко ли Вас задевает критика Ваших недостатков или работы?
51. Трудно ли Вам получать настоящее удовольствие от мероприятий, в которых участвует много людей?
52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?
53. Сумели бы Вы внести оживление в скучную компанию?
54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?
56. Любите ли Вы подшучивать над другими людьми?
57. Страдаете ли вы от бессонницы?

### ВЫСОКИЙ НЕЙРОТИЗМ



### КЛЮЧ К ТЕСТУ:

Добавить по 1 баллу за каждый ответ, совпадающий с ключом:

#### Искренность:

ответы “да” на вопросы:

6, 24, 36;

ответы “нет” на вопросы:

12, 18, 30, 42, 48, 54.



| <b>Баллы</b> | <b>Интерпретация</b>                                |
|--------------|---|
| 0 – 3        | Откровенность                                       |
| 4 – 6        | Ситуативная откровенность                           |
| 7 – 9        | Неискренность, тест далее можно не интерпретировать |

Экстраверсия – интроверсия:

ответы “да” на вопросы:

1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56;

ответы “нет” на вопросы:

5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

| <b>Баллы</b> | <b>Интерпретация</b> |
|--------------|----------------------|
| 0 – 9        | Интроверт            |
| 10 – 14      | Амбиверт             |
| 15 – 24      | Экстраверт           |

Нейротизм:

ответы “да” на вопросы:

2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47,  
50, 52, 55, 57.

| <b>Баллы</b> | <b>Интерпретация</b>                                  |
|--------------|---|
| 0 – 9        | Низкий уровень нейротизма, эмоциональная устойчивость |
| 10 – 14      | Средний уровень нейротизма, нормостения               |
| 15 – 24      | Высокий уровень нейротизма, высокая тревожность       |

Критерии оценки выполнения студентом практического задания

«Диагностика сфер личности человека»

10 баллов: выставляется студенту, если он корректно выбрал методику тестирования личностных качеств и особенностей когнитивной, эмоциональной и поведенческой сфер личности, провел тестирование согласно методике, представил отчеты о результатах тестирования с развернутыми выводами о наличии у испытуемого способностей и личностных качеств, свидетельствующих о таланте в определенной сфере.

8-9 баллов: выставляется студенту, если он корректно выбрал методику тестирования личностных качеств и особенностей когнитивной,

эмоциональной и поведенческой сфер личности, провел тестирование согласно методике, представил отчеты о результатах тестирования, однако выводы о наличии у испытуемого таланта в определенной сфере не были сделаны корректно.

6-7 баллов: выставляется студенту, если он корректно выбрал методику тестирования личностных качеств и особенностей когнитивной, эмоциональной и поведенческой сфер личности, провел тестирование согласно методике, однако вместо отчета были представлены только бланки с результатами тестирования.

0 баллов: студент не выполнил задание.

## **Методические указания к практическому занятию 2**

### **Занятие 2. Профессиональное самоопределение (4 час.)**

*Методы активного / интерактивного обучения – творческое задание, анализ кейсов, дискуссия (2 час.)*

1. После тестирования на предпочтительные типы профессий по предметам труда в рамках творческого задания составить формулу выбранной профессии.

2. Проанализировать кейсы на тему: «Способы согласования личностных особенностей и профессиональных требований деятельности».

3. В форме дискуссии обсудить в группе рекомендации предпочтительных видов деятельности при наличии у человека определенных способностей, личностных особенностей и талантов.

Существует пять типов профессий.

1. Если главный, ведущий предмет труда – это растения, животные или микроорганизмы, то перед нами тип «П» – «человек - природа».

2. Если главный, ведущий предмет труда – технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии – это будет тип «Т» - «человек -техника».

3. Тип «З» – «человек - знак» характеризуется такими ведущими предметами

труда, как условные знаки, цифры, коды, естественные или искусственные языки.

4. Тип «Х» – «человек - художественный образ» связан с условиями построения художественного образа.

5. Тип «Ч» – «человек - человек». Для этого типа главным предметом труда являются люди группы, коллективы, общность людей.

Инструкция:

Прочитав утверждение в строке таблицы, необходимо согласиться с ним или не согласиться. В случае согласия с утверждением следует добавить указанное количество баллов в столбец, где значение отлично от нуля. В случае несогласия баллы не добавляются ни в один из столбцов.

Тестовое задание:

| №  | Тип специальности (по признаку предмета труда)   | «П» | «Т» | «З» | «Х» | «Ч» |
|----|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. | Легко (без внутренней скованности) вступаю в общение с новыми людьми                                     | 0   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| 2. | Охотно и подолгу могу что-нибудь мастерить (или чинить, шить, вязать)                                    | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   |
| 3. | Стараюсь придать окружающей меня среде черты красоты (говорят, что это мне удается)                      | 0   | 0   | 0   | 1   | 0   |
| 4. | Охотно и постоянно ухаживаю за растениями (или животными)  | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| 5. | Охотно и подолгу могу что-нибудь подсчитывать, вычислять или чертить                                     | 0   | 0   | 1   | 0   | 0   |
| 6. | Охотно провожу время со сверстниками или младшими, когда их нужно чем-то занять, увлечь делом или помочь | 0   | 0   | 0   | 0   | 1   |

|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 7.  | Охотно и часто помогаю старшим по уходу за животными (растениями)   | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8.  | Делаю мало ошибок в письменных работах  | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 9.  | Мои изделия (то, что я делаю своими руками в свободное от учебы время) обычно вызывают интерес у товарищей, старших | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| 10. | Взрослые считают, что у меня есть способности к определенному виду искусства  | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| 11. | Охотно читаю о растительном (или животном) мире   | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12. | Активно участвую в художественной самодеятельности  | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 13. | Охотно читаю об устройстве и работе механизмов, машин, приборов   | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 14. | Подолгу могу разгадывать головоломки или сидеть над трудными задачами, кроссвордами, ребусами, мне нравится это     | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| 15. | Легко улавливаю разногласия между сверстниками или младшими   | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| 16. | Взрослые считают, что у меня есть способности к работе с техникой   | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| 17. | Результаты моего творчества одобряют и незнакомые мне люди  | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 |

|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 18. | Старшие считают, что у меня есть способности к работе с биологическими объектами (растениями или животными) | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19. | Мне удастся подробно и ясно для других излагать мысль в письменной форме                                    | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| 20. | Почти никогда ни с кем не ссорюсь   | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 21. | Результаты моего технического творчества одобряют незнакомые люди   | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 22. | Без особого труда усваиваю иностранные слова  | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 23. | Я часто помогаю незнакомым людям  | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| 24. | Подолгу, не уставая, могу заниматься любимым занятием (музыкой, рисованием и т.п.)                          | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 25. | Стараюсь повлиять на ход развития растений (живых организмов), улучшить, изменить их                        | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 26. | Люблю разбираться в устройстве механизмов машин, приборов   | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 27. | Мне обычно удается убедить сверстников или младших в целесообразности того или иного плана действий         | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 28. | Охотно наблюдаю за животными или растениями   | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |

|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 29. | Люблю читать литературу, которую многие считают скучной (научно-популярную, публицистику, литературную критику) | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 30. | Стараюсь понять секреты мастерства работников искусства и воспроизводить их действия (делать, как они)          | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
|     | <b>Ваши результаты:</b>   |   |   |   |   |   |

Результаты:

Пройдя все 30 пунктов, подсчитайте сумму очков в каждом из столбцов.

Самое большое число будет в столбцах, соответствующих наиболее подходящим для вас типам профессий.

Определите, какой способ согласования профессиональных требований деятельности и личностных качеств сотрудника (профессиональный отбор, индивидуальный подход или формирование индивидуального стиля деятельности) был применен в каждом из следующих кейсов.

#### *Кейс 1*

Высококвалифицированный сотрудник Кошкин, занимающий в компании ключевую позицию, попросил освободить его от некоторых рутинных обязанностей. Он мотивировал свою просьбу тем, что сам он должен уделять больше внимания более сложной работе, которая требует творчества, а с функциями, выполняемыми по шаблону, справится и менее профессиональный специалист. Руководство пошло Кошкину навстречу.

#### *Кейс 2*

Соискатель вакантной должности Мышкин проиграл конкурс. Менеджер по персоналу пояснил отказ тем, что Мышкин “перерос” эту должность. Как выяснилось на собеседовании, соискатель является человеком творческим, а работа предполагает достаточно много рутинных

обязанностей, для выполнения которых Мышкину не хватает педантичности и усидчивости.

### *Кейс 3*

На ценного сотрудника компании Собакина были возложены обязанности рутинного характера, которые были ему не слишком интересны. Руководство понимало, что Собакин – очень креативный человек, однако делегировать эти повседневные функции было некому. Чтобы избежать демотивации сотрудника, руководитель предложил Собакину самому придумать, как разнообразить рутинные обязанности и привнести в выполнение новой работы нестандартный подход, чтобы сделать ее более привлекательной.

#### Критерии оценки участия студента в дискуссии

5 баллов: выставляется студенту, если он принимает активное участие в дискуссии, вовлечен в процесс в течение всей дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирует сказанное и делает обоснованные выводы, грамотно использует техники коммуникативной компетентности.

4 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

3 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии только в виде ответов на вопросы преподавателя и других студентов, собственные варианты решения не предлагает, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

0 баллов: студент находится в аудитории, но участия в дискуссии не

принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других студентов затрудняется, предложения других студентов не анализирует.

### **Методические указания к практическому занятию 3**

#### **Занятие 3. Управление по целям (2 час.)**

##### ***Метод активного / интерактивного обучения – дискуссия (1 час.)***

1. Построить дерево целей для решения стратегической задачи.
2. Разработать систему SMART-целей согласно принципам MBO для решения задач на тактическом уровне.
3. В форме дискуссии обсудить в группе корректность формулировок предложенных целей, их измеримость и согласованность в рамках системы.

Попробуйте оценить уровень выполнения поставленных перед сотрудником целей по методу управления по целям или Management by Objectives (MBO), который рассмотрен в лекционном материале курса. В качестве примера можно применить этот метод для оценки результатов периода с целью вычисления размера премии для специалиста отдела кадров. Предположим, что руководитель отдела кадров в начале периода оценки выставил своему подчиненному цели, зафиксированные в первом столбце таблицы.

Критерием выполнения первой цели является подпись директора на скорректированном штатном расписании; критерием достижения второй цели – “закрытие” вакансии кладовщика, т.е. прием на работу нового сотрудника на эту свободную должность; критерием исполнения третьей цели – готовая анкета, согласованная с руководством. Также в начале периода оценки были определены коэффициенты удельного веса цели в зависимости от важности ее исполнения, которые для рассматриваемого примера приведены во втором столбце таблицы.

Как видно из таблицы, подбор сотрудника на должность кладовщика – это самая важная для компании цель, а составление анкеты оценки – самая малозначимая из трех целей. Следует заметить, что сумма коэффициентов



важности цели вне зависимости от количества самих целей всегда должна равняться единице, доли которой распределяются между целями.

Таблица – Контроль выполнения поставленных целей методом МВО

| <b>Цель</b>                            | <b>Коэффициент<br/>важности цели</b> | <b>Процент<br/>выполнения<br/>цели</b> | <b>Результат</b> |
|--|--------------------------------------|--|------------------|
| 1) Скорректировать штатное расписание  | 0,3                                  | 100%                                   | 30%              |
| 2) Закрывать вакансию кладовщика       | 0,6                                  | 0%                                     | 0%               |
| 3) Составить анкету оценки сотрудников | 0,1                                  | 80%                                    | 8%               |
| $\Sigma$                               | 1                                    |  | 38%              |

Допустим, что в конце периода оценки специалист отдела кадров скорректировал штатное расписание (100% выполнения цели), так и не нашел сотрудника на вакантную должность (0% выполнения цели), а анкета была составлена, но пока не согласована с руководством (80% выполнения цели). Эти данные указаны в третьем столбце таблицы.

Результативность работы специалиста отдела кадров рассчитывается путем перемножения коэффициента важности цели на процент ее выполнения. Построчное произведение данных записано в четвертый столбец таблицы. Сумма результатов выполнения целей составляет 38%, т.к. были выполнены две не самые важные цели. Если бы сотрудник на 100% выполнил первую и вторую цель, имеющие приоритет по важности, то результат работы за период составил бы 90%. Именно эта итоговая цифра и влияет на размер премиальной части заработной платы, который должен отражать результаты периода оценки.

Аналогичным образом рассчитайте по МВО результативность работы сотрудника на определенной должности, сформулировав для него систему из 5-ти целей с коэффициентами важности и предположив процент выполнения по итогам периода.

#### Критерии оценки участия студента в дискуссии

5 баллов: выставляется студенту, если он принимает активное участие в

дискуссии, вовлечен в процесс в течение всей дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирует сказанное и делает обоснованные выводы, грамотно использует техники коммуникативной компетентности.

4 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

3 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии только в виде ответов на вопросы преподавателя и других студентов, собственные варианты решения не предлагает, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

0 баллов: студент находится в аудитории, но участия в дискуссии не принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других студентов затрудняется, предложения других студентов не анализирует.

## **Методические указания к практическим занятиям 4-6**

### **Занятие 4. Оргтест: сферы жизни и целеполагание (2 час.)**

*Методы активного / интерактивного обучения* □ *творческое задание, анализ кейса (2 час.)*

1. В рамках выполнения творческого задания проанализировать предложенный кейс и определить для каждого из героев кейса сферы жизни, которые заброшены или неэффективны.

2. Пересмотреть графики героев кейса на наличие ресурсов свободного времени в каждой сфере жизни и области целеполагания.

3. Составить для героев кейса новые графики: оптимальные с точки зрения достижения персональной эффективности.

**Занятие 5. Оргтест: составление рабочего графика по алгоритму жестко-гибкого планирования (2 час.)**

*Методы активного / интерактивного обучения – творческое задание, анализ кейса (2 час.)*

1. В рамках выполнения творческого задания проанализировать предложенный кейс «Рабочий день менеджера» (автор – Г. Архангельский).

2. По алгоритму жестко-гибкого планирования составить эффективный рабочий график для героя кейса.

3. Доказать, что каждая из задач относится к определенной группе и имеет определенный статус.

**Занятие 6. Оргтест: планирование рабочего дня с использованием техники 3-15-30-90 (2 час.)**

*Методы активного / интерактивного обучения – творческое задание, анализ кейса (2 час.)*

1. В рамках выполнения творческого задания проанализировать предложенный кейс и составить план рабочего дня для героя кейса, используя технику «3-15-30-90» и матрицу Эйзенхауэра.

2. Определить приоритеты выполнения задач в рамках предложенного кейса, возможность их делегирования, совмещения, переноса.

3. Оценить варианты составленных планов рабочего дня.

Организационный тест (оргтест) представляет собой письменное задание, моделирующее процесс работы руководителя. Особенность данной методики в том, что события имеют отношение к различным аспектам управленческой деятельности. Оргтест является разновидностью метода «Разбор деловой корреспонденции» или «Папка с входящими документами», когда воссоздается работа офиса со всем многообразием действий: бумажная работа, личные встречи, телефонные звонки, поручения и т.д. Обучаемый

получает от преподавателя папку с набором документов, относящихся к деятельности определенного предприятия или его подразделения.

В результате разбора документов необходимо принять управленческое решение в рамках предлагаемого кейса. Кейс – это разновидность производственной или экономической ситуации, специально сформулированной преподавателем для анализа, решения и оценки обучаемыми. Главная особенность кейса – подкрепление информации конкретными данными, цифрами, статистической отчетностью, описанием наличия конкретных ресурсов и ограничений по их использованию.

Проведение практического занятия с использованием метода «Оргтест» обеспечивает достижение двух целей: формирование у обучающихся навыков оценки персонала по методу «Оргтест» и оценка обучаемыми собственных навыков планирования и организаторских способностей. Предлагаемая методика «Оргтеста» отличается от классического метода «Разбор деловой корреспонденции» тем, что исходная информация предлагается студентам не в виде набора документов, а в виде перечня дел, которые необходимо выполнить герою ситуации за определенный период времени.

«Оргтест» относится к имитационным неигровым методам активного обучения, отличительными чертами которых являются наличие модели изучаемого процесса в виде имитации профессиональной деятельности и отсутствие необходимости разыгрывания ролей. В «Оргтесте» совсем не обязательна полная ассоциация обучаемого с главным героем ситуации, хотя инструкция предлагает почувствовать себя менеджером по персоналу крупной компании. Главная задача «Оргтеста» – распланировать рабочий день героя ситуации с учетом ресурсов и ограничений.

Подготовка к занятию предполагает разработку преподавателем кейса на основе производственной ситуации и печать бланков с текстом «Оргтеста» для каждого участника оценки.

*Кейс к занятию 4*

1-й герой:

Так, сегодня вечер субботы, все нормальные люди пойдут в кино, в клуб, в театр или еще куда... а я буду и дальше сидеть за работой. А все почему? Потому что нужно доделать отчет, и потому что у меня нет девушки, ради которой хотелось бы все бросить и куда-нибудь сорваться. Завтра поеду к родителям на дачу, мама обещала вкусеньким накормить, заодно отремонтирую на даче забор. Звонили друзья, хотят встретиться. Так, посмотрим... Понедельник – день тяжелый, и на вечер я пока ничего не запланировал. Постараюсь оставить его для друзей: может, получится встретиться? А-ах, нет: вечером придет хозяйка квартиры, забирать деньги за аренду. Вторник и среда в любом случае заняты – учеба на курсах английского языка. Четверг вроде бы свободен, но хотелось бы посидеть за переводом, пора уже сдавать квалификационный языковой тест. В пятницу, если успею до 19.00, нужно машину из сервиса забрать. Выходные как всегда: в субботу сначала немного поработаю, вечером к стоматологу, а в воскресенье надо, наконец, спланировать встречу с друзьями. Да-а, с таким графиком я, видимо, никогда не смогу поближе познакомиться с девушкой из соседнего подъезда... Маша, кажется? Времени на свидания нет вообще!

2-й герой:

Ой, ну что же мне делать, я ничего не успеваю! А тут еще мама со своим телефонным звонком: «Маша, тебе пора замуж выходить!» А когда? Я постоянно занята! По вторникам и четвергам занятия в ВУЗе до 21.30. По понедельникам и средам – спортклуб, который придется, видимо, снова пропустить: нужно остаться на работе, проект доделать. В пятницу надо бы все-таки собраться с мыслями и сесть за английский язык, а то ведь точно не сдам экзамен в конце семестра. Помимо этого еще и курсовая работа: лежит мертвым грузом уже второй месяц, а сделать надо к следующей пятнице, зачетная неделя на носу. А выходные? Это вообще жуть: навести порядок в квартире, постирать вещи, все погладить, съездить к бабушке и к портнихе. Ну, и как при таком графике можно еще какие-то отношения заводить? А так

хотелось бы еще найти время на театр, на автошколу... да и просто на встречу с подругами и родителями... Сто лет их не видела, живут ведь в соседнем городе, полдня в одну сторону добираться!

### *Кейс к занятию 5*

В 9 утра пришел на работу и понял: день сегодня загруженный... Только-только утро начинается, а уже кажется, что времени не хватит катастрофически!

Уже прибежала секретарша Катерина: на подпись накопилось огромное количество документов, которые необходимо отправить по почте нашим клиентам сегодня же.

Основной поставщик задерживает поставки – надо ехать лично и разбираться, что к чему.

Проект «Альфа» не стартует уже неделю: не даны необходимые указания, Васин и Иванов тормозят процесс, требуют совещания, чтобы выяснить все вопросы. Но ведь не меньше часа потратим, а то и больше!

Надо не забыть позвонить в головной офис: на носу ежемесячный отчет.

Через неделю выставка, на которой в обязательном порядке должна быть наша продукция, а никто из сотрудников еще не приходил с отчетом о нашей готовности! Что это значит? Понятно, что: не готовы!

А так хотелось сегодня сходить в бассейн и просто поплавать... Нет, вряд ли получится.

И эти постоянные звонки, которые отвлекают и не дают сосредоточиться! Все, конечно, важно, но у меня же не три головы и не десять рук!

Так, а на какое число у меня назначена презентация??? На сегодня. А к ней надо еще подготовиться. И, кстати, уточнить, куда ехать.

На столе где-то лежит программа мероприятий на следующий месяц, которую я собирался поправить. Надо бы ее переслать в отдел поддержки клиентов. Но сначала надо закончить правки. Только где именно эта программа? На столе, мягко говоря, не идеальный порядок...

Ну вот, начальство звонит, вызывают «на ковер».

– Да-да, буду через полчаса...

Что делать? Надо «быть»...

Итак, список задач:

1. Подписать документы
2. Решить проблему с поставками
3. Проект «Альфа»: дать старт
4. Головной офис: выяснить параметры отчета
5. Выставка: выяснить ситуацию
6. Посетить бассейн
7. Выяснить место презентации
8. Подготовить презентацию
9. Провести презентацию
10. Шеф: отчитаться
11. Программа мероприятий: поправить, переслать
12. Рабочий стол: навести порядок
13. Катерина: поставить фильтр на звонки
14. Пообедать
15. Составить план на завтра

#### *Кейс к занятию 6*

У директора филиала компании по продаже мебели «Мебель-Сити» сегодня трудный день. Он намеревается успеть выполнить как можно больше дел, потому что завтра рано утром улетает в командировку в головной московский офис. За последние дни в филиале произошло множество мелких и крупных организационных неприятностей: заместитель директора уволился по личным причинам, офисная машина сломалась, и водитель занят ее починкой, у секретаря на нервной почве пропал голос. Вчера началась большая элитная выставка «Современный интерьер», участие в которой очень важно для компании «Мебель-Сити». Выставочный павильон открывается в 12.00, к работе в секции компании привлечены практически

все специалисты филиала. Единственный сотрудник, на которого директор может рассчитывать в полной мере – это менеджер офиса, однако ей еще на прошлой неделе было обещано, что ее отпустят в 17.00, так как сегодня к ней приезжает жених. Офис (как и все сотрудники) ежедневно работает до 18.00. Но у директора филиала есть еще и семейные проблемы: у его жены сегодня утром случился приступ аппендицита, и ее забрали в больницу. У детей, которые уже ушли в школу до визита скорой, нет ключей от квартиры: обычно мама встречает их дома, потому что не работает.

Задачи (в скобках указано время, требуемое для выполнения задач):

1) Необходимо забрать в агентстве «Авиатор» авиабилет для завтрашней командировки директора филиала (15 минут).

2) Для этой же поездки надо распечатать документы (30 минут).

3) У генерального директора компании «Фурнитура», ключевого партнера компании «Мебель-Сити», сегодня День рождения. Для именинника заказан подарок, который нужно забрать из магазина-салона «Дар» до 17.00 (15 минут).

4) Три дня назад директор филиала запланировал на сегодня переговоры с очень важными клиентами, его ждут в офисе компании «Серьезный бизнес» после обеда (1,5 часа).

5) В 18.30 нужно быть дома, чтобы открыть дверь детям, которые вернутся из школы.

6) С 17.00 до 19.00 главный герой кейса может посетить в больнице свою жену.

7) С 9.30 до 10.30 у директора филиала запланировано совещание с сотрудниками, которые отвечают за выставку «Современный интерьер». Вчерашний день выявил некоторые ошибки в презентации, их нужно скорректировать. Также важно поставить задачи подчиненным на период отсутствия директора филиала во время командировки.

8) На 13.00 назначена встреча директора филиала с поставщиками в офисе «Мебель-Сити». Поставщики – постоянные и давние партнеры



компании «Мебель-Сити», отношения с ними достаточно неформальные, повод для встречи – будущие проекты (от 30 минут до 1,5 часов).

9) На столе директора филиала давненько лежат профессиональные журналы по дизайну интерьеров. Ему хотелось бы просмотреть их для того, чтобы быть в курсе последних тенденций «мебельной моды», но времени постоянно не хватает (30 минут).

10) Для участия в Международной конференции от компании «Мебель-Сити» был заявлен доклад о темпах развития розничной и оптовой торговли, который должен сделать директор филиала. Участие в конференции поддержит благоприятный имидж компании «Мебель-Сити», а также позволит встретиться с потенциальными партнерами: в планах компании – развитие бизнеса. Конференция состоится через два дня, в день возвращения директора филиала из командировки, и он отлично понимает, что другого времени на подготовку у него не будет. Для сбора информации необходимо 3 часа, для подготовки доклада – еще 3 часа.

11) В 20.00 в ресторане «Большое кресло» главного героя кейса ждет на праздничный ужин генеральный директор компании «Фурнитура». После ресторана планируется неформальная часть Дня рождения в клубе «Игра».

12) В 12.30 придет консультант из компании «Сети», специалисты которой недавно создали локальную корпоративную сеть для «Мебель-Сити». Однако теперь возникают сложности в работе многих программ офиса. Директор филиала хотел бы сам проинструктировать консультанта и поставить конкретные задачи по достижению бесперебойной работы компьютеров. Кроме того, директор филиала считает, что консультанта нельзя оставлять в кабинете одного, без присмотра (впечатление от нового фильма про промышленный шпионаж оказалось слишком сильным!). Работы у консультанта в офисе всего на 1 час.

13) В корреспонденции, адресованной директору филиала, содержится несколько вопросов, которые, по мнению его секретаря, требуют срочного решения (1 час).

14) В парке с 17.00 до 19.00 с собакой будет гулять мама главного героя кейса, которую он не видел больше месяца. О встрече с ней он договорился еще в прошлые выходные.

15) Дошли слухи, что партия мебели, предназначенная для продажи в магазинах филиала компании «Мебель-Сити», вчера застряла на таможне в аэропорту.

16) В 9.00 позвонили из банка, который обслуживает счета компании «Мебель-Сити», и напомнили, что директору филиала необходимо заново оформить документы с образцами подписей первых лиц в связи с увольнением заместителя директора, который право подписи потерял (1 час). Отделение банка находится в одном здании с офисом филиала компании «Мебель-Сити», время на дорогу тратить не нужно.

Задание: составьте распорядок рабочего дня для главного героя кейса. Распорядок должен включать временной интервал и конкретную задачу, выполняемую директором филиала в этот промежуток времени, например:

*9.00 – 9.40: встреча с поставщиком;*

*9.40 – 10.10: поездка аэропорт и т.д.*

Дополнительная информация и условия к кейсу:

1. Рабочий день начинается в 9.00.
2. Каждое перемещение от одного пункта до другого занимает 30 минут, директор хорошо водит машину, но проделать путь быстрее невозможно.
3. Заканчивать рабочий день в офисе не обязательно.
4. Перепоручать дела можно только персонажам, которые упомянуты в кейсе.
5. Переносить дела можно только с указанием нового времени (дня) для дела.

Критерии оценки творческих заданий «Оргтест»

После выполнения творческого задания необходимо обсудить с обучающимися критерии оценки «Оргтеста», а именно:

- количество выполненных задач из списка;

- наличие составленного рейтинга важности дел, принцип расстановки приоритетов, порядок выполнения дел;
- количество отмененных задач и достаточность оснований их отмены;
- количество перенесенных на другой день задач, объективная возможность и целесообразность такого переноса;
- строгость учета времени назначенных предварительно мероприятий;
- учет месторасположения пунктов, в которых необходимо побывать;
- учет имеющихся ресурсов (денежные средства, помощь, связь);
- количество делегированных (перепорученных) задач, достаточность оснований, возможность и объекты делегирования;
- наличие совмещенных друг с другом дел (одновременное выполнение двух задач, выполнение одной задачи в период ожидания другой);
- распоряжение своим личным временем (наличие в распорядке дня запланированного обеденного перерыва как необходимого времени для отдыха, время окончания рабочего дня).

Творческое задание «Оргтест» предполагает пятибалльную шкалу оценки в соответствии с рейтинг-планом. Максимальное количество баллов 5 выставляется за работу, выполненную без недостатков и недочетов. По 1 баллу вычитается из максимального количества за следующие недостатки:

- невыполнение дела без указания достаточных оснований для отмены;
- повторное выполнение дела, хаотичность графика;
- невозможность указанного переноса, отмены, делегирования;
- несоответствие задачи пункту или заранее определенному времени;
- невозможность выполнения дела в указанное время;
- недостаточность времени, отведенного на задачу, плотность графика.

## **Методические указания к практическому занятию 7**

### **Занятие 7. Решение задачи Эйнштейна (2 час.)**

## *Методы активного / интерактивного обучения – творческое задание*

*(1 час.)*

1. Проанализировать задачу Эйнштейна, самостоятельно определив критерии анализа и возможности для раскрытия креативного потенциала.
2. Решить задачу Эйнштейна, фиксируя стадии творческого процесса.
3. Представить графическое решение задачи Эйнштейна с подробным объяснением алгоритма решения.

*Креативный потенциал* – это наличие у человека творческих способностей, которые обеспечивают создание предметов материальной и духовной культуры, производство новых идей, открытий, изобретений. *Креативность* – это способность человека к конструктивному, нестандартному мышлению и поведению, а также к осознанию и развитию своего опыта.

Различают три *формы креативности* (творчества):

- *энтузиазм* (использование в работе обычных методов, но с нестандартной самоотдачей и неформальным подходом, обеспечивающим привлечение ресурсов);
- *рационализаторство* (совершенствование отдельных элементов используемых технологий, повышение результативности и качества методик, экономия ресурсов);
- *изобретательство* (предложение принципиально новых приемов, методов и форм организации процесса, превосходящих по конечному результату стандартные).

Главным достоинством энтузиазма как формы творчества является душевное отношение исполнителя к заданию, которое обеспечивает эксклюзивность результата и перспективную пользу для развития ситуации. Проблемы такой формы можно считать большой расход используемых ресурсов и вероятность “профессионального выгорания” исполнителя. Достоинствами рационализаторства являются экономия ресурсов и упрощение технологии в целом, что делает ее доступной и дает выигрыш во

времени или объемах освоения. К недостаткам можно отнести снижение эмоциональной вовлеченности исполнителя в ситуацию, механистический подход, появление рисков потери уникальных свойств результата. Плюсы изобретательства как формы креативности – это максимальное содействие прогрессу, выигрыш в ресурсах. К минусам можно причислить повышенный риск от внедрения неапробированных методик, возможные нарушения в привычных алгоритмах действий и процессах.

Э.Де Боно сформулировал *принципы развития креативного мышления*:

- выделение необходимых и достаточных условий решения задачи;
- развитие готовности отказаться от прошлого опыта, полученного при решении аналогичных задач;
- развитие способности к видению различных аспектов одного явления;
- развитие способности к выделению и осознанию основного противоречия в проблеме и освобождение от его влияния;
- развитие способности к соединению противоположных идей из разных областей опыта и использование данного ресурса для решения задачи.

Изучая динамику генерации новых идей, можно проследить следующие *стадии творческого процесса*:

1) *подготовка* (побуждение изменить ситуацию, сознательное изучение проблемы, сбор дополнительной информации, ее анализ и логическая проработка);

2) *фрустрация* (остро негативное переживание объективно или субъективно существующей преграды к решению проблемы, ощущение тупика, отсутствие идей);

3) *инкубация* (перерыв в сознательной работе над проблемой, использование энергии подсознательного, работа правого “творческого” полушария мозга);

4) *инсайт* (кратковременный отчетливый момент поступления в сферу сознания решения проблемы, внезапное возникновение ответа на вопрос, позитивные эмоции);

5) *разработка* (проверка истинности решения, разработка плана действий, воплощение идеи в реальность, использование знаний, умений, навыков и ресурсов).

*Критериями креативности* предложенной идеи являются: новизна идеи; адекватность решения по отношению к ситуации; отсутствие возможности решить проблему при помощи уже существующих алгоритмов.

Задача Эйнштейна

5 человек разных национальностей и разного возраста живут в 5-ти домах, стоящих в один ряд. Они выращивают 5 разных видов плодовых деревьев, играют на 5 разных музыкальных инструментах, занимаются 5 разными видами спорта:

Француз выращивает яблони, ему 40 лет.

Тот, кто живет в центральном доме, играет на скрипке.

Англичанин выращивает груши.

Швед, который играет на трубе, живет сразу слева от 40-летнего.

Сразу справа от 45-летнего живет тот, который занимается плаванием.

Немец – прыгун в длину.

30-летний и играющий на рояле – соседи.

В саду у теннисиста растут черешни.

Поляк выращивает вишни и живет непосредственно правее того, кто увлекается плаванием.

Тот, кто играет на ударных – бегун.

Гитарист – сосед того, в саду которого вишни.

35-летний живет с краю.

Скрипач выращивает абрикосы.

30-летний и 35-летний – ближайшие соседи и очень дружны.

Бегун всегда совершает утреннюю пробежку по своему яблоневому саду.

Вопросы: Кому из них 50 лет? Кто играет в гольф?

## Критерии оценки выполнения творческого задания «Задача Эйнштейна»

5 баллов: выставляется студенту, если найдено единственно правильное решение Задачи Эйнштейна, студент может объяснить логическую цепочку действий, которые привели его к решению задачи.

0 баллов: выставляется студенту, если он не решил Задачу Эйнштейна, либо не может объяснить логическую цепочку действий, которые привели его к решению задачи, так как в этом случае считается, что студент нашел решение методом случайного перебора, а не при помощи логических действий и проявления собственного креативного потенциала.

## Методические указания к практическому занятию 8

### Занятие 8. Коммуникации и виды влияния (2 час.)

*Методы активного / интерактивного обучения – анализ кейсов, дискуссия (2 час.)*

1. Проанализировать коммуникации в предложенных кейсах.
2. Определить вид влияния, который применялся в рамках каждого кейса.
3. В форме дискуссии обсудить в группе корректность применения конкретного вида влияния, его конструктивность, достоинства и недостатки.

*Психологическое влияние* – воздействие на состояние, мысли, чувства и действия другого человека с помощью психологических средств – бывает конструктивным (например, при помощи убеждения) и неконструктивным (например, путем манипуляции). *Убеждение* – это сознательное аргументированное воздействие на партнера, имеющее своей целью изменение его суждения или решения. Цели убеждения как цивилизованного вида психологического влияния объявляются заранее и не скрываются убеждающим. Конструктивность убеждения состоит в том, что его цели отвечают потребностям обеих сторон в достижении результата, в процессе убеждения используются корректные приемы психологического воздействия,

а партнеру по общению дается время на осознание воздействия и ответа на него. Ответственность за происходящее принимают на себя обе стороны.

*Алгоритм убеждения* состоит из следующих поэтапных действий:

- 1) показать собеседнику цель встречи;
- 2) привести аргументы и доказательства своей точки зрения;
- 3) преодолеть возражения собеседника;
- 4) подвести итоги.

*Манипуляция* как неконструктивный вид психологического влияния – это скрытое побуждение партнера по общению к принятию навязываемой позиции, к переживанию им определенных состояний и к выполнению действий, необходимых для достижения манипулятором собственных целей. Манипуляция – это скрытое управление партнером по общению, т.к. истинная цель влияния, которой является односторонняя выгода манипулятора за счет партнера, скрывается или маскируется под социально приемлемую. Неконструктивность этого вида влияния проявляется в том, что манипулятор использует некорректные психологические техники, учитывающие слабости партнера, которому не дается время на осознание воздействия, потому что манипуляция всегда стремительна. Ответственность за происходящее манипулятор перекладывает на партнера по общению.

Среди *техник противостояния манипуляциям* выделяют пассивные и активные. *Пассивная защита* предполагает уход от активного реагирования. Например, человек, подвергшийся манипуляции, может притвориться, что не понял намека или не расслышал укола манипулятора, перевести разговор на другой предмет, воздержаться от реакции на отведенную роль, перейти в режим наблюдателя. Хорошо работает в этих целях нейтральная фраза: “Каждый имеет право на свое собственное мнение!”

*Активная защита* предполагает активные действия по противостоянию манипуляции. Этими действиями часто бывают контрманипуляция или деструктивная критика (“Как тебе не стыдно использовать меня?”). Однако целесообразнее использовать конструктивную критику, т.е. открыто показать



манипулятору его мотив. Активным противостоянием манипулятору может быть заявление в форме Я-послания, которое состоит из трех частей:

- фиксация негативных действий манипулятора: “Когда Вы так кричите,...”;
- фиксация собственной негативной реакции по этому поводу: “...я не могу сосредоточиться,...”;
- фиксация результата воздействия: “поэтому мне сложно принимать конструктивные решения”.

В случае игнорирования манипулятором Я-послания следует его усиление при помощи интонации, высказывание пожелания об изменении поведения манипулятора, а затем назначение санкций за негативные действия: “Если Вы..., то я...”. Осуществление санкций – крайняя мера в противостоянии манипуляциям.

#### *Кейс 1*

– Позвольте, коллега, я попробую доказать Вам противоположный взгляд, – обратился в перерыве тренинга к ведущему один из участников. – Я не могу принять метод трех причин по трем причинам. Во-первых, этот метод манипулятивен: в тот момент, когда я говорю “по трем причинам”, я могу еще не придумать этих трех причин. Во-вторых, мне в голову могут не прийти три причины, а, например, только две или даже одна. В-третьих, это слишком длинно.

Вид влияния – убеждение.

#### *Кейс 2*

Два друга, Владимир и Андрей, собрались отправиться на машине в небольшое путешествие по побережью. Владимиру не хотелось ехать на своем автомобиле и подвергать его испытаниям по бездорожью. Андрей был упрям, и его было сложно в чем-то убедить, поэтому Владимир применил следующую тактику: предложил ехать на его, Владимира, машине, но подробно рассказал Андрею обо всех ее неисправностях... И Андрей сам принял решение везти друга на своем автомобиле.

Вид влияния – манипуляция.

#### Критерии оценки участия студента в дискуссии

5 баллов: выставляется студенту, если он принимает активное участие в дискуссии, вовлечен в процесс в течение всей дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирует сказанное и делает обоснованные выводы, грамотно использует техники коммуникативной компетентности.

4 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

3 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии только в виде ответов на вопросы преподавателя и других студентов, собственные варианты решения не предлагает, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

0 баллов: студент находится в аудитории, но участия в дискуссии не принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других студентов затрудняется, предложения других студентов не анализирует.

### **Методические указания к практическому занятию 9**

#### **Занятие 9. Анализ конфликтов (2 час.)**

*Методы активного / интерактивного обучения – анализ кейсов, дискуссия (2 час.)*

1. Проанализировать предложенные кейсы.
2. Определить вид конфликта, проанализировать его методом картографии.

3. В форме дискуссии обсудить в группе стратегии разрешения конфликтов, их достоинства и недостатки.

*Конфликт* – это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций и интересов, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями и противоборством сторон. *Конструктивные* конфликты способствуют развитию, в их основе лежат объективные противоречия. *Деструктивные* конфликты создают социальную напряженность и ведут к разрушению социальной системы, в их основе лежат субъективные причины.

По составу сторон можно выделить следующие *типы* конфликтов: внутриличностные, межличностные, конфликты типа “группа – личность” и межгрупповые. Типология по частоте конфликтных столкновений выделяет: конфликты эпизодического характера (разовые); конфликты хронического характера (затяжные); конфликты циклического характера (периодические). Все упомянутые типологии относятся как к бытовым, так и к деловым сферам конфликтов.

Существует пять *стратегий разрешения конфликтных ситуаций*:

- уход;
- уступка;
- соперничество;
- сотрудничество;
- компромисс.

*Уход* – это избегание, уклонение от конфликта, стремление выйти из ситуации, не разрешая ее. Стратегия оправдана, если выигрыш не значим, источник разногласий несущественен, либо необходимо время для восстановления сил.

*Уступка* – это изменение своей позиции, отказ от своих интересов в пользу интересов оппонента. Стратегия логична, когда уступающий оппонент оказался не прав и признает это, либо сохранение добрых отношений важнее доказательства правоты.

*Соперничество* – это силовое решение, открытая борьба за собственные интересы, конкуренция. Стратегия уместна, если требуются быстрые и решительные меры, нет выбора и “нечего терять”, отношения с оппонентом не значимы.

*Сотрудничество* – это определение потребностей сторон и совместный поиск устраивающего всех решения. Стратегия целесообразна, если оппоненты рассчитывают на добрую волю и участие друг друга, к тому же имеется время на анализ ситуации.

*Компромисс* – это урегулирование разногласий через взаимные уступки, баланс интересов на среднем уровне, “поровну, 50 на 50”. Стратегия уместна, если аргументы сторон одинаково убедительны, отношения значимы, но необходимо принять срочное решение при дефиците времени.

Для определения наиболее подходящей стратегии имеет смысл провести *анализ конфликта методом картографии*, который предполагает определение предмета и сторон конфликта, а также анализ потребностей и опасений этих сторон. *Потребности* в рамках данного метода – это то, что сторона хочет приобрести в случае выигрыша, а *опасения* – это то, что сторона боится потерять в случае проигрыша. После составления списка потребностей и опасений отдельно для каждой стороны производится поиск общих для всех потребностей и опасений, которые рассматриваются как основа для разрешения конфликта.

### *Кейс 1*

В компании “Икс-трейд” достаточно давно существует конфликт между отделом продаж и бухгалтерией. Бухгалтеры требуют от менеджеров по продажам, чтобы те грамотно оформляли счета-фактуры на все проданные товары (в определенной форме программы 1С необходимо указать дату продажи, имя клиента, наименование и стоимость товара и т.д.). Однако менеджеры отговариваются тем, что у них не хватает времени на бюрократию, им надо четко и оперативно работать с клиентами. В связи с небрежным заполнением документов менеджерами данные о продажах

теряются, подаются в бухгалтерию на отдельных листках, из-за чего бухгалтерия не может свести баланс, возникают проблемы с отчетностью.

### *Кейс 2*

Существует и еще одна проблема: нехватка компьютеров. Компьютерами сотрудники компании обеспечены, но жалуются на то, что модели ПК устаревшие, поэтому работа на них затруднена. Директор компании принял решение о покупке партии новых компьютеров, но денег на всех, как всегда, не хватило: закуплено всего 10 ПК. В компании 10 бухгалтеров и 10 менеджеров по продажам. Директор компании, не объявив своего решения по поводу распределения компьютеров, улетел в командировку на неделю. У него важные переговоры, беспокоить его нельзя. Партию компьютеров доставили сейчас. Действия отделов по разрешению обоих уровней конфликта?

#### Критерии оценки участия студента в дискуссии

5 баллов: выставляется студенту, если он принимает активное участие в дискуссии, вовлечен в процесс в течение всей дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирует сказанное и делает обоснованные выводы, грамотно использует техники коммуникативной компетентности.

4 баллов: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

3 баллов: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии только в виде ответов на вопросы преподавателя и других студентов, собственные варианты решения не предлагает, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, резюмирование

отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

0 баллов: студент находится в аудитории, но участия в дискуссии не принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других студентов затрудняется, предложения других студентов не анализирует.

## **Методические указания к практическим занятиям 10-11**

### **Занятие 10. Разработка проекта самообразования (2 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – разработка и презентация проекта (2 час.)*

1. Разработать проект самообразования.
2. Определить мероприятия, сроки их выполнения и необходимые для этого ресурсы.
3. Провести презентацию проекта самообразования, обсудить достоинства и недостатки разработанного проекта.

**Занятие 11. Разработка плана внутрикорпоративного обучения и работы с кадровым резервом организации (2 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – разработка и презентация проекта (2 час.)*

1. Разработать проект плана внутрикорпоративного обучения сотрудников организации и работы с кадровым резервом.
2. Определить потребность в обучении, необходимые ресурсы, предложить методы и график обучения, рассчитать затраты на обучение.
3. Провести презентацию проекта плана внутрикорпоративного обучения и работы с кадровым резервом, обсудить достоинства и недостатки разработанного проекта.

В целях наиболее эффективной реализации какого-либо направления развития персонала необходимо грамотно спланировать этот процесс. План организации внутрикорпоративного обучения должен включать следующие этапы:

- 1) Определение потребности в обучении.

- 2) Определение целей обучения и ожидаемых результатов.
- 3) Определение контингента обучаемых.
- 4) Создание программы обучения.
- 5) Планирование ресурсов на обучение.
- 6) Мотивация сотрудников на обучение.
- 7) Оценка эффективности обучения.

Для определения потребности в обучении необходимо проанализировать: результаты диагностики уровня подготовленности новых сотрудников; результаты последней аттестации работающих сотрудников; план обновления компании.

Определение целей обучения и ожидаемых результатов требует: определить проблемы, которые должны быть решены путем обучения; определить критерии успешности изменения ситуации после обучения; предусмотреть побочные эффекты обучения (проблемы и риски).

Определение контингента обучаемых требует выяснить: каких сотрудников необходимо учить; количество обучаемых; базовый уровень имеющейся подготовки сотрудников; необходимо ли деление на группы (по уровням подготовки, по профессиям и т.д.).

Создание программы обучения предполагает определить: тематику обучения и содержание каждого раздела; методики и технологии обучения, порядок преподнесения информации; наличие необходимых учебных пособий и материалов.

При организации внутрикорпоративного обучения следует спланировать три вида ресурсов, необходимых для обучения: место, т.е. территорию, на которой будет проходить обучение; время и финансы. При определении выбора помещения для учебы возможны следующие варианты:

- обучение непосредственно на рабочих местах: наилучший вариант, экономит средства компании, а сотрудникам не надо адаптироваться;
- выделение специального помещения для занятий на базе компании: логично оборудовать класс, если обучение проходит регулярно и окупается;

- аренда помещения: единственный вариант, если первые два использовать невозможно.

При определении временного ресурса необходимо составить график обучения сотрудников. Лучший вариант для самих сотрудников – обучение в рабочее время. Для организации более выгодно учить сотрудников в их личное время (после работы или в выходные дни).

Запланированные на программу обучения финансовые ресурсы идут на оплату преподавателям или учебному центру, организующему обучение, предусматривают затраты на аренду, материалы, технику, доставку, а также потери рабочего времени, если обучение проводится именно таким образом.

Мотивация сотрудников на обучение требует определить систему мероприятий, которые будут проведены по результатам обучения, а также методы воздействия на сотрудников. Административные методы воздействия предполагают обучение в приказном порядке, выговоры и угрозы увольнения сотрудникам, которые отказываются учиться. Данная группа методов применяется, как правило, на начальных этапах внедрения программ развития персонала и считается наименее эффективной, т.к. сотрудники могут саботировать решения руководства, а силовые методы могут только усугубить ситуацию. Экономические методы воздействия предполагают премирование и перспективы повышения заработной платы успешным обучающимся, лишение премий отказавшимся учиться. Самыми эффективными чаще всего оказываются социально-психологические методы воздействия на сотрудников, которые предполагают формирование в компании положительного отношения персонала к обучению посредством убеждения, дополнительного информирования, что, в свою очередь, влияет на благоприятность психологического климата.

Оценка эффективности обучения происходит по двум направлениям: оценка личных результатов обучения сотрудников и оценка результатов проекта в целом. Оценка личных результатов обучения сотрудников происходит в виде тестирования, экзамена, зачета, финальной ролевой игры



и оставляется на усмотрение и ответственность преподавателя, ведущего программу. Оценка результатов проекта в целом происходит по критериям, определенным на втором этапе рассмотренного плана внутрикорпоративного обучения, и проводится менеджерами и экономистами организации.

#### Критерии оценки участия студента в проекте

10 баллов: выставляется студенту, если он принимает активное участие в разработке и презентации проекта, предлагает конструктивные идеи относительно содержания и составляющих проекта, аргументирует собственное мнение, регулирует обсуждение проекта в группе, анализирует высказывания и предложения других участников проекта, резюмирует сказанное и делает обоснованные выводы, во время презентации играет активную роль и применяет приемы ораторского мастерства.

8-9 баллов: выставляется студенту, если он принимает участие в разработке и презентации проекта, предлагает конструктивные идеи относительно содержания и составляющих проекта, аргументирует собственное мнение, анализирует высказывания и предложения других участников проекта, резюмирование отсутствует, во время презентации играет активную роль, но приемы ораторского мастерства не применяет.

6-7 баллов: выставляется студенту, если он принимает участие в разработке и презентации проекта только в виде ответов на вопросы преподавателя и других студентов, собственные конструктивные идеи относительно содержания и составляющих проекта не предлагает, анализирует высказывания и предложения других участников проекта, резюмирование отсутствует, во время презентации неактивен, приемы ораторского мастерства не применяет.

0 баллов: студент находится в аудитории, но участия в проекте не принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других студентов затрудняется, предложения других студентов не анализирует, участие в презентации не принимает.

## Методические указания к практическому занятию 12

### Занятие 12. Презентация докладов по рефератам на тему «Управление талантами» (4 час.)

1. Выбрать тему реферата из предложенного списка «Управление талантами», написать реферат.
2. На практическом Занятии 12 провести презентацию лучших докладов по теме «Управление талантами».
3. Ответить на вопросы группы по теме доклада.

Вербальная коммуникация предназначена для передачи фактической информации, слово адресуется к сознанию человека, к его рационально-логической сфере. Управление вербальной (словесной) коммуникацией предполагает владение определенными речевыми техниками: техникой формулирования вопросов, техниками активного слушания, техниками аргументации и преодоления возражений.

Техника формулирования вопросов – это оперирование вопросами разных типов, которое подразумевает логичное сочетание этих вопросов для достижения требуемой цели. Различают следующие типы вопросов:

- Закрытые вопросы предполагают стандартизированный, краткий и однозначный ответ: “Да”, “Нет”, цель закрытых вопросов – получить согласие или подтверждение.
- Открытые вопросы предполагают развернутый ответ в относительно свободной форме с рассуждениями отвечающего, они начинаются со слов: “Почему?”, “Зачем?”, “Каким образом?”, “Как?”, цель открытых вопросов – разговорить собеседника, получить информацию.
- Альтернативные вопросы содержат в формулировке варианты ответов и союз “или”, их цель – предоставить собеседнику выбор из двух вариантов, ускорить принятие решения.
- Разделительные вопросы заканчиваются словами: “Не так ли?”, “Правда?”, “Правильно?”, “Вы согласны?”, их цель – получить

подтверждение справедливости сказанного или согласие собеседника по очевидным пунктам и обеспечить вовлечение его в разговор.

- Уточняющие вопросы начинаются с вопросительных слов: “Что?”, “Где?”, “Когда?”, “Куда?”, “Сколько?”, “Какой?”, их цель – получение дополнительной информации по поводу какой-либо частности.

Активное слушание – набор приемов и методов, которые применяются для того, чтобы помочь собеседнику высказаться, правильно донести свою мысль. Это – вид слушания, в котором на первый план выступает отражение информации, обеспечение адекватной обратной связи. Цель активного слушания – донести до партнера, что передаваемая им информация правильно понята.

Можно назвать несколько техник активного слушания:

- Техника минимального поощрения (нерефлексивное слушание): внимательное молчание с минимальным поощрением говорящего партнера, кивание головой, использование междометий: “да-да”, “понимаю”, “продолжайте”, “интересно”.

- Отражение чувств: акцентирование и проговаривание эмоций для снижения эмоционального накала, поощрения партнера к продолжению рассказа.

- Повторение (эхаирование): дословное воспроизведение, цитирование сказанного партнером, повторение последних или главных по смыслу слов партнера, возможно, с вопросительной интонацией.

- Перефразирование: краткая передача сути высказывания партнера своими словами, лаконичная собственная формулировка сообщения для проверки его точности.

- Интерпретация: высказывание предположения об истинном значении или о причинах и целях сказанного партнером.

- Резюмирование: подытоживание основных идей и чувств говорящего партнера, уместно в конце беседы или ее логической части.

Аргументация – система утверждений, предназначенных для обоснования или опровержения какого-либо мнения. Среди техник (методов) аргументации и преодоления возражений можно упомянуть:

- Фундаментальный метод – изложение фактов и конкретных сведений.
- Метод противоречия – выявление противоречий в рассуждениях оппонента.
- Метод извлечения выводов – точная аргументация, которая посредством частных выводов приводит к желаемому итогу.
- Метод сравнения – применение аргументов, основанных на сравнениях.
- Метод согласия с последующим опровержением (“Да, но”) – сначала следует согласие с возможностью существования точки зрения оппонента, потом возражение.
- Метод подхвата реплики – применение реплики оппонента в целях усиления собственной аргументации.

Следует помнить, что для максимально эффективного применения техник аргументации и преодоления возражений можно постепенно повышать сложность обсуждаемых вопросов, разделять проблему на отдельные составляющие, а также чаще подчеркивать общие интересы, объединяющие оппонентов.

#### Критерии оценки реферата

(в рейтинговой сумме баллов для зачета оценка за реферат не учитывается, но обеспечивает допуск к тестированию по принципу оценки «зачтено/не зачтено»)

«зачтено»: выставляется студенту, если студент выразил свое мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив его содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области.

Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.

«зачтено»: работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более одной ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы.

«зачтено»: студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более двух ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы.

«не зачтено»: работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

## **VII. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Управление талантами» необходима учебная аудитория с мультимедийным проектором и экраном для демонстрации презентаций по темам курса.



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДФУ)

---

---

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ  
РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Управление талантами

Направление 38.04.02 Менеджмент

магистерская программа: «Предпринимательство и управление бизнесом»

Форма подготовки очная

Владивосток  
2019

## Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине

### «Управление талантами»

(72 часа)

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует навыки исследовательской работы и ориентирует на умение применять теоретические знания на практике.

Самостоятельная работа студентов в рамках курса «Управление талантами» состоит из следующих видов:

- подготовка к практическим занятиям, проводимым в форме дискуссий: изучение рекомендованных источников и исследовательской литературы,
- выполнение практических и творческих заданий,
- доработка проектов и подготовка к их презентации,
- написание реферата и подготовка презентации доклада по теме реферата,
- подготовка к промежуточной аттестации в форме тестирования.

Проверка самостоятельной подготовки осуществляется как на практических занятиях, так и в ходе тестирования.

### План-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине

#### «Управление талантами»

| № п/п | Дата/сроки выполнения | Вид самостоятельной работы  | Примерные нормы времени на выполнение | Форма контроля                  |
|-------|-----------------------|---|---------------------------------------|---------------------------------|
| 1     | 1-3-я неделя          | Выполнение практического задания «Диагностика сфер личности человека» для занятия 1 | 10                                    | Проверка практического задания  |
| 2     | 4-я неделя            | Подготовка к дискуссии для занятия 2  | 2                                     | Проведение дискуссии            |
| 3     | 5-6-я неделя          | Выполнение практического задания «Система жизненных целей»                          | 6                                     | Проверка самостоятельной работы |
| 4     | 7-я неделя            | Подготовка к дискуссии для занятия 3  | 2                                     | Проведение дискуссии            |
| 5     | 8-я неделя            | Выполнение творческого  | 4                                     | Проверка                        |

|    |                |   |    |   |
|----|----------------|---|----|---|
|    |                | задания «Сферы жизни» для занятия 4   |    | творческого задания                               |
| 6  | 9-я неделя     | Выполнение творческого задания «Рабочий день-1» для занятия 5                       | 4  | Проверка творческого задания                      |
| 7  | 10-я неделя    | Выполнение творческого задания «Рабочий день-2» для занятия 6                       | 4  | Проверка творческого задания                      |
| 8  | 11-я неделя    | Выполнение творческого задания «Задача Эйнштейна» для занятия 7                     | 4  | Проверка творческого задания                      |
| 9  | 12-я неделя    | Подготовка к дискуссии и анализу кейсов для занятия 8                               | 3  | Проведение дискуссии и анализа кейсов             |
| 10 | 13-я неделя    | Подготовка к дискуссии и анализу кейсов для занятия 9                               | 3  | Проведение дискуссии и анализа кейсов             |
| 11 | 14-15-я неделя | Подготовка к проекту для занятия 10   | 6  | Проведение презентации проекта                    |
| 12 | 16-17-я неделя | Подготовка к проекту для занятия 11   | 6  | Проведение презентации проекта                    |
| 13 | весь семестр   | Написание реферата, подготовка к презентации доклада по теме реферата на занятии 12 | 10 | Проверка реферата, проведение презентации доклада |
| 14 | весь семестр   | Подготовка к промежуточной аттестации в форме тестирования                          | 8  | Проведение тестирования                           |
|    |                | ВСЕГО:  | 72 |   |

**Методические рекомендации для самостоятельной работы по выполнению практического задания «Система жизненных целей»**

Задание:

1. Составить список собственных жизненных целей, различных по масштабу и глубине планирования.
2. Классифицировать цели по ключевым сферам жизни.
3. Составить таблицу-карту целей с учетом глубины планирования в рамках каждой из выбранных сфер жизни.

Пример перечня сфер жизни (с вариантами):

- Семья/ Дети/ Родственники/ Личная жизнь
- Личное/профессиональное развитие/ Учеба/ Образование
- Друзья/ Знакомые/ Профсообщество/ Общественная деятельность



- Хобби/ Увлечения/ Путешествия
- Спорт / Здоровье
- Работа/ Бизнес/ Подчиненные/ Проекты/ Клиенты
- Благосостояние / Финансы/ Материальная сфера/ Домашнее хозяйство

Пример таблицы-карты целей:

|         |                           |                    |                      |                  |       |                   |           |
|---------|---------------------------|--------------------|----------------------|------------------|-------|-------------------|-----------|
| Возраст | 20-24                     | 25-29              | 30-34                | 35-39            | 40-44 | 45-49             | 50<br>... |
| Карьера | ассистент                 | специалист         |                      | рук-ль<br>отдела |       | директор<br>фирмы |           |
| Учеба   | диплом<br>бакалавра       | диплом<br>магистра | МВА                  |                  | PhD   |                   |           |
| Хобби   | прыжок с<br>парашюто<br>м |                    | бальн<br>ые<br>танцы | Париж            | Кипр  | написать<br>книгу | Пе<br>ру  |

Критерии оценки выполнения студентом практического задания

«Система жизненных целей»

10 баллов: выставляется студенту, если он представляет к оценке список собственных жизненных целей, упорядоченных по ключевым сферам жизни, а также таблицу-карту целей с учетом глубины планирования в рамках каждой из выбранных сфер жизни.

8-9 баллов: выставляется студенту, если он представляет к оценке список собственных жизненных целей, упорядоченных по ключевым сферам жизни.

6-7 баллов: выставляется студенту, если он представляет к оценке неупорядоченный список собственных жизненных целей, различных по масштабу и глубине планирования.

0 баллов: студент не выполнил задание.

**Методические рекомендации для самостоятельной работы по подготовке к проведению методик тестирования с целью диагностики сфер личности для выявления таланта (занятие 1)**

Тестами в психологии называют стандартизированные методики психодиагностики, позволяющие получать сопоставимые количественные и качественные показатели степени развитости у человека изучаемых свойств. Тест предназначен для сравнительной количественной оценки у человека изучаемого психологического качества. Тестирование – процедура применения тестов на практике.

Существует много разновидностей тестов, которые разделяются на группы по нескольким основаниям: по предмету тестирования (тому качеству, которое оценивается с помощью данного теста); по особенностям используемых в тесте задач; по материалу, предъявляемому испытуемым; по объекту оценивания. По предмету тесты делятся на следующие виды:

- интеллектуальные: оценивают степень развитости у человека познавательных процессов (восприятия, внимания, воображения, памяти, речи), а также уровень развития мышления (интеллекта) человека;

- личностные: связаны с психодиагностикой устойчивых индивидуальных особенностей человека (темперамента, характера, мотивации, способностей, эмоций), определяющих его поступки;

- межличностные: позволяют оценивать человеческие отношения в различных социальных группах, а также характеристики общения людей.

По особенностям используемых в тесте задач выделяют практические, образные и словесные (вербальные) тесты:

1. Практические тестовые задания включают в себя задачи и упражнения, которые испытуемый должен выполнить в наглядно-действенном плане, т.е. практически манипулируя реальными материальными предметами или их заменителями.

2. Образные задания содержат в себе упражнения с образами, с картинками, рисунками, схемами, представлениями. Они предполагают активное использование воображения, мысленных преобразований образов.

3. Вербальные тесты включают в себя задания на оперирование словами. Они предполагают, например, определение понятий,

умозаключения, сравнение объема и содержания различных слов, выполнение с понятиями различных логических операций и т.п.

Многие задания, которые используются в тестах, имеют комплексный характер, т.е. включают в себя и практические, и образные, и вербальные действия и упражнения. Это связано с тем, что большинство задач, с которыми сталкивается человек в реальной жизни, являются комплексными по характеру, а тестирование проводится для того, чтобы предсказать поведение и возможные достижения человека не в искусственной лабораторной ситуации, а в реальной жизни.

По характеру тестового материала, предъявляемого испытуемым, тесты делятся на следующие виды:

- бланковые (рисунки, схемы, таблицы, опросники);
- аппаратные (с применением аппаратуры, аудио-, видео-, электротехники).

По объекту оценки тесты делятся на процессуальные, тесты достижений, тесты состояний и свойств:

1) Процессуальными называют тесты, с помощью которых исследуется какой-либо психологический или поведенческий процесс, и ему в результате дается точная качественная или количественная характеристика. Например: процесс запоминания человеком материала, процесс межличностного взаимодействия индивидов в группе.

2) Тесты достижений – это тесты, в итоге применения которых оцениваются успехи человека в том или ином виде деятельности, в той или иной сфере познания. Например: продуктивность памяти, логичность мышления, устойчивость внимания, уровень развития вербального мышления и т.д.

3) Тесты состояний и свойств касаются диагностики более или менее стабильных психологических качеств человека. Например: черты личности, свойства темперамента, способности и т.п.

Этапам психологического обследования, как правило, предшествует предварительная беседа с испытуемым, во время которой определяется проблема и выделяется конкретная область исследования.

Нормативный процесс психодиагностического обследования, как и всякого другого научного исследования, строится следующим образом:

1. Выдвижение гипотезы. На этом этапе строится основная и, возможно, несколько дополнительных гипотез по поводу исследуемого качества испытуемого. Этот процесс основан на данных, полученных на предварительном этапе беседы. Психодиагност либо выдвигает гипотезу в соответствии со своей темой исследования, либо использует первичную гипотезу самого клиента, который хочет узнать несколько больше о собственных психологических особенностях.

2. Планирование исследования. Любое исследование начинается с выбора метода, при помощи которого психодиагност планирует подтвердить или опровергнуть выдвинутую гипотезу. Определив зависимую и независимую переменную, экспериментальный инструмент (методику) и способ регистрации результатов, следует тщательно спланировать саму процедуру исследования. Методика, на которой строится исследование обязана быть надежной и валидной. Д.Кэмпбелл выделил 8 основных факторов, угрожающих внутренней валидности, контролируя которые, можно повысить валидность:

1) Фактор фона (истории) – конкретные события, происходящие между первым и вторым измерением наряду с экспериментальным воздействием.

2) Фактор естественного развития – изменений испытуемых, происходящих под влиянием времени и несвязанных с конкретными событиями.

3) Эффект тестирования – влияние процедуры выполнения заданий, применяемых для измерений, на результаты повторного испытания.

4) Фактор инструментальной погрешности, нестабильности измерительного инструмента.

5) Фактор статистической регрессии возникает, когда группы отбираются на основе крайних показателей и оценок.

6) Фактор отбора испытуемых возникает при неэквивалентности сравниваемых групп по составу, что вызывает систематическую ошибку в результатах.

7) Фактор отсева в ходе эксперимента – неравномерность выбывания испытуемых из сравниваемых групп.

8) Фактор взаимодействия фактора отбора с естественным развитием.

Чем больше влияют на изменение зависимой переменной неконтролируемые исследователем условия, тем ниже внутренняя валидность эксперимента. Следовательно, больше вероятность того, что факты, обнаруженные в эксперименте, являются артефактами – результатами исследования, которые являются следствием изменения зависимой переменной под влиянием побочных переменных. Эти моменты необходимо учесть при планировании исследования. Также нужно подготовить заранее помещение и тестовый материал. Важнейшим моментом исследования является инструкция для испытуемых, она должна состоять из кратких предложений, каждое из которых включает не более 11 слов. В инструкции с помощью абзацев выделяются смысловые блоки, ее проверяют на понятность и простоту.

3. Проведение исследования. Инструктирование испытуемого должно проводиться спокойным тоном, но включать в себя мотивационные компоненты. Испытуемый должен знать, какие особенности исследуются при помощи данной методики, т.е. должен соблюдаться принцип информированности психодиагностики. В процедуре исследования важно следовать заранее намеченному плану, но уметь гибко скорректировать его в случае необходимости. Все особенности процедуры и отступления от плана должны фиксироваться в протоколе обследования.

4. Интерпретация данных. Методы обработки данных выбираются на стадии планирования, на этом этапе исследователь лишь выполняет

обработку и трактует результаты в соответствии с указаниями методики. Следует помнить, что интерпретировать результаты надо объективно, учитывая факты, а не мнения. Опровержение или подтверждение гипотезы завершает исследование.

Проективные методики занимают особое место в психодиагностике. Проективные методики могут быть бланковыми, опросными и рисуночными. Частота их практического использования достаточно велика и из года в год возрастает по той причине, что методики этой группы наиболее валидны, информативны и относительно надежны при высоком уровне профессиональной подготовки исследователя. Они менее субъективны и мало подвержены случайным, ситуативным влияниям. Недостаток их – трудоемкость и значительные временные затраты, необходимые для получения нужного психодиагностического результата.

Проективные тесты основаны не на прямой, а на косвенной оценке тех или иных психологических свойств человека. Такая оценка получается в результате анализа того, как данный человек воспринимает и интерпретирует некоторые многозначные объекты: сюжетно неопределенные картинки (ТАТ), бесформенные пятна (тест Роршаха), незавершенные предложения и т.д.

При применении опросных методик, к которым, например, относится цветовой тест Люшера, исследователь задает испытуемому устные вопросы, сам отмечает и обрабатывает его ответы. Опросные методики позволяют психодиагносту вести себя в отношении испытуемого достаточно гибко, при этом методика Люшера не страдает недостатком невозможности стандартизации, как многие другие. В рисуночных психодиагностических методиках, к которым относится тест “Дом – Дерево – Человек” (ДДЧ), для изучения психологии и поведения испытуемых используются созданные ими рисунки, для теста ДДЧ – заданные тематически.

Тест Люшера считается проективным тестом нового поколения и предназначен для анализа эмоционального состояния человека. Проективные

тесты прошлого поколения ставили перед собой одну задачу – вызвать проекцию, а интерпретация этой проекции, смешанной с перцептивными данными, была искусством уже самого экспериментатора. Тест Люшера дает не только проекцию в более чистом виде, но и получает ее уже спроецированной на систему шкал.

Экспериментатор из полученных рядов через систему шкал реконструирует структуру внутренних диспозиций испытуемого и делает предположение о его наиболее вероятном поведении в тех или иных обстоятельствах, или же определяет “узкие места” в его внутренней структуре, которые могут стать причиной срыва или нерационального поведения.

Тест может быть использован как в исследовательских целях, так и в практической работе. Его достоинства: краткость тестирования (7 минут), отсутствие интеллектуальных, возрастных и языковых ограничений. Тест дает обширную, свободную от сознательного контроля испытуемого характеристику его эмоционального состояния, показывает динамику волевой и эмоциональной сфер. Тест хорошо работает даже с дальтониками и теми, кто, как им кажется, нарочно выбирает не те цвета, которые им нравятся. В последнем случае происходит расщепление предпочтения на бессознательное и сознательное, и это является дополнительной характеристикой испытуемого.

Практически экспериментатор никогда не встречается с отказом от тестирования, т.к. испытуемые не могут понять, как можно что-либо узнать о человеке по тому, какие цвета ему нравятся больше, а какие меньше. Область применения теста чрезвычайно широка: от судебной-психологической экспертизы и клинической практики до педагогики и профотбора. Проективная методика позволяет заглянуть в то, что наиболее глубоко скрыто, ускользает при использовании традиционных приемов исследований, а конкретно: дать оценку личности испытуемого, уровня его развития, работоспособности и интеграции.

Определяя специфику проективного подхода, Л.Фрэнк пишет, что эти методики исследования личности помещают испытуемого в ситуацию, реакцию на которую он осуществляет в зависимости от значения для него этой ситуации и его мыслей, чувств по поводу нее. Стимулы в проективных методиках не бывают строго однозначными, а допускают различную интерпретацию. Адекватность заключения проективных тестов по исследуемой личности все же зависит в значительной мере от степени квалификации исследователя. Не сам тест, а психолог на основании всех данных дает свое заключение по каждому конкретному случаю.

Одним из требований к методам точной психодиагностики, в частности – к тестам, является требование наличия тестовых норм для данной психодиагностической методики. Под такими нормами понимаются репрезентативные средние показатели по данному тесту, т.е. показатели, представляющие большую совокупность людей, с которыми можно сравнивать показатели данного индивида, оценивая уровень его психологического развития.

Норма теста обычно определяется в результате тестирования большой выборки испытуемых определенного возраста и пола и усреднения полученных оценок с их последующей дифференциацией по возрасту, полу и ряду других релевантных показателей.

Норма теста – это средний уровень развития большой совокупности людей, похожих на данного испытуемого по ряду социально-демографических характеристик. Норма теста – усредненная оценка по данному тесту большой группы нормальных, здоровых людей определенного возраста и культуры.

С нормой теста сравниваются показатели отдельных людей, полученные путем их обследования по данному тесту. На основе такого сравнения делается вывод о том, находятся ли они выше или ниже нормы, обладая, соответственно, повышенным или пониженным уровнем психологического развития.



Всякая норма со временем, как правило, изменяется вместе с теми естественными изменениями, которые с годами происходят в психологическом развитии людей. Так, нормы интеллектуального развития, установленные в первой четверти 20-го века, не подходят для настоящего времени, т.к. за этот период уровень развития мышления людей значительно вырос. Существует эмпирически установленное правило, в соответствии с которым как минимум один раз в пять лет нормы теста, особенно интеллектуального, должны пересматриваться.

Критерии оценки выполнения студентом практического задания

«Диагностика сфер личности человека»

10 баллов: выставляется студенту, если он корректно выбрал методику тестирования личностных качеств и особенностей когнитивной, эмоциональной и поведенческой сфер личности, провел тестирование согласно методике, представил отчеты о результатах тестирования с развернутыми выводами о наличии у испытуемого способностей и личностных качеств, свидетельствующих о таланте в определенной сфере.

8-9 баллов: выставляется студенту, если он корректно выбрал методику тестирования личностных качеств и особенностей когнитивной, эмоциональной и поведенческой сфер личности, провел тестирование согласно методике, представил отчеты о результатах тестирования, однако выводы о наличии у испытуемого таланта в определенной сфере не были сделаны корректно.

6-7 баллов: выставляется студенту, если он корректно выбрал методику тестирования личностных качеств и особенностей когнитивной, эмоциональной и поведенческой сфер личности, провел тестирование согласно методике, однако вместо отчета были представлены только бланки с результатами тестирования.

0 баллов: студент не выполнил задание.

**Методические рекомендации для самостоятельной работы с источниками и научной литературой с целью подготовки к**

## **практическим занятиям (дискуссии, проекты), к промежуточной аттестации (тестирование)**

При изучении современных проблем управления персональной эффективностью нельзя ограничиваться только работой с популярными интернет-ресурсами и учебной литературой. Для получения адекватного представления о проблематике курса необходимо обратиться к научной и исследовательской литературе. При работе с текстами важно сосредоточить внимание на ключевых идеях и понятиях. Студент должен уметь четко и лаконично формулировать те проблемы, которые рассматривают изучаемые авторы, выделять наиболее существенные аргументы авторов. Важным аспектом самостоятельной работы с источниками является сопоставление взглядов различных исследователей, а также формулировка и аргументация собственного отношения к рассматриваемым в тексте вопросам.

Сама по себе самостоятельная работа с источниками не требует оформления результатов (кроме представления в форме реферата) и оценивается лишь опосредованно, через готовность студента к дискуссиям, мозговому штурму, выполнению проектов и т.д.

### **Методические рекомендации для самостоятельной работы по выполнению творческих заданий (занятия 4-7)**

Перед проведением занятий 4-7 студентам необходимо самостоятельно изучить следующий теоретический материал по теме определения приоритетов задач в рамках управления временем. Время – это не только философская категория, но важнейший собственный ресурс человека, который определяет возможности личности и обуславливает появление у человека других ресурсов (например, денег или знаний). Чтобы стать успешным, человек должен научиться управлять своим временем, освоить науку и искусство тайм-менеджмента (time management – управление временем).

Для определения приоритета решаемых задач используют такие инструменты как: ABC-анализ, основанный на принципе Парето, и матрица Эйзенхауэра.

Принцип Парето устанавливает следующую статистическую закономерность: ограниченное число (20%) элементов, составляющих явление, на 80% обуславливают его возникновение. Например: 20% компаний производят 80% объема продукции; 20% компонентов товара составляют 80% его стоимости; 20% клиентов обеспечивают 80% прибыли компании и т.д. Среди элементов, составляющих проблему, только небольшая часть имеет жизненно важное значение, поэтому при изучении проблемы необходимо сфокусировать внимание на значимых элементах и не уделять большого внимания остальным.

ABC-анализ разделяет задачи согласно принципу Парето по критериям удельного веса и значимости:

- группа А (задачи, имеющие значимость 65% при удельном весе 15%);
- группа В (задачи, имеющие значимость 20% при удельном весе 20%);
- группа С (задачи, имеющие значимость 15% при удельном весе 65%).

Эта группировка дает опору для выбора очередности выполнения дел: сначала решаются те немногочисленные задачи, которые имеют большую значимость для итогового результата (группа А), затем – остальные.

Согласно принципу Эйзенхауэра задачи следует разделять по критериям срочности и важности. В связи с этим возникает четыре варианта сочетаний, а матрица Эйзенхауэра содержит четыре сектора:

- сектор кризиса содержит задачи срочные и важные, которые следует выполнять без промедления во время зарезервированных в расписании стратегических окон;
- сектор развития содержит задачи не слишком срочные, но важные, для которых следует заблаговременно устанавливать в расписании сроки выполнения;

- сектор иллюзий содержит задачи срочные, но не слишком важные, которые лучше всего делегировать, передать для выполнения другим людям;
- сектор разрушения содержит задачи несрочные и неважные, от выполнения которых рекомендуется воздержаться вовсе.

Выбор приоритета выполнения задачи возможен и по другим критериям: наличие ресурсов для выполнения задачи, размер неустойки за невыполнение, продолжительность выполнения, сложность, объем, степень привлекательности задачи.

Итогом практического занятия должны стать выводы о принципах управления временем, позволяющих создать эффективную процедуру обработки и систематизации задач, которые можно сформулировать следующим образом:

1) Сначала человеку необходимо проанализировать и учесть при дальнейшем планировании собственные “отношения со временем”: особенности своего цикла изменения энергии; свой темп работы; факторы, мешающие и помогающие эффективно управлять своим временем; ошибки планирования времени; факторы, мотивирующие на высокоэффективную работу.

2) Прежде, чем планировать время на выполнение задач, следует определить собственные стратегические и тактические цели в различных областях своей жизни, например: семья, карьера, личное развитие, отношения, финансовое благополучие, домашнее хозяйство. Области жизни (сферы деятельности) выбрать самостоятельно.

3) Затем требуется составить список задач на конкретный период времени, причем каждую задачу обязательно проверить на соответствие стратегическим и тактическим целям, рассортировать задачи по областям жизни (сферам деятельности), а также определить время, необходимое для выполнения каждой задачи.

4) Составленный список задач имеет смысл “зачистить”, производя следующие действия:

- исключить из списка малозначимые и несоответствующие стратегическим целям задачи, отказавшись от их выполнения;

- упростить рутинные повторяющиеся однообразные задачи, создав типовые шаблоны, чтобы ускорить их выполнение, (сократить немонотонные задачи можно только за счет пропуска некоторых этапов и снижения требований к качеству результата, что не всегда приемлемо и чаще делается в условиях кризиса за отсутствием альтернативы);

- делегировать подчиненным выполнение рутинных задач, которые отнимают время от более важных дел; делегировать специалистам выполнение уникальных проектов, с которыми нет возможности справиться самостоятельно.

5) Для тех задач, которые было решено выполнить, стоит определить конкретное время в расписании. График обыкновенного рабочего дня должен на 60% состоять из заранее запланированных дел из списка задач, которые привязываются ко времени таким образом, чтобы между ними оставались стратегические окна (ничем не заполненное время, зарезервированное на случай непредвиденных обстоятельств). Стратегические окна должны составлять 40% времени рабочего графика и заполняться изучением вновь поступивших срочных дел. В кризисной ситуации, когда поступление большинства задач происходит в срочном порядке, стратегические окна должны занимать более половины времени рабочего графика.

б) Разработанный график выполнения задач целесообразно соблюдать, завершая задачи в отведенные для них периоды времени. На практике для этого следует:

- минимизировать влияние негативных внешних факторов (вынужденные перерывы, помехи в работе, непредвиденное обращение других людей, телефонные звонки);

- преодолевать влияние негативных внутренних факторов (желание отвлечься, переключиться на другие дела, медлительность, привычка

хронически опаздывать, перфекционизм как крайняя степень стремления доводить все до совершенства).

Конструктивно периодически пересматривать устоявшееся расписание с целью его гармонизации. Ежедневный мониторинг предполагает, что невыполненные к концу дня дела имеет смысл снова пропустить через процедуру “зачистки”, а затем перенести на другой период времени. Тактический пересмотр расписания подразумевает, что план распределения времени (структурированное расписание, которое разделено на сферы деятельности, соответствующие различным областям жизни и включающие в себя все задачи из списка текущих дел) должен совершенствоваться, обновляться и адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам жизни.

Требования к представлению результатов и оформлению творческого задания: творческое задание оформляется на бланке в виде таблицы с графами «Временной интервал», «Задача», «Номер задачи в списке», а также дополняется разделами «Перенесено», «Перепоручено», «Отменено», бланк предполагает указание одновременного выполнения задач в случае, если это представляется возможным. Критерии оценки творческого задания приведены в приложении 2.

### **Методические рекомендации для самостоятельной работы по подготовке и проведению дискуссий (занятия 2-3, 8-9)**

Особенности проведения метода активного обучения Дискуссия:

Групповая дискуссия – метод активного обучения, позволяющий провести диагностику ролевой структуры группы, а также выработать управленческое решение, принимаемое всеми участниками.

Данный метод выбран для решения задач обучения студентов в рамках РПУД, т.к. он позволяет применить на практике теоретические знания о групповой динамике и принятии управленческих решений.

Преодолению каких трудностей, возникающих у преподавателей, будет способствовать применение этого метода: не надо заставлять студентов запоминать полезные алгоритмы форм управленческого общения, не

придется преодолевать сопротивление уже выработанным готовым решениям, т.к. группа принимает такое решение самостоятельно.

Преодолению каких трудностей, возникающих у студентов, будет способствовать применение этого метода: не нужно принимать на веру теорию, можно проанализировать одну из форм управленческого общения на практике.

На формирование каких знаний у студентов направлено использование метода: основы групповой динамики, методы аргументации, технология процедурного лидерства.

На формирование каких умений у студентов направлено использование метода: диагностика ролевой структуры группы, преодоление возражений, нахождение компромиссного решения, активное слушание, разрешение конфликтов, принятие управленческого решения.

Чем поможет овладеть студенту использование преподавателем данного метода: в первую очередь, метод используется не преподавателем, а самими студентами, преподаватель выступает в роли фасилитатора и модератора.

Какие навыки потребуются преподавателю для применения метода в своей практике: проведения социометрического исследования, диагностики ролевой структуры группы, фасилитации, модерации, проведения анализа, резюмирования.

Необходимые технические средства и ресурсы: обычное оборудование учебной аудитории, желательно возможность организации пространства в форме «тренингового круга», маркерная доска или флип-чарт, маркеры, раздаточный материал.

Вопросы к обсуждению:

– Все ли члены группы согласны с принятым решением? (Если нет – задание не выполнено).

– Кто записывал результаты? Кто распределял обязанности? Кто вышел представлять выполненное задание? Добавляла ли группа что-нибудь к сказанному или молчала?

– Выявился ли в группе лидер во время обсуждения? Или группа назначила формального руководителя? Совпали ли эти статусы?

– Возникли ли конфликты во время обсуждения? Какую стратегию применили для разрешения конфликта?

– Члены группы, которые были против принятия итогового списка, отстаивали свою точку зрения до последнего или проявили конформность и приняли общую точку зрения?

– Какие социальные технологии использовались в рамках групповой дискуссии?

Выводы: группа сумела (не сумела) прийти к общему решению благодаря определенным факторам, применяя определенные технологии. Наиболее эффективной, как правило, оказывается технология процедурного лидерства.

Метод «мозгового штурма» заключается в поиске ответа на сложную проблему посредством интенсивных высказываний всевозможных приходящих в голову идей, догадок, предположений, случайных аналогий. После самостоятельной подготовки по теме «Формирование человеческих ресурсов» студенты должны предложить на занятии 7 как можно больше вариантов каналов привлечения кандидатов. Список заносится на доску преподавателем для исключения повторяющихся вариантов, варианты предлагаются безоценочно, т.е. не подвергаются критике. Только после истощения поля идей начинается дискуссия, в рамках которой обсуждаются достоинства и недостатки каждого канала привлечения кандидатов на вакансии, а также сегмент рынка труда, на который ориентирован конкретный канал.



Форма представления результатов подготовки к дискуссиям – устная, оформления результатов не требуется. Темы дискуссий и критерии их оценки приведены в приложении 2.

### **Методические рекомендации для самостоятельной работы по разработке проекта и подготовке к проведению его презентации (занятия 10-11)**

Проект – это совокупность задач или мероприятий, связанных с достижением запланированной цели, которая обычно имеет уникальный и неповторяющийся характер. Основными аспектами проекта являются сроки, расходы и качество результата, поэтому при планировании проекта необходимо определить: какие операции будет содержать проект; какие ресурсы требуются для выполнения каждой операции; сколько времени должна занимать каждая операция; когда и кем должна выполняться каждая операция; каковы критерии оценки качества результата.

Грамотный проектный план включает:

- краткое изложение сути проекта;
- схему проектных работ с последовательностью их исполнения;
- перечисление ключевых промежуточных результатов в измеримых показателях;
- план организационного взаимодействия внутри и вне проекта;
- список ключевого персонала с указанием должностных обязанностей и ответственности, которая возлагается на каждого;
- процедуру отчетности.

С целью сокращения продолжительности работ и расходов по проектам при сохранении высокого качества было предложено два метода управления проектами: метод критического пути и метод оценки и пересмотра планов.

Метод критического пути исходит из того, что длительность операций можно оценить с достаточно высокой степенью точности и определенности. Метод оценки и пересмотра планов допускает неопределенность продолжительности операций и анализирует влияние этой неопределенности на продолжительность работ по проекту в целом. Оба метода рассматривают

проект как сеть отдельных событий и работ, причем работой считается любой элемент проекта, на выполнение которого требуется время и который может задержать начало выполнения других работ.

В настоящее время широко применяется метод критического пути, который состоит из следующих этапов:

1) определение целей проекта и ограничений по продолжительности, стоимости, количеству исполнителей, наличию других ресурсов и условий работы;

2) определение наименований работ, входящих в проект, и расчет продолжительности каждой операции;

3) анализ отношений очередности операций (последовательное или параллельное выполнение) и составление сетевого графика работ, который отражает эти отношения;

4) построение календарного сетевого графика работ на основе оценок продолжительности операций и сетки последовательных и параллельных операций.

Критический путь в проекте – это самая длительная по срокам последовательная цепочка операций, причем длина критического пути определяет общую продолжительность работ по выполнению проекта.

Для корректировки возникающих отклонений от графика работ можно прибегнуть к одному из следующих способов:

- организовать сверхурочные работы;
- сократить продолжительность некоторых предстоящих операций путем привлечения дополнительных исполнителей;
- организовать параллельные работы по операциям, которые первоначально планировалось выполнять последовательно.

Варианты мероприятий по корректировке возникшего отклонения от графика необходимо оценить с точки зрения технической и организационной осуществимости, сметных и прочих возможностей.

Метод критического пути не только предоставляет важную количественную информацию, но и дает логичную систему координат и точную терминологию для анализа и обсуждения проекта. Использование этого метода ведет к внедрению детального планирования проектов и обеспечивает стандартные формы для плановой документации.

При проведении презентации необходимо применять следующие приемы и техники:

1. Применение убеждающих слов: использовать в презентации убеждающие слова, вызывающие позитивные ассоциации. Избегать любых слов, пробуждающих страх или неприязнь.

2. Эмоциональность: информация, переданная слушателю выразительным тоном, запоминается в 2 раза лучше, чем безэмоциональный материал. Слушатели ждут энергетика! Однако уровень эмоциональности говорящего должен быть адекватен уровню эмоциональности слушающего (или несколько выше).

3. “Говорящие руки”: жесты убедительно воздействуют на слушателя, если усиливают смысл высказывания. Руки должны работать во взаимодействии со смыслом слов.

4. Использование цифр и конкретных фактов: использование цифр повышает надежность и обоснованность высказываний.

5. Использование профессиональных терминов: уровень применения в речи профессиональных терминов должен соответствовать уровню компетентности слушателя. Профессионализмы тут же разьяснять!

6. Наглядность: наглядность позволяет получить целостную информацию о проекте за короткий промежуток времени. Действует в первую очередь на визуалов.

7. Включение в действие: включение в действие позволяет слушателю самому убедиться в преимуществах проекта. Самый действенный способ (особенно для кинестетиков)! Совместные действия создают

“командный дух”, проявляют общность интересов, снимают психологические блоки, сопротивление слушателя.

8. Использование метафор: используя в презентации образы, метафоры, выступающий обращается к бессознательной эмоциональной сфере слушателя.

9. Картина будущего: нарисовать воображаемую картину будущего, когда проект будет реализован.

10. Вопрос в монологе: необходимо задать вопрос – и тут же ответить на него! Таким образом можно предупредить типичные возражения слушателя.

11. “Сократовские вопросы”: два-три вопроса, сформулированные таким образом, что слушатель запрограммировано отвечает на них “Да”, провоцирует последующий положительный ответ. Важный для решения вопрос ставится на третье-четвертое место после простых и нейтральных вопросов, которые не вызывают протеста клиента.

12. Похвала: комплимент создает позитивную атмосферу для ситуации продвижения проекта.

Форма представления результатов разработки проектов – письменная, в читабельном виде, форма представления презентации – устная, оформление в Power Point является преимуществом. Темы проектов и критерии их оценки приведены в приложении 2.

### **Методические рекомендации для самостоятельной работы по подготовке реферата и его презентации (занятие 12)**

Реферат (от лат. *refero* — докладываю, сообщаю) представляет собой краткое изложение проблемы практического или теоретического характера с формулировкой определенных выводов по рассматриваемой теме. Избранная студентом проблема изучается и анализируется на основе одного или нескольких источников. В отличие от курсовой работы, представляющей собой комплексное исследование проблемы, реферат направлен на анализ одной или нескольких научных работ.

Целями написания реферата являются:

развитие у студентов навыков поиска актуальных проблем управления человеческими ресурсами;

развитие навыков лаконичного изложения материала с выделением основных моментов темы для раскрытия сути проблемы;

развитие навыков анализа изученного материала и формулирования собственных выводов по выбранной теме научным грамотным языком.

Студент должен максимально верно передавать мнения авторов источников и уметь делать на них корректные ссылки. Необходимо научить студента грамотно излагать и свою позицию по анализируемой проблеме, аргументируя свою точку зрения при помощи доказательств и фактов.

Основные требования к содержанию реферата. Студент должен использовать только те материалы (научные статьи, монографии, пособия), которые имеют прямое отношение к избранной им теме. Не допускаются отстраненные рассуждения, не связанные с анализируемой проблемой. Содержание реферата должно быть конкретным, исследоваться должна только одна проблема (допускается несколько, только если они взаимосвязаны). Студенту необходимо строго придерживаться логики изложения (начать с определения и анализа понятий, перейти к постановке проблемы, проанализировать пути ее решения и сделать соответствующие выводы). Реферат должен заканчиваться выведением выводов по теме.

Требования к оформлению реферата: реферат должен быть оформлен согласно требованиям стандартов ДВФУ.

Структура реферата:

1. Титульный лист.
2. Введение (актуальность темы, проблема цели, задачи).
3. Основная часть (2-3 раздела, без деления на главы и подразделы).
4. Заключение (выводы по каждому разделу).
5. Список источников (включая электронные ресурсы).

Рекомендации по проведению презентации доклада по теме реферата аналогичны рекомендациям по проведению презентации проекта

Темы рефератов «Управление талантами»:

1. История менеджмента талантов
2. Технологии гармоничного развития жизненных сфер
3. Баланс между трудом и досугом
4. Феномен дауншифтинга, талант и персональная эффективность
5. Наличие врожденного таланта: миф или реальность?
6. Талант как путь достижения персональной эффективности
7. Как вырастить дерево целей?
8. Визуализация цели: талант программировать собственную жизнь
9. Критика технологии управления по целям
10. Талант все успеть: технологии тайм-менеджмента
11. Перфекционизм: идеал или проблема?
12. Талант выполнять обещания
13. Талант коммуникативной компетентности
14. Можно ли обойтись без психологических манипуляций?
15. Пассивные и активные техники противостояния манипуляциям
16. Конфликт: помеха или экономия времени?
17. Типы конфликтов и ресурсы, необходимые для их разрешения
18. Методы управления талантами в организации
19. Можно ли обойтись без инструментов планирования времени?
20. Технологии управления собственным талантом
21. Ресурсные состояния и возможность их использования
22. Достижение персональной эффективности посредством управления собственными способностями и талантом
23. Принципы развития креативного потенциала
24. Пунктуальность и креативность: существует ли противоречие?
25. Талант как способ самореализации и самомотивации
26. Талант управления эмоциями

27. Талант управления стрессом
28. Примеры эффективной системы управления талантами
29. Талант и персональная эффективность: существует ли противоречие?
30. Как развить талант, если кажется, что его нет?

#### Критерии оценки реферата

(в рейтинговой сумме баллов для зачета оценка за реферат не учитывается, но обеспечивает допуск к тестированию по принципу оценки «зачтено/не зачтено»)

«зачтено»: выставляется студенту, если студент выразил свое мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив его содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.

«зачтено»: работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более одной ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы.

«зачтено»: студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более двух ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы.

«не зачтено»: работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

**Вопросы для самоконтроля  
по дисциплине «Управление талантами»**

1. Методы выявления таланта.
2. Основные принципы целеполагания для управления талантами.
3. Сферы жизни: роль в управлении талантами.
4. Виды, уровни и свойства целей.
5. Требования к постановке целей.
6. Технологии MBO, SMART, TOTE.
7. Техника формулирования вопросов и техники активного слушания: талант коммуникативной компетентности.
8. Техники аргументации и преодоления возражений: талант оратора.
9. Виды психологического влияния.
10. Неконструктивное и конструктивное психологическое влияние.
11. Антиманипулятивные техники.
12. Виды конфликтов.
13. Стратегии разрешения конфликтов: талант переговорщика.
14. Анализ конфликта методом картографии.
15. Стили руководства и стадии развития группы.
16. Технология делегирования полномочий: талант руководителя.
17. Собрание и совещание как формы управленческого общения.
18. Технология процедурного лидерства: талант организатора.
19. Основные правила эффективного планирования.
20. Технологии определения приоритетов задач: Принцип Парето, ABC-анализ, матрица Эйзенхауэра.
21. Технология жестко-гибкого планирования.



22. Техника «3-15-30-90».
23. Виды ресурсов и ресурсные состояния для развития таланта.
24. Техники самомотивации для развития таланта.
25. Креативный потенциал как критерий таланта.
26. Формы, принципы развития и критерии креативности.
27. Стадии творческого процесса.
28. Самообразование как источник развития таланта.
29. Виды и методы самообразования.
30. Составляющие системы управления талантами в организации.



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**  
(ДФУ)

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

Управление талантами

**Направление 38.04.02 Менеджмент**

магистерская программа: «Предпринимательство и управление бизнесом»

**Форма подготовки очная**

**Владивосток**

**2019**

**Паспорт фонда оценочных средств  
по дисциплине «Управление талантами»**

В результате изучения данной дисциплины у студентов формируются следующие общепрофессиональные и профессиональные компетенции (элементы компетенций):

| Код и формулировка компетенции   | Этапы формирования компетенции  |  |
|--|---|--|
|  | ОПК-2: готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия | Знает  |
| Умеет  |   | руководить коллективом, применяя методы управления по целям, определения приоритетов задач и инструменты планирования времени  |
| Владеет  |   | технологиями управления временем и техниками психологического влияния на коллектив, учитывая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия между сотрудниками |
| ПК-1: способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями | Знает   | как управлять талантами в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников, в рамках проектов и сетей  |
|  | Умеет   | управлять талантами в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников, в рамках проектов и сетей  |
|  | Владеет   | навыками управления талантами в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников, в рамках проектов и сетей  |

| № п/п | Контролируемые разделы / темы дисциплины                       | Коды и этапы формирования компетенций   | Оценочные средства - наименование   |  |             |
|-------|--|---|---|--|-------------|
|       |  |   | текущий контроль  | промежуточная аттестация                       |             |
| 1     | Раздел I. Диагностика таланта.<br>Раздел II. Развитие таланта. | ОПК-2: готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные | знает основы целеполагания и теории групповой динамики  | дискуссия (УО-4), реферат (ПР-4)               | тест (ПР-1) |
|       |  |   | умеет руководить коллективом, применяя методы управления по целям, определения приоритетов задач и инструменты планирования времени | дискуссия (УО-4), практическое задание (ПР-11) | тест (ПР-1) |
|       |  |   | владеет технологиями управления временем и техниками психологического   | проект (ПР-9), творческое                      | тест (ПР-1) |

|   |   |   |   |  |             |
|---|---|---|---|--|-------------|
|   |   | ные и культурные различия   | влияния на коллектив, учитывая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия между сотрудниками                | задание (ПР-13)                                |             |
| 2 | Раздел I. Диагностика таланта. Раздел II. Развитие таланта. | ПК-1: способность управлять организациями, подразделениям и, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями | знает, как управлять талантами в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников, в рамках проектов и сетей        | дискуссия (УО-4), реферат (ПР-4)               | тест (ПР-1) |
|   |   |   | умеет управлять талантами в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников, в рамках проектов и сетей             | дискуссия (УО-4), практическое задание (ПР-11) | тест (ПР-1) |
|   |   |   | владеет навыками управления талантами в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников, в рамках проектов и сетей | проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)      | тест (ПР-1) |

### Шкала оценивания уровня сформированности компетенций

| Код и формулировка компетенции  | Этапы формирования компетенции |   | Критерии   | Показатели  |
|---|--------------------------------|---|--|---|
| ОПК-2: готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия | знает (пороговый уровень)      | основы целеполагания и теории групповой динамики  | Знание принципов целеполагания и этапов групповой динамики   | - способность назвать принципы целеполагания<br>- способность перечислить особенности этапов групповой динамики |
|   | умеет (продвинутый)            | руководить коллективом, применяя методы управления по целям, определения приоритетов задач и инструменты планирования времени | Умение применять методы целеполагания и планирования времени для успешного руководства коллективом | - способность применять методы целеполагания<br>- способность применять методы планирования времени             |
|   | владеет (высокий)              | технологиями управления временем и техниками психологического влияния на  | Владение технологиями тайм-менеджмента и техниками конструктивного                                 | - способность применять технологии тайм-менеджмента<br>- способность  |

|  |                           |   |  |  |
|--|---------------------------|---|--|--|
|  |                           | коллектив, учитывая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия между сотрудниками                   | влияния  | применять техники конструктивного влияния, учитывая социальные, этнические, конфессиональные и культурные особенности подчиненных                                |
| ПК-1: способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями | знает (пороговый уровень) | как управлять талантами в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников, в рамках проектов и сетей       | Знание методов диагностики и развития талантов   | - способность назвать особенности методов диагностики талантов<br>- способность назвать особенности методов развития талантов                                    |
|  | умеет (продвинутый)       | управлять талантами в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников, в рамках проектов и сетей           | Умение применять методы управления талантами в организации                                     | - способность применять методы выявления талантов в организации<br>- способность применять методы организации работы с талантами на предприятии                  |
|  | владеет (высокий)         | навыками управления талантами в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников, в рамках проектов и сетей | Владение навыками управления развитием собственных талантов и талантов сотрудников организации | - способность применять навыки управления развитием собственных талантов<br>- способность применять навыки управления развитием талантов сотрудников организации |

## Оценочные средства для проверки сформированности компетенций

| Код и формулировка компетенции  | Задание   |
|---|---|
| ОПК-2: готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия | Разработать раздел корпоративного кодекса компании, который будет отражать ценности, принципы и этические нормы организации с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий сотрудников. Критерии оценки: разработан раздел корпоративного кодекса компании, текст которого учитывает социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия сотрудников. |
| ПК-1: способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями  | Составить план развития персонала организации, включающий направления и методы развития персонала, соответствующие стратегическим и тактическим целям организации. Критерии оценки: составлен план развития персонала организации, включающий направления и методы развития персонала, соответствующие стратегическим и тактическим целям организации.                                    |

### Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания результатов освоения дисциплины

#### «Управление талантами»

**Текущая аттестация студентов.** Текущая аттестация студентов по дисциплине «Управление талантами» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной. Текущая аттестация по дисциплине «Управление талантами» проводится в форме контрольных мероприятий (дискуссия, проект, практические и творческие задания) по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях во время проведения дискуссий, своевременность выполнения различных видов заданий);
- степень усвоения теоретических знаний (процедура оценивания –

тестирование);

– уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы (процедуры оценивания – выполнение творческих заданий, разработка проектов);

– результаты самостоятельной работы (написание реферата, подготовка к занятиям, выполнение практических заданий).

Используемые оценочные средства:

УО-4: Дискуссия – оценочное средство, позволяющее включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

ПР-4: Реферат – продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на него.

ПР-9: Проект – конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

ПР-11: Практическое задание – разноуровневые задания: а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины; б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и

теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.

ПР-13: Творческое задание – частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

**Промежуточная аттестация студентов.** Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Управление талантами» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной. По итогам изучения дисциплины учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме тестирования.

ПР-1: Тест – система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

#### **Рейтинг-план дисциплины «Управление талантами»**

| №   | Мероприятие текущего контроля / промежуточной аттестации | Оценочное средство  | Весовой коэффициент (%) | Максимальный балл | Минимальное требование для допуска к семестровой аттестации |
|-----|--|---|-------------------------|-------------------|---|
| 1   | Практическое задание по теме «Диагностика таланта»       |   |                         |                   |   |
| 1.1 | Практическое занятие 1                                   | практическое задание «Диагностика сфер личности человека» (ПР-11) | 10                      | 10                | 6   |
| 1.2 | Практическое занятие 2                                   | дискуссия «Профессиональное самоопределение» (УО-4)               | 5                       | 5                 | 3   |



|     |   |   |     |     |    |
|-----|---|---|-----|-----|----|
| 1.3 | Самостоятельная работа                          | практическое задание<br>«Система жизненных<br>целей»<br>(ПР-11) | 10  | 10  | 6  |
| 2   | Практическое задание по теме «Развитие таланта» |   |     |     |    |
| 2.1 | Практическое занятие 3                          | дискуссия «Управление<br>по целям»<br>(УО-4)                    | 5   | 5   | 3  |
| 2.2 | Практическое занятие 4                          | творческое задание<br>«Сферы жизни»<br>(ПР-13)                  | 5   | 5   | 3  |
| 2.3 | Практическое занятие 5                          | творческое задание<br>«Рабочий день-1»<br>(ПР-13)               | 5   | 5   | 3  |
| 2.4 | Практическое занятие 6                          | творческое задание<br>«Рабочий день-2»<br>(ПР-13)               | 5   | 5   | 3  |
| 2.5 | Практическое занятие 7                          | творческое задание<br>«Задача Эйнштейна»<br>(ПР-13)             | 5   | 5   | 3  |
| 2.6 | Практическое занятие 8                          | дискуссия «Виды<br>влияния»<br>(УО-4)                           | 5   | 5   | 3  |
| 2.7 | Практическое занятие 9                          | дискуссия «Анализ<br>конфликта»<br>(УО-4)                       | 5   | 5   | 3  |
| 2.8 | Практическое занятие 10                         | проект<br>«Самообразование»<br>(ПР-9)                           | 10  | 10  | 6  |
| 2.9 | Практическое занятие 11                         | проект «План<br>внутрикорпоративного<br>обучения» (ПР-9)        | 10  | 10  | 6  |
| 3   | Практическое занятие 12                         | реферат (ПР-4)  | 10  | 10  | 6  |
| 4   | Зачет по дисциплине                             | тест (ПР-1)   | 10  | 10  | 7  |
| 5   | Итого:  |   | 100 | 100 | 61 |

Зачет выставляется студенту по итогам его участия в рейтинговой системе оценки успеваемости студентов, путем суммирования набранных за семестр баллов за мероприятия текущего контроля (дискуссии, проекты, практические и творческие задания) и промежуточной аттестации (тестирование).

**Соответствие баллов рейтинговой оценки по дисциплине  
«Управление талантами»  
стандартной пятибалльной шкале**

| Баллы рейтинговой оценки | Оценка зачета стандартная | Требования к сформированным компетенциям   |
|--------------------------|---------------------------|--|
| 86-100                   | зачтено                   | Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил теорию управления талантами, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает программный материал, умеет тесно связать теорию управления талантами с практикой применения соответствующих технологий, свободно справляется с задачами, связанными с управлением талантами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материалы научно-исследовательской литературы, правильно обосновывает принятое управленческое решение, владеет современными технологиями, навыками и приемами выполнения практических задач |
| 76-85                    | зачтено                   | Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он твердо знает теорию управления талантами, грамотно и по существу излагает материал, допуская в ответах на вопрос неточности несущественного характера, правильно применяет теоретические положения при решении практических задач в сфере управления талантами, владеет необходимыми навыками и технологиями, а также приемами выполнения задач  |
| 61-75                    | зачтено                   | Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала по теории управления талантами, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ и в применении технологий управления талантами  |
| менее 61                 | не зачтено                | Оценка «не зачтено» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала по теории управления талантами, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, не владеет большей частью технологий  |

## **ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **Зачетно-экзаменационные материалы**

#### **Комплект заданий зачетного теста**

1. К среднесрочным целям относятся:

- а) стратегические цели;
- б) оперативные цели;
- в) тактические цели.

2. При формулировании цели требование “специфичность” предполагает:

- а) непротиворечивость целей в системе;
- б) конкретность формулировки цели и учет особенностей деятельности человека;
- в) достижимость цели.

3. По технологии ABC-анализа последнюю очередность решения имеют:

- а) задачи группы А, имеющие значимость 65% при удельном весе 15%;
- б) задачи группы В, имеющие значимость 20% при удельном весе 20%;
- в) задачи группы С, имеющие значимость 15% при удельном весе 65%.

4. Согласно принципу Эйзенхауэра задачи следует разделять по критериям:

- а) объема и насыщенности;
- б) срочности и важности;
- в) достоверности и открытости.

5. Срочные, но не слишком важные дела следует:

- а) выполнить без промедления;
- б) выполнить самостоятельно, в заранее определенный графиком срок;
- в) делегировать, передать для решения другим людям.

6. Инсайт как стадия творческого процесса – это:

- а) остро негативное переживание объективно или субъективно существующей преграды к решению проблемы, ощущение тупика;
- б) перерыв в сознательной работе над проблемой, использование энергии подсознания;
- в) кратковременный отчетливый момент поступления в сферу сознания решения проблемы, внезапное возникновение ответа на вопрос;
- г) проверка истинности решения, осуществление, воплощение идеи в реальность.

7. Составляющая креативного потенциала, предполагающая совершенствование отдельных элементов и технологий используемых методик, называется:

- а) энтузиазм;
- б) рационализаторство;
- в) изобретательство.

8. Особенности манипуляции заключаются в том, что:

- а) цели манипуляции скрываются инициатором или маскируются под социально приемлемые, а при их достижении используются приемы, учитывающие слабости адресата;
- б) адресату дается время на осознание воздействия и ответа на него, а ответственность за происходящее принимают на себя обе стороны;
- в) верными являются оба утверждения.

9. Стратегия поведения в конфликте, для которой характерны: силовое решение, открытая борьба за свои интересы, явная конкуренция:

- а) соперничество;
- б) уход;
- в) уступка;
- г) сотрудничество;
- д) компромисс.

10. Фаза стресса, во время которой происходит изменение характеристик организма под воздействием стрессоров, мобилизация защитных сил и ресурсов организма:

- а) реакция тревоги;
- б) фаза сопротивления;
- в) фаза истощения.

### **Критерии оценки зачетного теста**

За каждый правильный ответ на вопрос теста выставляется 1 балл. Количество вопросов в тесте – 10, максимальное количество баллов за тест в соответствии с рейтинг-планом – 10 баллов.

## ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ

### Критерии оценки творческих заданий «Оргтест»

После выполнения творческого задания необходимо обсудить с обучающимися критерии оценки «Оргтеста», а именно:

- количество выполненных задач из списка;
- наличие составленного рейтинга важности дел, принцип расстановки приоритетов, порядок выполнения дел;
- количество отмененных задач и достаточность оснований их отмены;
- количество перенесенных на другой день задач, объективная возможность и целесообразность такого переноса;
- строгость учета времени назначенных предварительно мероприятий;
- учет месторасположения пунктов, в которых необходимо побывать;
- учет имеющихся ресурсов (денежные средства, помощь, связь);
- количество делегированных (перепорученных) задач, достаточность оснований, возможность и объекты делегирования;
- наличие совмещенных друг с другом дел (одновременное выполнение двух задач, выполнение одной задачи в период ожидания другой);
- распоряжение своим личным временем (наличие в распорядке дня запланированного обеденного перерыва как необходимого времени для отдыха, время окончания рабочего дня).

Творческое задание «Оргтест» предполагает пятибалльную шкалу оценки в соответствии с рейтинг-планом. Максимальное количество баллов 5 выставляется за работу, выполненную без недостатков и недочетов. По 1 баллу вычитается из максимального количества за следующие недостатки:

- невыполнение дела без указания достаточных оснований для отмены;
- повторное выполнение дела, хаотичность графика;
- невозможность указанного переноса, отмены, делегирования;
- несоответствие задачи пункту или заранее определенному времени;
- невозможность выполнения дела в указанное время;

- недостаточность времени, отведенного на задачу, плотность графика.

### **Критерии оценки участия студента в дискуссии**

5 баллов: выставляется студенту, если он принимает активное участие в дискуссии, вовлечен в процесс в течение всей дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирует сказанное и делает обоснованные выводы, грамотно использует техники коммуникативной компетентности.

4 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

3 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии только в виде ответов на вопросы преподавателя и других студентов, собственные варианты решения не предлагает, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

0 баллов: студент находится в аудитории, но участия в дискуссии не принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других студентов затрудняется, предложения других студентов не анализирует.

### **Критерии оценки участия студента в проекте**

10 баллов: выставляется студенту, если он принимает активное участие в разработке и презентации проекта, предлагает конструктивные идеи относительно содержания и составляющих проекта, аргументирует собственное мнение, регулирует обсуждение проекта в группе, анализирует высказывания и предложения других участников проекта, резюмирует сказанное и делает обоснованные выводы, во время презентации играет активную роль и применяет приемы ораторского мастерства.

8-9 баллов: выставляется студенту, если он принимает участие в разработке и презентации проекта, предлагает конструктивные идеи относительно содержания и составляющих проекта, аргументирует собственное мнение, анализирует высказывания и предложения других участников проекта, резюмирование отсутствует, во время презентации играет активную роль, но приемы ораторского мастерства не применяет.

6-7 баллов: выставляется студенту, если он принимает участие в разработке и презентации проекта только в виде ответов на вопросы преподавателя и других студентов, собственные конструктивные идеи относительно содержания и составляющих проекта не предлагает, анализирует высказывания и предложения других участников проекта, резюмирование отсутствует, во время презентации неактивен, приемы ораторского мастерства не применяет.

0 баллов: студент находится в аудитории, но участия в проекте не принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других студентов затрудняется, предложения других студентов не анализирует, участие в презентации не принимает.

### **Критерии оценки реферата**

(в рейтинговой сумме баллов для зачета оценка за реферат не учитывается, но обеспечивает допуск к тестированию по принципу оценки «зачтено/не зачтено»)

«зачтено»: выставляется студенту, если студент выразил свое мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив его содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.

«зачтено»: работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более одной ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы.

«зачтено»: студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более двух ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы.

«не зачтено»: работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

### **Критерии оценки практического задания**

#### **«Система жизненных целей»**

10 баллов: выставляется студенту, если он представляет к оценке список собственных жизненных целей, упорядоченных по ключевым сферам жизни, а также таблицу-карту целей с учетом глубины планирования в рамках каждой из выбранных сфер жизни.

8-9 баллов: выставляется студенту, если он представляет к оценке список собственных жизненных целей, упорядоченных по ключевым сферам жизни.

6-7 баллов: выставляется студенту, если он представляет к оценке неупорядоченный список собственных жизненных целей, различных по масштабу и глубине планирования.

0 баллов: студент не выполнил задание.



## **Критерии оценки выполнения студентом практического задания**

### **«Диагностика сфер личности человека»**

10 баллов: выставляется студенту, если он корректно выбрал методику тестирования личностных качеств и особенностей когнитивной, эмоциональной и поведенческой сфер личности, провел тестирование согласно методике, представил отчеты о результатах тестирования с развернутыми выводами о наличии у испытуемого способностей и личностных качеств, свидетельствующих о таланте в определенной сфере.

8-9 баллов: выставляется студенту, если он корректно выбрал методику тестирования личностных качеств и особенностей когнитивной, эмоциональной и поведенческой сфер личности, провел тестирование согласно методике, представил отчеты о результатах тестирования, однако выводы о наличии у испытуемого таланта в определенной сфере не были сделаны корректно.

6-7 баллов: выставляется студенту, если он корректно выбрал методику тестирования личностных качеств и особенностей когнитивной, эмоциональной и поведенческой сфер личности, провел тестирование согласно методике, однако вместо отчета были представлены только бланки с результатами тестирования.

0 баллов: студент не выполнил задание.