


**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ  
Декан экономического факультета

  
\_\_\_\_\_ Д.Ю. Брюханов  
(пс/ф.исъ)

«18» мая 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Инвестиции в человеческий капитал и управление талантами»**

Направление подготовки  
38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа  
«Управление персоналом»

Форма обучения  
очная

Программа одобрена  
на заседании кафедры  
от «11» мая 2022 г., протокол № 8

Программа одобрена НМК  
экономического факультета  
протокол № 5 от «11» мая 2022 г.

Ярославль, 2022

## 1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Инвестиции в человеческий капитал и управление талантами» является формирование у студентов системы знаний и навыков по организации инвестирования в человеческий капитал, а также компетенций, позволяющих организовывать эффективную работу с ключевыми, выдающимися, талантливыми и не стандартными сотрудниками в организации.

## 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Инвестиции в человеческий капитал и управление талантами» относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1. Она основывается на таких предметных областях знаний как тренинг развития коммуникативных и лидерских качеств, экономика фирмы (продвинутый уровень), теория конкуренции, организационное проектирование, экономика труда, трудовое право, стратегия управления персоналом и кадровая политика, регламентация и нормирование труда, аутсорсинг и цифровизация в управлении персоналом, мотивация, обучение и развитие персонала.

## 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОП магистратуры

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих элементов компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ОП ВО и приобретение следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Профессиональные компетенции</b>		
<b>ПК (НИ) – 1</b> Способен проводить консультирование по вопросам применения результатов фундаментальных и прикладных социологических исследований	<b>ПК (НИ) – 1.3.</b> Создает и реализовывает проекты в области управления персоналом, включая отдельные бизнесы и организации в данной сфере	<b>Знать:</b> основные теоретические подходы к пониманию природы таланта и творческой активности человека; особенности талант-менеджмента в современных организациях и причины конкуренции за таланты;  <b>Уметь:</b> формировать кадровую политику в организации (подразделении), зависящем от таланта сотрудников; разрабатывать индивидуальную траекторию развития карьеры талантливых сотрудников;  <b>Владеть:</b> навыками профессионального мышления, необходимыми для создания условий, обеспечивающих реализацию потенциала талантливых сотрудников; методами привлечения, оценки, обучения, удержания и увольнения талантливых сотрудников ;

		способами организации групповой работы с участием талантливых сотрудников;
--	--	----------------------------------------------------------------------------

#### 4. Объем, структура и содержание дисциплины

Очная форма

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы, 72 акад. часов.

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости  Форма промежуточной аттестации  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа						
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания	самостоятельная работа	
1	Оценка человеческого капитала	3	2	7				9	Дискуссия, обсуждение актуальных вопросов и проблем
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							3	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для текущего контроля
2	Жизненный цикл человеческого капитала	3	3	8				9	Дискуссия, обсуждение актуальных вопросов и проблем Кейс, работа в малых группах
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							3	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для текущего контроля
3	Инвестиции в человеческий капитал как инструмент и условие его развития	3	3	7				9	Устный опрос, обсуждение, решение практических задач
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							3	Материалы в LMS Moodle: - презентация;

									- конспект лекций; - задание для текущего контроля
4	«Talent Management» как направление кадрового менеджмента. Технологии управления талантами	3	2	8				9,7	Устный опрос, обсуждение, решение практических задач; кейс, работа в малых группах
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							3	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - практическое задание
		3						35,3	Контрольная работа по пройденному курсу в LMS Moodle (итоговый тест и ситуационная задача)
							0,3		зачет
	<b>Всего</b>	<b>72</b>	<b>10</b>	<b>30</b>		<b>5</b>	<b>0,3</b>	<b>36,7</b>	
								<b>12</b>	

### Содержание разделов дисциплины:

#### Тема 1. Оценка человеческого капитала

Понятие человеческого капитала. Особенности человеческого капитала и его сравнение с физическим капиталом. Структура человеческого капитала. Общий и специфический человеческий капитал. Расширительные трактовки человеческого капитала.

Оценка человеческого капитала на основе инвестиций в его развитие. Оценка человеческого капитала на основе подсчета затрат. Метод определения первоначальных и восстановительных издержек на персонал. Оценка человеческого капитала по капитализации будущих доходов. Комбинированный метод Т. Витстейна. Метод измерения индивидуальной стоимости работника. Индекс развития человеческого потенциала. Метод натуральных показателей.

#### Тема 2. Жизненный цикл человеческого капитала

Особенности формирования жизненного цикла человеческого капитала. Жизненный цикл человеческого капитала. Анализ жизненного цикла типичного потребителя по модели Дж. Хэкмана.

#### Тема 3. Инвестиции в человеческий капитал как инструмент и условие его развития

Понятие инвестиций в человеческий капитал. Особенности инвестиций в человеческий капитал, отличающие их от других видов инвестиций. Классификации инвестиций в человеческий капитал по структуре (компонентам) инвестиций, по источникам инвестирования, по объекту инвестирования, по форме инвестиций, по уровню социальноэкономических систем, в которых происходит инвестирование. Отдача от человеческого капитала и ее формы.

#### Тема 4. «Talent Management» как направление кадрового менеджмента. Технологии управления талантами

Управленческое определение таланта. Сходства и различия в управлении персоналом и управлении талантами. Социально-психологические особенности одаренной, талантливой и инициативной молодежи. Война за таланты. Конфликт ожиданий. Коучинг,

наставничество, управленческое влияние, вовлечение. Управление по целям. Управление результативностью. Управление проектами. Управление изменениями.

## **5. Образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

**В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:**

**Лекции.** Содержание лекции должно охватывать либо тему в целом, либо ее логически завершенную часть. Последовательность изложения лекционного материала должна по возможности учитывать его востребованность в параллельно выполняемых заданиях. Одновременно для лучшего восприятия лекционного материала используется визуальный материал в виде презентаций PowerPoint. Это позволяет одновременно задействовать несколько каналов восприятия, и за счет постоянного переключения каналов достичь большей концентрации внимания. Презентации сопровождаются примерами из практики, что способствует лучшему запоминанию материала.

Структурное изложение лекции должно способствовать появлению и постоянному поддержанию интереса к изучаемой теме, что достигается за счет приведения достаточного количества примеров из практики, как положительных, так и отрицательных. Понимание последствий принятых ранее решений в области управления персоналом на конкретных примерах способствует мотивации обучаемых на получение знаний. Возможно использование одного примера по всей теме изучения, или нескольких, но в этом случае слушатели чаще запоминают избирательно, в зависимости от нестандартности приведенного случая.

Для контроля понимания материала и используемых методов необходимо в процессе лекции поддерживать обратную связь с аудиторией, построенную различными способами, как в варианте приведения собственных примеров слушателями, что позволяет отследить уровень понимания отдельных теоретических вопросов, так и в варианте вопрос-ответного хода по основным (важным) структурным блокам темы.

**Практические занятия** включают два типа работ:

Индивидуальная

Групповая

**Индивидуальная работа** строится различными способами, как традиционными, в виде опроса, в случае если есть необходимость проверить уровень подготовки и наличие знаний, так и в виде практико-ориентированных заданий (кейсы, ситуации и т.п.). Эта оценка позволяет отсеять тех слушателей, кто в групповой работе может либо не приносить никакой ценности для группы, либо вносить деструктивный элемент в обсуждение за счет низкого (недостаточного) уровня знаний.

**Групповая работа** подразумевает командное обсуждение кейсов, ситуаций, представленного в последующем в виде краткого отчета и презентации. Проведение занятий в подобной форме предполагает переход от метода накопления знаний к практико-ориентированному обучению студентов. В результате проведения индивидуального анализа, обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения студенты получают возможность развивать навыки управления персоналом.

**Консультации** – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

*Методические рекомендации по работе с конкретной проблемной ситуацией:* проблемная ситуация не должна быть ограничена одной темой изучаемой дисциплины. Ситуация должна быть взаимосвязана с другими проблемами и вопросами. Обучающиеся должны использовать навыки нахождения междисциплинарных связей.

В ходе анализа проблемной ситуации студенты должны уметь выявить именно

внутренние причины, а не только их внешние проявления.

Обучающиеся должны продемонстрировать понимание концепций, идей и подходов, описанных в курсе, а также умение использовать их для анализа конкретной ситуации и для выработки рекомендаций. Обычно проблемную ситуацию можно интерпретировать несколькими способами, и студенты должны быть готовы к выявлению неопределенности и неоднозначности. Подход к работе с практической ситуацией должен быть системным.

Творческий аспект применения этих интерактивных форм обучения позволяет повысить эффективность образовательного процесса за счет усиления познавательного интереса. Опыт, полученный при решении кейса, может оказаться даже более продуктивным в сравнении с приобретенным в профессиональной деятельности. Это происходит по нескольким причинам: инновационные методы позволяют увеличить масштаб охвата действительности, наглядно представить последствия принятых решений, дают возможность проверить альтернативные решения. Эмоциональный аспект интерактивных форм обучения повышает интерес участников к образовательному процессу, вовлекая в решение задач. Поэтому необходимо осуществлять обучение с усилением применения индивидуального подхода, развития творческих способностей, опираясь на самостоятельную работу студентов, шире использовать активные формы и методы обучения.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

**Электронный университет Moodle ЯрГУ**, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- средства текущего контроля успеваемости студентов (тестирование);
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

## **6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса используются:

- для формирования текстов материалов для промежуточной и текущей аттестации – программы MicrosoftOffice;
- при осуществлении процедур планирования основных параметров проекта, оценке его эффективности - программы Microsoft Project, Project Expert;
- для поиска учебной литературы библиотеки ЯрГУ – Автоматизированная библиотечная информационная система "БУКИ-NEXT" (АБИС "Буки-Next").

## **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»[http://www.lib.uni-yar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uni-yar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

### **а) Основная литература:**

1. Голованова Е. Н. Инвестиции в человеческий капитал предприятия : учеб. пособие / Е.Н. Голованова, С.А. Лочан, Д.В. Хавин ; под общ. ред. А.М. Асалиева. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 88 с. — Текст : электронный. — Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=355795>
2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 235 с. —Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1013993>

#### **б) Нормативные правовые документы:**

1. Конституция Российской Федерации // [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2 // [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/)
3. Трудовой кодекс Российской Федерации // [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

#### **в) Дополнительная литература:**

1. Кибанов А. Я. Экономика управления персоналом: Учебник / Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А.; Под ред. А.Я. Кибанова - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 427 с. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=327867>
2. Нижегородцев Р.М. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 290 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=359792>
3. Управление человеческими ресурсами организации [Электронный ресурс]: учебник/коллектив авторов; под ред. Ю.Г. Одегова, М.В. Полевой, В.С. Половинко. — Москва: КНОРУС, 2021. — 584 с. — ISBN 978-5-406-06837-3. Режим доступа: <https://www.book.ru/book/936564>

#### **г) ресурсы сети «Интернет»**

1. <https://mintrud.gov.ru/opendata> - База открытых данных Минтруда России.
2. [https://www.economy.gov.ru/material/open\\_data/](https://www.economy.gov.ru/material/open_data/) - Базы данных Министерства экономического развития РФ.
3. <https://rosstat.gov.ru> - Росстат – федеральная служба государственной статистики.
4. <https://elibrary.ru/querybox.asp?scope=newquery> - База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU
5. <https://www.fedportal.ru> - Федеральный образовательный портал - ЭКОНОМИКА, СОЦИОЛОГИЯ, МЕНЕДЖМЕНТ
6. [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru) (специализированный сайт для HR–менеджеров).
7. [www.magazine.hrm.ru](http://www.magazine.hrm.ru) (официальный сайт журнала «Кадровый менеджмент»).
8. [www.sk.kadrovik.ru](http://www.sk.kadrovik.ru) (официальный сайт журнала «Справочник кадровика»).
9. Работа и зарплата ([www.zarplata.ru](http://www.zarplata.ru)).
10. Оплата труда и мотивация персонала ([www.wages.com](http://www.wages.com)).
11. Справочник профессий с описаниями ([www.e-xecutive.ru/professions](http://www.e-xecutive.ru/professions)).
12. Онлайновый журнал «Управление персоналом» ([www.hro.ru/hrm](http://www.hro.ru/hrm)).
13. Портал по персоналу ([www.hr-zone.net](http://www.hr-zone.net)).
14. <http://www.rbc.ru> – Официальный сайт АО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ»

#### **9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;

- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Профессор кафедры управления и предпринимательства, д.э.н., профессор  
\_\_\_\_\_Долматович И.А.

**Приложение № 1 к рабочей программе дисциплины  
«Инвестиции в человеческий капитал и управление талантами»**

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов  
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,  
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности,  
характеризующих этапы формирования компетенций**

**1.1 Контрольные задания и иные материалы,  
используемые в процессе текущей аттестации**

**Задания для проведения текущего контроля по теме**

**1. Оценка человеческого капитала  
Контрольные вопросы и задания по теме**

1. Какие методы оценки величины человеческого капитала существуют?
2. Какие подходы проще использовать на каждом из уровней оценки человеческого капитала?
3. Какой метод используется для оценки величины человеческого капитала государства? В чем его особенности?
4. В каких сферах и для каких целей могут применяться выделяемые виды оценок человеческого капитала?
5. В чем особенность метода, основанного на натуральных показателях? 2.6. Какой метод оценки, по вашему мнению, наиболее оптимален?

**Кейс. Человеческий капитал и показатели эффективности**

Далеко не все руководители связывают напрямую показатели эффективности работы организации с показателями формирования и развития человеческого капитала. При этом зачастую недооцениваются показатели вовлеченности и мотивации сотрудников организации, удовлетворенности их оплатой труда, перспективами развития и карьерного роста в организации. В то время как к прогрессивным менеджерам в последнее время все чаще приходит понимание того, что важно внимательно относиться не только к "внешним клиентам" - покупателям продукции и потребителям услуг компании. Не меньшего внимания заслуживают свои собственные работники (их принято относить к категории "внутренних клиентов" организации). В последнее время доказано, что только "удовлетворенные", "счастливые" работники способны произвести товар или оказать услугу высокого качества. Печать недовольства на лице работника, его гнетущее внутреннее состояние, помыслы о переходе в другую организацию непременно скажутся на результатах его работы. Особенно это касается тех работников, которые непосредственно контактирует с партнерами, покупателями и клиентами данной организации. Представляют также интерес результаты исследования, проведенного D. Kravetz на американских предприятиях. В середине 90-х годов он предложил так называемый "индекс прогрессивности" (HR Progressiveness Index) с тем, чтобы оценить прогрессивность управления людьми. Д. Кравец провел поистине комплексное многостороннее исследование. Предложение принять участие в обследовании поступило 500 крупнейшим американским организациям. Принять участие в обследовании

согласились 150 компаний. Исследование затрагивало более 50 областей их управленческой деятельности и практики управления человеческим капиталом. Существует ряд исследований, показывающих как отношение к формированию и развитию человеческого капитала организации, удовлетворенность ее работников сказываются на экономических показателях. Например, специалисты в области маркетинга выявили прямую корреляционную зависимость между степенью удовлетворенности и лояльности работников системы отелей Radisson SAS и степенью удовлетворенности клиентов - потребителей их услуг, а, следовательно, и уровнем прибыли и рентабельности работы организации.

Представляют также интерес результаты исследования, проведенного D. Kravetz на американских предприятиях. В середине 90-х годов он предложил так называемый "индекс прогрессивности" (HR Progressiveness Index) с тем, чтобы оценить прогрессивность управления людьми. Д. Кравец провел поистине комплексное многостороннее исследование. Предложение принять участие в обследовании поступило 500 крупнейшим американским организациям. Принять участие в обследовании согласились 150 компаний. Исследование затрагивало более 50 областей их управленческой деятельности и практики управления человеческим капиталом.

Среди них: корпоративная культура; прогрессивность взаимодействия внутри организации; привлечение работников к управлению; обучение работников и их карьерный рост; удовлетворенность работников; справедливость оценки и поощрения.

На основе специально разработанной для этих целей системы балльной оценки были рассчитаны "индексы прогрессивности" по каждой из 150 обследованных организаций. Среди тех организаций, у которых этот индекс оказался самым высоким, были такие всемирно известные компании как, например, IBM, American Medical International, 3M.

После того, как общая оценка прогрессивности управления человеческим капиталом была завершена, Д. Кравец сравнил полученные показатели с финансовыми показателями работы этих организаций, опубликованными в их ежегодных финансовых отчетах. По результатам за пятилетний период работы этих организаций отмечалась высокая корреляционная зависимость между "индексом прогрессивности" и финансовыми показателями их работы, особенно, такими как прибыль и доходы на акцию. Таким образом, прогрессивность форм и методов управления человеческим капиталом, умение анализировать и прогнозировать последствия, принимаемых в этой области управленческих решений становится все более существенным фактором успешной хозяйственной деятельности организации, ее финансовой стабильности и конкурентоспособности на рынке.

#### **Вопросы для обсуждения.**

1. Как бы Вы оценили по пятибалльной системе показатель прогрессивности управления человеческим капиталом на российских предприятиях?
2. Аргументируйте Вашу позицию. Приведите конкретные примеры из практики работы организаций.
3. Что, на Ваш взгляд, необходимо в первую очередь сделать для повышения прогрессивности управления человеческим капиталом?

#### **Темы групповых дискуссий:**

1. Что понимается под стратегическим управлением человеческим капиталом?
2. В чем заключается сущность стратегии и политики управления человеческим капиталом?
3. Каковы структурные элементы и этапы разработки стратегии управления человеческим капиталом организации?
4. Какова взаимосвязь общей стратегии организации и стратегии управления капиталом?
5. Какие классификации стратегий управления человеческим капиталом Вам известны?

### **Тематика индивидуальных рефератов:**

1. Особенности инвестиций в человеческий капитал в условиях цифровой экономики.
2. Проблемы развития человеческого капитала организации малого бизнеса.
3. Влияние инвестиций в здравоохранение на формирование человеческого капитала.
4. Социальные медиа как инновационный инструмент управления человеческим капиталом.
5. Диагностика состояния человеческого капитала организации.

## **2. Жизненный цикл человеческого капитала**

### **Контрольные вопросы и задания по теме**

1. Каковы особенности формирования жизненного цикла человеческого капитала?
2. Какие виды циклов развития человеческого капитала существуют? Охарактеризуйте циклы по Т. Дятлову.
3. Назовите и охарактеризуйте фазы жизненного цикла человеческого капитала.
4. Существует ли разница в инвестициях в человеческий капитал в зависимости от стадии жизненного цикла?
5. Назовите основные выводы по модели Дж. Хэкмана.

### **Творческое задание «Как улучшить систему управления человеческим капиталом выбранной компании»**

Работа выполняется на примере конкретной организации (компании, фирмы). Организация выбирается слушателями курса самостоятельно – профиль ее деятельности, форма собственности и численность работников не ограничиваются. Работа выполняется коллективно в рабочих групп по 5-7 человек. В письменной работе необходимо:

1. Дать краткую характеристику выбранной организации:  
Профиль основной деятельности;  
Отечественная / совместная / зарубежная;  
Форма собственности;  
Краткая история (год основания, основные изменения видов деятельности и организационной формы);  
Организационная структура;  
Численность работников – в целом и по основным структурным подразделениям.
  2. Описать, как в данной организации осуществляется управление персоналом по всем блокам, входящим в состав данной функции:  
Организация УП – кто занимается этой функцией, есть ли специальное функциональное подразделение;  
Основные принципы и цели управления персоналом;  
Формирование кадрового состава;  
Организация труда;  
Обучение и развитие персонала;  
Оплата и стимулирование труда;  
Условия и охрана труда, социально-бытовая сфера;  
Система коммуникаций.
  3. Выделить проблемные моменты и предложить пути совершенствования работы по управлению персоналом данной организации. Это может делаться как по ходу описания существующего положения дел, так и в составе отдельного раздела зачетной работы.
- Требования: Требования к содержанию: при анализе ситуации и разработке рекомендаций должны быть использованы специальные инструменты и модели, изученные в курсе. Иными словами, текст не должен быть написан на обывательском уровне осмысления ситуации. Рекомендации должны быть приведены не в назывном порядке (сделать то-то и то-то), а вместе с механизмом реализации (как это можно сделать). Все рекомендации должны носить обоснованный характер, т.е. логически вытекать из поставленных в работе задач и

проделанного анализа ситуации.

Рекомендуемый объем – не более 30 тыс. знаков.

При оценке учитывается как содержание, так и оформление работы. Особое внимание обращается на знание русского языка и культуру изложения. Вместе с работой сдается список членов рабочей группы, работавших над отчетом, с коэффициентами трудового участия (КТУ) для каждого члена группы. КТУ отражает вклад участника в общий результат работы группы. КТУ измеряется в пределах от 0,00 до 1,00 и округляется до одного или двух знаков после запятой. Равные КТУ для всех членов группы не принимаются. Индивидуальная оценка за письменную работу рассчитывается по следующей формуле:  $ИО_i = ОО * КТУ_i$ , где  $ИО_i$  – индивидуальная оценка  $i$ -того члена рабочей группы,  $ОО$  – общая оценка за подготовленный группой отчет,  $КТУ_i$  – коэффициент трудового участия  $i$ -того члена рабочей группы.

### **Темы групповых дискуссий:**

1. В чем существенно расходятся модели Туроу и модель Й. Бен-Пората?
2. Приведите примеры процессов и результатов микропроизводства и совокупного производства человеческого капитала?
3. Как проявляется циклический характер воспроизводства человеческого капитала? (Приведите примеры).
4. Поясните на примере функциональный кругооборот человеческого капитала.
5. Почему расходы на образование и здравоохранение сегодня принято определять как инвестиции в человеческий капитал?
6. Каковы источники инвестиций в человеческий капитал? Приведите примеры.

### **3. Инвестиции в человеческий капитал как инструмент и условие его развития**

#### **Контрольные вопросы и задания по теме**

1. Дайте понятие инвестициям в человеческий капитал. Какие особенности для них характерны?
2. Какие виды инвестиций в человеческий капитал и их возможные источники вы можете назвать?
3. Назовите и кратко охарактеризуйте возможные уровни инвестирования в человеческий капитал.
4. Какие показатели, с помощью которых можно оценить эффективность инвестирования в человеческий капитал, вам известны?
5. Перечислите значения показателей эффективности инвестирования, при которых инвестирование экономически целесообразно.

**Задание.** Ознакомьтесь с представленной информацией, дайте письменные ответы на представленные вопросы:

1. Можно ли говорить, что подобные изменения действительно происходят в российской сфере управления персоналом? Наблюдаете ли вы в своей профессиональной среде подобные изменения?
2. Какие меры, на ваш взгляд, должны принимать компании, в заявленных условиях?

Изменения, происходящие в рамках постиндустриальной экономики, требуют перехода от авторитарной системы управления к обширному, ориентированному на человека, основанному на соучастии стилю управления.

В этой системе человек получает поддержку, содействие от множества отделений, не работает по одному вертикальному подчинению, а включен в горизонтальную линию

взаимодействия. Следуя данным изменениям в стиле управления, происходит перенос акцента. Интуиция становится очень ценным качеством менеджера, отдельного работника, так как избыток информации, фактов и мнений требует способности выделять сущее среди противоречивых данных.

Соучастие, как подход к управлению, развивается в системе новой, идеальной концепции самоуправления:

работники ответственны и инициативны, контролируют свою работу, воспринимают управляющих как учителей и помощников, а не как надзирателей.

Самоуправление подразумевает, что работники компетентны, самоуверенны, независимы, и, что

люди исполняют обязанности лучше, когда управляют сами собой. При этом представляется, что люди желают:

- работать с теми, кто обращается с ними уважительно;
- выполнять интересную работу;
- быть отмеченными за хорошую работу;
- иметь шанс развивать свое мастерство;
- работать на людей, прислушивающихся к идеям о том, как сделать работу лучше;
- иметь возможность самоутвердиться;
- иметь возможность видеть результаты своего труда;
- работать под началом квалифицированного, умелого менеджера;
- быть лучше информированными о будущем.

В основании всех этих положений тот факт, что сегодня работники желают иметь от работы не только доход. Они хотят получить возможность самовыражения и признания своей уникальности, ценности, выделяться в обществе.

#### **4. «Talent Management» как направление кадрового менеджмента. Технологии управления талантами**

##### **Контрольные вопросы и задания по теме**

1. Управленческое определение таланта.
2. Сходства и различия в управлении персоналом и управлении талантами.
3. Социально-психологические особенности одаренной, талантливой и инициативной молодежи.
4. Война за таланты.
5. Конфликт ожиданий.
6. Коучинг, наставничество, управленческое влияние, [вовлечение](#).
7. Управление по целям. Управление результативностью. Управление проектами. Управление изменениями.

##### **Темы групповых дискуссий:**

1. Дайте определение таланта. Как вы думаете, что является источником таланта - наследственность или средовые условия?
2. Какие виды творческих способностей вы знаете?
3. Назовите и охарактеризуйте основные этапы творческого процесса.
4. Как влияет мотивация на протекание творческого процесса? Какие типы мотивирующих воздействий вы знаете?

5. Какие типы управления наиболее эффективны при работе с талантливыми людьми?
6. Охарактеризуйте типы талантливых сотрудников по Дж. Рейнвотеру. Какие из этих типов вам уже встречались? Возможно ли применение этой типологии к другим видам деятельности?
7. Назовите три психологические особенности талантливых сотрудников, которые следует учитывать в процессе управления ими.
8. Как зависит успех организации в конкурентной борьбе от наличия талантливых сотрудников? Каким образом талантливые сотрудники обеспечивают конкурентоспособность в сфере образовательных индустрий?
9. Какие методы привлечения и удержания талантливых сотрудников в современных организациях вы знаете? 10. Назовите три социально-психологических аспекта построения талантливой организации.
11. Дайте определение организационной культуре и назовите ее основные функции в процессе привлечения и удержания талантливых сотрудников.
12. Назовите модели взаимодействия, ценностные ориентации, принципы и правила талантливой организации. 13. Какие методы привлечения талантливых сотрудников вы знаете?
14. Как бы вы могли оценить талантливость сотрудника?
15. Существует ли специфика в обучении талантливого сотрудника? Если да, то в чем она проявляется?
16. Охарактеризуйте методы мотивации талантливых сотрудников.
17. Какие особенности организационной культуры могут способствовать удержанию и, наоборот, потере талантливых сотрудников?
18. Какие методы решения конфликтных ситуаций с участием одаренных сотрудников вы знаете?
19. Какого рода личностные и социально-психологические проблемы возможны в жизни талантливых сотрудников? Чем они отличаются от проблем сотрудников со стандартными способностями?
20. Какие методы работы со стрессом, синдромом «выгорания» вы знаете? Что может демотивировать талантливого сотрудника?
21. Какие стратегии развития карьеры талантливых сотрудников вы знаете?
22. Есть ли специфика в увольнении талантливого сотрудника? Если да, то в чем она заключается?

### **Контрольные вопросы для оценки качества освоения учебной дисциплины**

1. Сформулируйте определение таланта.
2. Разведите понятия, отражающие уровни развития способностей
3. В чем суть концепции «*Talent Management*»
4. Охарактеризуйте суть конфликта ожиданий.
5. Перечислите социально-психологические особенности одаренной, талантливой и инициативной молодежи
6. Что такое компетентностная модель?
7. Что такое профиль компетенций?
8. В чем сходства и отличия модели компетенций исполнителя и руководителя?
9. Приведите примеры ключевых компетенций талантливых сотрудников.
10. Что такое социальная зрелость сотрудников.

### **Тесты на знание основных положений по дисциплине «Инвестиции в человеческий капитал и управление талантами»**

Американский социолог А. Тоффлер выделил 3 стадии человеческого развития, какая указана неверно?

- А. Аграрная.
- Б. Индустриальная.
- В. Первобытнообщинная. Г. Информационная.

Инвестиционный период у человеческого капитала значительно ..., чем у физического капитала.

- А. длиннее Б. короче В. сложнее
- Г. интереснее

В модели производства человеческого капитала Л. Туроу ключевым понятием выступают:

- А. Врожденные способности.
- Б. Экономические способности. В. Приобретенные способности. Г. Выдающиеся способности.

Процесс создания производственных способностей человека посредством инвестиций называется:

- А. Внутрифирменным обучением.
- Б. Оборотом человеческого капитала.
- В. Реализацией человеческого капитала. Г. Производством человеческого капитала.

К стоимостным показателям образовательного фонда следует отнести: А. Численность учащихся учебных заведений

- Б. Образовательная емкость ВВП
- В. Объем государственных расходов на образовательные программы. Г. Средняя продолжительность обучения населения.

К стоимостным показателям фонда здоровья следует отнести: А. Масштабы профилактических мероприятий.

- Б. Потери ВВП из-за потери трудоспособности населения. В. Уровень заболеваемости населения.
- Г. Расходы на профилактические мероприятия.

8. При определении величины человеческого капитала используют показатели:

- А. Натуральные. Б. Вероятностные. В. Стоимостные.
- Г. Абсолютные.

Фирмы будут обеспечивать больший размер заработной платы персоналу с ... подготовкой: А. общей

- Б. нулевой
- В. специальной Г. максимальной

Фирмы, стремящиеся к максимизации прибыли, продолжают финансирование обучения своих сотрудников до тех пор, пока предельные доходы от обучения равны:

А. Предельному продукту труда.

Б. Предельным издержкам на обучение. В. Совокупным издержкам фирмы.

Г. Предельной выручке от обучения.

9. Организацию, в которой происходит непрерывающийся процесс обучения всех сотрудников всех подразделений, принято называть:

А. Передовая организация.

Б. Инновационная организация В. Обучающаяся организация.

Г. Образовательная организация.

## **Критерии оценки форм текущего контроля**

### **Критерии оценки теста**

Тест – инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента на более чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 56-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 55 % тестовых заданий и менее.

### **Критерии оценки устного опроса**

Опрос – метод контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа материалов лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

### **Критерии оценки решения практических заданий**

При решении практических заданий разрешено пользоваться табличными, нормативными, специализированными управленческими, вероятностно-статистическими, экономико-финансовыми справочными материалами.

Оценка «отлично» - студент ясно изложил условие решения задания с обоснованием точной ссылкой на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «хорошо» - студент изложил условие решения задания, но с отдельными несущественными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «удовлетворительно» - студент в целом изложил условие решения задания, но с отдельными существенными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «неудовлетворительно» - студент не уяснил условие решения задания или решение не обосновал ссылками на формулы / правила / закономерности / явления.

## **1.2 Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации**

### **Список вопросов к зачету**

1. Понятие человеческого капитала.
2. Человеческий капитал и интеллектуальный капитал.
3. Структура человеческого капитала.
4. Отличия человеческого капитала от физического капитала.
5. Человеческий потенциал и человеческий капитал: соотношение понятий.
6. Человеческий и социальный капитал: сходства и различия.
7. Общая и специфическая подготовка работника.
8. Индивидуальный человеческий капитал: условия формирования.
9. Стратегия управления человеческим капиталом: понятие, способы формирования.
10. Факторы, влияющие на формирование и реализацию стратегии управления человеческим капиталом организации.
11. Понятие политики управления человеческим капиталом организации. 12. Типы политики управления человеческим капиталом организации. 13. Понятие инвестиций в человеческий капитал.
14. Структура инвестиций в человеческий капитал.
15. Источники инвестиций в человеческий капитал.
16. Денежные и неденежные инвестиции в человеческий капитал.
17. Соотношение понятий «управление человеческим капиталом», «управление человеческими ресурсами», «управление персоналом».
18. Набор персонала: источники и средства привлечения кандидатов.
19. Отбор персонала: понятие, критерии, методы.
20. Оценка персонала: понятие и цели.
21. Аттестация персонала: принципы и функции.
22. Аттестация персонала: виды, методы оценки.
23. Обучение персонала: понятие, цели и принципы.
24. Методы обучения персонала.
25. Карьера: понятие, виды, стадии.
26. Резерв кадров на выдвижение: понятие, цели, этапы формирования, методы развития.
27. Содержательные теории мотивации и их применение в управлении персоналом гостиничного предприятия.
28. Процессуальные теории мотивации и их применение в управлении персоналом гостиничного предприятия.

29. Стимулирование трудовой деятельности.
30. Инновационные технологии управления человеческим капиталом.
31. В чем суть концепции особо ценных сотрудников?
32. В чем заключается подготовка организации к работе с талантливыми сотрудниками?
33. В чем заключается подготовка менеджеров к работе с талантливыми сотрудниками?
34. В чем заключается суть феномена «война за таланты»?
35. Приведите примеры методик диагностики талантливых сотрудников.
36. Приведите примеры методов и технологий развития талантливых сотрудников.

### Образец билета

ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»

Кафедра управления и предпринимательства

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа «Управление персоналом»

Дисциплина:

«Стратегия управления персоналом и кадровая политика»

#### БИЛЕТ № 1

1. Тестовое задание (вариант 1)
2. Вопрос для устного ответа

Зав. кафедрой

канд. экон. наук, доцент

Д.Ю. Брюханов

#### Тестовые задания к зачету по дисциплине

##### 1. Анализ потребностей в обучении – это...

- А. моделирование профессиональных компетенций,
- Б. определение приоритетов и степени важности в обучении, объем знаний, необходимых для развития в соответствии с требованиями к должности,
- В. стратегия развития кадрового потенциала,
- Г. анализ расхождений между требованиями к должности и уровнем знаний и навыков.

##### 2. Постобучающее сопровождение не зависит от следующих факторов... А. от

- способности работника к обучению, его квалификации,
- Б. от сложности и новизны передаваемых сотруднику навыков и знаний,
- В. от качества первоначального тренинга,
- Г. от маркетинговой стратегии фирмы.

##### 3. К основным аспектам понимания термина «оценка экономической эффективности обучения» не относится...

- А. экономический аспект,
- Б. сбытовой аспект,
- В. психологический аспект,
- Г. социальный аспект.

##### 4. К затратам на обучение не относятся...

- А. содержание центра обучения,
- Б. оплата за обучение конкретных работников,
- В. затраты на повышение оплаты труда работников, повысивших свою квалификацию,
- Г. затраты на продвижение продукции на новые сегменты рынка.

**5. Общий эффект от обучения проявляется в ...**

- А. в виде прироста результата деятельности системы, а также в виде экономии затрат на компенсацию последствий ошибочных действий или решений,
- Б. экономии на масштабах производства,
- В. в карьерном росте всех повысивших квалификацию,
- Г. в снижении налоговой нагрузки.

**6. Эффективность обучения измерить...**

- А. очень легко,
- Б. невозможно,
- В. сложно,
- Г. почти невозможно.

**7. К результатам обучения не принято относить...**

- А. снижение числа конкурентов данной компании,
- Б. увеличение скорости работы,
- В. увеличение числа рассматриваемых вариантов при принятии управленческих решений,
- Г. укрепление корпоративного сознания работника.

**8. Относится ли снижение потерь от неправильной оценки ситуации и неправильных действий работников к результатам обучения...**

- А. нет, не относится,
- Б. да, относится,
- В. скорее не относится,
- Г. только частично относится.

**9. Кто определяет эмоциональный интеллект следующим образом - «способность понимать собственные чувства и чувства других людей, самому себя мотивировать, полностью управлять эмоциями по поводу отношения к себе или своим взаимоотношениям»?**

- А. В.Р. Веснин,
- Б. Б.З. Мильнер,
- В. Д. Големан,
- Г. Н. Бонтис.

**10. Социальное самосознание – это...**

- А. способность контролировать и переадресовывать разрушительное поведение и импульсы и регулировать свое поведение,
- Б. способность понимать эмоциональный настрой других людей в соответствии с их эмоциональными реакциями,
- В. умение управлять отношениями в семье,
- Г. способность признавать и понимать свое настроение.

**11. К составляющим эмоционального интеллекта не относят...**

- А. самосознание,
- Б. силу деструкции,
- В. коммуникации,
- Г. тип личности.

**12. Кто приводит следующее определение - «Развитие человеческих ресурсов происходит от четкого представления о способностях и потенциале людей, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом»?**

- А. Ж.Ж. Ламбен,
- Б. В. Паретто,
- В. С.В. Шекшня,
- Г. Р. Харрисон.

**13. К ключевым элементам развития человеческих ресурсов не принято относить...**

- А. обучение,
- Б. образование,
- В. развитие,
- Г. социализацию.

**14. По мнению какого автора «развитие – это рост или реализация способностей и потенциала личности посредством обучения и развития образования»?**

- А. Р. Харрисон,
- Б. М. Армстронг,
- В. Ф. Котлер,
- Г. М. Вебер.

**15. К стратегическим приоритетам развития человеческих ресурсов не относится...**

- А. углубление осознания потребности в обучении,
- Б. расширение возможностей обучение во всей организации,
- В. сокращение затрат на обучение персонала,
- Г. повышение компетентности всех сотрудников организации.

**16. Соотнесите следующие модели карьеры (автор концепции А.Егоршин) с их характеристикой:**

«Трамплин»	
«Змея»	
«Перепутье»	
«Лестница»	

пребывание в каждой должности ограниченный срок (до 5 лет) с последующей оценкой потенциала и принятием решения о повышении, сохранении или понижении должностного уровня

подъем по служебной лестнице до высшей управленческой должности; пребывание в этой должности вплоть до ухода на пенсию

последовательная и сравнительно быстрая смена разных функциональных должностей по горизонтали с вертикальным продвижением по служебной лестнице

постепенный подъем по служебной иерархии (рост потенциала работника; занятие высоких должностей, а затем постепенное снижение по служебной лестнице)

## Оценка ответа на зачете по билетам

Правила выставления оценки:

### Оценка теста:

«Зачтено» проставляется по количеству набранных баллов (правильных ответов):  
менее 60% от максимально возможного количества баллов - **незачтено**,  
60-100% от максимально возможного количества баллов – **зачтено**.

### Оценка ответа на вопрос:

«Зачтено» выставляется:

за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа материалов лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов;

за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя;

за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

«Незачтено» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

Общая оценка за зачет определяется исходя из результатов оценивания двух компонентов билета, при этом более весомым является качество ответа на устный вопрос.

## **Приложение № 2 к рабочей программе дисциплины «Инвестиции в человеческий капитал и управление талантами»**

### **Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Поэтому необходимо постоянно осуществлять контроль над систематической работой студентов. В начале изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием разделов дисциплины, с целями и задачами курса, связями с другими дисциплинами, списком основной и дополнительной литературы, графиком консультаций преподавателя.

Чтение лекций предполагает изложение структуры темы и краткого содержания ее основных вопросов, в основном, сложных для усвоения и (или) имеющих дискуссионный характер. Лекционный курс, в основном, строится на основных положениях в области экономики труда, представленных в научных трудах российских и зарубежных ученых, имеющихся в наличии в библиотеке Университета, ЭБС и упомянутых в списке основной и дополнительной литературы программы. После лекции студенты обращаются к данным источникам для закрепления знаний по рассмотренным на лекции вопросам. В случае затруднения необходимо обратиться за консультацией к преподавателю в соответствии с утвержденным графиком консультаций.

До очередного практического занятия по рекомендованным источникам студентам необходимо проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия. При подготовке к практическим занятиям следует использовать не только лекции, учебную литературу, но и информацию тематических сайтов, например <http://window.edu.ru/> - единое окно доступа к образовательным ресурсам - федеральная информационная система открытого доступа к интегральному каталогу образовательных интернет-ресурсов и к электронной библиотеке учебно-методических материалов для всех уровней образования. На практическом занятии студенты должны принимать активное участие в обсуждении поставленных вопросов, с которыми необходимо ознакомиться заранее, а также в решении ситуационных задач и тестовых заданий.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Инвестиции в человеческий капитал и управление талантами» состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях на основе выложенных в системе Moodle презентаций, конспекта лекций и дополнительных источников, указанных в списке литературы. Для проверки качества изучения материала к отдельным темам предусмотрены тестовые задания для самопроверки.

Задачи для самостоятельного решения формулируются на лекциях и практических занятиях. Впоследствии выполнение этих заданий при наличии вопросов со стороны студентов разбирается на последующих занятиях и/или обсуждается в чате.

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, качества отработки решений задач и промежуточных контрольных мероприятий.