

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«БРАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Базовая кафедра менеджмента и информационных технологий

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе

_____ Е.И. Луковникова

« _____ » декабря 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

Б1.В.17

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ

38.03.03 Управление персоналом

ПРОФИЛЬ ПОДГОТОВКИ

Управление персоналом организации

Программа прикладного бакалавриата

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	3
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ	4
3.1 Распределение объёма дисциплины по формам обучения.....	4
3.2 Распределение объёма дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости	5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4.1 Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий	5
4.2 Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам	7
4.3 Лабораторные работы.....	24
4.4 Практические занятия.....	25
4.5. Контрольные мероприятия: контрольная работа.....	25
5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	26
6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	27
7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	27
8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО – ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	27
9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....	28
9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических работ	28
9.2. Методические указания по выполнению контрольной работы	34
10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	36
11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	37
Приложение 1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	38
Приложение 2. Аннотация рабочей программы дисциплины	43
Приложение 3. Протокол о дополнениях и изменениях в рабочей программе	54
Приложение 4. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости по дисциплине.....	45

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Вид деятельности выпускника

Дисциплина охватывает круг вопросов, относящихся к информационно-аналитическому и проектному видам профессиональной деятельности выпускника в соответствии с компетенциями и видами деятельности, указанными в учебном плане.

Цель дисциплины

Овладение основами теоретических и практических знаний в области организации и управления инновационной деятельностью в кадровой работе предприятий; применения инноваций для оптимизации расходов на персонал (в том числе и при использовании непостоянной рабочей силы) и повышения производительности труда каждого конкретного работника.

Задачи дисциплины

Основными задачами изучения дисциплины являются:

- изучение системы инновационного управления персоналом;
- исследование возможностей быстрого и адекватного реагирования системы управления персоналом на конъюнктуру рынка, динамику внешней и внутренней среды организации.

Код компетенции	Содержание компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3
ПК-16	Владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы, методы и функции инновационного менеджмента в управлении персоналом; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать конкурентоспособность стратегии организации в области работы с персоналом; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками разработки конкурентных и функциональных стратегий развития организации в части управления персоналом.
ПК-35	Знание основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – теоретические основы, современные проблемы, методы и технологии инновационного менеджмента в управлении персоналом; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать особенности инновационной деятельности организации, планировать и реализовывать инновационную стратегию организации в управлении персоналом; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками разработки управленческих решений в области инновационного управления персоналом.
ПК-36	Знание основ проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инве-	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные категории и показатели эффективности нововведений в кадровой работе; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – решать типовые задачи, используемые при принятии инновационных управленческих решений в области персонала; <p>владеть:</p>

1	2	3
	стирования и финансирования программ развития персонала	– методами оценки экономической и социальной эффективности результатов инновационной деятельности в управлении персоналом организации.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б1.В.17 «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» относится к вариативным дисциплинам.

Дисциплина «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» базируется на знаниях, полученных при изучении таких учебных дисциплин, как «Экономика организации», «Маркетинг персонала», «Основы управления персоналом», «Организационное поведение».

Основываясь на изучении указанных дисциплин, «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» представляет основу для изучения дисциплин: «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», «Оплата труда персонала», «Экономика управления персоналом», «Управление персоналом организации».

Такое системное междисциплинарное изучение направлено на достижение требуемого ФГОС уровня подготовки по квалификации бакалавр.

3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Распределение объема дисциплины по формам обучения

Форма обучения	Курс	Семестр	Трудоемкость дисциплины в часах						Контрольная работа	Вид промежуточной аттестации
			Всего часов (с экз.)	Аудиторных часов	Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Самостоятельная работа		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Очная	3	6	144	36	18	-	18	72	кр	экзамен
Заочная	5	-	144	15	5	-	10	120	кр	экзамен
Заочная (ускоренное обучение)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Очно-заочная	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

3.2. Распределение объема дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости

Вид учебных занятий	Трудо- емкость (час.)	в т.ч. в интерактив- ной, активной, иннова- ционной формах, (час.)	Распределение по семестрам, час
			6
1	2	3	4
I. Контактная работа обучающихся с пре- подавателем (всего)	36	16	36
Лекции (Лк)	18	8	18
Практические занятия (ПЗ)	18	8	18
Контрольная работа	+	-	+
Групповые (индивидуальные) консультации	+	-	+
II. Самостоятельная работа обучающихся (СР)	72	-	72
Подготовка к практическим занятиям	18	-	18
Подготовка к экзамену в течение семестра	34	-	34
Выполнение контрольной работы	20	-	20
III. Промежуточная аттестация экзамен	36	-	36
Общая трудоемкость дисциплины час. зач. ед.	144	-	144
	4	-	4

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий

- для очной формы обучения:

№ раз- дела и темы	Наименование раздела и тема дисциплины	Трудо- ем- кость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обу- чающихся и трудоемкость; (час.)		
			учебные занятия		самостоя- тельная ра- бота обучаю- щихся
			лекции	практи- ческие занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Инновационный менеджмент в кадро- вой работе	25	5	-	20
1.1.	Основные понятия инновационного ме- неджмента	10	2	-	8
1.2.	Инновационное управление трудом	5	1	-	4
1.3.	Особенности кадровой работы на разных жизненных стадиях и циклах организации	2,5	0,5	-	2
1.4.	Принципы, методы и функции инноваци- онного менеджмента в кадровой работе	2,5	0,5	-	2
1.5.	Нововведения в кадровой работе	2,5	0,5	-	2
1.6.	Прогнозирование, стратегия, диффузия нововведений в кадровой работе	2,5	0,5	-	2
2.	Инновационный потенциал организа- ции	19	3	4	12
2.1.	Инновационный потенциал работника	6	1	1	4
2.2.	Кадровая элита	6	1	1	4

1	2	3	4	5	6
2.3.	Роль руководителя в активизации инновационной деятельности	7	1	2	4
3.	Организационные структуры инновационных предприятий	10	2	-	8
3.1.	Деятельность служб управления персоналом по разработке и внедрению инноваций в кадровой работе	5	1	-	4
3.2.	Виды оргструктур инновационных организаций	5	1	-	4
4.	Нормативная база инноваций. Развитие нововведений в технологиях управления персоналом	26	4	6	16
4.1.	Государственная инновационная политика	5	1	-	4
4.2.	Нормативная база управления инновациями	3,5	0,5	1	2
4.3.	Новатор, новаторская деятельность	6	1	1	4
4.4.	Основные направления инноваций в сфере управления организацией и персоналом	4,5	0,5	2	2
4.5.	Интеллектуальная собственность	7	1	2	4
5.	Восприимчивость организации к нововведениям. Эффективность нововведений в кадровой работе	28	4	8	16
5.1.	Политика внедрения инноваций в организации	7	1	2	4
5.2.	Сопrotивление внедрению инноваций	7	1	2	4
5.3.	Управление персоналом инновационных организаций	7	1	2	4
5.4.	Экономическая и социальная эффективность нововведений в кадровой работе	7	1	2	4
	ИТОГО	108	18	18	72

- для заочной формы обучения:

№ раздела и темы	Наименование раздела и тема дисциплины	Трудоемкость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость; (час.)		
			учебные занятия		самостоятельная работа обучающихся
			лекции	практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Инновационный менеджмент в кадровой работе	39	5	-	34
1.1.	Основные понятия инновационного менеджмента	8	2	-	6
1.2.	Инновационное управление трудом	7	1	-	6
1.3.	Особенности кадровой работы на разных жизненных стадиях и циклах организации	6	0,5	-	5,5
1.4.	Принципы, методы и функции инновационного менеджмента в кадровой работе	6	0,5	-	5,5
1.5.	Нововведения в кадровой работе	6	0,5	-	5,5
1.6.	Прогнозирование, стратегия, диффузия нововведений в кадровой работе	6	0,5	-	5,5

1	2	3	4	5	6
2.	Инновационный потенциал организации	22	-	2	20
2.1.	Инновационный потенциал работника	8	-	1	7
2.2.	Кадровая элита	7	-	0,5	6,5
2.3.	Роль руководителя в активизации инновационной деятельности	7	-	0,5	6,5
3.	Организационные структуры инновационных предприятий	14	-	-	14
3.1.	Деятельность служб управления персоналом по разработке и внедрению инноваций в кадровой работе	7	-	-	7
3.2.	Виды оргструктур инновационных организаций	7	-	-	7
4.	Нормативная база инноваций. Развитие нововведений в технологиях управления персоналом	30	-	4	26
4.1.	Государственная инновационная политика	6	-	-	6
4.2.	Нормативная база управления инновациями	6	-	1	5
4.3.	Новатор, новаторская деятельность	6	-	1	5
4.4.	Основные направления инноваций в сфере управления организацией и персоналом	6	-	1	5
4.5.	Интеллектуальная собственность	6	-	1	5
5.	Восприимчивость организации к нововведениям. Эффективность нововведений в кадровой работе	30	-	4	26
5.1.	Политика внедрения инноваций в организации	7	-	1	6
5.2.	Сопrotивление внедрению инноваций	7	-	1	6
5.3.	Управление персоналом инновационных организаций	8	-	1	7
5.4.	Экономическая и социальная эффективность нововведений в кадровой работе	8	-	1	7
	ИТОГО	135	5	10	120

4.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам

Раздел 1. Инновационный менеджмент в кадровой работе.

Тема 1.1 Основные понятия инновационного менеджмента (Компьютерная презентация, 2 часа).

Инновация – это коммерчески воплощенная идея, способная новые потребности или удовлетворять имеющиеся новым, более эффективным способом, и в итоге принести эффект (экономический, экологический, социальный, информационный или иной) производителю и потребителю при оптимальном сочетании затрат и результатов внедрения.

В соответствии с положениями Й. Шупетера видами инновации могут быть: новая продукция; новая технология производства; новый материал; маркетинговая инновация, т.е. новый рынок сбыта; организационная инновация, обеспечивающая монопольное положение предприятия.

Социальная инновация – изменение привычного типа мышления и образа жизни.

Инновационная сфера национальной экономики – особая область общественного разделения труда, обеспечивающая реализацию продукта научной сферы в материальном производстве.

Инновационный процесс – преобразование научного знания в инновацию.

Инновационный процесс имеет циклический характер. Это проявляется в том, что одно поколение инноваций сменяется другим. Циклический характер инновационного процесса связан с общим характером процесса экономического развития.

В соответствии с теорией длинных волн Н.Д. Кондратьева выделяют эволюцию пяти технологических укладов (волн):

- первый технологический уклад (1785-1835 гг.) отличался использованием энергии воды, новыми технологиями в текстильной промышленности;
- второй технологический уклад (1830-1890 гг.) связан с развитием железнодорожного транспорта и механического производства во всех отраслях на основе парового двигателя;
- третий технологический уклад (1880-1940 гг.) в своей основе имеет использование в промышленном производстве электрической энергии и как результат – развитие тяжелого машиностроения и электротехнической промышленности;
- четвертый технологический уклад (1930-1990 гг.) основан на дальнейшем развитии энергетики с использованием нефти и нефтепродуктов, газа, средств связи, новых синтетических материалов. Производство стало массово механизированным и автоматизированным;
- пятый технологический уклад (1985-2035 гг.) опирается на достижения в области микроэлектроники, информатики, биотехнологии, геномной инженерии, новых видов энергии, материалов, освоения космического пространства, спутниковой связи и т.п. Происходит переход от комплексной механизации и автоматизации к применению в производстве искусственного интеллекта.

Инновационная деятельность – деятельность, направленная на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок для расширения и обновления номенклатуры и улучшения качества выпускаемой продукции (товаров, услуг, работ), совершенствования технологии их изготовления с последующим внедрением и эффективной реализацией на внутреннем и зарубежном рынках.

Разновидности инновационной деятельности: а) подготовка и организация производства; б) пред-производственные разработки; в) маркетинг новых продуктов; г) приобретение неовещественной технологии со стороны в форме патентов, лицензий, ноу-хау, торговых марок, конструкций, моделей и услуг технического содержания; д) приобретение овещественной технологии; е) производственное проектирование.

Социально-экономические функции инноваций:

- практически все изобретения направлены на уменьшение затрат энергии, живого труда, воздают возможности вовлечения в производство новых производительных сил, повышают эффективность труда и производства;
- повышение качества произведенных продуктов, что приводит к росту уровня производства и потребления, способствует улучшению качества жизни;
- инновации, повышая качество, снижая затраты и совершенствуя потребление, способствуют поддержанию пропорций между спросом и предложением, между производством и потреблением;
- в ходе разработки инноваций и в процессе использования идет процесс развития человека.

Инновационный менеджмент – одна из разновидностей стратегического менеджмента, непосредственным объектом которого выступают инновационные процессы во всем их разнообразии, осуществляемые во всех сферах народного хозяйства.

Содержание понятия «инновационный менеджмент» можно рассматривать в трех аспектах: наука и искусство управления инновациями; вид деятельности и процесс принятия управленческих решений в инновациях; аппарат управления инновациями.

Тема 1.2 Инновационное управление трудом (Компьютерная презентация, 1 час).

В центре внимания менеджмента в ориентированных на нововведения организациях находятся процессы: преодоление ограниченности технократических форм разделения труда; внесение инновационных параметров в расширение трудовых функций; изменение форм контроля и расширение полномочий на микроуровне, распространение групповых форм работы; радикальная смена подходов к оценке профессионализма; непрерывное планирование карьеры работников; развитие системы формальных и неформальных инновационных коммуникаций; создание атмосферы внутреннего инновационного предпринимательства; усложнение трудовой мотивации, переориентация системы ценностей работников на самовыражение, развитие и творчество; стимулирование инновационного поведения работников; формирование организационной культуры инновационного типа.

Инноватор – специалист, активно участвующий в инновационном процессе, умеющий действовать в условиях неопределенности и риска, находить нетрадиционные решения проблем, обеспечивать высокую продуктивность и коммуникабельность.

Инновационное управление трудом – это управление, основанное на развитии творческого потенциала работников, направленное на мотивацию и стимулирование инновационного поведения персонала.

Объектом инновационного управления трудом являются человеческие ресурсы организации, а предметом – развитие творческого потенциала и инновационного поведения работников.

Инновационное управление трудом должно быть: 1) встроено в стратегическое управление организацией; 2) соответствующим образом организовано, иметь свои специфические функции, т.е. представлять собой определённую систему.

Основными специфическими функциями инновационного управления трудом являются: создание инновационного климата, основанного на взаимном доверии и направленного на развитие инновационной деятельности в организации; формирование системы эффективного генерирования идей и механизма аккумуляции творческих идей и предложений; развитие внутрифирменного инновационного предпринимательства; развитие инновационных коммуникаций; развитие персонала в рамках непрерывного организационного обучения; мотивация и стимулирование инновационного поведения персонала; внесение инновационных аспектов в традиционные функции управления трудом.

Отдельным элементом системы инновационного управления трудом является инновационный менеджмент в кадровой работе, имеющий собственные объекты и субъекты:

- объектом инновационного менеджмента являются процессы обновления и развития, потребности и параметры кадров и кадровых систем предприятий и других социально-экономических структур;
- субъект инновационного менеджмента – инновационные составляющие кадровых и трудовых служб предприятий и других структур.

Цель инновационного менеджмента в кадровой работе – построение эффективной системы инновационного управления кадрами в рамках государства, региона, отрасли, организации для формирования и эффективного функционирования инновационно-активного кадрового потенциала.

Сущность управления инновациями в кадровой работе – обеспечение эффективных масштабов и темпов обновления в кадровой работе в соответствии с текущими и перспективными целями организации, с требованиями и стандартами государства и профсоюзов в социальной области.

Кадровая работа – деятельность государственных органов, органов управления отдельных организаций, кадровых служб и должностных лиц, направленная на реализацию кадровой политики.

Направлениями кадровой работы являются: формирование системы управления персоналом и ее стратегии; планирование кадровой работы, найм, отбор и прием кадров; деловая оценка, профориентация и адаптация персонала; обучение, управление карьерой и продвижением кадров; мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала; создание нормальной психологической обстановки в коллективе и т.п.

Кадровая политика – генеральное направление кадровой работы; совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных: на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала; на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

Основные направления кадровой политики: прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий; разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач предприятия; разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом; создание современных систем подбора и отбора персонала; проведение маркетинговой деятельности в области персонала; разработка программ занятости; усиление стимулирующей роли оплаты труда; разработка социальных программ и т.д.

Тема 1.3 Особенности кадровой работы на разных жизненных стадиях и циклах организации (Компьютерная презентация, 0,5 часа).

Согласно органическому подходу к управлению функционирование организации по шкале времени может быть представлено в терминах жизненного цикла, отражающего как процессуальность развития, так и его стадийность.

Можно выделить несколько уровней рассмотрения подобной этапности: а) стадии – периоды, проживаемые фирмой в рамках однотипных ценностных установок и фиксирующие, в первую очередь, специфику управленческих задач в определенный период функционирования организации; б) циклы развития – периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации.

Стадии развития организации:

1) формирование организации. На этой стадии для организации важно найти тот товар, который может быть предложен потребителю. Если организации удастся найти свое место на рынке, “раскрыть” свой товар, то она может перейти в следующую стадию – интенсивного роста;

2) интенсивный рост. На этой стадии организация развивается, увеличивается объем продаваемого товара, увеличивается число персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности;

3) стабилизация. На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности. Обычно в связи с изменчивостью рынка,

потребителя цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стадийности развития организации. После стадии стабилизации организация закономерно может перейти в стадию кризиса;

4) кризис (спад). Кризис характеризуется, как правило, снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации.

Однако организация может сохраниться и перейти вновь к следующему циклу развития. Но это происходит только в том случае, если она сможет найти новый, привлекательный для потребителя товар, занять новое место на рынке. Если это удалось, то организация уже в превращенном виде может вновь пережить стадии формирования, интенсивного роста и стабилизации, которые неизбежно будут сменены новым кризисом.

На каждой стадии организация реализует специфическую стратегию развития.

Организации проходят еще один временной цикл, более длительный по сравнению со стадийным, в котором можно выделить четыре различных типа ценностных установок:

1) установка, характерная для цикла развития организации “тусовка”, ставит во главу ценности межличностного общения, создания внутрифирменной целостности на базе личных контактов, приверженности общим принципам коммуникации и подобным человеческим особенностям;

2) установка, характерная для цикла развития организации под названием “механизация”, связана с пониманием ценности упорядочивания, определенности деятельности, внутренней организации. Именно на данном цикле развития организация впервые сталкивается с необходимостью замены сотрудников, которые хорошо вписываются в личностную, неформальную структуру, но не могут быть эффективными специалистами;

3) установка, проявляющаяся в период цикла развития “внутреннее предпринимательство”, провозглашает необходимость максимального участия каждого из сотрудников в “предпринимательском процессе”. Такое представление о ценностях говорит о том, что любой сотрудник организации должен подходить к реализации своей деятельности как предприниматель, который представляет товар на рынке. А поэтому любой сотрудник должен хорошо знать своего клиента (и внутрифирменного также), его потребности и работать так, чтобы его продукт находил сбыт;

4) установка, характерная для этапа “управление качеством”, связана с всемерной ориентацией всех и каждого на качество. В рамках данного цикла каждый сотрудник организации должен озаботиться проблемой качества (соответствия представлениям заказчика о желаемом) итогового продукта, а для этого каждый из промежуточных продуктов (полуфабрикатов) должен быть максимально качественным. Хотя сама проблема понимания качества также будет требовать уточнения - что понимать под качеством конкретного товара. Для кого-то качественным будет считаться вечная зажигалка, а для кого-то - остромодная вещь даже из очень хрупкого материала.

Тема 1.4 Принципы, методы и функции инновационного менеджмента в кадровой работе (Компьютерная презентация, 0,5 часа).

Принципы инновационного менеджмента в кадровой работе – совокупность положений, которые помогут управляющему достигнуть поставленной цели: обеспечение свободного потока информации, который позволяет тем, кто работает над нововведениями, находить новые идеи в самых неожиданных местах и приспособлять их к целям и задачам организации; осуществление частого и близкого контакта между подразделениями, усиление горизонтальной, а также вертикальной связи, что обеспечивает необходимые ресурсы, информацию и поддержку; поддержание традиции работать командами; существование высокого уровня доверия в коллективе; использование демократического стиля управления, который обеспечивает больше возможностей для нахождения новшеств; наличие руководителей, которые верят в нововведения и делают все, чтобы были доступны необходимые ресурсы и реализованы потенциальные возможности.

Методы инновационного менеджмента в кадровой работе - совокупность приемов, используемых: в области подготовки кадров; в области комплектования и использования персонала; в области сокращения персонала.

Функции инновационного менеджмента в кадровой работе можно условно подразделить на предметные, процессуальные и социально-психологические.

Предметные функции включают: формирование целей; планирование; организация; контроль.

Процессуальные функции выражают единую технологию реализации всех основных функций управления: формирования целей и планирования инноваций, организации и контроля инновационных процессов. Процессуальные функции содержат два главных компонента инновационного менеджмента в управлении персоналом – коммуникации и решения.

Социально-психологические аспекты управления инновациями отражают персональные элементы инновационного менеджмента. Социально-психологическое управление находит свое выражение в двух разновидностях функций – делегировании полномочий и мотивации.

К специфическим функциям инновационного менеджмента в кадровой работе относятся: организация и проведение научно-аналитических работ в области развития кадровой работы государства, региона, отрасли, организации; организация подготовки персонала, повышение его квалификации; поиск, набор, отбор кадров для организации; деловая оценка персонала; передвижение персонала внутри организации и др.

Тема 1.5 Нововведения в кадровой работе (Компьютерная презентация, 0,5 часа).

Кадровые нововведения – целевая деятельность по внедрению кадровых новшеств, направленная на повышение уровня и способности кадров решать задачи эффективного функционирования и развития социально-экономических структур организации и ее подразделений.

Нововведения в кадровой работе могут быть классифицированы по ряду признаков:

Признаки разделения на группы	Значения признаков, позволяющие определить нововведение инновационный процесс													
1. Жизненный цикл организации-инноватора	1.1. Создание		1.2. Становление		1.3. Зрелость		1.4. Перестройка		1.5. Упадок					
2. Причина нововведения	2.1. Развитие науки и техники			2.2. Внутренние потребности организации			2.3. Потребности рынка							
3. Сфера нововведения	3.1. Система управления персоналом в целом		3.2. Подсистема линейного руководства		3.3. Функциональная подсистема системы управления персоналом		3.4. Технология управления персоналом		3.5. Технология управления развитием персонала		3.6. Технология управления поведением персонала		3.7. Отдельные процедуры управления персоналом	
4. Источник нововведения	4.1. Новая идея			4.2. Новая концепция		4.3. Новое решение			4.4. Новый метод					
5. Тип новатора (создатель новшества)	5.1. Законодатель		5.2. Научная организация (вуз, НИИ, консалтинговая фирма)		5.3. Практическая организация (рекрутинговое или кадровое агентство, служба занятости)		5.4. Клиенты и их организации			5.5. Подразделения и отдельные сотрудники самой организации				
6. Степень радикальности нововведения	6.1. Абсолютная (пионерное, базовое нововведение)				6.2. Относительная (новая разработка, изобретение)			6.3. Частная (модификация, усовершенствование)						
7. На кого направлено нововведение	7.1. Персонал организации в целом			7.2. Отдельные категории персонала		7.3. Отдельные коллективы			7.4. Отдельные сотрудники					
8. Глубина преобразований организации для осуществления нововведения	8.1. Системные (система управления персоналом в целом)				8.2. Комплексные (отдельная подсистема)			8.3. Элементные, локальные (отдельные элементы подсистем)						
9. Уровень инноватора	9.1. Отдельное подразделение организации-инноватора			9.2. Организация – инноватор в целом		9.3. Группа организаций, корпорация, концерн			9.4. Отрасль, группа отраслей					
10. Тип инновации	10.1. Новый регламент		10.2. Новая технология		10.3. Новая структура		10.4. Новая методика		10.5. Новая процедура		10.6. Новая услуга			
11. Длительность инновационного процесса	11.1. Оперативный (до 6 месяцев)			11.2. Краткосрочный (до 1 года)		11.3. Среднесрочный (2-3 года)			11.4. Долгосрочный (более 3 лет)					
12. Потенциал (масштаб распространения) инновации	12.1. Единичная реализация (собственное использование)				12.2. Ограниченная реализация (диффузия)			12.3. Широкая диффузия						

Осуществление кадровых нововведений требует реализации: 1) инновационно-кадрового маркетинга; 2) мотивации кадровых инноваций; 3) организации кадровых нововведений; 4) оценки проектов кадровых нововведений.

Кадровая реформа – крупномасштабное кадровое нововведение, направленное на кардинальное изменение или обновление кадрового потенциала в соответствии с качественно новыми целями и задачами развития социально-экономических систем и структур.

Перестройка деятельности кадровых служб должна осуществляться по следующим основным направлениям:

- обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования потенциала персонала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора - от начальной трудовой подготовки и профориентации молодежи до заботы о ветеранах труда и пенсионерах;

- широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки необходимых для организации работников. Проблема опережающей подготовки рабочих и специалистов для освоения новой техники и технологии требует от кадровых служб совершенствования планирования подготовки кадров;

- планомерная работа с резервом для выдвижения, которая в настоящих условиях должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;

- пересмотр подходов к обеспечению стабильности трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности персонала на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;

- обеспечение социальных гарантий в области занятости, что требует квалифицированного соблюдения порядка трудоустройства и переориентации высвобождаемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;

- переход от преимущественно административных методов управления кадрами к цивилизованным формам подбора, расстановки и оценки персонала, что влечет за собой умение применять методы психологического тестирования, социологические методы изучения общественного мнения и др.;

- укрепление кадровых служб квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, в связи с чем необходима система подготовки, переподготовки и повышения квалификации организаторов служб управления персоналом;

- полное обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, ее материально-технической и информационной базы;

- управление персоналом должно быть интегрировано в систему общего руководства и стратегического планирования. Речь не идет о смене ориентации кадровых служб. Наоборот, утверждается взгляд, что служба персонала должна определять стратегическое направление своей собственной работы, которое делает ее необходимым звеном в общей структуре управления.

Тема 1.6 Прогнозирование, стратегия, диффузия нововведений в кадровой работе (Компьютерная презентация, 0,5 часа).

Особую роль в инновационном процессе играет прогнозирование.

Прогноз – это поиск реального и экономически оправданного решения.

Прогнозирование представляет собой целенаправленную деятельность по исследованию динамики внутренних и внешних факторов и их влияния на целевые результаты деятельности и развития организаций и определению процессов, которые необходимо учитывать в будущем периоде с целью обоснования методов активного воздействия на них.

Основными понятиями прогностики как науки являются: вариант прогноза; метод прогнозирования; методика прогнозирования; система прогнозирования; объект прогнозирования; потребитель прогноза; субъект прогнозирования; этап прогнозирования.

Прогнозирование тесно связано с планированием, поскольку в обоих случаях имеет место получение информации о будущем.

Планирование представляет собой отображение в предполагаемых процессах, технологиях, показателях и создаваемых условиях будущее наиболее вероятное и наиболее выгодное состояние организации.

Стратегия представляет собой взаимосвязанный комплекс действий во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации.

Стратегическое планирование преследует две основные цели: 1) эффективное распределение и использование ресурсов; 2) адаптация к внешней среде.

Разработка стратегии начинается с формулировки общей цели организации, которая должна учитывать: основное направление деятельности фирмы; принципы взаимодействия с внешней средой (принципы торговли, отношения к потребителю, ведение деловых связей); культуру организации, ее традиции, рабочий климат.

После постановки общей цели осуществляется второй этап стратегического планирования – конкретизация целей.

Стратегическое планирование опирается на тщательный анализ внешней и внутренней среды фирмы. При этом: оцениваются изменения, происходящие или могущие произойти в планируемом периоде; выявляются факторы, угрожающие позициям фирмы; исследуются факторы, благоприятные для деятельности фирмы.

Диффузия – распространение, тиражирование и многогранное повторение на других объектах. Согласно теории нововведения И. Шумпетера, диффузия нововведений – это процесс кумулятивного увеличения числа имитаторов (последователей), внедряющих нововведения вслед за новатором в ожидании более высокой прибыли.

Диффузия инновации – процесс, посредством которого нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени.

Непрерывность нововведенческих процессов определяет скорость и границы диффузии нововведений. В реальных инновационных процессах скорость процесса диффузии нововведений определяется различными факторами: а) формой принятия решения; б) способом передачи информации; в) свойствами социальной системы, а также свойствами самого нововведения (относительные преимущества по сравнению с традиционными решениями; совместимость со сложнейшей практикой и технологической структурой; сложность; накопленный опыт и другие).

Раздел 2. Инновационный потенциал организации.

Тема 2.1 Инновационный потенциал работника.

Персонал – важная функциональная подсистема организации, главный ресурс инновационного развития. Видение каждого работника как индивидуальности дает развитие таким направлениям управления персоналом, как разработка непрерывного профессионального обучения, система мотивации персонала, оценка эффективности работников и др.

Трудовой потенциал работника – совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях существенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Основные компоненты трудового потенциала работника: психофизиологические, социально-демографические, квалификационные, личностные.

Управление трудовым потенциалом работника в организации должно осуществляться с использованием следующих принципов: соответствие трудового потенциала характеру, объему и сложности выполняемых трудовых функций и видов работ; эффективное использование трудового потенциала; создание условий для профессионально-квалификационного развития персонала, карьерного роста и расширения умений и навыков работников предприятия.

Инновационный потенциал кадров организации – способность ее кадров: к позитивно-критическому восприятию новой информации; к приращению общих и профессиональных знаний; к выдвижению новых конкурентоспособных идей; к нахождению решений нестандартных задач и новых методов решения традиционных задач; к использованию знаний для практической реализации новшеств.

Большую роль для осуществления подобного рода деятельности играет организация и осуществление внутрифирменного обучения персонала.

К обучению относятся следующие ключевые положения:

- сложный и непредсказуемый характер внешней среды организации порождает необходимость постоянно обновлять и совершенствовать знания;
- обучение носит развивающий характер, направленный на осмысление предпринимаемых трудовых действий. Стратегические инициативы осуществляются теми лицами, у кого есть способности;
- обучение в организациях должно не только развивать способность организации к изменениям, но и настраивать весь внутренний механизм организации на инновации, на генерацию новых идей и решений. Желая реагировать на изменения организация должна не только использовать информацию и знания, но и создавать их. Работники организации должны не пассивно встречать инновации, а быть их активными проводниками.

Основные мероприятия инновационного развития трудового потенциала организации: формирование идеологии и принципов кадровой политики; определение стратегических целей организации и

целей кадровой политики; прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий; разработка программ занятости и социальных программ; проведение маркетинговой деятельности в области персонала; планирование потребности организации в персонале; организация привлечения, отбора, оценки и аттестации, профориентация и трудовая адаптация персонала; подбор и расстановка персонала; организация труда и рабочего места; разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда; определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов; управление нововведениями в кадровой работе; рационализация затрат на персонал организации; разработка программ развития персонала.

Тема 2.2 Кадровая элита.

Характер труда и поведение высококвалифицированных специалистов (кадровой элиты) отличается от массы остальных работников. У них наблюдается высокий уровень мотивации, инициативы и творческого мышления, автономность в работе и коммуникативная компетентность. По существу, эти специалисты не нуждаются в профсоюзах как защитниках их интересов, так как особое положение таких работников позволяет им самостоятельно отстаивать свои права. Отличает их и способность быстро адаптировать новые разнообразные знания (познавательная мобильность). Часто эту группу новых работников определяют как «интеллектуальную элиту», «работников знаний» или «работников в золотых воротничках».

Современные «работники знаний» не имеют жёсткой зависимости от компании, так как могут производить свой информационный продукт и вне её структур, имея необходимые средства производства в личной собственности. Такой работник предлагает работодателю не свои способности к труду, а его результат, не рабочую силу, а потребительную стоимость, воплощённую в том или ином информационном продукте или новой производственной технологии. В итоге возникает ситуация, когда компания больше нуждается в сотрудниках, чем они в ней. Поэтому управлять современными творческими работниками традиционными методами невозможно.

Большое значение при этом имеет стимулирование. Кроме стимулирования, управление инновационной деятельностью персонала организации целесообразно осуществлять с использованием социально-психологических методов, ориентированных преимущественно на удовлетворение высших социальных потребностей работников.

Социальные методы управления представляют собой способы воздействия на процесс формирования и развития коллективов работников и рабочих групп, на социальные процессы, протекающие внутри таких групп.

Психологические методы управления представляют собой способы воздействия на психологическую структуру личности, предполагают развитие личности, повышение удовлетворенности работников. К ним относятся: профориентация, гуманизация труда, а также специфические приемы психологического побуждения – убеждение, вдохновение, демонстрация примера и т.п.

Моральное стимулирование нацелено на удовлетворение высших социальных потребностей работников в общении, уважении, признании, и т.д. Оно включает такие способы воздействия, как благодарность, вручение грамоты или диплома, награждение знаком отличия, публикация в печати и др.

Обучение имеет своей целью удовлетворение потребности работников в личностном, профессиональном и служебном развитии, которое осуществляется путем предоставления им возможности повышения квалификации, стажировок, освоения новых профессий и т.п.

Тема 2.3 Роль руководителя в активизации инновационной деятельности.

Руководитель компании является центральным звеном и основной движущей силой любого инновационного процесса. Его деятельность затрагивает все этапы инновационного менеджмента – с разработки инновационной идеи до осуществления контроля над ходом выполнения инноваций. Поэтому в современных условиях значительные изменения претерпевает система требований, предъявляемых к менеджерам всех звеньев управления, и особенно к руководителям высшего управленческого эшелона компаний. Чтобы современное хозяйственное предприятие достигло успеха, руководить им должен инновационный менеджер.

Можно выделить четыре группы руководителей по степени их инновационности:

- «Монархи» - руководят фирмой «железной рукой», удерживая власть как можно дольше и всячески препятствуя инновациям;
- «Генералы» - это лидеры, выбранные собранием акционеров или советом директоров для внедрения определенной инновационной стратегии, замены старого консервативного руководства;
- «Послы» - представляют собой руководителей, полностью ориентированных на постоянные инновации и способных адекватно реагировать на любые изменения во внешней среде, обеспечивая гибкое искусство управления;

- «Губернаторы» - это бывшие средние и низовые менеджеры, достигшие вершины управленческой карьеры и знающие компанию «изнутри», активно использующие мотивационные методы управления и активно внедряющие принципы децентрализации и коллегиальности.

Кого можно считать инновационным менеджером?

Изобретателя, который преодолевает препятствия, связанные с использованием изобретения; предпринимателя, который пользуется монополией на результаты умственного труда, предоставленной ему благодаря приобретению патента, берется за реализацию чужой идеи, инициирует ее практическое осуществление; активного консультанта, который ориентирует общественное мнение на применение нововведения. Инновационный менеджер – лицо, способное решать необычную экономическую (техническую) проблему.

Инновационный менеджер – это человек, которого выделяет среда в нестабильном мире, который может найти прочное основание в этом окружающем его мире. Он владеет предпринимательской философией. Это позволяет ему подвергать систематической оценке технологическое развитие и его общественно-экономические последствия, модифицировать кратко- и среднесрочные цели, в зависимости от ситуации изменять и перспективную стратегию. Он может непрерывно оценивать развитие внешней среды, формирование рынка, прогресс, достигаемый соперниками, международные позиции технологии и ее связь с другими технологиями. Без соответствующей философии такие оценки разобщаются, перестают составлять единое целое, исследования и другие инновационные фазы ориентируются на узкие групповые цели.

Требования к организаторским способностям инновационного менеджера: адаптационная мобильность; контактность; стрессоустойчивость; доминантность; энергичность; познавательная способность; профессионализм и опыт.

Раздел 3. Организационные структуры инновационных предприятий.

Тема 3.1 Деятельность служб управления персоналом по разработке и внедрению инноваций в кадровой работе (Компьютерная презентация, 1 час).

Службы по персоналу эффективно работающих компаний и соответственно их менеджеры решают следующие задачи: подбор персонала разного уровня, учет изменений, происходящих с работниками; обучение, повышение квалификации или переквалификация персонала; создание оптимальных условий для эффективной деятельности работников; решение социальных вопросов; юридические и дисциплинарные аспекты взаимодействия работника и организации; осуществление контактов с внешними организациями.

Расширение сферы деятельности служб управления персоналом приводит к более широкому набору функций: планирование кадров; вербовка; отбор; зарплата и льготы; профессиональная адаптация; обучение; аттестация; перестановка; подготовка руководителей.

Традиционные функции кадровой работы сохранились и в службах инновационных организаций, но уже не они определяют главное содержание кадровой работы.

Основным содержанием их работы стало: обеспечение организации трудовыми ресурсами высокого качества); развитие кадров; их поддержка и стабилизация.

Функции кадровых служб инновационных организаций: осуществление прогнозирования, перспективного и текущего планирования потребности в кадрах, их движения, подбора и расстановки; осуществление систематического анализа состава кадров по профессиональному, общеобразовательному, возрастному и другим признакам; организация рациональной системы учета кадров и их движения внутри организации; осуществление процедуры подбора и расстановки кадров; формирование и проведение кадровой политики при найме, продвижении, перемещении, вознаграждении и пр.; индивидуальное изучение работников номенклатуры того руководителя, которому подчинен отдел кадров; постоянный анализ структуры и состояния кадров, невыходов на работу, аварий, текучести, жалоб и претензий; организация планомерной оценки (аттестации и пр.) кадров представительными комиссиями; разработка мероприятий по повышению квалификации кадров и их переподготовке. Подбор кандидатур для направления на учебу (внутри или вне фирмы); формирование кадрового резерва и работа с ним; контроль и координация кадровой работы по всей организации. Проведение консультаций по работе с кадрами; систематический анализ структуры аппарата управления, выработка рекомендаций по улучшению организационных структур; составление учебно-информационных пособий по программам подготовки специалистов, справочников для служащих по организационно-должностным структурам и пр.; организация медицинского обслуживания, пожарной и прочей охраны служебных зданий, организация работы приемных и пр.; организация социального обеспечения персонала (страхований и пенсий); осуществление расчета и выдачи заработной платы сотрудникам и контроль за этой функцией; проведение конкурсов на вакантные места; организация процесса адаптации новых работников; тарификация рабочих мест; оценка уровня безопасности, комфортабельно-

сти и условий труда; выработка правил оценки результатов труда; определение условий социального обеспечения; установление компенсаций и льгот; контроль затрат на персонал; содействие улучшению психологического климата в коллективах; управление трудовыми отношениями; документирование работы с кадрами.

Вышеперечисленные функции могут быть разделены на: традиционные и новые; основные и вспомогательные.

Новый подход заключается в интеграции функций, ориентированных на персонал, что позволяет администрации реально управлять этим важнейшим ресурсом.

Интегрированная кадровая служба выполняет сегодня функции, которые ранее не входили в сферу работы с кадрами.

В практике западного менеджмента к основным задачам системы управления персоналом относят: обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными работниками; совершенствование мотивационных систем персонала; повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий персонала; развитие и поддержание на высоком уровне системы повышения квалификации персонала и профессионального образования; сохранение благоприятного морального климата; управление внутриорганизационным движением персонала к взаимной выгоде работников и администрации; планирование карьеры - продвижение по службе; формирование творческой активности персонала, его участие в реализации инновационных планов фирмы; совершенствование методов оценки деятельности персонала и аттестации управленческого персонала.

Тема 3.2 Виды оргструктур инновационных организаций (Компьютерная презентация, 1 час).

Организационная структура инновационной организации – это: состав отделов, служб и подразделений организации, занятых научной, проектной и обеспечивающей деятельностью; характер их соподчиненности и подотчетности друг другу и высшему органу управления; координационные и информационные связи; порядок распределения функций управления по уровням управленческой иерархии.

Организационная структура инновационной организации может быть разных типов.

1. Линейная структура. Ее суть состоит в том, что все функции управления сосредоточиваются у руководителя, и каждый работник подчиняется одному руководителю.

Преимущества такой структуры: точное определение и разграничение функций и ответственности, сокращение дублирования функций в аппарате, единство распорядительства, простота управления.

Недостатки: вышестоящие руководители и отделы перегружены, так как в них стекается вся информация; передача информации между подразделениями затрудняется; способности работника оцениваются по умению выполнять функции внутри, а не с точки зрения обеспечения конечного результата всей организации.

2. Функциональная структура. При функциональной системе каждый работник подчиняется нескольким руководителям, получает от них указания и отчитывается о своей деятельности.

Достоинства функциональной структуры: более компетентное решение специальных вопросов, наличие специалистов, освобождение линейных руководителей от решения некоторых специальных вопросов.

Недостатки: падение уровня исполнительской дисциплины, нарушение принципа единоначалия, расплывчатость в распределении функций и подчиненности, чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач в своих подразделениях.

3. Линейно-функциональная структура представляет собой соединение линейных и функциональных структур, работник находится в дисциплинарной подчиненности у самого начальника, но получает задание и информацию о своей деятельности не у одного, а у определенного числа руководителей.

Достоинства линейно-функциональной структуры: руководитель высшего уровня опирается на предложения функциональных подразделений, вырабатывает решение для линейных руководителей низших уровней. Линейные уровни получают советы от функционального руководителя.

Недостатки: быстрое, трудно управляемое дробление и увеличение количества функциональных служб, увеличение количества плохо контролируемых горизонтальных связей, присвоение командных обязанностей функциональными службами в силу личного авторитета соответствующего руководителя.

4. Штабная структура. При линейных руководителях создаются специальные подразделения – штабы, состоящие из представителей проектных организаций, специалистов, представителей местных администраций, ученых, которые по существу являются консультативными органами, но не решают конкретных вопросов производственной деятельности.

Достоинства структуры: линейный руководитель имеет возможность принять компетентные решения в сложных ситуациях, при решении определенных задач перспективного значения, а также при осуществлении новых уникальных проектов.

Недостатки: некоторое увеличение количества функциональных служб, снижение персональной ответственности сотрудников за результаты работы.

5. Дивизиональные структуры – структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли. Данная структура целесообразна при наличии в фирме разнородных направлений деятельности. В связи с этим выделяется три типа дивизиональных структур: а) продуктово-ориентированные структуры; б) ориентированные на потребителя структуры; в) регионально-ориентированные структуры.

Достоинства дивизиональной структуры: гибкость и быстрая адаптация к внешним условиям, концентрация внимания высшего руководства компании на стратегическом планировании и управлении, улучшение коммуникаций, высокая мотивация персонала, развитие широты мышления и предприимчивости.

Недостатки: некоторое увеличение персонала, общие интересы фирмы уходят на второй план, возможность возникновения межотделенческих конфликтов (например, в случае возникновения дефицита централизованно распределяемых ресурсов), ослабление горизонтальных связей между отделениями, трудность осуществления контроля.

6. Проектная структура. Подразумевает формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе.

Важнейшие преимущества таких структур управления: интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту; комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы; концентрация всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта; большая гибкость; активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп; усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

Недостатки проектной структуры: при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого; от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании; формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании; появление трудностей с перспективным использованием специалистов в данной компании; наблюдается частичное дублирование функций.

7. Матричная организационная структура. Базируется на принципе множественного (чаще всего, двойного) подчинения – непосредственно начальнику отдела и руководителю проекта. Данная структура целесообразна при освоении новых проектов и продуктов.

Достоинства матричной структуры: гибкость и адаптивность к мнениям начальников отделов и руководителя проекта, высокая оперативность реализации новых проектов, освобождение высшего руководства от решения оперативных вопросов; вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства.

Недостатки: двойное подчинение приводит к конфликтам и обострению борьбы за власть.

8. Программно-целевая организационная структура управления компанией – это совмещение элементов функциональной и дивизионной структур, т.е. имеется принцип двойного подчинения – линейному руководителю дивизионной структуры и руководителю проекта функциональной службы). Функциональное проектное (программное) подразделение формируется, как правило, под определенную новую цель в качестве временного или постоянного подразделения.

К преимуществам структуры относятся: способность быстрой перестройки под меняющиеся условия; кооперация различных органов для наилучшего достижения определенной цели; централизация управленческих функций.

Недостатки такой структуры: многоступенчатость в процессе принятия решений; разноподчиненность исполнителей программы; высокая ресурсоемкость.

9. Адхократическая (специальная) структура – состоит из относительно слабо связанных между собой групп специалистов и незначительного числа вспомогательного персонала.

10. Фрагментарная структура – представляет собой совокупность самостоятельных целевых групп (команд, комитетов), занятых теоретическим решением важных для жизни организации проблем. Такие группы состоят из узких специалистов.

11. Бригадная структура. Основу структуры составляет групповая форма организации труда и производства. Основные принципы, на которых строится бригадная структура: автономная работа; самостоятельное принятие решений и координация по горизонтали; смена жестких связей гибкими; привлечение для разработки и решения задач сотрудников других функциональных подразделений.

Раздел 4. Нормативная база инноваций. Развитие нововведений в технологиях управления персоналом

Тема 4.1 Государственная инновационная политика.

Инновационная политика государства – комплекс принципов и взаимосвязанных экономических, правовых, организационных и социальных методов планирования, стимулирования, регулирования и контроля процессов инновационной деятельности в научно-технической и производственной сферах.

Целью инновационной политики России на современном этапе является обеспечение к 2020 году мирового уровня исследований и разработок и глобальной конкурентоспособности РФ на направлениях, определенных национальными научно-технологическими приоритетами.

К основным задачам инновационной политики государства относятся:

- повышение эффективности государственного участия в развитии отечественной фундаментальной и прикладной науки, а также технологий, необходимых для обеспечения национальной безопасности, систем жизнеобеспечения и других сфер ответственности государства;
- активизация инновационных процессов в национальной экономике и социальной сфере;
- развитие фундаментальных научных исследований;
- создание опережающего научно-технологического задела на приоритетных направлениях научно-технологического развития;
- институциональное развитие сектора исследований и разработок, совершенствование его структуры, системы управления и финансирования, интеграция науки и образования;
- формирование современной материально-технической базы сектора исследований и разработок;
- обеспечение интеграции российского сектора исследований и разработок в международное научно-технологическое пространство в национальных интересах Российской Федерации.

Приоритетными направлениями развития науки, технологий и техники РФ являются: безопасность и противодействие терроризму; индустрия наносистем; информационно-телекоммуникационные системы; науки о жизни; перспективные виды вооружения, военной и специальной техники; рациональное природопользование; транспортные и космические системы; энергоэффективность, энергосбережение, ядерная энергетика.

Основные принципы государственной инновационной политики: правительственная поддержка фундаментальных исследований; приоритет инноваций над традиционным производством; свобода научно-технического творчества; правовая охрана и патентная защита интеллектуальной собственности; интеграция научной, научно-технической деятельности и образования; поддержка конкуренции в сфере науки и техники, инновационной деятельности; концентрация ресурсов на приоритетных направлениях НИОКР; создание общехозяйственного инновационного климата: поощрения, восстановление капитала, предоставление льгот при внедрении новых, ранее не использованных в производстве видов оборудования, сырья, материалов, энергии; подготовка и переподготовка кадров для новых и новейших отраслей производства; содействие развитию международного научного сотрудничества; эффективность инновационных процессов.

Базой развития науки и технологи в РФ являются:

- научно-технический комплекс, представляющий собой совокупность организаций различной организационно-правовой формы и формы собственности, осуществляющих научную, научно-техническую деятельность и подготовку научных работников, в том числе кадров высшей квалификации;
- фундаментальная наука, имеющая признанные научные школы и достижения мирового уровня, а также развитая система высшего образования;
- важнейшие прикладные исследования и разработки, промышленный потенциал, уникальные производственные и иные технологии, научно-технический задел;
- высококвалифицированные кадры научных работников и специалистов, информационная инфраструктура, материально-техническая и опытно-экспериментальная база;
- опыт концентрации усилий на решение сложных научно-технических и технологических проблем национального масштаба;
- богатые природные сырьевые ресурсы, развитая транспортная и коммуникационная инфраструктура.

Для реализации инновационной политики государство использует все возможные механизмы ее регулирования – организационные, экономические, финансовые, нормативно-правовые.

Инструменты государственного регулирования инновационной деятельности включают: социально-экономические и научно-технические прогнозы государственной политики в области финансов, цен, денежного обращения, воспроизводственной, структурной политики и др.; государственно-административные, общеэкономические и рыночные регуляторы; федеральные и региональные программы, балансы и модели оптимизации экономических процессов; государственные заказы и современные контрактные системы; индикативные механизмы и регуляторы деятельности государственных предприятий и организаций и других форм собственности.

Тема 4.2 Нормативная база управления инновациями.

Нормативно-правовая база, регулирующая инновационную деятельность, включает:

- Конституцию РФ,
- Гражданский кодекс РФ,
- принимаемые в соответствии с Конституцией и Гражданским кодексом законы и иные нормативные правовые акты РФ и субъектов РФ;
- международные договоры РФ, относящихся к инновационной деятельности.

В основе этого регулирования – правовая охрана результатов, полученных в ходе инновационной деятельности. Поскольку эти результаты представляют собой новые интеллектуальные продукты и технологии, постольку они предстают как объекты интеллектуальной собственности. Их правовая охрана осуществляется на базе требований по охране интеллектуальной собственности, установленных Гражданским кодексом РФ, Патентным законом РФ и другими законодательными актами в области охраны интеллектуальной собственности.

Нормативно-правовые акты, направленные на регулирование инновационной деятельности, можно классифицировать по следующим признакам:

1) юридическая сила нормативно-правовых актов, определяющая принципы непротиворечивости правовых актов: федеральные законы; подзаконные акты; региональные и муниципальные нормативно-правовые акты; локальные акты предприятий;

2) нормативное содержание нормативно-правовых актов: общие правовые предписания (например, Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике»); специальное правовое регулирование (например, Программа «Развитие науки и технологий на 2013-2020 годы», утвержденная Правительством РФ 15.04.2014 г.);

3) отраслевая принадлежность: гражданское право; финансовое право; экологическое право и т.д.

К основным документам здесь относятся Гражданский кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, Бюджетный кодекс РФ, а также ряд федеральных законов, например, Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»;

4) по сфере народного хозяйства (металлургическая, химическая, легкая промышленность, фармацевтика, транспорт, электроэнергетика и др.) Сюда относятся, например, распоряжение Правительства РФ от 17.06.2008 № 877-р «О Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года», Федеральный закон от 26.03.2003 № 35-ФЗ «Об электроэнергетике» и др.;

5) по региональной ориентированности, например, распоряжение Правительства РФ от 05.07.2010 № 1120-р «Об утверждении стратегии социально-экономического развития Сибири до 2020 года», распоряжение Правительства РФ от 06.09.2010 № 1485-р «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа до 2025 года» и т.д.

В настоящее время в РФ действуют следующие Законы, обеспечивающие защиту интеллектуальной собственности:

- Закон РФ от 06.08.1993 № 5605-1 «О селекционных достижениях»;
- Закон РФ от 09.07.1993 № 5351-1 «Об авторском праве и смежных правах»;
- Закон РФ от 23.09.1992 № 3523-1 «О правовой охране программ для электронных вычислительных машин и баз данных»;
- Патентный Закон РФ от 23.09.1992 № 3517-1;
- Закон РФ от 23.09.1992 № 3520-1 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»;
- Закон РФ от 23.09.1992 № 3526-1 «О правовой охране топологий интегральных микросхем»;
- Парижская конвенция по охране промышленной собственности (принята в Париже 20.03.1983 г.);
- Стокгольмская конвенция, учреждающая Всемирную организацию интеллектуальной собственности (подписана в Стокгольме 14.07.1968 г.);
- и другие нормативно-правовые акты.

Тема 4.3 Новатор, новаторская деятельность.

Новатор – человек, вносящий и осуществляющий новые, прогрессивные идеи или приемы в некоторой области деятельности.

Инноватор – специалист, активно участвующий в инновационном процессе, умеющий действовать в условиях неопределенности и риска, находить нетрадиционные решения проблем, обеспечивать высокую продуктивность и коммуникабельность.

Современный менеджмент признаёт необходимость дифференцированного подхода к инноваторам. В его основу закладывается типизация ролевых функций участников инновационного процесса. Поэтому принято выделять работников (или определённую потребность в них), которые:

- иницируют новые идеи как на стадии НИОКР, так и в ходе всего инновационного процесса (инноваторы - «генераторы идей»);
- обеспечивают постоянные коммуникации, аккумулируют различные виды научно-технической, коммерческой и прочей информации и распространяют её в организации (инноватор - «информационный привратник»);
- формируют условия для продвижения новых идей, ориентируют участников на конечный результат, выступают лидерами нововведений и постоянного обновления организации (инноватор – «интрапренёр»).

Интересна классификация американского исследователя инновационной деятельности Майкла Киртона, который выделил по стилю поведения «инноваторов-генераторов идей» и «инноваторов-адапторов». Первые склоны все делать по-новому, а вторые предпочитают совершенствовать уже существующее

Инновационная деятельность любого хозяйствующего характеризуется рядом особенностей: 1) длительность инновационного процесса; 2) высокая степень неопределенности и рискованность инновационного процесса; 3) способность инициировать структурные изменения; 4) «человекоёмкость» инновационной деятельности (или повышенная интеллектуальная насыщенность); 5) гибкий характер инновационного целеполагания; 6) неформализуемые механизмы инновационного процесса.

Все перечисленные свойства содержат еще одно важное качество – внутреннюю противоречивость (парадоксальность) инновации.

Тема 4.4 Основные направления инноваций в сфере управления организацией и персоналом.

Общая структура механизма управления организацией включает в себя ряд элементов: 1) производственно-технический потенциал предприятия; 2) организационный механизм; 3) экономический механизм; 4) социально-психологический механизм; 5) внешние условия хозяйствования; 6) результаты деятельности; 7) методическое обеспечение деятельности; 8) правовое обеспечение деятельности; 9) информационное обеспечение деятельности; 10) программное обеспечение деятельности; 11) техническое обеспечение деятельности; 12) кадровое обеспечение деятельности; 13) социальная инфраструктура и гарантии.

Инновационное развитие в указанных сферах сводится к следующему.

А. Инновации в производственно-техническом потенциале предприятия. Возможные инновации здесь определяются: 1) необходимостью совершенствования, модернизации или внедрения принципиально новых функций управления на всех стадиях производства; 2) инвестициями в нематериальные активы (различные права и объекты промышленной и интеллектуальной собственности); 3) необходимостью создания и/или приобретения основных производственных фондов, транспортных средств и внедрения средств вычислительной техники и канцелярской оргтехники с целью осуществления производственного процесса и оптимизации кадровой работы; 4) возможностями организации по формированию контингента работников, обладающих высоким трудовым и инновационным потенциалом, имеющих необходимые для конкретного предприятия профессиональные компетенции, навыками работы с использованием самых современных средств и предметов труда; 5) развитием сети организационных структур и подразделений, обеспечивающих делегирование полномочий и ответственности, мотивирование персонала, или созданием новых видов профессиональной деятельности в рамках того или иного направления развития организации.

Б. Инновации в организационный, экономический, социально-психологический механизмы.

Б.1. Организационный механизм, в том числе: принятие и реализация решений; маркетинговая деятельность; логистическая деятельность; внешнеэкономическая деятельность; послепродажное обслуживание; контроль исполнения; подготовка и обучение кадров; организационное регламентирование; производственная структура; организационная структура управления.

Б.2. Экономический механизм. Инновационная деятельность в этой сфере: 1) внедрение любых новых методов прогнозирования, нормирования, планирования, стимулирования, учета, контроля, анализа, инвестирования и т.д., направленных на совершенствование этих методов; 2) таких моделей привлечения финансовых средств, которые в наибольшей степени отвечают интересам предприятий; 3) осуществление собственно инновационной деятельности; 4) осуществление инвестиционной деятельности.

Б.3. Социально-психологический механизм управления: социальное планирование; социальное стимулирование; социально-психологические методы управления; формирование организационной культуры; социальные санкции.

В. Инновации, связанные с внешними условиями хозяйствования, и ориентированные на результаты деятельности.

В.1. Внешние условия хозяйствования. Инновационная деятельность в этой сфере связана: 1) с разработкой правил хозяйственной деятельности, отвечающих законодательной базе РФ в соответствующей области; 2) с разработкой организационно-распорядительной документации, регламентирующей деятельность работников предприятия в направлении, обеспечивающем оптимизацию работы фирмы в целом; 3) со своевременным внесением в нормативные документы изменений и дополнений, касающихся алгоритмизации процессов хозяйствования по изменению содержания функций и методов управления.

В.2. Результаты деятельности. Инновационная деятельность в этой сфере связана: 1) с оптимизацией системы технико-экономических показателей планирования и оценкой результатов работы; 2) с внедрением любых составляющих, улучшающих качество обслуживания клиентов; 3) с минимизацией расходов на задействованные в производстве ресурсы с целью повышения доходности работы предприятия; 4) с разработкой методов оценки экономической и социальной целесообразности внедряемых мероприятий, направленных на улучшения деятельности исходного механизма хозяйствования, и их применением при осуществлении нововведений.

Г. Инновации в методическое, правовое, информационное, программное, техническое, кадровое обеспечения и социальную инфраструктуру. Инновационная деятельность в этой сфере связана с разработкой: 1) новых правил организации деятельности фирмы в целом, направленных на оптимизацию ее работы; 2) необходимых должностных инструкций функционирования подразделений и работников, в рамках существующих правил безопасности и охраны труда; 3) с разработкой информационных моделей сбора, обработки и анализа информации, связанной со всеми видами ресурсов, особенно кадров; с использованием глобальных компьютерных сетей при осуществлении основной деятельности (например, прием заказов от клиентов); 4) обучающих программ доступа к информационным сетям и программных средств эффективного взаимодействия субъектов и объектов управления; 5) с внедрением необходимого технического обеспечения и сетей передачи данных, улучшающих производственную деятельность предприятия; 6) с подбором и расстановкой кадров в соответствии с должностными инструкциями, регламентирующими работу той или иной организации; 7) с введением в систему социальных гарантий и премий тех параметров, которые формируют спектр необходимого общественного признания в глазах того или иного работника фирмы.

Тема 4.5 Интеллектуальная собственность.

Интеллектуальная собственность – собирательное понятие, означающее совокупность исключительных прав на результаты творческой деятельности человека в любой области (производственной, научной, литературной, художественной и пр.), а также права на средства индивидуализации юридического лица, продукции, выполненные работы или услуги.

В интеллектуальной собственности выделяются: 1) объекты промышленной собственности: изобретения; полезные модели; промышленные образцы; товарные знаки и знаки обслуживания; наименования мест происхождения товаров; фирменные наименования; ноу-хау; 2) объекты авторского права: результаты литературного и художественного творчества (литературные произведения, музыка, картины и т.п.); объекты научно-технической сферы (программы для ЭВМ, базы данных, топологии интегральных микросхем) и WEB-страницы.

Отличительной особенностью объектов интеллектуальной собственности является их нематериальный характер, что определяет ее принципиальное отличие от собственности на материальные объекты.

К основным формам защиты промышленной собственности относятся: а) патент; б) лицензия; в) товарный знак и знак обслуживания; г) бренд; д) фирменное наименование.

Передача технологий на коммерческой основе осуществляется в следующих основных формах: патентные соглашения; лицензионные соглашения; ноу-хау; инжиниринг.

Главной формой международного научно-технического обмена в настоящее время является лицензионная торговля.

Раздел 5. Восприимчивость организации к нововведениям. Эффективность нововведений в кадровой работе

Тема 5.1 Политика внедрения инноваций в организации.

Политика внедрения инноваций в коллективе рассматривается как способ осуществления нововведений. При этом в теории известны следующие варианты политики нововведений: 1) директивная

политика; 2) политика переговоров; 3) политика достижения общих целей; 4) аналитическая политика; 5) политика проб и ошибок.

На выбор политики изменений оказывают влияние ряд факторов: темп осуществления изменений; степень и вид сопротивления коллектива; наличие полномочий у инициатора изменений; наличие необходимой информации; наличие кризисной ситуации в организации.

Осуществление нововведений производится поэтапно:

Наименование этапа	Содержание этапа
1. Подготовительный	<p>Определение проблемы и уровня нововведения. Анализ движущих и сдерживающих сил. Выявление потенциальных движущих сил. Определение причин и источников сил сопротивления. Определение круга лиц, вовлекаемых в процесс внедрения нововведения. Определение политики нововведения. Определение проблем, которые следует решить для преодоления сил сопротивления. Составление графика осуществления нововведения. Определение параметров контроля над процессом осуществления нововведения. Определение необходимых ресурсов для осуществления изменений, включая привлечение внешних консультантов и экспертов.</p>
2. Осуществление нововведений	<p>Изменение только того, что необходимо для достижения желаемого результата. Осуществление методов общения с членами коллектива согласно выбранной политике. Привлечение к изменениям членов коллектива с целью формирования у них чувства ответственности и причастности к нововведениям. Наличие подробного плана осуществления нововведения. Наличие необходимых финансовых, временных, человеческих ресурсов.</p>
3. Контроль	<p>Выделение необходимых ресурсов для осуществления контроля. Решение вопроса об обучении сотрудников.</p>
4. Оценка осуществления нововведения	<p>Анализ достигнутых результатов. Осуществление обратной связи с объектами и субъектами нововведений. Информирование о результатах.</p>

Тема 5.2 Сопротивление внедрению инноваций.

Факторы сопротивления инновациям:

1) внутренние, в том числе: характер внутрифирменного управления; уровень развития коммуникаций; профессиональная подготовка служащих; практика принятия управленческих решений;

2) внешние: финансовые институты; средства массовой информации; образовательные учреждения; рынок трудовых ресурсов; государственные законодательные институты; деловые сообщества.

Сопротивление кадровым нововведениям – противодействие кадровой системы нововведениям в процессе их возникновения, разработки и реализации.

В кадровой работе различают: индивидуальное сопротивление отдельных работников; сопротивление, оказываемое группой работников.

Социально-экономические типы людей по их отношению к организационным нововведениям в зависимости от интенсивности проявления трёх психологических компонентов: психологической готовности к нововведениям (мотивированный компонент); подготовленности к жизнедеятельности в новых условиях (знания, умения, навыки, опыт и т.п.); реальной активности (действия, поступки, деятельность).

В результате разных сочетаний указанных компонентов можно получить следующие условные социально-психологические типы людей:

- «активные реформаторы» (желают изменений, умеют работать в новых условиях и активно действуют);
- «пассивные реформаторы» (желают, умеют, но не действуют);
- «пассивно-положительно относящиеся к нововведениям» (в основном желают изменений, но не умеют и не действуют);
- «преодолевающие себя» (умеют и действуют, но не желают изменений);
- «неэффективные» (желают и действуют, но не умеют);
- «выжидатели» (умеют, но не желают и не действуют);
- «слепые исполнители» (выраженного желания нет, не умеют, но действуют в направлении изменений с помощью других);
- «пассивные противники» (не желают, не умеют и не действуют);
- «активные противники» (не желают, не умеют и действуют против изменений).

Различные социально-психологические типы людей необходимо оценивать по-разному и работать с ними разными методами.

Причины сопротивления отдельных лиц можно проследить по их реакции на изменения. Известно, что человек сопротивляется переменам, тогда, когда он не чувствует себя в безопасности. У руководителя это происходит, когда он не уверен в результатах и последствиях изменений и поэтому: вынужден рисковать, а это противоречит его натуре; чувствует, что в результате изменений он может оказаться лишним; не способен играть новую роль, отведённую ему в результате изменений; чувствует, что он потеряет «лицо» в глазах вышестоящего руководства; не способен и (или) не желает обучаться новому делу и осваивать новый стиль поведения.

У рядовых сотрудников сопротивление нововведениям возникает, когда: не объяснены цели перемен; сотрудники не принимали участия в планировании нововведений; сотрудники недостаточно информированы о намеченных переменах; сотрудникам кажется, что в подготовке реформ допущена ошибка; внедрение нововведения грозит сотрудникам резким увеличением объёма работ; есть ощущение, что и так хорошо; инноватор не пользуется уважением и доверием.

Наряду с индивидуальным существует и групповая реакция на изменения. В целом, сила сопротивления, оказываемая группой, пропорциональна характеру и масштабу угрозы её власти, целостности, степени, с которой возникающие изменения нарушают признанные ею ценности и нормы.

По мнению И. Ансоффа, сопротивление изменениям в организации определяется следующими факторами: степенью несоответствия культуры и структуры власти грядущим изменениям; длительностью периода внедрения изменения; угрозой потери престижа и власти и связанными с ними другими затруднениями для высших управляющих; последствиями изменений для организаций; силой культурно-политической ориентации.

В целом существует три основные причины сопротивления переменам: 1) неопределённость; 2) ощущение потерь; 3) убеждение, что изменения для организации не являются необходимыми и желательными.

Основные методы, с помощью которых можно уменьшить или устранить сопротивление: необходимо открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены; привлечение сотрудников к принятию решений даёт возможность некоторым из них, которые могут оказать сопротивление, свободно выразить своё отношение к нововведениям; психологическая и организационная поддержка является средством, с помощью которого сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Возможна дополнительная профессиональная подготовка для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями; уступки и формирование улучшенных условий, материальных, служебных и творческих привилегий; перевод сотрудников, оказывающих сопротивление, в ведущую группу по осуществлению нововведения; выборочное использование информации с целью оказать желаемые воздействия на подчинённого; принуждение с угрозой лишиться работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, повышения заработной платы с целью получения согласия на перемены; стимулирование с обещанием продвижения, повышения профессиональной квалификации, повышения заработной платы с целью получения согласия на перемены.

Тема 5.3 Управление персоналом инновационных организаций.

Управление персоналом в инновационных организациях имеет свои характерные особенности, которые сводятся к следующему.

Во-первых, менеджеры работают с людьми новаторского склада ума, для которых характерны: оригинальность; приверженность цели, решительность, самомотивация, энтузиазм и усердие; стремление к совершенству во всем и самокритика; гибкость ума и чувство юмора; независимость от чужого мнения, сопротивление давлению извне и уверенность в своих силах; сомнение, любопытство, терпимость к двусмысленности и сложности в проблемных ситуациях.

Во-вторых, творческая деятельность связана с неопределённостью, инновациями и исследованиями. Вместе с этим при жестком контроле инновации и творчество легко блокируются.

В-третьих, из-за присущей инновациям неопределённости жесткое планирование и прогнозирование сроков или качества их результата не представляется возможным. Практически невозможно установить жесткие критерии, которые бы предсказывали или контролировали работу творческих личностей. Однако деятельность их слишком важна, чтобы оставлять ее вообще без контроля.

Эффективное управление инновационными организациями основано на следующих принципах: приверженность качеству и высокому уровню в масштабах всей организации; поиск новых возможностей и более инновационных подходов; создание и использование инновационных команд; гибкая организация работы (например, предпринимательский подход, «матричная» организация, разбиение на специальные команды и свободная форма организационной структуры); организационное обучение, мониторинг различных источников знаний, технологический прогресс и идеи; видение лидеров и

лидерство на примере; поддерживающая творчество организационная культура; признание и вознаграждение инноваций.

Стимулирование является одним из важнейших методов управления персоналом инновационной организацией

Современный менеджмент стремится использовать гибкие системы мотивации и стимулирования инновационной деятельности персонала. Интенсивные поиски в этом направлении сосредоточены вокруг форм и методов, которые позволяют, с одной стороны, активизировать творческую деятельность и продуктивность работников, а с другой – ориентировать персонал на конечный результат инновационного процесса.

Конкретные формы и методы стимулирования можно объединить в две группы: 1) материальное вознаграждение и моральное поощрение; 2) организационное воздействие, мотивирующее к творческой деятельности, к улучшению взаимодействия персонала в процессе создания новшеств.

Принято различать пять основных форм вознаграждения и признания: материальная компенсация; денежное вознаграждение; общественное признание отдельной личности; общественное признание деятельности группы; личное признание руководства.

В качестве организационных рычагов положительного воздействия на персонал выступают: 1) создание мотивирующей оценки труда; 2) развитие сотрудников в рамках системы непрерывного организационного обучения.

Тема 5.4 Экономическая и социальная эффективность нововведений в кадровой работе инновациями (Компьютерная презентация, 1 час).

Эффективность инноваций – их способность сберегать соответствующее количество труда, времени, ресурсов и денег в расчете на единицу всех необходимых и предполагаемых полезных эффектов создаваемых продуктов, технических систем, структур.

Эффект инновационной деятельности является многоаспектным. Размер эффекта от реализации инноваций проявляется в нескольких смыслах: в продуктивном смысле (улучшение качества товара и рост товарного ассортимента); в технологическом смысле (рост производительности труда); в функциональном смысле (рост эффективности управления); в социальном смысле (улучшение качества жизни).

Экономическая эффективность инноваций непосредственно связана с проблемой комплексной оценки эффективности капитальных вложений, поскольку инновационный проект в данном случае рассматривается как объект инвестирования. В итоге экономическую эффективность целесообразно оценивать по показателям: чистый дисконтированный доход (чистая текущая стоимость инвестиционного проекта); индекс доходности; рентабельность инвестиций; срок окупаемости капитальных вложений.

Социальные результаты инноваций в большинстве случаев поддаются стоимостной оценке и включаются в состав общих результатов инновационного проекта в рамках определения его экономической эффективности.

Основными видами социальных результатов инновационного проекта, подлежащих отражению в расчетах эффективности, являются: а) изменение количества рабочих мест; б) улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников; в) изменение условий труда работников; г) изменение структуры персонала; д) изменение уровня здоровья работников и населения; е) изменение степени удовлетворенности работников работой в организации; ж) изменение уровня текучести кадров организации; з) изменение качества продукции; и) изменение имиджа организации; к) изменение активности персонала и др.

Основным методом оценки социальной эффективности инновационного проекта остается экспертный метод. Экспертиза ожидаемых социальных последствий инноваций может осуществляться в различных формах: индивидуальная и (или) коллективная экспертиза с привлечением квалифицированных специалистов различных сфер деятельности; социологические опросы работников и населения; всенародные референдумы, проводимые по проектам, затрагивающим интересы различных слоев общества или региона.

4.3. Лабораторные работы

Учебным планом не предусмотрено

4.4. Практические занятия

<i>№ п/п</i>	<i>Номер раздела дисциплины</i>	<i>Наименование тем практических занятий</i>	<i>Объем (час.)</i>	<i>Вид занятия в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)</i>
1	2.	Определение инновационного потенциала персонала	2	-
2		Определение состава мероприятий по совершенствованию механизма формирования инновационного потенциала персонала	2	-
3	4.	Интеллектуальная собственность в системе инновационного менеджмента	2	-
4		Управление кадровыми рисками	2	-
5		Управление инновационными изменениями	2	-
6	5.	Эффективность инновационного развития организации	4	Работа в малой группе (4 часа)
7		Проект создания инновационной организации	4	Работа в малой группе (4 часа)
ИТОГО			18	8

4.5. Контрольные мероприятия: контрольная работа

Цель: закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков управления кадровыми нововведениями.

Структура: введение, теоретическая часть, практическая часть, заключение, список использованных источников.

Основная тематика: вопросы организации нововведений в отдельных областях управления персоналом организации в соответствии с вариантом, выдаваемым преподавателем.

Рекомендуемый объем: 15-20 страниц в компьютерном исполнении, оформляемых в соответствии со стандартом ФГБОУ ВО «БрГУ».

Выдача задания, прием кр проводится в соответствии с календарным учебным графиком.

Оценка	Критерии оценки контрольной работы
зачтено	Оценка «зачтено» за работу выставляется, если в ней: - используется научная, учебная, методическая литература по проблеме; - проведен тщательный анализ передового опыта работы в соответствующей области; - сделаны выводы и даны практические рекомендации; - оформление соответствует предъявляемым требованиям (выдержаны орфография, стиль изложения материала, имеются цитаты, ссылки и т.д.); - обучающийся четко и аргументированно отвечает на вопросы по анализируемой теме.
не зачтено	Оценка «не зачтено» выставляется, если: - библиография ограничена; - отсутствуют выводы, рекомендации; - оформление не соответствует требованиям.

5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

<i>№, наименование разделов дисциплины</i>	<i>Компетенции</i>	<i>Кол-во часов</i>	<i>Компетенции</i>			<i>Σ комп.</i>	<i>t_{ср}, час</i>	<i>Вид учебных занятий</i>	<i>Оценка результатов</i>
			<i>ПК</i>						
			<i>16</i>	<i>35</i>	<i>36</i>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. Инновационный менеджмент в кадровой работе		25	+	+	-	2	12,5	Лк, ПЗ, СРС	КР, экзамен
2. Инновационное развитие кадрового потенциала организации		19	+	+	-	2	9,5	Лк, ПЗ, СРС	КР, экзамен
3. Организационные структуры инновационных предприятий		10	-	+	-	1	10	Лк, ПЗ, СРС	КР, экзамен
4. Нормативная база инноваций. Развитие нововведений в технологиях управления персоналом		26	-	+	-	1	26	Лк, ПЗ, СРС	КР, экзамен
5. Восприимчивость организации к нововведениям. Эффективность нововведений в кадровой работе		28	-	+	+	2	14	Лк, ПЗ, СРС	КР, экзамен
<i>всего часов</i>		108	22	72	14	3	36		

6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Грудистова Е.Г. Инновации в кадровой работе: методические указания по выполнению курсовой работы. – Братск: Изд-во БрГУ, 2018. – 24 с.

2. Гончарова, Н.А. Инновационный менеджмент: методические указания к проведению практических занятий / Н.А. Гончарова. – Братск: БрГУ, 2013. - 35 с.

7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование издания	Вид занятия	Количество экземпляров в библиотеке, шт.	Обеспеченность, (экз./ чел.)
Основная литература				
1.	Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 208 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 201 - 203 - ISBN 978-5-394-02527-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191	Лк, ПЗ, кр	1 ЭУ	1
Дополнительная литература				
2.	Инновационный менеджмент: учебник / Ред. Горфинкель В.Я., Попадюк Т.Г. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 392 с. http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=119436&sr=1	Лк, ПЗ, кр	1 ЭУ	1
3.	Зинов, В.Г. Инновационное развитие компании: управление интеллектуальными ресурсами: учебное пособие / В.Г. Зинов, Т.Я. Лебедева, С.А. Цыганов ; ред. В.Г. Зинов ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. - Москва: Издательский дом «Дело», 2014. - 247 с. URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443280	Лк, ПЗ, кр	1 ЭУ	1
4.	Хотяшева, О.М. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / О.М. Хотяшева, М.А. Слесарев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2016. – 326 с.	Лк, ПЗ, кр	12	0,48
5.	Гончарова, Н.А. Инновационный менеджмент: учебное пособие / Н.А. Гончарова. – Братск: БрГУ, 2015. – 168 с.	Лк, ПЗ, кр	38	1

8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО - ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Электронный каталог библиотеки БрГУ
http://irbis.brstu.ru/CGI/irbis64r_15/cgiirbis_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOK&P21DBN=BOOK&S21CNR=&Z21ID=

2. Электронная библиотека БрГУ <http://ecat.brstu.ru/catalog> .
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online»
<http://biblioclub.ru> .
4. Электронно-библиотечная система «Издательство «Лань» <http://e.lanbook.com> .
5. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"
<http://window.edu.ru> .
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru> .
7. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ)
<https://uisrussia.msu.ru/> .
8. Национальная электронная библиотека НЭБ
<http://xn--90ax2c.xn--p1ai/how-to-search/> .

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение курса «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» предполагает равномерный режим работы и ритмичный ее характер.

Так, проработка лекционного материала осуществляется в течение семестра. При этом осуществляется написание конспекта лекций, анализ действующего законодательства в области социального страхования, выявление вызывающих трудности вопросов с целью их проработки в ходе практических занятий и индивидуальных консультаций.

В ходе практических занятий производится обобщение, систематизация, углубление и конкретизация полученных теоретических знаний, выработка способности и готовности их использования на практике. При подготовке к ним необходима проработка основной и дополнительной литературы, терминов, сведений, являющихся основополагающими в теме/разделе, а также выполнение заданий, необходимых для участия в интерактивной, активной и инновационных формах обучения по исследуемым вопросам.

Другой частью самостоятельной работы обучающихся является выполнение контрольной работы и подготовка к экзамену. При этом необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и использовать ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических работ

Практическое занятие № 1

Формирование инновационного потенциала персонала

Цель работы: развитие у обучающихся профессиональных компетенций в области инновационного менеджмента на основе углубления знаний об инновационном потенциале организации

Задание:

1. Представить группы качеств персонала, необходимые при формировании инновационного потенциала персонала, дать их краткое описание;
2. Определить и сгруппировать положительные и отрицательные условия влияния на механизм формирования инновационного потенциала персонала.

Порядок выполнения:

1. На основании конспекта лекций, основной и дополнительной литературы изучить данный вопрос по теме, составить письменный отчет о результатах проделанной работы.
2. На основании конспекта лекций, основной и дополнительной литературы определить и сгруппировать основные положительные и отрицательные условия влияния на механизм формирования инновационного потенциала персонала, составить письменный отчет о результатах проделанной работы.

Форма отчетности: письменный отчет, который содержит:

1. Титульный лист, на котором обязательно должны быть указаны название и номер практического задания, Ф.И.О. студента;
2. Цель работы;
3. Задание на практическое занятие;
4. Протокол выполнения задания (краткое описание – в виде таблиц);
5. Вывод.

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Предварительное ознакомление с методическим материалом по дисциплине;
2. Изучение лекционного материала по теме, чтение учебной и методической литературы.

Основная литература

[1] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[2-5] – согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. В чем заключается механизм формирования инновационного потенциала персонала?
2. Дайте определение понятию «инновационный потенциал персонала».
3. Что влияет на механизм формирования инновационного потенциала персонала?

Практическое занятие № 2

Определение состава мероприятий по совершенствованию механизма формирования инновационного потенциала персонала

Цель работы: развитие у обучающихся профессиональных компетенций в области инновационного менеджмента на основе углубления знаний об инновационном потенциале организации

Задание:

1. Представить программу формирования инновационного потенциала персонала;
2. Описать условия реализации программы.

Порядок выполнения:

1. На основании конспекта лекций, основной и дополнительной литературы изучить данный вопрос по теме, составить письменный отчет о результатах проделанной работы.
2. На основании конспекта лекций, рекомендуемых источников, основной и дополнительной литературы описать условия реализации программы формирования инновационного потенциала персонала, составить письменный отчет о результатах проделанной работы.

Форма отчетности: письменный отчет, который содержит:

1. Титульный лист, на котором обязательно должны быть указаны название и номер практического задания, Ф.И.О. студента;
2. Цель работы;
3. Задание на практическое занятие;
4. Протокол выполнения задания (краткое описание – в виде таблиц);
5. Вывод.

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Предварительное ознакомление с методическим материалом по дисциплине;
2. Изучение лекционного материала по теме, чтение учебной и методической литературы.

Основная литература

[1] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[2-5] – согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. В чем заключается суть программы формирования инновационного потенциала персонала?
2. Что входит в состав программы формирования инновационного потенциала персонала?
3. Опишите основные условия реализации программы.

Практическое занятие № 3

Интеллектуальная собственность в системе инновационного менеджмента

Цель работы: развитие у обучающихся профессиональных компетенций в области инновационного менеджмента на основе углубления знаний об интеллектуальной собственности.

Задание:

1. Изучить текст Федерального закона от 23.08.1996 N 127-ФЗ (ред. от 23.05.2016) "О науке и государственной научно-технической политике" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)
2. Письменно ответить на вопросы.

Порядок выполнения:

1. На основании конспекта лекций, рекомендуемых источников, основной и дополнительной литературы изучить данный вопрос по теме, составить письменный отчет о результатах проделанной работы.
2. На основании текста закона, рекомендуемых источников, основной и дополнительной литературы ответить на поставленные вопросы с примерами.

Форма отчетности: письменный отчет, который содержит:

1. Титульный лист, на котором обязательно должны быть указаны название и номер практического задания, Ф.И.О. студента;
2. Цель работы;
3. Задание на практическое занятие;
4. Протокол выполнения задания (краткое описание – в виде таблиц);
5. Вывод.

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Предварительное ознакомление с методическим материалом по дисциплине;
2. Изучение лекционного материала по теме, чтение учебной и методической литературы.

Рекомендуемые источники

1. Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» от 16.07.99 № 165-ФЗ

Основная литература

[1] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[2-5] – согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что является объектом интеллектуальной собственности?
2. Что такое охрана интеллектуальной собственности?
3. В чем различие патентного и авторского прав?
4. Срок действия авторского права.

Практическое занятие № 4

Управление кадровыми рисками

Цель работы: развитие у обучающихся профессиональных компетенций в области инновационного менеджмента на основе углубления знаний об управлении кадровыми рисками в организации

Задание:

1. Представить классификацию кадровых рисков компании;
2. Дать характеристику качественному и количественному анализам рисков;

Порядок выполнения:

1. На основании конспекта лекций, основной и дополнительной литературы изучить данный вопрос по теме, составить письменный отчет о результатах проделанной работы.
2. На основании конспекта лекций, основной и дополнительной литературы представить характеристику качественному и количественному анализам рисков.

Форма отчетности: письменный отчет, который содержит:

1. Титульный лист, на котором обязательно должны быть указаны название и номер практического задания, Ф.И.О. студента;
2. Цель работы;
3. Задание на практическое занятие;
4. Протокол выполнения задания (краткое описание – в виде таблиц);
5. Вывод.

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Предварительное ознакомление с методическим материалом по дисциплине;
2. Изучение лекционного материала по теме, чтение учебной и методической литературы.

Основная литература

[1] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[2-5] – согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что такое кадровый риск?
2. Что такое угроза и уязвимость?
3. Кто может выступать в качестве агентов угроз?

Практическое занятие № 5

Управление инновационными изменениями

Цель работы: развитие у обучающихся профессиональных компетенций в области инновационного менеджмента на основе углубления знаний об управлении инновационными изменениями в организации

Задание:

1. Описать основные причины сопротивления персонала нововведениям;
2. Представить методы воздействия на сопротивление изменениям, раскрыть преимущества и недостатки каждого из них.

Порядок выполнения:

1. На основании конспекта лекций, основной и дополнительной литературы изучить данный вопрос по теме, составить письменный отчет о результатах проделанной работы.
2. На основании конспекта лекций, основной и дополнительной литературы представить методы воздействия на сопротивление изменениям, раскрыть преимущества и недостатки каждого из них.

Форма отчетности: письменный отчет, который содержит:

1. Титульный лист, на котором обязательно должны быть указаны название и номер практического задания, Ф.И.О. студента;
2. Цель работы;
3. Задание на практическое занятие;
4. Протокол выполнения задания (краткое описание – в виде таблиц);
5. Вывод.

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Предварительное ознакомление с методическим материалом по дисциплине;
2. Изучение лекционного материала по теме, чтение учебной и методической литературы.

Основная литература

[1] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[2-5] – согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что такое сопротивление нововведениям?
2. Что является основными элементами инновационного управления трудом?
3. Основные правила для уже текущего сопровождения нововведения.

Практическое занятие № 6 **Эффективность инновационного развития**

Цель работы: развитие у обучающихся профессиональных компетенций в области инновационного менеджмента на основе углубления знаний об эффективности инновационного развития

Задание:

1. Выделить основные направления инновационного развития организации;
2. Описать принципы инновационных проектов;
3. Охарактеризовать методы оценки эффективности инновационного проекта
4. Решить задачу.

Порядок выполнения:

1. На основании конспекта лекций, основной и дополнительной литературы изучить данный вопрос по теме, составить письменный отчет о результатах проделанной работы.
2. На основании конспекта лекций, основной и дополнительной литературы представить характеристику методов оценки эффективности инновационного проекта

Форма отчетности:

Письменный отчет, который содержит:

1. Титульный лист, на котором обязательно должны быть указаны название и номер практического задания, Ф.И.О. студента;
2. Цель работы;
3. Задание на практическое занятие;
4. Протокол выполнения задания (краткое описание – в виде таблиц);
5. Вывод.

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Предварительное ознакомление с методическим материалом по дисциплине;
2. Изучение лекционного материала по теме, чтение учебной и методической литературы.

Основная литература

[1] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[2-5] – согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. В каких ситуациях возникает необходимость в оценке эффективности инновационной деятельности?
2. Перечислите этапы оценки эффективности проекта?
3. Расчет текущей стоимости проекта.

Практическое занятие № 7 **Проект создания инновационной организации**

Цель работы: развитие у обучающихся профессиональных компетенций в области инновационного менеджмента на основе углубления знаний об инновационной организации

Задание:

1. Предложить проект создания инновационной организации при высшем учебном заведении, специализирующейся в бизнесе по созданию и распространению знаний (не затрагивая текущий учебный процесс);
2. Оцените реальность формирования такой организации, ее профиль, создаваемые продукты, возможные группы потребителей и т.д.
3. Заполнить таблицу.

Порядок выполнения:

1. На основании конспекта лекций, основной и дополнительной литературы изучить данный вопрос по теме, составить письменный отчет о результатах проделанной работы.
2. На основании конспекта лекций, основной и дополнительной литературы оценить реальность формирования инновационной организации.

Форма отчетности: письменный отчет, который содержит:

1. Титульный лист, на котором обязательно должны быть указаны название и номер практического задания, Ф.И.О. студента;
2. Цель работы;
3. Задание на практическое занятие;
4. Протокол выполнения задания (краткое описание – в виде таблиц);
5. Вывод.

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Предварительное ознакомление с методическим материалом по дисциплине;
2. Изучение лекционного материала по теме, чтение учебной и методической литературы.

Основная литература

[1] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[2-5] – согласно таблице раздела 7.

9.2. Методические указания по выполнению контрольной работы

Тема контрольной работы определяется в соответствии с индивидуальным вариантом (варианты 1-20), который выбирается обучающимся самостоятельно и согласуется с преподавателем.

Структура контрольной работы:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- теоретическая часть;
- практическая часть;
- заключение;
- список использованных источников.

Контрольная работа выполняется в соответствии с требованиями, предъявляемые к оформлению контрольных работ.

Титульный лист является первой страницей работы и оформляется в соответствии с утвержденной бланковой документацией. Содержание включает последовательно перечисленные наименования структурных элементов работы с указанием номеров страниц, на ко-

торых эти элементы начинаются. Во введении формулируются цель и задачи выполнения работы, раскрывается актуальность рассматриваемых вопросов.

В теоретической части обучающийся разрабатывает один теоретический вопрос, касающийся основных аспектов инновационной деятельности в сфере управления персоналом. Номер теоретического вопроса соответствует номеру варианта. При этом необходима его разбивка на 2-3 подпункта в соответствии с сущностью рассматриваемой проблемы.

К рассмотрению в теоретической части контрольной работы представлены следующие вопросы:

1. Организация нововведений в области найма персонала в организации;
2. Организация нововведений в области учета персонала в организации;
3. Организация нововведений в области маркетинга персонала в организации;
4. Организация нововведений в области планирования персонала в организации;
5. Организация нововведений в области управления трудовыми отношениями в организации;
6. Организация нововведений в области обеспечения нормальных условий труда в организации;
7. Организация нововведений в области переподготовки и повышения квалификации персонала в организации;
8. Организация нововведений в области адаптации персонала в организации;
9. Организация нововведений в области деловой оценки персонала в организации;
10. Организация нововведений в области управления деловой карьерой персонала в организации;
11. Организация нововведений в области служебно-профессионального продвижения персонала в организации;
12. Организация нововведений в области работы с кадровым резервом в организации;
13. Организация нововведений в области управления мотивацией поведения персонала в организации;
14. Организация нововведений в области управления социальным развитием персонала в организации;
15. Организация нововведений в области развития организационной культуры предприятия;
16. Организация нововведений в области управления творческой активностью персонала в организации;
17. Организация нововведений в области материального стимулирования персонала организации;
18. Организация нововведений в области развития организационной структуры управления в организации;
19. Организация нововведений в области информационного обеспечения системы управления персоналом в организации;
20. Организация нововведений в области правового обеспечения системы управления персоналом в организации.

В данной главе обучающемуся рекомендуется:

- указать, какие нововведения в этой области существуют в отечественной и зарубежной практике кадровой работы, дать их характеристику и оценить степень проработанности этих нововведений в литературных источниках;

- опираясь на положения теории инноватики и инновационного менеджмента описать эволюцию анализируемого нововведения по стадиям инновационного процесса – от момента зарождения идеи до практической реализации.

Обучающийся должен иметь в виду, что разработка теоретического вопроса вовсе не означает простое переписывание сведений, представленных в литературе. В процессе изложения материала следует делать выводы, рекомендации по возможности (невозможности) практического использования тех или иных концепций и новшеств, а цитирование должно осуществляться в соответствии с предъявляемыми требованиями.

Практическая часть контрольной работы предполагает проведение анализа состояния кадровой работы в области инноватики на примере конкретной организации.

Здесь необходимо отразить:

- 1) Характеристику объекта исследования.

При этом в качестве объекта может быть выбрано любое предприятие или учреждение, в котором обучающийся работает сам или его родители (родственники, друзья), либо в котором он проходил или собирается проходить практику. В крайнем случае, организация может быть смоделированной.

Характеризуя организацию, необходимо ответить на ряд вопросов: организационно-правовая форма, дата создания (регистрации), краткая историческая справка, местонахождение, цель функционирования организации, основные направления и виды деятельности. Также следует дать общую характеристику внутренней среды организации и представить организационную структуру;

2) Анализ состояния кадровой инноватики в организации.

В данном пункте необходимо:

- описать процесс выполнения конкретной функции управления персоналом (в соответствии с теоретическим разделом);

- отразить функциональные взаимосвязи (функциональное разделение труда) при выполнении этой функции;

3) Направления развития кадровой инноватики в организации.

Здесь по результатам предыдущих материалов необходимо:

- представить варианты совершенствования кадровых процессов и функций в рассматриваемой организации;

- отразить экономические и социальные последствия кадровых нововведений.

Заключение должно содержать краткие выводы, полученные результаты, их значимость, возможную сферу использования.

Список использованных источников должен в обязательном порядке содержать научную, учебную, методическую литературу, а также периодические издания, рассматривающие вопросы инновационной деятельности при управлении персоналом. Этот список должен включать не менее 10 литературных источников, причем 4-5 из них должны быть изданы за последние три года.

Общий объем работы составляет приблизительно 15-20 страниц в компьютерном исполнении (шрифт Times New Roman-14, межстрочный интервал полуторный, верхнее и нижнее поля по 2 см, левое – 3 см, правое – 1 см, с автоматической расстановкой переносов).

Выполненную с учетом всех предъявляемых требований контрольную работу следует сдать на проверку не позднее, чем за 10 дней до начала экзаменационной сессии.

Если при проверке в работе обнаружены ошибки и недочеты, она возвращается на исправление. После доработки ее необходимо вновь сдать преподавателю, при этом страницы, на которых были написаны замечания, прикладываются, но не подшиваются.

Зачтенная работа является допуском обучающегося к экзамену.

10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Microsoft Windows Professional Russian
2. Microsoft Office Russian
3. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Security
4. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»

**11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ
ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

<i>Вид занятия</i>	<i>Наименование аудитории</i>	<i>Перечень основного оборудования</i>	<i>№ ПЗ</i>
1	2	3	4
Лк	Лекционная аудитория (мультимедийный класс)	Интерактивная доска SMART Board 680i2/Unifl, Интерактивный планшет Wacom PL-720, Колонки Microlab Solo-7C, Ноутбук Samsung R610<NP-R610-FS08>, Телевизор плазменный Samsung 63 PS-63A756T1M	-
ПЗ	Дисплейный класс	Системный блок AMD A10-7800 Radeon R7 (12 шт.), Системный блок для слабовидящих пользователей AMD A10-7850K (1 шт.), Монитор Philips233 V5QHABP (13 шт.)	ПЗ № 1-7
кр	Читальный зал №1	Оборудование 10 ПК i5-2500/H67/4Gb(монитор TFT19 Samsung); принтер HP LaserJet P2055D	-
СР	Читальный зал №1	Оборудование 10 ПК i5-2500/H67/4Gb(монитор TFT19 Samsung); принтер HP LaserJet P2055D	-

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Описание фонда оценочных средств (паспорт)

№ компетенции	Элемент компетенции	Раздел	Тема	ФОС
<i>ПК-16</i>	Владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике	1. Инновационный менеджмент в кадровой работе	1.2. Инновационное управление трудом 1.3. Особенности кадровой работы на разных жизненных стадиях и циклах организации 1.4. Принципы, методы и функции инновационного менеджмента в кадровой работе 1.5. Нововведения в кадровой работе	Вопросы к экзамену 1.2-1.5 Экзаменационный билет
		2. Инновационный потенциал организации	2.1. Инновационный потенциал работника 2.2. Кадровая элита 2.3. Роль руководителя в активизации инновационной деятельности	Вопросы к экзамену 2.1-2.3 Экзаменационный билет
<i>ПК-35</i>	Знание основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом	1. Инновационный менеджмент в кадровой работе	1.1. Основные понятия инновационного менеджмента 1.2. Инновационное управление трудом 1.3. Особенности кадровой работы на разных жизненных стадиях и циклах организации 1.4. Принципы, методы и функции инновационного менеджмента в кадровой работе 1.5. Нововведения в кадровой работе 1.6. Прогнозирование, стратегия, диффузия нововведений в кадровой работе	Вопросы к экзамену 1.1-1.6 Экзаменационный билет
		2. Инновационный потенциал организации	2.3. Роль руководителя в активизации инновационной деятельности	Вопросы к экзамену 2.3 Экзаменационный билет
		3. Организационные структуры инновационных предприятий	3.1. Деятельность служб управления персоналом по разработке и внедрению инноваций в кадровой работе 3.2. Виды оргструктур инновационных организаций	Вопросы к экзамену 3.1-3.2 Экзаменационный билет

		<p>4. Нормативная база инноваций. Развитие нововведений в технологиях управления персоналом</p>	<p>4.1. Государственная инновационная политика 4.2. Нормативная база управления инновациями 4.3. Новатор, новаторская деятельность 4.4. Основные направления инноваций в сфере управления организацией и персоналом 4.5. Интеллектуальная собственность</p>	<p>Вопросы к экзамену 4.1-4.5 Экзаменационный билет</p>
		<p>5. Восприимчивость организации к нововведениям. Эффективность нововведений в кадровой работе</p>	<p>5.1. Политика внедрения инноваций в организации 5.2. Сопротивление внедрению инноваций 5.3. Управление персоналом инновационных организаций 5.4. Экономическая и социальная эффективность нововведений в кадровой работе</p>	<p>Вопросы к экзамену 5.1-5.4 Экзаменационный билет</p>
<i>ПК-36</i>	<p>Знание основ проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала</p>	<p>5. Восприимчивость организации к нововведениям. Эффективность нововведений в кадровой работе</p>	<p>5.3. Управление персоналом инновационных организаций 5.4. Экономическая и социальная эффективность нововведений в кадровой работе</p>	<p>Вопросы к экзамену 5.3-5.4 Экзаменационный билет</p>

2. Экзаменационные вопросы

№ п/п	Компетенции		ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ	№ и наименование раздела
	Код	Определение		
1	2	3	4	5
1.	<i>ПК-16</i>	<p>Владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике</p>	1.2. Инновационное управление трудом	1. Инновационный менеджмент в кадровой работе
			1.3. Особенности кадровой работы на разных жизненных стадиях и циклах организации	
			1.4. Принципы, методы и функции инновационного менеджмента в кадровой работе	
			1.5. Нововведения в кадровой работе	
			2.1. Инновационный потенциал работника	2. Инновационный потенциал организации
			2.2. Кадровая элита	
2.3. Роль руководителя в активизации инновационной деятельности				

1	2	3	4	5	
2.	ПК-35	Знание основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом	1.1. Основные понятия инновационного менеджмента	1. Инновационный менеджмент в кадровой работе	
			1.2. Инновационное управление трудом		
			1.3. Особенности кадровой работы на разных жизненных стадиях и циклах организации		
			1.4. Принципы, методы и функции инновационного менеджмента в кадровой работе		
			1.5. Нововведения в кадровой работе		
			1.6. Прогнозирование, стратегия, диффузия нововведений в кадровой работе		
			2.3. Роль руководителя в активизации инновационной деятельности		2. Инновационный потенциал организации
			3.1. Деятельность служб управления персоналом по разработке и внедрению инноваций в кадровой работе		3. Организационные структуры инновационных предприятий
			3.2. Виды оргструктур инновационных организаций		
			4.1. Государственная инновационная политика		4. Нормативная база инноваций. Развитие нововведений в технологиях управления персоналом
			4.2. Нормативная база управления инновациями		
			4.3. Новатор, новаторская деятельность		
			4.4. Основные направления инноваций в сфере управления организацией и персоналом		
			4.5. Интеллектуальная собственность		
			5.1. Политика внедрения инноваций в организации		5. Восприимчивость организации к нововведениям. Эффективность нововведений в кадровой работе
5.2. Сопротивление внедрению инноваций					
5.3. Управление персоналом инновационных организаций					
5.4. Экономическая и социальная эффективность нововведений в кадровой работе					
2.	ПК-36	Знание основ проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала	5.3. Управление персоналом инновационных организаций	5. Восприимчивость организации к нововведениям. Эффективность нововведений в кадровой работе	
			5.4. Экономическая и социальная эффективность нововведений в кадровой работе		

3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Показатели	Оценка	Критерии
Знать (ПК-16): – принципы, методы и функции инновационного менеджмента в управлении	отлично	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он: - глубоко усвоил материал; - знает основные принципы, методы и технологии инновационного управления персо-

<p>персоналом; (ПК-35): – теоретические основы, современные проблемы, методы и технологии инновационного менеджмента в управлении персоналом; (ПК-36): – основные категории и показатели эффективности нововведений в кадровой работе;</p> <p>Уметь (ПК-16): – анализировать конкурентоспособность стратегии организации в области работы с персоналом; (ПК-35): – анализировать особенности инновационной деятельности организации, планировать и реализовывать инновационную стратегию организации в управлении персоналом; (ПК-36): – решать типовые задачи, используемые при принятии инновационных управленческих решений в области персонала;</p> <p>Владеть (ПК-16): – навыками разработки конкурентных и функциональных стратегий развития организации в части управления персоналом; (ПК-35): – навыками разработки управленческих решений в области инновационного управления персоналом; (ПК-36): – методами оценки экономической и социальной эффективности результатов инновационной деятельности в управлении персоналом организации.</p>		<p>налом, а также категории и показатели эффективности нововведений в кадровой работе;</p> <ul style="list-style-type: none"> - умеет анализировать конкурентоспособность инновационной деятельности и стратегии организации в области работы с персоналом, а также решать задачи при принятии инновационных управленческих решений в этой сфере; - владеет навыками разработки инновационных стратегий и управленческих решений в области управления персоналом.
	хорошо	<p>Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он:</p> <ul style="list-style-type: none"> - знает материал и не допускает неточностей; - знает основные принципы, методы и технологии инновационного управления персоналом, а также категории и показатели эффективности нововведений в кадровой работе; - в целом умеет анализировать конкурентоспособность инновационной деятельности и стратегии организации в области работы с персоналом, а также решать основные задачи при принятии инновационных управленческих решений в этой сфере; - владеет навыками разработки инновационных стратегий и управленческих решений в области управления персоналом.
	удовлетворительно	<p>Оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - имеет знания только по основному материалу, но не усвоил его деталей, допускает неточности; - сохраняет способность анализировать конкурентоспособность инновационной деятельности и стратегии организации в области работы с персоналом; - владеет отдельными навыками разработки инновационных стратегий и управленческих решений в области управления персоналом.
	неудовлетворительно	<p>Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки. <p>Оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, не освоившим необходимых компетенций.</p>

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности

Дисциплина «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» направлена на получение обучающимися теоретических и практических знаний в области организации и управления инновационной деятельностью в кадровой работе предприятий, а также применения инноваций для оптимизации расходов на персонал и повышения производительности труда каждого конкретного работника.

Изучение дисциплины «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» предусматривает:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельную работу обучающихся;
- контрольную работу;
- экзамен.

В ходе освоения раздела 1 «Инновационный менеджмент в кадровой работе» обучающиеся должны уяснить содержание инновационного управления персоналом и его значение в современных условиях.

При освоении раздела 2 «Инновационный потенциал организации» обучающимся надлежит выявить сущность инновационного развития потенциала организации, методы управления, обеспечивающие данное развитие, а также роль руководителя в организации инновационной деятельности персонала.

В ходе освоения раздела 3 «Организационные структуры инновационных предприятий» обучающиеся должны ознакомиться с деятельностью подразделений управления персоналом организаций по разработке и внедрению инноваций в области работы с персоналом.

Освоение раздела 4 «Нормативная база инноваций. Развитие нововведений в технологиях управления персоналом» направлено на получение теоретических знаний, связанных с нормативно-правовым регулированием инновационной деятельности, и выявлением основных направлений инноваций в области управления персоналом.

В ходе освоения раздела 5 «Восприимчивость организации к нововведениям. Эффективность нововведений в кадровой работе» обучающиеся должны изучить вопросы, решаемые в ходе внедрения инноваций в организации, а также оценки экономической и социальной эффективности нововведений в кадровой работе.

В процессе изучения дисциплины рекомендуется на первом этапе обратить внимание на понятийно-категориальный аппарат дисциплины. Овладение ключевыми понятиями является важным этапом в освоении содержания и особенностей инновационного управления персоналом.

На втором этапе следует проанализировать возможности для осуществления инновационной деятельности в области работы с персоналом конкретных организаций как важного фактора экономического и социального развития РФ.

В процессе проведения практических занятий происходит закрепление знаний, формирование умений и навыков анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в сфере управления персоналом, основ разработки инновационных проектов в области управления персоналом и оценки экономической и социальной эффективности инвестиций в эти проекты.

Предусмотрено проведение аудиторных занятий (в виде лекций и практических занятий) в сочетании с самостоятельной работой.

Самостоятельную работу необходимо начинать с проработки конспекта лекций, обобщения, систематизации, углубления и конкретизации полученных теоретических знаний с использованием основной и дополнительной литературы, а также рекомендуемых ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

В процессе консультации с преподавателем обучающиеся могут прояснять вопросы, вызвавшие трудности при самостоятельной работе, а также материал, имеющий отношение к инновационному менеджменту в области управления персоналом.

Другим направлением самостоятельной работы обучающихся является выполнение контрольной работы, которая предусматривает разработку отдельных аспектов организации и внедрения инноваций в кадровую работу организаций. Критерии оценивания работы приведены в Приложении 4.

К экзамену допускаются обучающиеся, выполнившие все практические работы, предусмотренные настоящей рабочей программой (перечень работ представлен в разделе 4, методические указания по выполнению заданий и их оформлению – в разделе 9.1).

АННОТАЦИЯ
рабочей программы дисциплины
Инновационный менеджмент в управлении персоналом

1. Цель и задачи дисциплины

Овладение основами теоретических и практических знаний в области организации и управления инновационной деятельностью в кадровой работе предприятий; применения инноваций для оптимизации расходов на персонал (в том числе и при использовании непостоянной рабочей силы) и повышения производительности труда каждого конкретного работника.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение системы инновационного управления персоналом;
- исследование возможностей быстрого и адекватного реагирования системы управления персоналом на конъюнктуру рынка, динамику внешней и внутренней среды организации.

2. Структура дисциплины

2.1 Распределение трудоемкости по отдельным видам учебных занятий, включая самостоятельную работу: лекции – 18 часов; практические занятия – 18 часов, самостоятельная работа – 72 часа.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 144 часа, 4 зачетных единицы

2.2 Основные разделы дисциплины:

- 1 – Инновационный менеджмент в кадровой работе
- 2 – Инновационный потенциал организации
- 3 – Организационные структуры инновационных предприятий
- 4 – Нормативная база инноваций. Развитие нововведений в технологиях управления персоналом
- 5 – Восприимчивость организации к нововведениям. Эффективность нововведений в кадровой работе

3. Планируемые результаты обучения (перечень компетенций)

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- ПК-16 Владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике;
- ПК-35 Знание основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом;
- ПК-36 Знание основ проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала.

4. Вид промежуточной аттестации: экзамен

*Протокол о дополнениях и изменениях в рабочей программе
на 20__-20__ учебный год*

1. В рабочую программу по дисциплине вносятся следующие дополнения:

2. В рабочую программу по дисциплине вносятся следующие изменения:

Протокол заседания кафедры № _____ от «__» _____ 20__ г.,
(разработчик)

Заведующий кафедрой _____
(подпись)

(Ф.И.О.)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Описание фонда оценочных средств (паспорт)

№ компетенции	Элемент компетенции	Раздел	Тема	ФОС
ПК-16	Владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике	1. Инновационный менеджмент в кадровой работе	1.2. Инновационное управление трудом 1.3. Особенности кадровой работы на разных жизненных стадиях и циклах организации 1.4. Принципы, методы и функции инновационного менеджмента в кадровой работе 1.5. Нововведения в кадровой работе	Контрольные вопросы по разделам дисциплины; отчет о ПЗ; контрольная работа
		2. Инновационный потенциал организации	2.1. Инновационный потенциал работника 2.2. Кадровая элита 2.3. Роль руководителя в активизации инновационной деятельности	Контрольные вопросы по разделам дисциплины; отчет о ПЗ; контрольная работа
ПК-35	Знание основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом	1. Инновационный менеджмент в кадровой работе	1.1. Основные понятия инновационного менеджмента 1.2. Инновационное управление трудом 1.3. Особенности кадровой работы на разных жизненных стадиях и циклах организации 1.4. Принципы, методы и функции инновационного менеджмента в кадровой работе 1.5. Нововведения в кадровой работе 1.6. Прогнозирование, стратегия, диффузия нововведений в кадровой работе	Контрольные вопросы по разделам дисциплины; отчет о ПЗ; контрольная работа
		2. Инновационный потенциал организации	2.3. Роль руководителя в активизации инновационной деятельности	Контрольные вопросы по разделам дисциплины; отчет о ПЗ; контрольная работа
		3. Организационные структуры инновационных предприятий	3.1. Деятельность служб управления персоналом по разработке и внедрению инноваций в кадровой работе	Контрольные вопросы по разделам дисциплины; отчет о ПЗ; контрольная работа

			3.2. Виды оргструктур инновационных организаций	бота
		4. Нормативная база инноваций. Развитие нововведений в технологиях управления персоналом	4.1. Государственная инновационная политика 4.2. Нормативная база управления инновациями 4.3. Новатор, новаторская деятельность 4.4. Основные направления инноваций в сфере управления организацией и персоналом 4.5. Интеллектуальная собственность	Контрольные вопросы по разделам дисциплины; отчет о ПЗ; контрольная работа
		5. Восприимчивость организации к нововведениям. Эффективность нововведений в кадровой работе	5.1. Политика внедрения инноваций в организации 5.2. Сопротивление внедрению инноваций 5.3. Управление персоналом инновационных организаций 5.4. Экономическая и социальная эффективность нововведений в кадровой работе	Контрольные вопросы по разделам дисциплины; отчет о ПЗ; контрольная работа
ПК-36	Знание основ проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала	5. Восприимчивость организации к нововведениям. Эффективность нововведений в кадровой работе	5.3. Управление персоналом инновационных организаций 5.4. Экономическая и социальная эффективность нововведений в кадровой работе	Контрольные вопросы по разделам дисциплины; отчет о ПЗ; контрольная работа

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Показатели	Оценка	Критерии
<p>Знать (ПК-16):</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы, методы и функции инновационного менеджмента в управлении персоналом; <p>(ПК-35):</p> <ul style="list-style-type: none"> – теоретические основы, современные проблемы, методы и технологии инновационного менеджмента в управлении персоналом; <p>(ПК-36):</p>	зачтено	<p>Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, если он:</p> <ul style="list-style-type: none"> - глубоко усвоил материал, знает принципы, методы и технологии инновационного управления персоналом, категории и показатели эффективности нововведений в кадровой работе; - умеет анализировать конкурентоспособность инновационной деятельности и стратегии организации в области работы с персоналом, - владеет навыками разработки иннова-

<p>– основные категории и показатели эффективности нововведений в кадровой работе;</p> <p>Уметь (ПК-16):</p> <p>– анализировать конкурентоспособность стратегии организации в области работы с персоналом;</p> <p>(ПК-35):</p> <p>– анализировать особенности инновационной деятельности организации, планировать и реализовывать инновационную стратегию организации в управлении персоналом;</p> <p>(ПК-36):</p> <p>– решать типовые задачи, используемые при принятии инновационных управленческих решений в области персонала;</p>		<p>ционных стратегий и управленческих решений в области управления персоналом.</p>
<p>Владеть (ПК-16):</p> <p>– навыками разработки конкурентных и функциональных стратегий развития организации в части управления персоналом;</p> <p>(ПК-35):</p> <p>– навыками разработки управленческих решений в области инновационного управления персоналом;</p> <p>(ПК-36):</p> <p>– методами оценки экономической и социальной эффективности результатов инновационной деятельности в управлении персоналом организации.</p>	<p>не зачтено</p>	<p>Оценка «не зачтено» выставляется, если обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки при его изложении, затрудняется отвечать на вопросы по анализируемой теме, оформил работу не в соответствии с предъявляемыми требованиями.</p>

Программа составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом от «14» декабря 2015 г. № 1461

для набора 2018 года и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для очной формы обучения от «12» марта 2018 г. № 130, заочной формы обучения от «12» марта 2018 г. № 130

Программу составили:

Грудистова Е.Г., доцент баз. кафедры МиИТ, доцент, к.э.н. _____

Розанова А.А., ст. преподаватель баз. кафедры МиИТ _____

Рабочая программа рассмотрена и утверждена на заседании базовой кафедры МиИТ

от «19» декабря 2018 г., протокол № 8

И.о. заведующего базовой кафедрой МиИТ _____ Е.И. Луковникова

СОГЛАСОВАНО:

И.о. заведующего выпускающей базовой кафедрой МиИТ _____ Е.И. Луковникова

Директор библиотеки _____ Т.Ф. Сотник

Рабочая программа одобрена методической комиссией факультета ФЭиУ

от «28» декабря 2018 г., протокол № 4

Председатель методической комиссии факультета _____ Е.В. Трапезникова

СОГЛАСОВАНО:

Начальник учебно-методического управления _____ Г.П. Нежевец

Регистрационный № _____