

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института  
управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол № 2 от 22.09.2020 г.

(с изм. протокол №1 от 31.08.2021г.)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся**  
**инвалидов**

**Б1.О.09 ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРИНЯТИЯ КАДРОВЫХ  
РЕШЕНИЙ**

*(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)*

**38.04.03 "УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ"**

*(код, наименование направления подготовки (специальности))*

**"Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и  
профессиональной карьерой персонала"**

*(направленность(и) (профиль (и)/специализация(и))*

**Магистр**  
*(квалификация)*

**Очная, заочная**  
*(форма(ы) обучения)*

Год набора - 2021

Волгоград, 2021 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры управления персоналом  
Халиков М.С.

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

**Заведующий кафедрой**

государственного управления и менеджмента, д.и.н., профессор Тюменцев Игорь  
Олегович

*(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)*

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2.	Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	6
3.	Содержание и структура дисциплины .....	7
4.	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине .....	11
5.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	33
6.	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	37
6.1.	Основная литература .....	37
6.2.	Дополнительная литература .....	37
6.3.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	37
6.4.	Нормативные правовые документы .....	38
6.5.	Интернет-ресурсы .....	38
7.	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	37
	Приложение	41

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.О.09 «Инновационные технологии принятия кадровых решений» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК -3	способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК -3.1	Руководство реализацией командными проектными решениями в инновационной сфере
ОПК-4	способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации	ОПК-4.2	Проектировать проектную деятельность в инновационной сфере

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
-	УК -3.1.	на уровне знания: показывать знания о методах анализа количественного и качественного состава персонала, владеть знаниями об инновационных технологиях организации профессиональной деятельности, обоснования и принятия кадровых решений формулировать и раскрывать сущность инновационных технологий
		на уровне умения: разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом, в области принятия кадровых решений
		на уровне навыков: ставить стратегические цели в управлении персоналом, применять современные инновационные технологии для принятия кадровых решений
Реализация системы стратегического управления персоналом	ОПК-4.2	на уровне знаний: знать, как проектировать организационные изменения
		на уровне умений: уметь руководить проектной работой в организации
		на уровне навыков: применять на практике

организации

проектную и процессную работу в структурном подразделении

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость Б1.О.09 «Инновационные технологии принятия кадровых решений» составляет 2 зачётных единицы, 72 часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем по очной форме обучения, составляет 16 часов: лекции – 4, практические занятия -12 часов. Самостоятельная работа составляет 56 часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем по заочной форме обучения, составляет 12 часов: лекции – 4, лабораторные работы -2 часа, практические занятия -6 часов. Самостоятельная работа составляет 56 часов. Контроль- 4 часа.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина предусмотрена в 1 семестре на очной форме обучения, во 2 семестре на очно-заочной форме обучения и в 3 семестре заочной формы обучения.

Дисциплина Б1.О.09 «Инновационные технологии принятия кадровых решений» относится к числу обязательных дисциплин Блока 1. «Дисциплины (модули)» ОП ВО по направлению 38.04.03 «Управление персоналом».

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для Б1.О.11 «Технологии управления обучением и развитием персонала» (3 семестр очная форма обучения, 3 и 4 семестры заочной формы обучения).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет в 1 семестре по очной форме обучения, в 3 семестре заочной формы обучения.

## 3. Содержание и структура дисциплины

### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Работа обучающихся по видам учебных занятий			
			Л/ЭО, ДОТ	ПЗ/ЭО, ДОТ	СР	
Тема 1	Инновации в организациях Понятие инноваций, их классификация и специфика.	9	2		7	О
Тема 2	Субъекты и организационные структуры инновационных процессов (деятельности)	9		2	7	КС
Тема 3	Инновационный менеджмент в кадровой работе	9		2	7	Док
Тема 4	Разработка и внедрение нововведений в кадровой работе	9	2		7	О, Док

Тема 5	Управление инновационными процессами на предприятиях и в организациях	9		2	7	КС
Тема 6	Правовое регулирование инновационной деятельности	9		2	7	Док
Тема 7	Аутсорсинг как инновационная социальная технология	9		2	7	Реф
Тема 8	Аутсорсинговые технологии кадровой работы	9		2	7	Т
Промежуточная аттестация						За
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>56</b>	

*Заочная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Работа обучающихся по видам учебных занятий			
			Л/ЭО, ДОТ	ПЗ/ЭО, ДОТ	СР	
Тема 1	Инновации в организациях Понятие инноваций, их классификация и специфика.	9	2		7	О
Тема 2	Субъекты и организационные структуры инновационных процессов (деятельности)	9		2	7	КС
Тема 3	Инновационный менеджмент в кадровой работе	9		2	7	Док
Тема 4	Разработка и внедрение нововведений в кадровой работе	9	2		7	О, Док
Тема 5	Управление инновационными процессами на предприятиях и в организациях	9		2	7	КС
Тема 6	Правовое регулирование инновационной деятельности	9			7	Док
Тема 7	Аутсорсинг как инновационная социальная технология	7			7	Реф
Тема 8	Аутсорсинговые	7			7	Т

	технологии кадровой работы					
<b>Промежуточная аттестация</b>	4					За
<b>Всего:</b>	<b>72</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>56</b>		

Самостоятельная работа (СР) по изучению дисциплины осуществляется с применением ДОТ. Доступ к ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю/учетной записи предоставляется обучающемуся деканатом.

*Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.*

Лекции и практические занятия, отмеченные звездочкой, могут проводиться с применением ДОТ.

Доступ к ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://moodle.vlgr-ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю / учетной записи предоставляется обучающемуся в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения (далее - СДО).

## Содержание дисциплины

### **Тема 1. Методологические аспекты разработки, обоснования и принятия кадровых решений**

Предмет, содержание, цели и задачи учебной дисциплины, ее роль и значение в подготовке менеджеров — специалистов по управлению персоналом. Междисциплинарные связи. Феномен принятия решений как основной способ осуществления руководства и управления на всех уровнях. Определение основных понятий дисциплины. Диалектика развития теории решений. Управленческое решение как процесс и явление. Экономическая, организационная, правовая и технологическая сущность управленческих решений. Структура цикла управленческих решений.

### **Тема 2 Инновационный менеджмент в кадровой работе.**

Понятие, принципы, задачи, методы и функции инновационного менеджмента в кадровой работе. Функционирование кадровых систем: инновационное развитие, прогресс, регресс, стагнация, кризис, стабилизация кадровой системы.

Нормативная и дескриптивная теории принятия решений. Теории максимизации полезности, ограниченной рациональности. Функции нормативной дескриптивной теории. Концептуальная модель разработки управленческих решений. Взаимосвязь концепций и принципов разработки управленческих решений. Принципы «цели», «слабого звена», «измерений», «множественности альтернатив». Определение основных понятий системного и ситуационного подходов. Выявление ситуационных переменных при разработке управленческих решений. Целевая ориентация управленческих решений. Достижение целей как основания для разработки управленческих решений. Взаимосвязь целей и решений. Классификация целей. Построение дерева целей. Согласованность целей. Альтернативы достижения целей

### **Тема 3. Кадровые решения: сущность, содержание, классификация**

Сущность и свойства управленческих решений. Диалектика развития теории решений. Кадровые решения как разновидность управленческих. Значение принятия обоснованных кадровых решений в деятельности руководителей и специалистов по управлению персоналом.

Классификация управленческих кадровых решений (УКР): по содержанию решений, объекту управления, характеру процесса принятия решения, количеству альтернатив, срокам действия, частоте принятия, форме, содержанию, возможности автоматизации, прогнозной эффективности и т.п. Факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих кадровых решений. Объекты и субъекты УКР в системе управления персоналом. Управленческое решение как процесс и явление. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений. Структура цикла управленческих решений. Роль управленческого кадрового решения (УКР) в деятельности менеджера.

Инновационный процесс и инновационная деятельность. Инновационный проект. Прогнозирование, стратегия, диффузия нововведений в кадровой работе. Развитие нововведений по стадиям технологии управления персоналом. Восприимчивость организации к нововведениям. Сопротивление и внедрение нововведений, сопровождение нововведений. Экономическая и социальная эффективность нововведений в кадровой работе.

**Тема 4. Методы разработки, обоснования и принятия кадровых решений.** Основное назначение моделей и методов при подготовке управленческих кадровых решений. Классификация методов разработки и принятия решений. Методы принятия решений в кадровом менеджменте. Основное назначение моделей и методов при подготовке управленческих кадровых решений. Схема алгоритма формирования нового управленческого кадрового решения. Рациональные методы принятия решений: метод критериев, анализ практической ценности, метод «дерево решений», метод «затраты / эффект», метод «воронки решений» и пр.

Активизирующие и креативные методы принятия решений: психологической активизации, конференции идей, мозгового штурма, вопросов и ответов, теоретико-игровой метод, синектики, «6-5-3», прямой и символической аналогии, организованных стратегий, национального решения, эмпатии, фантастических предположений, Осборна, теоретико-игровой и пр.

Экспертные и эвристические методы: простой ранжировки, задания весовых коэффициентов, последовательных сравнений, парных сравнений. Характерные наборы приемов эвристических методов: «Критика очевидных решений»; «Замена терминов определениями»; «Формулирование обратной задачи».

Характеристика метода сценариев для подготовки УКР. Анализ последствий принимаемого решения. Рекламные технологии при принятии управленческих решений. Маркетинговый подход к процессу подготовки управленческих решений.

**Тема 5. Аутсорсинг как инновационная социальная технология. Этапы процесса разработки, обоснования и принятия кадровых решений.**

Этапы процесса подготовки УКР. Стадия анализа ситуации и определения проблем. Определение проблемных полей для принятия решений: анализ *SWOT*, причинно-следственная диаграмма (Ишикава), метод глубоких вопросов, векторный анализ сил (*Force Field Analysis*), техника формулирования проблемы, определение рамок проблемы (*In-Out*) Выявление причин проблем. Разработка и оценка вариантов решения проблем. Технологии реализации решений. Разработка плана организации выполнения кадрового решения. Контроль за выполнением и оценка процесса реализации УКР. Стили принятия решений: авторитарный, демократический, партисипативный. Ситуационный подход к выбору стиля принятия решений руководителем. Модель Врума-Йеттона. Матрица Блейка-Моутона. Моральная и этическая ответственность руководителя за принятие решения. Роль кадровой службы в разработке, обосновании и принятии управленческого кадрового решения.

## **Тема 6. Реализация и контроль выполнения управленческих кадровых решений**

Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений. Условия эффективного функционирования организационных структур при реализации решений. Организация процессов выполнения решений: ресурсное обеспечение на стратегическом и тактическом уровне. Функции и виды контроля. Содержание контроля. Процесс осуществления контроля. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителей за принятые решения. Роль кадровой службы в реализации и контроле выполнения управленческого кадрового решения.

## **Тема 7. Инновационные направления разработки, обоснования и принятия кадровых решений.**

Определение понятий «оптимальное и супeroптимальное решение». Перечень методов совместного решения диаметрально противоположных проблем. Метод разработки более крупных целей по сравнению с имеющимися. Метод формирования ситуаций, при которых выгоды одной стороны по результатам переговоров не потребуют убытков с другой стороны. Метод выделения из диаметрально противоположных проблем общих. Метод снижения уровня противоречий сторон с антагонизма или столкновения до поляризации или различия. Идеология метода «живые решения». Использование «активизирующей ауры» управленческих решений. Рекламные технологии при формировании управленческих решений. Маркетинговый подход к процессу подготовки управленческих решений. Бенчмаркинг в принятии управленческих кадровых решений.

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.О.09 «Инновационные технологии принятия кадровых решений» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
Тема 1	Методологические аспекты разработки, обоснования и принятия кадровых решений	Структура цикла управленческих решений.	О
Тема 2	Инновационный менеджмент в кадровой работе	Взаимосвязь концепций и принципов разработки управленческих решений. Принципы «цели», «слабого звена», «измерений», «множественности альтернатив».	О
Тема 3	Методы разработки, обоснования и принятия кадровых решений. Разработка и внедрение нововведений в кадровой работе	Управленческое решение как процесс и явление.	О
Тема 4	Этапы процесса разработки, обоснования и принятия кадровых решений	Активизирующие и креативные методы принятия решений: психологической активизации, конференции идей, мозгового штурма, вопросов и ответов, теоретико-игровой метод, синектики.	О
Тема 5	Аутсорсинг как инновационная социальная технология Этапы	Стили принятия решений: авторитарный, демократический, партисипативный.	О

	процесса разработки, обоснования и принятия кадровых решений		
Тема 6	Реализация и контроль выполнения управленческих кадровых решений	Роль кадровой службы в реализации и контроле выполнения управленческого кадрового решения	<i>О</i>
Тема 7	Инновационные направления разработки, обоснования и принятия кадровых решений	Маркетинговый подход к процессу подготовки управленческих решений. Бенчмаркинг в принятии управленческих кадровых решений.	<i>О</i>

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине**

##### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.09 «Инновационные технологии принятия кадровых решений» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование тем (разделов)</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
<b>Очная форма</b>		
Тема 1	Методологические аспекты разработки, обоснования и принятия кадровых решений	Устный опрос
Тема 2	Инновационный менеджмент в кадровой работе	Устный опрос
Тема 3	Методы разработки, обоснования и принятия кадровых решений. Разработка и внедрение нововведений в кадровой работе	Устный опрос
Тема 4	Этапы процесса разработки, обоснования и принятия кадровых решений	Устный опрос
Тема 5	Аутсорсинг как инновационная социальная технология Этапы процесса разработки, обоснования и принятия кадровых решений	Устный опрос
Тема 6	Реализация и контроль выполнения управленческих кадровых решений	Устный опрос
Тема 7	Инновационные направления разработки, обоснования и принятия кадровых решений	Устный опрос

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета методом устного опроса по перечню примерных вопросов из п.4.3.

К сдаче зачета с оценкой по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к зачету студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при выполнении заданий в течение семестра.

При необходимости предусматривается увеличение времени на подготовку к зачёту, а также предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачёте. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

##### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

###### **Тема 1. Вопросы для подготовки к опросу по темам:**

1. Кадровые нововведения в организациях.
2. Инновационный потенциал работников и его развитие.
3. Кадровые реформы на современном этапе.

4. Этапы кадровых реформ.

**Тема 2 Вопросы для подготовки к круглому столу по темам:**

1. Государственная инновационная политика
2. Государственное регулирование инновационных процессов в организациях.
3. Типы и виды организационных структур по разработке нововведений на предприятиях.
4. Социальный портрет субъектов новаторской деятельности. Кадровая элита.

**Тема 3. Вопросы для подготовки к докладу по темам:**

1. Понятие, инновационного кадрового менеджмента.
2. Принципы, задачи и методы инновационного менеджмента в кадровой работе.
3. Особенности функционирования кадровых систем
4. Инновационное развитие кадровой системы.

**Тема 4 Вопросы для подготовки к опросам по темам:**

1. Общее и особенное в инновационном процессе и инновационной деятельности.
2. Характеристика инновационного проекта.
3. Прогнозирование в кадровой работе.
4. Развитие нововведений по стадиям технологии управления персоналом.
5. Сопротивление к внедрению нововведений,

**Тема 5 Вопросы для подготовки к опросам по темам:**

1. Основные принципы управления изменениями при внедрении новшеств
2. Правила проведения изменений при внедрении нововведений в организациях.
3. Инновационный подход в управлении персоналом
4. Новшества в системе управления персоналом фирмы
5. Понятие инновационной культуры
6. Социальные технологии аутсорсинга в системе государственного управления.
7. Понятие, содержание и функции аутсорсинга.
8. Технология аутсорсинга в государственной службе.
9. Аутсорсинг в российской деловой практике.
10. Виды аутсорсинга в практике современных организаций
11. Концепции современного аутсорсинга
12. Аутсорсинг как ведущий метод решения управленческих проблем
13. Аутсорсинга в государственной службе

**Тема 6. Вопросы для подготовки к опросам по темам:**

1. Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений. У
2. Условия эффективного функционирования организационных структур при реализации решений. Организация процессов выполнения решений: ресурсное обеспечение на стратегическом и тактическом уровне.
3. Функции и виды контроля. Содержание контроля. Процесс осуществления контроля.
4. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.
5. Сущность и виды ответственности руководителей за принятые решения.
6. Роль кадровой службы в реализации и контроле выполнения управленческого кадрового решения.

**Тема 7. Вопросы для подготовки к опросам по темам:**

1. Определение понятий «оптимальное и супероптимальное решение».

2. Перечень методов совместного решения диаметрально противоположных проблем.
3. Метод разработки более крупных целей по сравнению с имеющимися.
4. Метод формирования ситуаций, при которых выгоды одной стороны по результатам переговоров не потребуют убытков с другой стороны.
5. Метод выделения из диаметрально противоположных проблем общих.
6. Метод снижения уровня противоречий сторон с антагонизма или столкновения до поляризации или различия.
7. Идеология метода «живые решения».
8. Использование «активизирующей ауры» управленческих решений.
9. Рекламные технологии при формировании управленческих решений.
10. Маркетинговый подход к процессу подготовки управленческих решений.
11. Бенчмаркинг в принятии управленческих кадровых решений.

**Примерные тестовые задания для текущего контроля:**

**Тест 1.**

**1. Основные положения теории инноваций были предложены:**

- а) в работах С.П. Аукуционека
- б) экономистом Й. Шумпетером
- в) западноевропейским исследователем Г. Меншом
- г) западноевропейским исследователем Х. Фрименом

**2. Нововведение – это:**

- а) новый порядок, новый метод, изобретение.
- б) новшество, задействованное в динамике и до определенной степени развившееся
- в) принятое к распространению новшество

**3. Нововведение – это:**

- а) открытие, установление неизвестных ранее закономерностей, свойств или явлений
- б) изобретение нового поколения или модели техники, нового способа его производства
- в) рационализаторское предложение
- г) любой внедренный новый продукт, новый способ его применения
- д) какие-либо изменения в организационной, коммерческой, управленческой деятельности

**4. Постепенное или разовое нарастание одного и того же качества или количества - это:**

- а) инновация
- б) не инновация

**5. Что первично?**

- а) новация
- б) инновация

**6. С чем Вы согласны?**

- а) Новшество - предмет нововведения
- б) Нововведение - предмет новшества

**7. Новый порядок, новый обычай, новый метод, изобретение, новое явление, то есть изменение в уровне познания – это**

- а) инновация
- б) новшество
- в) инновационный процесс
- г) рационализаторское предложение

**8. Нововведение представляет собой:**

а) конкретный результат разработки новой научной идеи, имеющий форму образца новой техники, конструкционного материала для производства какой-либо продукции, отличающийся от применявшихся ранее качественными характеристиками, позволяющими повысить эффективность производства

б) процесс внедрения, распространения и использования новшеств с целью непосредственного удовлетворения общественных потребностей в продуктах, услугах, процессах более высокого качественного уровня

в) коммерческое использование результатов творческой деятельности, нацеленной на разработку, создание и распространение новых конкурентоспособных видов продукции, технологий, форм и методов управления, основу которых составляют объекты интеллектуальной собственности

**9. Является ли понятие "нововведение" синонимом английского слова *an povation* (новация)?**

- а) да
- б) нет

**10. Что понимается под новшеством (новацией) в инноватике? (уберите лишнее):**

- а) новый порядок
- б) новый обычай
- в) новый метод
- г) изобретение
- д) новое явление (открытие)
- е) рационализаторское предложение

**11. Что понимается под нововведением (инновацией) в инноватике?**

а) практическое использование новшества с момента технологического освоения производства и масштабного распространения в качестве новых продуктов и услуг

б) использование новшества в технологии производства продуктов и выполнения услуг

в) освоение производства и масштабное распространение новых продуктов и услуг

**12. Под новшеством понимается:**

а) внедренный новый продукт или услугу, новый способ их производства, освоение нового рынка

б) изменение в организационной, коммерческой управленческой деятельности

в) новый порядок, новый обычай, новый метод, изобретение, новое явление, то есть изменение в уровне познания.

г) рационализаторское предложение

**13. Открытие представляет собой:**

а) новые приборы, механизмы, инструмент, созданные человеком.

б) процесс получения ранее неизвестных данных или наблюдение ранее неизвестного явления

**14. Являются ли изобретения, появившиеся в результате гениального озарения предметом инновационного менеджмента**

- а) да
- б) нет

**15. Кадровое нововведение это:**

а) любое организованное решение, система, процедура или метод управления, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной организации

б) целевая деятельность по внедрению новшеств, направленная на повышение уровня и способности кадров решать задачи эффективного функционирования и развития социально-экономических структур (организаций и их подразделений)

**16. Кадровые нововведения эволюционного и модифицирующего характера направлены на:**

- а) постепенное и частичное обновление кадровых систем.
- б) коренное и масштабное обновление кадров
- в) кардинальное изменение (обновление) кадрового потенциала в соответствии с качественно новыми целями и задачами развития социально-экономических систем и структур

**17. Можно ли назвать нововведением учреждение новой должности:**

- а) да
- б) нет
- в) с некоторой долей условности

**18. Является ли назначение нового руководителя инновацией?**

- а) да
- б) нет
- в) с некоторой долей условности (когда как, смотря какого)

**Ответы к тесту 1.**

1 б; 2 б; 3 г; 4 б; 5 а; 6 а; 7 в; 8 б; 9 а; 10 д; 11 а; 12 а; 13 б; 14 б; 15 б; 16 а; 17 б; 18 б

**Тест 2.**

**1. Какие проблемы оказываются в центре внимания инновационных менеджеров:**

а) построение теории непрерывности инновационного процесса, поскольку, в целом, эффективность инновационного процесса обеспечивается не столько результативностью каждой стадии, сколько скоростью перехода от предыдущей к последующей

б) оптимизация структуры активов фирмы

в) построение единой теории инновационного процесса, когда каждое нововведение рассматривается в контексте с другими

г) вопросы управления персоналом изобретателей и исследователей

**2. Инноваторы, изобретающие в рамках основной специальности, но вне служебных обязанностей являются:**

- а) самодеятельными
- б) профессиональными
- в) лидерами
- г) последователями

**3. Участников инновационного процесса, которые являются генераторами научных знаний, называют**

- а) новаторы
- б) ранние реципиенты
- в) раннее большинство
- г) отстающие

**4. Отдел менеджмента инноваций – это:**

а) подразделение, которое исходя из целей организации по инновационной деятельности и состояния ресурсов на основании технико-экономических ресурсов оптимизирует загрузку всех исполнителей по времени и подготавливает для утверждения высшим менеджментом проект плана (программы) работ по инновациям

б) самостоятельное подразделение, осуществляющее контроль и координацию инновационной деятельности в рамках организации в целом, согласование целей и направлении организационно-технического развития, разработок планов и программ инновационной деятельности, наблюдение за разработкой инноваций и их внедрением, рассмотрение программ создания инноваций.

**5. Круг качества – это:**

а) временная многофункциональная группа специалистов из разных подразделений, создаваемая для преодоления разрыва между разработкой и реализацией кадрового нововведения;

б) небольшая группа рабочих или/и специалистов (около 10 человек), работающих совместно на одном производственном участке или выполняющих одно задание.

**6. Специалист, ориентированный на решение внешних инновационных проблем, называется:**

- а) антрепренер
- б) администратор
- в) лидер
- д) интрапренер

**7. Самостоятельный и выводящий из кризиса интрапренер:**

а) разрабатывает новые формы деловой активности, используя бездействующие (резервные) мощности и ресурсы (в том числе кадровые);

б) разрабатывает возможности внутрифирменного производства тех продуктов и услуг (включая подготовку новых кадров), которые прежде приобретались на рынке;

в) ведет свое подразделение по новому направлению посредством операций на открытом рынке в качестве независимого контрагента;

г) модифицирует организационную культуру для поддержки творческой инициативы и инноватики;

д) предпринимает инновации, чтобы сделать основной бизнес фирмы более эффективным.

**8. "Золотые воротнички" – это:**

а) сотрудники, которые по своему должностному статусу должны заниматься новаторством

- б) высококвалифицированные ученые и специалисты, обладающие предпринимательским подходом к использованию своих профессиональных знаний.
- в) ключевые специалисты лабораторий НИОКР
- г) внештатные временные сотрудники, к услугам которых прибегают при нехватке собственного персонала

### **Ответы к тесту 2.**

1 в, г; 2 в; 3 а; 4 а; 5 б; 6 а; 7 в; 8 б.

### **Тест 3.**

#### **1. Инновационный менеджмент – это:**

- а) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом.
- б) менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации.
- в) научная концепция и основанная на ней комплексная система организации, управления и анализа нововведений, связанных с поиском и отбором кадров, ориентированная в конечном счете на обновление и эффективное функционирование кадрового потенциала организации.

#### **2. Целями инновационно-кадрового менеджмента являются:**

- а) обеспечение эффективных масштабов и темпов обновления ее кадровой системы в соответствии с текущими и перспективными интересами и целями организации, современными закономерностями развития персонала, требованиями и стандартами государства, рынка и профсоюзов к уровню развития человеческих ресурсов
- б) организация эффективной деятельности по удовлетворению потребностей клиентов
- в) создание системы эффективного управления персоналом, сопровождение проводимых в компании изменений.

#### **3. Функционирование – это:**

- а) цикличное воспроизводство каких-то действий
- б) периодически вводимые разовые новшества, качественно меняющие
- в) состояние и уровень некоторой системы, процесса
- г) активное наращивание положительных сдвигов, равномерное накапливание их количества

#### **4. Функционирование и развитие:**

- а) вступают в противоречие
- б) выступают в диалектическом единстве
- в) начинаются одновременно
- г) заканчиваются одновременно

#### **5. Каким образом нельзя разрешить противоречия между функционированием и развитием?**

- а) создать такие условия, когда освоение новшеств станет условием сохранения системы
- б) приспособить новшество к особенностям функционирования организации,
- в) инновационный импульс вызвать внутри самой системы, а инновационные решения научиться осуществлять на систематической основе

**6. К противоречиям между функционированием и развитием относятся** (укажите лишнее):

- а) противоречия между изменением и стабильностью
- б) противоречия между инновацией и объемом последствий
- в) противоречия между производственными подразделениями и отделом НИОКР
- г) противоречия между проектом и средами его внедрения

**7. Меняясь в чем-то одном, система должна сохраниться в других, основных своих качествах - это противоречие:**

- а) между изменением и стабильностью
- б) между инновацией и объемом последствий
- в) между проектом и средами его внедрения

**8. Какое из предложенных высказываний правильно:**

- а) «кризис» – «перелом», то есть быстрое, скачкообразное изменение состояния; «лизис» - постепенное, плавное изменение процесса
- б) «лизис» - это качественное изменение, качественный скачок; «кризис»- количественное изменение, не затрагивающее качество

**9. Научно-технический прогресс представляет собой:**

а) использование передовых достижений науки и техники, технологии в хозяйстве, в производстве с целью повышения эффективности и качества производственных процессов, лучшего удовлетворения потребности людей.

б) совокупность качественных изменений в технике, технологии и организации производства, происходящих под воздействием крупных научных достижений и открытий и оказывающих определенное влияние на социально-экономические условия общественной жизни.

**10. Определите, какие из перечисленных функций являются функциями по реализации кадровых нововведений как объекта управления (возможно несколько вариантов ответа):**

- а) оценка эффективности кадровых нововведений
- б) организация кадровых нововведений и контроль их реализации
- в) аттестация и оценка труда кадров инновационных структур и инновационных качеств персонала
- г) поиск и отбор новаторских кадров

**Ответы к тесту 3.**

1 а; 2 а; 3 а; 4 б; 5 б; 6 б; 7 а; 8 а; 9 а; 10 а,б.

#### **Тест 4.**

**1. Стратегия нововведений (инновационная политика) направлена на:**

- а) внедрение новых технологий и видов продукции
- б) маркетинговые исследования
- в) улучшение качества продукции
- г) улучшение имиджа фирмы

**2. Инновационная деятельность включает (уберите лишнее):**

- а) прикладные исследования
- б) конструкторские, проектные, технологические разработки
- в) создание опытных образцов

г) фундаментальную науку

**3. Какое понятие шире:**

- а) инновационная деятельность
- б) научно-технический прогресс

**4. Инновационная деятельность является (уберите лишнее):**

а) продуктивной, предметно-практической деятельностью, и представляет собой такое изменение окружающего мира, при котором новые идеи и новые знания принимают реальные формы, имеют практический, предметный результат,

б) деятельностью, направленной на использование результатов научных исследований с целью получения нового или значительно усовершенствованного продукта, способа его производства или применения.

в) процессом создания, освоения и распространения новых видов продукции, услуг, технологий, сырья и материалов, методов организации производства и управления.

г) деятельностью, которая включает фундаментальные, прикладные исследования, конструкторские, проектные, технологические разработки, создание опытных образцов.

**5. Что относится к альтернативным направлениям инновационной деятельности, осуществляемым в целостной системе управления инновациями?**

- а) реинжиниринг
- б) диффузия инноваций
- в) нововведения-продукты
- г) нововведения-процессы
- д) поисковые НИОКР
- е) фундаментальные исследования
- ж) модификация продуктов (включая сферу услуг)

**6. Инновационный процесс – это**

а) преобразование научного знания в инновацию, то есть последовательная цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от идеи до конкретного продукта, технологии и распространяется при практическом использовании

б) открытие, установление неизвестных ранее закономерностей, свойств или явлений, изобретение нового поколения или модели техники, нового способа его производства, рационализаторское предложение

в) любой внедренный новый продукт, новый способ его применения, какие-либо изменения в организационной, коммерческой, управленческой деятельности

**7. Что такое инновационный лаг?**

а) период времени между появлением новшества и воплощением его в нововведение (инновацию)

б) период проведения исследований

в) период между выводом новинки на рынок и моментом начала возврата инвестиций

г) период окупаемости инвестиций в инновацию

**8. Процесс создания новшества включает несколько стадий. Каковы основные задачи стадии исследования (возможно несколько вариантов ответа)**

а) фундаментальные - теоретические и поисковые; прикладные/оригинальные исследования

б) экспериментальные разработки

в) первичное освоение и внедрение

г) выявление фактической эффективности инновационной деятельности

**9. Как называется этап жизненного цикла инновации, который представляет собой осознание потребности и возможности изменений, поиск соответствующего новшества**

- а) освоение (инициация, монополия)
- б) зарождение инновации (инвенция)
- в) рутинизация (угасание)
- г) тиражирование (диффузия, доминирование)

**10. Что представляет собой прогнозирование:**

- а) целенаправленная деятельность, где определяются процессы, которые необходимо учитывать в будущем периоде
- б) функция исследования динамики изменения внутренних и внешних факторов (регистрируемых посредством функции учета) и их влияния на целевые результаты.
- в) интегрирующую деятельность, направленную на достижение максимальной общей эффективности организации, как системы, в соответствии с ее целями.

**11. Методика прогнозирования это:**

- а) способ исследования объекта прогнозирования, направленный на разработку прогноза
- б) совокупность методов и правил разработки прогнозов конкретных объектов
- в) система методов прогнозирования и средств их реализации, функционирующая в соответствии с основными принципами прогнозирования.

**12. Что понимается под многозвенными технологиями:**

- а) серия взаимосвязанных задач, выполняемых последовательно (например, принятие управленческих решений на каждом этапе трудовой жизни работника в организации с присущими им спецификой, соответствующими задачами и методами управленческого воздействия)
- б) оказание услуг одними группами людей другим в решении конкретных задач (используются в ходе взаимодействия кадровой службы с руководителями структурных подразделений предприятия по вопросам реализации кадровой политики, подбора кадров, их оценки и других);
- в) технологии с конкретизацией приемов, навыков и услуг применительно к отдельному работнику (ориентированы на управление поведением людей в ходе трудовой деятельности и опираются на использование методов мотивации труда, социальной психологии и, прежде всего, методов регулирования межличностных отношений).

**13. На какой из стадий процесса нововведений происходит диффузия нововведений:**

- а) получение информации о существовании определенного нововведения;
- б) анализ нововведения и его свойств, обоснование целесообразности принятия нововведения;
- в) принятие решения о нововведении;
- г) осуществление первых шагов по внедрению нововведения;
- д) развитие нововведения в организации.

**14. Решающим фактором эффективного внедрения инновации является:**

- а) персонал организации.
- б) руководители организации
- в) клиенты организации

**15. Каким, по вашему мнению, будет результат при узкособственническом интересе как причине сопротивления нововведениям:**

- а) ожидание потерь чего-либо ценного в результате нововведения
- б) неправильная трактовка целей, задач, способов внедрения кадрового нововведения, низкая степень доверия или отсутствие доверия
- в) опасение того, что у работника отсутствуют необходимые навыки, умения, способности

**16. В ходе кадровых нововведений используются поощрения в форме различных премий. Что представляют собой экспресс-премии:**

- а) премии за текущие результаты разработки и реализации кадровых нововведений;
- б) премии за выдвижение и начальную проработку новой идеи и проекта кадровых нововведений;
- в) премии за успешное решение комплекса задач, составляющих крупный этап кадровых нововведений;
- г) премии - за новые научно-кадровые идеи и решения, в том числе возникающие в ходе кадровой работы.

**17. Выделите основные виды сопровождения нововведений (возможно несколько вариантов ответа):**

- а) научное
- б) психологическое
- в) консультационное
- г) социологическое
- д) материальное

**18 Эффективность нововведений представляет собой:**

- а) реализуемость нововведений
- б) положительный эффект от внедрения нововведений
- в) функцию достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов (сопоставление эффекта (результата) и затрат)

**19. Для оценки общей экономической эффективности инноваций могут использоваться различные показатели. Что представляет собой индекс рентабельности:**

- а) величину разностей результатов и инновационных затрат за расчетный период, приведенных к одному, обычно начальному году
- б) отношение приведенных доходов к приведенным на эту же дату инновационным расходам
- в) норму дисконта, при которой величина дисконтированных доходов за определенное число лет становится равной инновационным вложениям

**Ответы к тесту 4.**

1 а, б, в, г; 2 в; 3 б; 4 г; 5 а; 6 а; 7 а; 8 а, б; 9 б; 10 а; 11 б; 12 а; 13 г; 14 а; 15 а; 16 г; 17 а, б, в, г; 18 в; 19 б

**Тест 5.**

**1. Создание и стимулирование плодотворного инновационного климата на инновационном предприятии подразумевает (уберите лишнее)**

- а) развитие чувства карьеры и готовности к риску у менеджера и сотрудников

- б) развитие междисциплинарного и вневедомственного мышления у разработчиков
- в) развитие критичного отношения к достигнутым результатам в инновациях
- г) организацию инноваций как постоянную фундаментальную основу деятельности

ИП

- д) стимулирование инновационной активности на инновационном предприятии
- е) развитие и углубление кооперации с другими инновационным предприятиями и партнерами

**2. Какие из перечисленных видов изменений используются в кадровой работе (возможно несколько вариантов ответа):**

- а) изменения в целях и задачах деятельности;
- б) изменения в применяемых технологиях;
- в) изменения в организационных структурах и управленческих процессах;
- г) изменения в организационной культуре;
- д) изменения в людях (руководство и персонал, их компетентность, отношения, мотивация, поведение и эффективность в работе);
- е) изменения в эффективности работы организации
- ж) изменения в престиже и репутации организации в деловых кругах и в обществе.

**3. Что представляют собой принципы инновационности, заложенные в положениях кадровой политики:**

а) гибкость организационной структуры (то есть наличие мелких, легко управляемых структур минимизация бюрократических правил и процедур, адекватность структуры управления задачам функционирования — ликвидация лишних звеньев управления);

б) ориентацию на постоянное совершенствование и долгосрочность процесса изменений, понимание естественности и непрерывности процесса развития, ориентацию, настроенность руководства и персонала на поиск нового, внимательное отношение организации к идеям своих членов, наличие конкретных индикаторов оценки процесса изменения организации, сравнения с результатами конкурентов;

в) непрерывное обучение персонала, творческий подход к делу, гибкая система оплаты труда, повышающая заинтересованность в результатах, требования к хорошему результату производственной деятельности

**4. Обычно выделяют пять этапов изменения. На каком из перечисленных этапов происходит подготовка фирмы к изменениям:**

- а) планирование
- б) «размораживание»
- в) непосредственное осуществление изменения
- г) «замораживание»
- д) оценка результатов проведенной инновации

**5. «Идентификация» представляет собой:**

- а) испытание предложенных нововведений
- б) внутреннее принятие изменений участниками процесса

**6. Правило «предварительного прогрева» гласит:**

а) новые методы работы следует вводить быстро, чередуя периоды интенсивного внедрения с периодами стабильной работы по новым методам («площадками отдыха»).

б) при внедрении новых методов работы необходимо предусматривать соответствующее обучение и практические занятия (повторения).

в) при проведении изменений необходимо доказать людям, что привычные им методы работы уже не пригодны для решения новых задач.

г) при формулировке целей нововведений для сотрудников их следует устанавливать немного выше, чем ожидаемый результат

**7. Кто из ученых сформулировал правило «счастливой семерки»:**

- а) К. Левин
- б) Г. Миллер
- б) Й. Шумпетер

**8. Какие из перечисленных ниже направлений внедрения инноваций в кадровую работу являются приоритетными в настоящее время (возможно несколько вариантов ответа):**

- а) развитие персонала, управление карьерой
- б) построение систем традиционной и нетрадиционной компенсации
- в) формирование корпоративной культуры
- г) разработка кадровой политики и стратегии
- д) разработка моделей компетенций

**9. Правовое регулирование вопросов, связанных с инновационной культурой осуществляется на основе:**

- а) Национальной хартии инновационной культуры
- б) Конституции РФ
- в) Правительственной программы «О повышении уровня инновационной культуры»
- г) Федерального закона «Об инновационной культуре в РФ»

**Ответы к тесту 5.**

1 е; 2 в, г; 3 в; 4 б; 5 а; 6 в; 7 б; 8 а, б, в, д; 9 а

**Тест 6.**

**1. Интеллектуальная собственность – это:**

- а) собственность на результаты интеллектуальной деятельности
- б) имущественная собственность организации
- в) ресурсы организации на проведение исследований

**2. Патент представляет собой:**

а) документ, удостоверяющий авторство и исключительное право на изобретение; свидетельство на изобретение, выдаваемое компетентным органом государства, удостоверяющее признание предложения изобретением, приоритет изобретения, авторство и исключительное право на изобретение

б) разрешение, выдаваемое патентовладельцем (лицензиаром) юридическим и физическим лицам (лицензиатам) на коммерческое использование изобретения в течение определенного срока и за определенное вознаграждение.

**3. Под «ноу-хау» обычно понимают (несколько вариантов ответа):**

- а) комплекс технических знаний
- б) конфиденциальные сведения различного характера (коммерческие секреты)
- в) торговая марка
- г) товарный знак
- д) знак качества

**4. Различают три основных вида лицензий. Что представляет собой исключительная лицензия:**

- а) позволяет лицензиару самому использовать изобретения или технические знания или выдавать лицензию другим лицам
- б) лишает лицензиара права использовать изобретение или технические знания в пределах определенной территории и предоставлять ее на данное изобретение другим лицам для использования в пределах территории, на которой действует лицензиат
- в) предполагает полный отказ лицензиара от самостоятельного использования изобретения.

**5. Какие организационные формы предусмотрены на предприятиях для осуществления операций по продаже лицензий (возможно несколько вариантов ответа):**

- а) группы из лицензионных, патентных агентов (брокеров)
- б) лицензионные отделы (секторы)
- в) отделения заграничного лицензирования
- г) дочерние компании по заграничному лицензированию.
- д) кружки качества

**6. Лицензионное соглашение предусматривает уплату лицензиатом определенного вознаграждения лицензиару. Что представляет собой паушальный платеж:**

- а) регулярный платеж, размер которого устанавливается в виде доли прибыли или суммы продаж продукции, произведенной по лицензии
- б) фиксированная сумма вознаграждения - выплачивается единовременно или по частям - первоначальный платеж наличными; национальный платеж; передача ценных бумаг лицензиата; передача встречной технической документации.

**Ответы к тесту 6.**

1 а; 2 а; 3 а, б; 4 б; 5 б, в, г; 6 б

**Шкала оценивания**

**Устный опрос**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области управления качеством.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала. При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять действующее бюджетное законодательства в своей профессиональной деятельности, владеет навыками анализа действующей бюджетной системы РФ
89% - 75%	Учащийся демонстрирует совершенное знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять действующее бюджетное законодательства в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа действующей бюджетной системы РФ
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять действующее бюджетное законодательства в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа действующей бюджетной системы РФ

менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знаний основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять действующее бюджетное законодательства в своей профессиональной деятельности, не владеет навыками анализа действующей бюджетной системы РФ
-----------	--

### Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;

В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;

О – общее количество вопросов в тесте.

Материалы текущего контроля успеваемости предоставляются в формах, адаптированных к конкретным ограничениям здоровья и восприятия информации обучающихся:

для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла, в печатной форме на языке Брайля.

для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме, в форме электронного документа.

для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены ВИУ РАНХиГС или могут использоваться собственные технические средства.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий.

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

#### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК -3	способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая	УК -3.1	Руководство реализацией командными проектными решениями в инновационной сфере

	командную стратегию для достижения поставленной цели		
ОПК-4	способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации	ОПК-4.2	Проектировать проектную деятельность в инновационной сфере

<b>Этап освоения компетенции</b>	<b>Показатель оценивания</b>	<b>Критерий оценивания</b>
УК -3.1	<p>Определять сущность и принципы инновационной деятельности</p> <p>Владеть знаниями об инновационных технологиях организации профессиональной деятельности, обоснования и принятия кадровых решений</p>	<p>Самостоятельно определяет сущность и принципы инновационной деятельности</p> <p>Демонстрирует глубокие знания об инновационных технологиях организации профессиональной деятельности, обоснования и принятия кадровых решений</p>
ОПК-4.2	<p>Формулировать и раскрывать сущность инновационных технологий</p>	<p>Формулирует и раскрывает в полной мере сущность инновационных технологий</p>

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены или могут использоваться собственные технические средства; При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий.

Инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, в письменной форме на языке Брайля, устно с использованием услуг сурдопереводчика).

Доступная форма предоставления заданий оценочных средств: в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в печатной форме шрифтом Брайля, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом, задания предоставляются с использованием сурдоперевода).

Доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, письменно на языке Брайля, с использованием услуг ассистента, устно).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

#### **4.3.2 Типовые оценочные средства**

##### Вопросы к зачету

1. Обучение и развитие персонала: инновационный аспект.
2. Современные технологии в управлении и оценке кадровых рисков.
3. Особенности политики найма в инновационных организациях.
4. Методы оценки персонала в инновационных организациях.
5. Инновационные кадровые решения в области трудовой адаптации.
6. Инновационные технологии планирования потребности в кадрах.
7. Персонал-маркетинг как инновационная технология решения кадровых проблем в организации
8. Инновационные технологии управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением.
9. Инновационные технологии стимулирования трудовой деятельности персонала и их развитие.
10. Разработка организационной структуры службы управления персоналом в инновационной организации.
11. Ассесмент-центр как инструмент комплексной оценки персонала.
12. Организация процесса адаптации и интеграции новых сотрудников.
13. Совершенствование наставничества в современных условиях деятельности предприятия.
14. Современные практики в оценке персонала: инструменты, подходы, инновации.
15. Проектирование взаимоотношений организации с учебными заведениями и центрами подготовки кадров: инновационный аспект.
16. Event-маркетинг как современное мероприятие по достижению кадровых целей.
17. Формирование программ лояльности персонала в инновационной организации.
18. Управление талантами как инновация в управлении персоналом.
19. KPI – современный инструмент стимулирования персонала.
20. Разработка и управление корпоративной культурой в инновационной организации.

21. Построение и развитие команды как инновационная технология управления персоналом.
22. Информационные технологии управления персоналом.
23. Коучинг как новая технология развития и обучения персонала.
24. Новые технологии работы с кадровым резервом.
25. Инновационные решения в области охраны труда.
26. Управление компетенциями персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации.
27. Механизмы стимулирования инновационной деятельности персонала компании.
28. Методы и средства развития инновационного потенциала сотрудников организации.
29. Совершенствование системы оценки персонала на основе инновационных технологий.
30. Оплата труда как инструмент развития инновационного потенциала персонала.
31. Совершенствование условий труда персонала в инновационном предприятии.

### **Практические задания (кейсы) к зачету**

#### **Кейс 1**

**Ситуация:** На предприятии по производству кабелей компании «Б» идёт переоснащение и значительное укрупнение производства. Строится новый основной производственный цех, в котором будет размещено частично новое оборудование, а частично оборудование будет перемещено из старого производственного цеха. Старый производственный цех имеет устаревшие системы кондиционирования и аспирации, условия труда в нём вредные, тяжёлые, однако, он не будет останавливаться вплоть до открытия нового производства, после чего будет переоснащён в складской корпус.

Руководство компании приняло решение уже в процессе строительства нового цеха начать подбор и найм дополнительного персонала для нового производства и подразделению по работе с персоналом была поставлена соответствующая задача. Отделу по работе с персоналом впервые на данном предприятии предстояло осуществить задачу по массовому подбору (300 сотрудников в течение 2,5 месяцев). Ранее найм приходилось осуществлять только на редко появляющиеся вакансии. Уровень текучести на предприятии не превышает 1,5 %.

Отделом персонала были организованы необходимые мероприятия, привлечено агентство, специализирующееся на массовом подборе, однако в течение 1 месяца работы удалось нанять только 50 человек. В ходе анализа эффективности всех этапов осуществляемого подбора, выяснилось, что большинство кандидатов отсеивается на этапе интервью с непосредственными руководителями и знакомством с действующим производством.

#### **Задание**

Что не предусмотрело руководство и сотрудники по работе с персоналом в ходе подготовки к мероприятиям по массовому подбору и какие ошибки были допущены в ходе мероприятий. Какие меры необходимо принять для инновационных кадровых решений в этом случае?

#### **Кейс 2**

##### **Ситуация**

В одной из государственных корпораций директивно принято решение об оптимизации 12% численности аппарата управления всех бизнес-единиц корпорации. Не все руководители подразделений внутри некоторых бизнес-единиц разделяют правильность принятого решения, в связи с чем руководители по управлению персоналом столкнулись с большими трудностями при подготовке мероприятий по высвобождению персонала.

Руководители подразделений пытаются саботировать процесс, ссылаясь на то, что в их командах нехватка персонала, низкий уровень автоматизации процессов, указывают другие причины и не предоставляют информацию о том, каких именно сотрудников они определяют для высвобождения. В связи с этим возник риск невыполнения задачи по оптимизации численности в установленные руководством корпорации сроки.

#### **Задание**

Предложите инновационную стратегию и тактику общения руководителей по работе с персоналом с руководителями подразделений. Какие приёмы и аргументы можно использовать для принятия правильного кадрового решения, чтобы руководители заняли конструктивную позицию в процессе подготовки и настроились на выполнение задачи по организации работы с тем же качеством, но в условиях оптимизированной численности?

### **Кейс 3**

#### **Ситуация**

Компания «К» развивает свой бизнес в России и построила крупную производственную площадку в одном из районных городов центральной России. Численность сотрудников на площадке – 700 человек.

Для работы на новых предприятиях компания привлекла новых руководителей и специалистов, используя, в основном метод хантинга, в количестве 38 человек. Контингент побирался в разных городах центра России, в том числе в Москве. Через некоторое время остро встал вопрос об удержании данных сотрудников, так как достаточно скудная инфраструктура районного центра не позволяла многим из них вести привычный образ жизни, а некоторым даже не предоставляла возможность находиться в месте работы семьей и на выходные они уезжали в свои родные города домой (расстояния от 70 до 190 км).

#### **Задание**

Предложите, какие инновационные меры необходимо предпринять, какие инновационные программы разработать для обеспечения удержания сотрудников, приглашённых из других городов. Какие из этих мер или программ могут применяться на коллективном, а какие на индивидуальном уровне?

### **Кейс 4**

#### **Ситуация**

Компания «П» заинтересована в создании сильной, успешной и профессиональной команды менеджеров по продажам.

Руководитель отдела продаж, попросил менеджера по персоналу найти ему специалистов, которые бы потенциально были способны выполнять задачи по увеличению плана продаж на 20%.

В финал вышли два кандидата:

Первый - без опыта работы, но глаза его «горят». Есть огромное желание работать и способности реализовать себя.

Второй - профессионал с большим опытом работы, но глаза его потухли. Ему бы руководителем идти, но способностей руководить, у него нет. В качестве основного критерия, который озвучил этот кандидат, предлагая свою кандидатуру в Вашу компанию - это: «поближе к дому».

#### **Задание**

Определите, кого из этих специалистов менеджеру по персоналу рекомендовать руководителю отдела продаж и почему? Выработайте инновационные пути решения этой проблемы.

### **Шкала оценивания кейсов.**

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	<p>Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.</p> <p>Обучающийся показывает высокий уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует высокое качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает высокое качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).</p>
16-25	<p>Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.</p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует достаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает достаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).</p>
6-15	<p>Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами,</p>

	показывает недостаточно глубокие знания. Обучающийся показывает достаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе), но поставленные вопросы отвечает неуверенно. Демонстрирует достаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), но при этом отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Обучающийся показывает достаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе), но при этом в ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом. Обучающийся показывает недостаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует недостаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает недостаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе). Неуверенно и логически непоследовательно излагает в целом материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «не зачтено», если обучающийся набрал менее 50 баллов,

- оценка «зачтено» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 100 баллов.

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся в дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

#### 4.4. Методические материалы

Студент допускается к зачету по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Зачет выставляется студенту по результатам выполненных работ в течение семестра, при условии, что оценки студента за работу в течение семестра (по всем результатам текущего контроля знаний) составляют не менее чем на 70 % «отлично» и 30 % «хорошо», пропуски занятий отсутствуют.

Зачет проводится в форме публичной защиты практической работы. Готовиться к зачету необходимо самостоятельно, последовательно, на протяжении всего периода изучения дисциплины.

Студенту необходимо выбрать одну из тем, представленных в Разделе 4.3.2.

Внимательно изучить и осмыслить выбранную тему в рекомендованных учебниках и других источниках (Интернет-ресурсы, научно-методические журналы и пр.). Структурировать теоретический материал, составить план его представления. Исследуемый вопрос излагать с позиции значения для профессиональной деятельности. При этом важно показать знание не только теории вопроса, но и практическое применение. Необходимо подготовить практическую часть ответа, включающую типы и виды документов, деловых писем (не менее 7-10 примеров), отражающих специфику вопроса. Примеры текстов деловых документов должны быть подобраны из различных источников информации, в том числе с официальных сайтов организаций. В документе должны быть даны указания (пояснения) особенностей применения правил и требований документной лингвистики по исследуемому вопросу. Кроме того, необходимо представить документы с типичными ошибками, допускаемыми по исследуемому вопросу, и варианты их исправления.

Подготовить презентацию к защите (не менее 10-15 слайдов).

Защиту практической работы необходимо построить на основе требований к публичному выступлению (вступление, основная часть, заключение). Рекомендации по подготовке к публичному выступлению и оформлению презентации необходимо смотреть в методических рекомендациях по подготовке сообщений и презентаций для общественных дисциплин. Результат по сдаче зачета объявляется студентам после защиты практической работы, вносится в экзаменационную ведомость и зачетную книжку. Не зачтено проставляется в ведомости.

### Шкала оценивания

При оценивании результатов обучения используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы формирования компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические

	навыки профессиональной деятельности не сформированы.
--	---

#### **4.4. Методические материалы**

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

При подготовке к устному опросу рекомендуется придерживаться следующих этапов: изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине, составление кратких конспектов, группировка в отдельный блок вопросов вызвавших затруднение.

### Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

#### Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

#### Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и

внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

### **Рекомендации по изучению методических материалов**

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

### **Рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов

изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли

автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.

- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.

- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.

- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.

- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник для студентов вузов / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 7-е изд. - М. : Дашков и К\*, 2012. - 496 с.
2. Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учеб.-практ. пособие для студентов вузов / А. Я. Кибанов ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т управления. - М. : Проспект, 2012. - 48 с.
3. Управление инновациями в кадровой работе: учебно-практ. пособие для студентов вузов / [авт.: Т. В. Лукьянова, С. И. Ярцева, В. Г. Коновалова и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т управления. - М. : Проспект, 2012. - 72 с.
4. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник для студентов вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 344 с.
5. Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие для студентов вузов / П. В. Шеметов, Л. Е. Никифорова, С. В. Петухова. - 6-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2013. - 407 с.

### **6.2. Дополнительная литература**

- 1.Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов / А. Т. Зуб. - М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2010. - 400 с. : ил.
- 2.Кибанов А.Я. Служба управления персоналом: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по специальности "Управление персоналом" / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, М. В. Ушакова; под ред. А.Я. Кибанова. - М. : КНОРУС, 2010. - 416 с.
- 3.Мадера А.Г. Моделирование и принятие решений в менеджменте: руководство для будущих топ-менеджеров / А. Г. Мадера. - М. : ЛКИ, 2010. - 688 с.
- 4.Орлов А.И.. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений: учебник для студентов вузов / А. И. Орлов. - М. : КНОРУС, 2011. - 568 с.
- 5.Петрук Г.В. Управление социально-экономическими системами: учеб. пособие [для студентов вузов] / Г. В. Петрук ; Владивосток. гос. ун-т экономики и сервиса. - Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2015. - 152 с.

### **6.3. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом результатов всенародного голосования 1 июля 2020 г.) // СПС ГАРАНТ

### **6.4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Вернигорова Т.П. Управление персоналом государственной гражданской службы: Учебное пособие для студентов специальности «Управление персоналом» и слушателей образовательных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации. – Саратов: Научная книга, 2011. – 313 с.
2. Минаева Н.Л. Управление персоналом: Курс лекций. – М.: Экон-информ, 2012. – 171 с.
3. Попов Е. Мотивация менеджеров по ключевым бизнес процессам и показателям / Е. Попов, Р.Ческидов // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 3. – С. 78–85. – Электронный ресурс: <http://e-library.ranepa.ru/marcweb2/ShowMarc.asp?docid=345749>
4. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие для студентов. – М.: Издательский центр «Академия», 2012. – 368 с.
5. Травин В.В. Мотивационный менеджмент: Учебно-практическое пособие /

### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации – <http://rosmintrud.ru>
2. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / – Российская национальная библиотека
3. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / – Национальная электронная библиотека
4. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / – Российская государственная библиотека
5. [www.busineslearning.ru](http://www.busineslearning.ru) / – Система дистанционного бизнес образования
6. <http://www.consultant.ru/> – Консультант плюс
7. <http://www.garant.ru/> – Гарант
8. [www.isras.rssi.ru](http://www.isras.rssi.ru) (официальный сайт журнала «Социологические исследования»)
9. [www.mintrud.ru](http://www.mintrud.ru) (сайт Министерства труда и социального развития Российской Федерации)
10. [www.AUP.ru](http://www.AUP.ru) (Административно-управленческий портал)
11. [www.ilo.ru](http://www.ilo.ru) (официальный сайт Международной организации труда)
12. <http://www.hrm.ru> (специализированный сайт для HR-менеджеров)
13. <http://www.jod-today.ru> (сайт газеты «Работа для Вас»)
14. <http://www.personal-mix.ru> (научно-практический журнал по управлению персоналом «Персонал МИКС»)
15. <http://www.kadrovik.ru> (электронная версия журнала «Справочник кадровика»)
16. [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru) (электронная версия журнала «Управление персоналом»)
17. [www.uptp.ru](http://www.uptp.ru) (сайт международного журнала «Проблемы теории и практики управления»)
18. [www.chelt.ru](http://www.chelt.ru) (сайт журнала «Человек и труд»)

### **6.6. Иные источники**

1. Управление персоналом: Сборник лучших статей. – Вып. 2. – М.: ЭКОПСИ Консалтинг, 2014. – 250 с.

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроеционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

Обеспечивается возможность беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, при отсутствии лифтов аудитория располагается на первом этаже, наличие специальных кресел и других приспособлений).

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов с разными видами ограничений здоровья:

- с нарушениями зрения:

Принтер Брайля braille embosser everest-dv4

Электронный ручной видеувелечитель САНЭД

- с нарушениями слуха:

средства беспроводной передачи звука (FM-системы);

акустический усилитель и колонки;

тифлофлешплееры, радиоклассы.

- с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

передвижные, регулируемые эргономические парты с источником питания для индивидуальных технических средств;

компьютерная техника со специальным программным обеспечением;

альтернативные устройства ввода информации;

других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями опорно-двигательного аппарата.

Доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося инвалида или обучающегося с ограниченными возможностями

здоровья обеспечен предоставлением ему не менее чем одного учебного, методического печатного и/или электронного издания по адаптационной дисциплине (включая электронные базы периодических изданий), в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для обучающихся с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла;
- в печатной форме шрифтом Брайля.

Для обучающихся с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Содержание адаптационной дисциплины размещено на сайте информационно-коммуникационной сети Интернет: Ссылка: <http://vlgr.ranepa.ru/sveden/education/> ...

Информационные средства обучения, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся:

электронные учебники, учебные фильмы по тематике дисциплины, презентации, интерактивные учебные и наглядные пособия, технические средства предъявления информации (мультимедийный комплекс) и контроля знаний (тестовые системы).

ЭБС «Айбукс», Информационно-правовые базы данных («Консультант Плюс», «Гарант»).

Мультимедийный комплекс в лекционной аудитории.

**Фонды оценочных средств  
промежуточной аттестации  
по дисциплине Б1.О.09 «Инновационные технологии принятия кадровых решений»**

**Вопросы к зачету**

Вопросы к зачету

1. Обучение и развитие персонала: инновационный аспект.
2. Современные технологии в управлении и оценке кадровых рисков.
3. Особенности политики найма в инновационных организациях.
4. Методы оценки персонала в инновационных организациях.
5. Инновационные кадровые решения в области трудовой адаптации.
6. Инновационные технологии планирования потребности в кадрах.
7. Персонал-маркетинг как инновационная технология решения кадровых проблем в организации
8. Инновационные технологии управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением.
9. Инновационные технологии стимулирования трудовой деятельности персонала и их развитие.
10. Разработка организационной структуры службы управления персоналом в инновационной организации.
11. Ассесмент-центр как инструмент комплексной оценки персонала.
12. Организация процесса адаптации и интеграции новых сотрудников.
13. Совершенствование наставничества в современных условиях деятельности предприятия.
14. Современные практики в оценке персонала: инструменты, подходы, инновации.
15. Проектирование взаимоотношений организации с учебными заведениями и центрами подготовки кадров: инновационный аспект.
16. Event-маркетинг как современное мероприятие по достижению кадровых целей.
17. Формирование программ лояльности персонала в инновационной организации.
18. Управление талантами как инновация в управлении персоналом.
19. KPI – современный инструмент стимулирования персонала.
20. Разработка и управление корпоративной культурой в инновационной организации.
21. Построение и развитие команды как инновационная технология управления персоналом.
22. Информационные технологии управления персоналом.
23. Коучинг как новая технология развития и обучения персонала.
24. Новые технологии работы с кадровым резервом.
25. Инновационные решения в области охраны труда.
26. Управление компетенциями персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации.
27. Механизмы стимулирования инновационной деятельности персонала компании.
28. Методы и средства развития инновационного потенциала сотрудников организации.
29. Совершенствование системы оценки персонала на основе инновационных технологий.
30. Оплата труда как инструмент развития инновационного потенциала персонала.
31. Совершенствование условий труда персонала в инновационном предприятии.

## **Практические задания (кейсы) к зачету**

### **Кейс 1**

**Ситуация:** На предприятии по производству кабелей компании «Б» идёт переоснащение и значительное укрупнение производства. Строится новый основной производственный цех, в котором будет размещено частично новое оборудование, а частично оборудование будет перемещено из старого производственного цеха. Старый производственный цех имеет устаревшие системы кондиционирования и аспирации, условия труда в нём вредные, тяжёлые, однако, он не будет останавливаться вплоть до открытия нового производства, после чего будет переоснащен в складской корпус.

Руководство компании приняло решение уже в процессе строительства нового цеха начать подбор и найм дополнительного персонала для нового производства и подразделению по работе с персоналом была поставлена соответствующая задача. Отделу по работе с персоналом впервые на данном предприятии предстояло осуществить задачу по массовому подбору (300 сотрудников в течение 2,5 месяцев). Ранее найм приходилось осуществлять только на редко появляющиеся вакансии. Уровень текучести на предприятии не превышает 1,5 %.

Отделом персонала были организованы необходимые мероприятия, привлечено агентство, специализирующееся на массовом подборе, однако в течение 1 месяца работы удалось нанять только 50 человек. В ходе анализа эффективности всех этапов осуществляемого подбора, выяснилось, что большинство кандидатов отсеивается на этапе интервью с непосредственными руководителями и знакомством с действующим производством.

#### **Задание**

Что не предусмотрело руководство и сотрудники по работе с персоналом в ходе подготовки к мероприятиям по массовому подбору и какие ошибки были допущены в ходе мероприятий. Какие меры необходимо принять для инновационных кадровых решений в этом случае?

### **Кейс 2**

#### **Ситуация**

В одной из государственных корпораций директивно принято решение об оптимизации 12% численности аппарата управления всех бизнес-единиц корпорации. Не все руководители подразделений внутри некоторых бизнес-единиц разделяют правильность принятого решения, в связи с чем руководители по управлению персоналом столкнулись с большими трудностями при подготовке мероприятий по высвобождению персонала.

Руководители подразделений пытаются саботировать процесс, ссылаясь на то, что в их командах нехватка персонала, низкий уровень автоматизации процессов, указывают другие причины и не предоставляют информацию о том, каких именно сотрудников они определяют для высвобождения. В связи с этим возник риск невыполнения задачи по оптимизации численности в установленные руководством корпорации сроки.

#### **Задание**

Предложите инновационную стратегию и тактику общения руководителей по работе с персоналом с руководителями подразделений. Какие приёмы и аргументы можно использовать для принятия правильного кадрового решения, чтобы руководители заняли конструктивную позицию в процессе подготовки и настроились на выполнение задачи по организации работы с тем же качеством, но в условиях оптимизированной численности?

### **Кейс 3**

#### **Ситуация**

Компания «К» развивает свой бизнес в России и построила крупную производственную площадку в одном из районных городов центральной России. Численность сотрудников на площадке – 700 человек.

Для работы на новых предприятиях компания привлекла новых руководителей и специалистов, используя, в основном метод хантинга, в количестве 38 человек. Контингент побирался в разных городах центра России, в том числе в Москве. Через некоторое время остро встал вопрос об удержании данных сотрудников, так как достаточно скудная инфраструктура районного центра не позволяла многим из них вести привычный образ жизни, а некоторым даже не предоставляла возможность находиться в месте работы семьей и на выходные они уезжали в свои родные города домой (расстояния от 70 до 190 км).

#### **Задание**

Предложите, какие инновационные меры необходимо предпринять, какие инновационные программы разработать для обеспечения удержания сотрудников, приглашённых из других городов. Какие из этих мер или программ могут применяться на коллективном, а какие на индивидуальном уровне?

#### **Кейс 4**

##### **Ситуация**

Компания «П» заинтересована в создании сильной, успешной и профессиональной команды менеджеров по продажам.

Руководитель отдела продаж, попросил менеджера по персоналу найти ему специалистов, которые бы потенциально были способны выполнять задачи по увеличению плана продаж на 20%.

В финал вышли два кандидата:

Первый - без опыта работы, но глаза его «горят». Есть огромное желание работать и способности реализовать себя.

Второй - профессионал с большим опытом работы, но глаза его потухли. Ему бы руководителем идти, но способностей руководить, у него нет. В качестве основного критерия, который озвучил этот кандидат, предлагая свою кандидатуру в Вашу компанию - это: «поближе к дому».

##### **Задание**

Определите, кого из этих специалистов менеджеру по персоналу рекомендовать руководителю отдела продаж и почему? Выработайте инновационные пути решения этой проблемы.