

**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 15.09.2022 г.

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

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

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

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

---

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

**38.04.03 Управление персоналом**

---

*(код, наименование направления подготовки)*

**заочная**

---

*(формы обучения)*

Год набора-2023

Волгоград, 2024 г.

**Авторы-составители:**

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

д-р полит. наук, профессор кафедры государственного управления и менеджмента

Восканян С.С.

**Заведующий кафедрой:**

И.о. заведующего кафедрой управления персоналом, доктор социологических наук, доцент Обухова Л.А.

Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента ..... к.э.н., доцент А.Н.Сырбу

РПД Б1.О.09 «Инновационные технологии принятия кадровых решений» одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента. Протокол от 30 августа 2022 года № 1.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы</b>	4
1.1. Осваиваемые компетенции	4
1.2. Результаты обучения	4
<b>2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО</b>	5
<b>3. Содержание и структура дисциплины</b>	6
3.1. Структура дисциплины	6
3.2. Содержание дисциплины	7
<b>4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся</b>	8
<b>не определена.</b>	
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации	8 9
4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающегося	24
<b>5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплины</b>	24
5.1. Методы проведения зачета	25
5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации	29
<b>6. Методические материалы по освоению дисциплины</b>	
<b>7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет</b>	35
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
7.1. Основная литература .....	<b>Ошибка! Закладка не определ</b> 36
7.2. Дополнительная литература	36
7.3. Нормативные правовые документы	37
7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы .....	37
7.5. Иные источники	
<b>8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы</b>	38

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

### 1.1. Осваиваемые компетенции.

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК -3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК -3.1	Способен применять технологии управления командой для достижения поставленной цели
ОПК-4	Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации	ОПК-4.1.2	Способен применять современные технологии деловых коммуникаций, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), в профессиональной и академической среде

### 1.2. Результаты обучения

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
-	УК -3.1	<p>на уровне знаний: 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</p> <p>на уровне умений: разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом, в области принятия кадровых решений</p> <p>на уровне навыков: ставить стратегические цели в управлении персоналом, применять современные инновационные технологии для</p>

		принятия кадровых решений
Реализация системы стратегического управления персоналом организации	ОПК-4.1.2	на уровне знаний: знать, как проектировать организационные изменения
		на уровне умений: уметь руководить проектной работой в организации
		на уровне навыков: применять на практике проектную и процессную работу в структурном подразделении

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.О.09 «Инновационные технологии принятия кадровых решений» относится к блоку обязательной части дисциплин. В соответствии с учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 1 семестре, по заочной форме обучения дисциплина осваивается на 2 курсе, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 72 часа (2 ЗЕТ).

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 16 часов (лекций – 4 часа, практических занятий – 12 часов), на самостоятельную работу обучающихся – 53 часов, на контроль – 3 часа.

По заочной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 12 часов (лекций - 4 часа, практических занятий – 8 часов), на самостоятельную работу обучающихся – 56 часов, на контроль – 4 часа.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области принятию управленческих решений, экономике организации. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины необходимы для принятия решений в области кадровой политики, кадрового консалтинга и аудита.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

##### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.					СР О	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л, ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ*	КСР		
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>3</b>	<b>53</b>	

Примечание:

\* – формы текущего контроля успеваемости: круглый стол (К), опрос (О), тестирование (Т), доклад (Док), реферат (Реф).

\*\* - формы промежуточной аттестации: зачет (За).

##### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Инновации в организациях Понятие инноваций, их классификация и	9	2				7	О

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.				СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ			КСР
	специфика.							
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	7					7	Реф
Тема 8	Аутсорсинговые технологии кадровой работы	7					7	Т
<b>Промежуточная аттестация</b>		4						За
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>		<b>56</b>	

*Примечание:*

\* – формы текущего контроля успеваемости: круглый стол (К), опрос (О), тестирование (Т), доклад (Док), реферат (Реф).

\*\* - формы промежуточной аттестации: зачет (За).

### 3.2 Содержание дисциплины (модуля)

#### **Тема 1. Инновации в организациях Понятие инноваций, их классификация и специфика (лекция, опрос)**

Кадровые нововведения: понятие и характеристика. Инновационный потенциал работников и его развитие.

Кадровая деятельность и кадровые реформы. Критериями оценки кадровой реформы Этапами кадровой реформы Реализация кадровой реформы.

#### **Тема 2. Субъекты и организационные структуры инновационных процессов (деятельности) (круглый стол)**

Государственная инновационная политика (государственное регулирование инновационных процессов). Государственные приоритеты в сфере инновационного менеджмента в кадровой работе. Типы и виды организационных структур по разработке и реализации проектов нововведений на предприятиях и организациях. Субъекты новаторской деятельности. Кадровая элита.

### **Тема 3. Инновационный менеджмент в кадровой работе (доклад)**

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

### **Тема 4. Разработка и внедрение нововведений в кадровой работе (опрос, доклад)**

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 5. Управление инновационными процессами на предприятиях и в организациях (круглый стол)**

Основные принципы и правила проведения изменений при внедрении нововведений в организациях.

Инновационный подход в управлении персоналом, изменения в системе управления персоналом  
Инновационная культура

### **Тема 6. Правовое регулирование инновационной деятельности (доклад)**

Понятие интеллектуальной собственности. Патенты. Основная характеристика.

Лицензирование и юридический порядок передачи технологий. Лицензионные и агентские соглашения

### **Тема 7. Аутсорсинг как инновационная социальная технология (защита реферата)**

Социальные технологии аутсорсинга в системе государственного управления.

Понятие, содержание, функции и задачи аутсорсинга. Технология аутсорсинга в государственной службе. Аутсорсинг – ведущий метод решения управленческих проблем. Аутсорсинг в российской деловой практике. Виды аутсорсинга.

### **Тема 8. Аутсорсинговые технологии кадровой работы (итоговое тестирование)**

Основные понятия кадрового аутсорсинга. Экономическая выгода кадрового аутсорсинга

Аутсорсинг кадрового администрирование. Кадровый лизинг. Отбор персонала. Понятие «кадровый аутстаффинг». Развитие аутстаффинга в России и за рубежом.

## **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

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

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

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Инновации в организациях Понятие инноваций, их	опрос



	классификация и специфика	
Тема 2.	Субъекты и организационные структуры инновационных процессов (деятельности)	круглый стол
Тема 3.	Инновационный менеджмент в кадровой работе	доклад
Тема 4.	Разработка и внедрение нововведений в кадровой работе	опрос, доклад
Тема 5.	Управление инновационными процессами на предприятиях и в организациях	круглый стол
Тема 6.	Правовое регулирование инновационной деятельности	доклад
Тема 7.	Аутсорсинг как инновационная социальная технология	реферат
Тема 8.	Аутсорсинговые технологии кадровой работы	тестирование

Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и практическим заданиям (кейсам).

#### 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

##### Типовые оценочные средства по темам

#### Тема 1. Инновации в организациях Понятие инноваций, их классификация и специфика

##### 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 3 Субъекты и организационные структуры инновационных процессов (деятельности)

##### 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. Инновационный менеджмент в кадровой работе

##### 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. Разработка и внедрение нововведений в кадровой работе

##### 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. Управление инновационными процессами на предприятиях и в организациях**

### **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

## **Тема 6. Правовое регулирование инновационной деятельности**

### **Вопросы для подготовки к опросам и докладу по темам:**

1. Понятие интеллектуальной собственности.
2. Патенты и патентирование в организации
3. Понятие лицензирования и его основные этапы
4. Характеристика правового порядка передачи технологий
5. Лицензионные и агентские соглашения
6. Правовая основа интеллектуальной собственности
7. Патентирование в России
8. Лицензионные соглашения с зарубежными партнерами

Темы докладов по лабораторной работе для заочной формы обучения:

1. Интеллектуальная собственность: основные характеристики.
2. Зарубежный опыт формирования интеллектуальной собственности.
3. Основные тенденции лицензирования.
4. Задачи и цели лицензирования.
5. Правовая платформа лицензирования.
6. Патентирование: понятие и характеристики.

## **Тема 7. Аутсорсинг как инновационная социальная технология**

### **Вопросы для подготовки к реферату:**

1. Социальные технологии аутсорсинга в системе государственного управления.
2. Понятие, содержание и функции аутсорсинга.
3. Технология аутсорсинга в государственной службе.
4. Аутсорсинг в российской деловой практике.
5. Виды аутсорсинга в практике современных организаций
6. Концепции современного аутсорсинга
7. Аутсорсинг как ведущий метод решения управленческих проблем
8. Аутсорсинга в государственной службе

## **Тема 8. Аутсорсинговые технологии кадровой работы**

### **Вопросы для подготовки к тестированию:**

1. Основные понятия кадрового аутсорсинга.
2. Экономическая выгода кадрового аутсорсинга
3. Практика аутсорсинга кадрового администрирования.
5. Применение кадрового лизинга на современном этапе.
4. Понятие «кадровый аутстаффинг».
6. Развитие аутстаффинга в России и за рубежом.

7. Развитие кадрового лизинга в организациях.
8. Кадровый аутсорсинг как социальная технология.

#### **Темы для реферата:**

1. Социальные инновации как основа общественного прогресса.
2. Понятие и виды социальных инноваций
3. Самоорганизационные аспекты трансфера инноваций.
4. Инфраструктура поддержки инноваций в современном обществе
5. Модели трансфера социальных инноваций
6. Аутсорсинговые кадровые технологии
7. Федеральная служба по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам (Роспатент). Цели, задачи деятельности; основные функции.
8. Патентная форма защиты изобретений
9. Временные рамки для различных действий, предусмотренные патентным законом Российской Федерации
10. Лицензии. Виды. Передача лицензий.
11. Лицензионная торговля. Организационные формы и практика продажи лицензий
12. Лицензионные соглашения. Лицензионные вознаграждения.
13. Специфика управления инновационными процессами на предприятиях
14. Сущность диффузных проявлений в кадровой работе
15. Восприимчивость организации к нововведениям
16. Экономическая и социальная эффективность нововведений в кадровой работе
17. Новшества в кадровой работе
18. Кадровые реформы в бизнес-организациях
19. Инновационный потенциал современных организаций

#### **Примерные тестовые задания для текущего контроля:**

##### **Тема 1. Инновации в организациях. Понятие инноваций, их классификация и специфика**

##### **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 novation* (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 тестам по теме 2.**

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

## **Тема 2. Субъекты и организационные структуры инновационных процессов (деятельности)**

### **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. Кружок 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 тестам по теме 3.**

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

**Тема 3. Инновационный менеджмент в кадровой работе****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 тестам по теме 1.**

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

**Тема 4. Разработка и внедрение нововведений в кадровой работе.****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 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 тестам по теме 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

**Тема 5. Управление инновационными процессами на предприятиях и в организациях**

**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 тестам по теме 5.**

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

**Тема 6. Правовое регулирование инновационной деятельности**

**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 тестам по теме 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 финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике, владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике, не владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов

### 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.

### Проверка кейса

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проверке кейса во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке кейса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов решения кейса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой
------------	---

	компетенции.
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.

### Решение задач

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при решении задач во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при решении задач, является количество верно решенных задач. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам решения задач, используется следующая формула:

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

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам решения задач;

В – количество верно решенных задач;

О – общее количество задач.

### Решение ситуационной задачи

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при выполнении ситуационной задачи во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания является сбор и обобщение необходимой информации, правильное выполнение необходимых расчетов, достоверность и обоснованность выводов.

При оценивании результатов решения ситуационной задачи используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, умеет собирать и обобщать необходимую информацию, правильно осуществляет расчеты, делает обоснованные выводы
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, может собрать большую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом незначительные ошибки
74% - 60%	Учащийся демонстрирует знание некоторой части основных теоретических положений, может собрать некоторую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом ошибки
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, умений и навыков в рамках осваиваемой компетенции.

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

### 5.1. Методы проведения зачета.



**Зачет проводится с применением следующих методов:** метод устного опроса по вопросам из перечня примерных вопросов из п.5.2.

### 5.2 Оценочные материалы промежуточной аттестации.

Компонент компетенции	Промежуточный /ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-3.1 Способен применять технологии управления командой для достижения поставленной цели	-определяет управленческую способность трудового подразделения на государственной службе и коммерческом предприятии; -выявляет цели и инструменты командного управления; -анализирует управленческую деятельность и технологии управления персоналом	применяет знания технологии управления командой для достижения поставленной цели на государственной службе и в коммерческой организации
ОПК-4.1.2 Способен применять современные технологии деловых коммуникаций, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), в профессиональной и академической среде	-определяет содержание деловой коммуникации на русском и иностранном языках в управленческой деятельности; -анализирует типовые модели деловой коммуникации в управленческой деятельности на русском и иностранном языках; -использует приемы и технологии деловой коммуникации на русском и иностранном языках в управленческой деятельности	применяет деловую коммуникацию на русском и иностранном языках в управленческой деятельности; проектирует типовые модели деловой коммуникации в управленческой деятельности на русском и иностранном языках

### Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

#### Вопросы к зачету:

1. Современное состояние теории управления персоналом.
2. Практика реализации аутсорсинга в управлении персоналом организации.
3. Повышение статуса Службы управления персоналом как организационно-управленческая задача.
4. Функциональные свойства кадровой политики организации.
5. Анализ проактивной кадровой политики организации (на конкретном примере).
6. Анализ инновационной кадровой политики организации (на конкретном примере).
7. Границы системности в управлении персоналом организации.
8. Реализация социо-культурного подхода в управлении персоналом организации.
9. Диагностика организационных болезней персонала организации (на конкретном примере).
10. Характеристика персонала организации в континууме «достижение результатов – избегание неудач».
11. Нестандартные методы и инструменты управления персоналом организации:
12. Нестандартный персонал: попытка классификации.

13. Организационные правила: классификация, функции.
14. Рассеивание организационных целей как болезнь: диагностика, мера опасности, методы профилактики.
15. Совмещение личности и функции работника как задача специалиста в области управления персоналом.
16. Цена управленческих ошибок руководителей.
17. Динамика рынка труда специалистов по управлению персоналом: спрос и предложение.
18. Стимулирование труда персонала как манипулирование его трудовым поведением. Жизненный цикл инновации.
19. Инновационная деятельность как объект управления.
20. Инновационный проект: понятие, структура,
21. Инновационный проект: классификация, фазы разработки и критерии эффективности.
22. Логика управления развитием.
23. Методы оценки эффективности инновационных проектов и программ.
24. Наиболее характерные черты инновационного менеджмента.
25. Научные подходы к инновационному менеджменту.
26. Организация как субъект и как процесс инновационной деятельности. Сферы деятельности инновационного предприятия.
27. Основные этапы инновационного процесса.
28. Особенности организации инновационной деятельности: организация процесса управления, основные задачи менеджера, роль делегирования.
29. Особенности управления персоналом в инновационных организациях.
30. Особенности функций и методов инновационного менеджмента.
31. Понятие инновации. Критерии отбора и формы инноваций в организациях.
32. Предпосылки возникновения и становления инновационного менеджмента.
33. Актуальность инновационной деятельности и управления этой деятельностью для России.
34. Процесс коммуникаций в инновационном менеджменте.
35. Роль прогнозирования в инновационном менеджменте. Основные методы прогнозирования.
36. Система стратегического инновационного менеджмента.
37. Способы выбора и разработки стратегии в инновационном менеджменте.
38. Структура инновационного процесса.
39. Сущность и формы интеллектуальной собственности.
40. Сущность инновационного менеджмента.
41. Типология инновационных стратегий.
42. Условия успешности инновационных проектов и программ.
43. Факторы, определяющие характер и направленность инновационного процесса.
44. Формы инновационного менеджмента. Инновационные игры.
45. Параметры, характеризующие инновационную деятельность.
46. Основные отличия функций и методов инновационного менеджмента.
47. Особенности управления персоналом в инновационном менеджменте.
48. Типология инновационных стратегий.
49. Пирамида разработки стратегии.
50. Матричный анализ выбора инновационной стратегии.

### **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, приглашенных 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**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время промежуточной аттестации определяется оценками «Отлично» / «Хорошо»/ «Удовлетворительно»/ «Неудовлетворительно». Критериями оценивания на зачете с оценкой является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области финансов.

Для дисциплин, формой промежуточной аттестации которых является зачет с оценкой, приняты следующие соответствия:

- 90-100% - «отлично» (5);
- 75-89% - «хорошо» (4);
- 60-74% - «удовлетворительно» (3);
- менее 60% - «неудовлетворительно» (2).

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы 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.

### 6. Методические материалы по освоению дисциплины

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

#### Методические рекомендации по составлению доклада:

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

#### 1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

#### 2. Основное содержание доклада:

– последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

### 3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций. Доклад по регламенту составляет 10-15 мин.

## **Методические рекомендации по подготовке выступления и презентации**

Выступление – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Структура доклада включает:

### 1. Введение:

– указывается тема и цель выступления;  
– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания выступления;  
– намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

### 2. Основное содержание:

– последовательно раскрываются тематические разделы выступления.

### 3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст выступления должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти–семи минут.

## **Методические рекомендации по проведению группового задания**

Групповые задания – это метод обучения, требующий совместной деятельности обучающихся, когда каждый в группе решает общую задачу, обсуждает ее и группа выносит единое решение. Группа состоит из 3-4 обучающихся. На выполнение задания отводится 40 минут, на представление результатов работы группы отводится 10-12 минут.

## **Рекомендации по подготовке к круглому столу:**

Подготовка к круглому столу представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) круглого стола;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

## **Инструкция по выполнению тестового задания**

Тестирование представляет собой выполнение тестового задания (теста), состоящего из 45 вопросов и вариантов ответов на них. Вопросы предусматривают один правильный вариант ответа. Время прохождения теста 50 минут. Напротив каждого вопроса обучающийся ставит отметку (например, «галочку» или «крестик»). Для прохождения теста обучающийся должен набрать не более 50 баллов. Максимальный балл составляет 90 баллов. За каждый правильный ответ присваивается два (2) балла.

Если обучающийся не знает правильного ответа на вопрос теста, он может его пропустить, но в этом случае будет засчитан неверный ответ.

**Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опроса по темам.**

Для самостоятельной подготовки к занятиям студентам предлагается изучить следующие темы и подготовить по одной из них реферат.

#### **Методические рекомендации по написанию реферата:**

Реферат является самостоятельной практической работой обучающихся. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Текст работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы. Подразделы глав с новой страницы не начинаются.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно. Номер включает номер главы и номер рисунка/таблицы в данной главе.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения.

Объем реферата 7-15 стр.

#### **Темы для самостоятельного изучения:**

1. Инновационный менеджмент в кадровой работе
2. Основные принципы и методы инновационного менеджмента в кадровой работе.
3. Функции инновационного кадрового менеджмента?
4. Понятийный аппарат инновационного менеджмента в кадровой работе. (Понятия: инновационный прогресс, регресс, стабилизация.)
5. Процесс инновационного развития в организации.
6. Понятие «кризиса» с профессиональной точки зрения.
7. Концепции инновационной стагнации?
8. Концепции кадрового менеджмента.
9. Инновации в кадровой работе.
10. Методы инновационного менеджмента в кадровой работе.
11. Кадровая элита в современной России.
12. Субъекты новаторской деятельности.
13. Государственная инновационная политика
14. Правила внедрения нововведений в организациях
15. Инновационная культура современных организаций

#### **Методические рекомендации по написанию теста:**

Тестирование представляет собой выполнение тестового задания (теста), состоящего из вопросов и вариантов ответов на них. Цель тестирования: выявление у обучающихся знаний, умений и навыков по разработке и применению

в организации инновационных кадровых решений. Вопросы предусматривают несколько правильных вариантов ответа. За выбор дается 2 балла. Время прохождения теста 20 минут. Напротив вопроса, обучающийся ставит отметку, выбирая правильные

варианты. Тест считается пройденным, если обучающийся наберет свыше 60% правильных ответов по каждой теме.

#### **Методические рекомендации по защите кейсов:**

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

#### **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 самостоятельной работе студентов**

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	Заочная форма
1	2	3	4	5
1	Инновации в организациях Понятие инноваций, их классификация и специфика.	Предмет, содержание и задачи курса «Инновационные технологии принятия кадровых решений»	О	О
2	Субъекты и организационные структуры инновационных процессов (деятельности)	Теоретические основы и правовая база инновационных процессов	О	О
3	Инновационный менеджмент в кадровой	Основные направления инноваций	О	Р



	работе			
4	Разработка и внедрение нововведений в кадровой работе	Технология проведения нововведений в кадровой работе	О	О
5	Управление инновационными процессами на предприятиях и в организациях	Практика проведения инновационными процессами на предприятиях и в организациях	О	О
6	Правовое регулирование инновационной деятельности	Сущность и содержание правового регулирования инновационной деятельности	О, 3	О, 3
7	Аутсорсинг как инновационная социальная технология	Аутсорсинг в области управления персоналом: содержание, основные направления, технологии проведения	О	О
8	Аутсорсинговые технологии кадровой работы	Практика аутсорсинговых технологий кадровой работы	О	О

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.

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 «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, отработывая 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.

### Рекомендации для подготовки к зачету

При подготовке к зачету студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи зачета студентом является изучение конспектов лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы в течение семестра.

## 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

### 7.1. Основная литература

1. **Кларин, М. В.** Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учебное пособие для вузов / М. В. Кларин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 288 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02811-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/538205>

2. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519634>

3. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00347-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510927>

4. Андруник А. П. Кадровая безопасность: инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс] / Андруник А. П., Руденко М. Н., Суглобов А. Е. — Электрон. текстовые данные.— М: Дашков и К, 2019. — 508 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/85372.html>. — ЭБС «IPRbooks» — ЭБС «Znanium»

## 7.2. Дополнительная литература

1. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16409-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530956>

2. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13827-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519760>

3. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 183 с.— Режим доступа: <https://urait.ru/book/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-2-ch-chast-1-469289> — ЭБС «Юрайт»

4. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 249 с. — Режим доступа: <https://urait.ru/book/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-2-ch-chast-2-470603> — ЭБС «Юрайт»

5. Гребенникова А.А. Инновационные технологии в деятельности органов власти [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Гребенникова А.А., Кирилюк О.Г.— Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2020.— 103 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/88756.html>.— ЭБС «IPRbooks»

6. Граничин О.Н. Информационные технологии в управлении [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Граничин О.Н., Кияев В.И.— Электрон. текстовые данные.— Москва, Саратов: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020.— 400 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/89437.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Погодина Т. В. Инновационный менеджмент : учебник [Электронный ресурс]/ Погодина Т.В., Попадюк Т.Г, Удальцова Н.Л. — Электрон. текстовые данные. — М: ИНФРА-М, 2019. — 343 с. — Режим доступа: — <https://new-znanium-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/catalog/product/993228>

## 4.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации:
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации

#### **4.4 Интернет-ресурсы, справочные системы**

1. Значение понятий «кризис» и «лизис» // [www.gossovet.ru](http://www.gossovet.ru)
2. Стадии процесса нововведений // [www.mnogosmenka.ru](http://www.mnogosmenka.ru)
3. Инновационная деятельность // [www.glossary.ru](http://www.glossary.ru)
4. Инновационный менеджмент // [www.narod.ru](http://www.narod.ru)
5. Информационно-аналитическое агентство ИНТЕГРУМ (RU) – <http://interim.ru>

#### **7.5 Иные источники**

1. Баринов В. А. Бизнес- планирование. Учебное пособие. М.,2018.- 272 с.
2. Духновский, С. В. Кадровая безопасность организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. В. Духновский. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 245 с.
3. Инновационный менеджмент // [www.narod.ru](http://www.narod.ru)
4. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;
5. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 389 с.

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

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроjectionным 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 оснащённость: 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.

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы:

Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;

Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;

Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru);

Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru);

Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru);

Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;

Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;

Электронно-библиотечная система ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

Перечень РИД РАНХиГС 2018 года:

2017 год

Базы данных: «Российская судебная практика по роялти и платежам за предоставление внутригрупповых услуг».

Базы данных: «Система показателей дошкольного и общего образования»,

Базы данных: «Комплекс визуального анализа результатов сравнительной оценки системы показателей дошкольного и общего образования»;

Базы данных: «Система показателей для оценки вклада образования в социально-экономическое развитие субъектов Российской Федерации».

Базы данных: «Киргизские мигранты в Москве: результаты этнографических интервью».

Базы данных: «Киргизские мигранты в Москве: результаты анкетного опроса»;

Базы данных: «Барьеры взаимодействия иноэтничных мигрантов и принимающего сообщества на локальном уровне: интервью с жителями района».

2018 год

Базы данных:

Интеграция мигрантов второго поколения: результаты пилотного опроса детей мигрантов армянского и азербайджанского происхождения/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Оценка эффективности миграционного законодательства: результаты опроса мигрантов из Узбекистана и Таджикистана/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Социологическое исследование факторов многокритериальной бедности – 2017/ Разработчики: Гришина Е.Е., Кузнецова П.О., Галиева Н.И.-РАНХиГС, 2018.

Квалифицированная миграция в России/ Разработчики: Флоринская Ю.Ф., Мкртчян Н.В., Галиева Н.И. -РАНХиГС, 2018.

Активное долголетие – 2017/ Разработчики: Рогозин Д.М., Галиева Н.И., Вырская М.С. -РАНХиГС, 2018.

Адаптационные стратегии населения – 2017/ Разработчики: Аврамова Е.М., Логинов Д.М., Галиева Н.И., Каравай А.В.-РАНХиГС, 2018.

Человек, семья, общество 2017/ Разработчики: Макаренцева А.О., Вырская М.С.-РАНХиГС, 2018.

Система показателей для сравнительной оценки региональных систем среднего профессионального образования и оценки их вклада в социально-экономическое развитие российских регионов/ Разработчики: Клячко Т.Л., Куклин В.Ж., Семионова Е.А., Токарева Г.С., Виноградов В.А. – РАНХиГС, 2018.



**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 15.09.2022

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ  
Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и  
профессиональной карьерой персонала**

---

*(наименование образовательной программы)*

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.О.09 «Инновационные технологии принятия кадровых решений»**

---

*(код и наименование дисциплины)*

**38.04.03 Управление персоналом**

---

*(код, наименование направления подготовки /специальности)*

**Очная, заочная**

---

*(форма (формы) обучения)*

Год набора – 2023 г.

Волгоград, 2024 г.



### Вопросы к зачету:

1. Современное состояние теории управления персоналом.
2. Практика реализации аутсорсинга в управлении персоналом организации.
3. Повышение статуса Службы управления персоналом как организационно-управленческая задача.
4. Функциональные свойства кадровой политики организации.
5. Анализ проактивной кадровой политики организации (на конкретном примере).
6. Анализ инновационной кадровой политики организации (на конкретном примере).
7. Границы системности в управлении персоналом организации.
8. Реализация социо-культурного подхода в управлении персоналом организации.
9. Диагностика организационных болезней персонала организации (на конкретном примере).
10. Характеристика персонала организации в континууме «достижение результатов – избегание неудач».
11. Нестандартные методы и инструменты управления персоналом организации:
12. Нестандартный персонал: попытка классификации.
13. Организационные правила: классификация, функции.
14. Рассеивание организационных целей как болезнь: диагностика, мера опасности, методы профилактики.
15. Совмещение личности и функции работника как задача специалиста в области управления персоналом.
16. Цена управленческих ошибок руководителей.
17. Динамика рынка труда специалистов по управлению персоналом: спрос и предложение.
18. Стимулирование труда персонала как манипулирование его трудовым поведением. Жизненный цикл инновации.
19. Инновационная деятельность как объект управления.
20. Инновационный проект: понятие, структура,
21. Инновационный проект: классификация, фазы разработки и критерии эффективности.
22. Логика управления развитием.
23. Методы оценки эффективности инновационных проектов и программ.
24. Наиболее характерные черты инновационного менеджмента.
25. Научные подходы к инновационному менеджменту.
26. Организация как субъект и как процесс инновационной деятельности. Сферы деятельности инновационного предприятия.
27. Основные этапы инновационного процесса.
28. Особенности организации инновационной деятельности: организация процесса управления, основные задачи менеджера, роль делегирования.
29. Особенности управления персоналом в инновационных организациях.
30. Особенности функций и методов инновационного менеджмента.
31. Понятие инновации. Критерии отбора и формы инноваций в организациях.
32. Предпосылки возникновения и становления инновационного менеджмента.
33. Актуальность инновационной деятельности и управления этой деятельностью для России.
34. Процесс коммуникаций в инновационном менеджменте.

35. Роль прогнозирования в инновационном менеджменте. Основные методы прогнозирования.
36. Система стратегического инновационного менеджмента.
37. Способы выбора и разработки стратегии в инновационном менеджменте.
38. Структура инновационного процесса.
39. Сущность и формы интеллектуальной собственности.
40. Сущность инновационного менеджмента.
41. Типология инновационных стратегий.
42. Условия успешности инновационных проектов и программ.
43. Факторы, определяющие характер и направленность инновационного процесса.
44. Формы инновационного менеджмента. Инновационные игры.
45. Параметры, характеризующие инновационную деятельность.
46. Основные отличия функций и методов инновационного менеджмента.
47. Особенности управления персоналом в инновационном менеджменте.
48. Типология инновационных стратегий.
49. Пирамида разработки стратегии.
50. Матричный анализ выбора инновационной стратегии.

### ТЕСТОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Вопрос 1. Теорию решения изобретательских задач создал:

- А) Г. Альтшуллер
- Б) Г. Саймон
- В) П. Капица
- Г) Г. Форд

Вопрос 2. На практике управленческое решение:

- А) всегда имеет реальную стоимость
- Б) не имеет стоимости
- В) имеет стоимость только если оно касается экономической сферы
- Г) имеет стоимость только если оно касается политической сферы

Вопрос 3. Политические решения представляют:

- А) первичный уровень государственного управления
- Б) вторичный уровень государственного управления
- В) третичный уровень государственного управления
- Г) нулевой уровень государственного управления

Вопрос 4. В определении видов государственных и муниципальных решений ключевыми факторами являются:

- А) классифицирующие признаки
- Б) цели решений
- В) причины решений
- Г) финансовое обеспечение принятых решений

Вопрос 5. Каждый вид решений представлен в практике государственного и муниципального управления:

- А) во множестве форм
- Б) в одной форме
- В) в двух формах

Г) в трех формах

Вопрос 6. М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури предлагают выделять:

- А) пять внутренних переменных
- Б) четыре внутренних переменных
- В) шесть внутренних переменных
- Г) семь внутренних переменных

Вопрос 7. Организационная культура оказывает на внутреннюю среду организации:

- А) большое влияние
- Б) небольшое влияние
- В) степень влияния зависит от политической ситуации в стране
- Г) степень влияния зависит от экономической ситуации в стране

Вопрос 8. Государство:

- А) непосредственно воздействует на организацию
- Б) опосредованно воздействует на организацию
- В) вообще не воздействует на организацию
- Г) воздействует на организацию в зависимости от ситуации

Вопрос 9. На смену трудоемкой и фондоемкой стадиям развития производства пришли:

- А) наукоемкие технологии
- Б) сельскохозяйственные технологии
- В) управленческие технологии
- Г) финансовые технологии

Вопрос 10. Политические факторы определяют:

- А) общую политическую ситуацию в стране
- Б) политическую ситуацию в отдельном регионе
- В) политическую ситуацию в определенной ветви власти
- Г) внешнюю политическую ситуацию для страны

Вопрос 11. Директор завода по должности является:

- А) менеджером
- Б) специалистом
- В) президентом
- Г) собственником

Вопрос 12. Основой лидерства является тип отношений:

- А) «лидер — последователи»
- Б) «лидер — фанаты»
- В) «лидер — подчиненные»
- Г) «лидер — лидеры»

Вопрос 13. Одним из основных принципов делегирования полномочий является:

- А) руководитель должен принимать решения в пределах своих полномочий
- Б) руководитель может принимать решения не только в пределах своих полномочий
- В) руководитель может самостоятельно взять на себя полномочия
- Г) руководитель может самостоятельно снять с себя ответственность

Вопрос 14. Структура организации — это:

- А) схема взаимосвязей отделов, департаментов и других ее составных частей
- Б) схема взаимосвязей между организацией и внешней средой
- В) схема вертикальных взаимосвязей составных частей организации
- Г) схема горизонтальных взаимосвязей составных частей организации

Вопрос 15. В матричной организации в целом за проект отвечают:

- А) руководители проектов
- Б) все руководители
- В) все рядовые сотрудники
- Г) отдельные рядовые сотрудники

Вопрос 16. В основе разработки планов находится:

- А) прогноз
- Б) причина
- В) желание руководителя
- Г) интересы работников

Вопрос 17. Нормирование бывает:

- А) прямым и косвенным
- Б) только прямым
- В) только косвенным
- Г) прямым или косвенным, в зависимости от политического режима в стране

Вопрос 18. Наиболее широкое распространение статистические модели получили в:

- А) финансовом планировании
- Б) политическом планировании
- В) кадровом планировании
- Г) экономическом планировании

Вопрос 19. Надежность прогноза зависит от:

- А) сроков
- Б) авторитета руководителя
- В) дисциплины в коллективе
- Г) государства

Вопрос 20. При подготовке управленческих решений необходимо:

- А) уменьшить влияние субъективных причин
- Б) увеличить влияние субъективных причин
- В) не учитывать объективные причины
- Г) уменьшить влияние субъективных причин в зависимости от ситуации

Вопрос 21. Одной из особенностей информации как ресурса является:

- А) неисчерпаемость
- Б) исчерпаемость
- В) невозможность хранения
- Г) субъективность

Вопрос 22. Канал в коммуникационном процессе – это:

- А) средство передачи информации
- Б) цель передачи информации
- В) причина передачи информации
- Г) результат передачи информации

Вопрос 23. Слухи в организации – это:

- А) специфическая форма управленческой информации
- Б) нормальная форма управленческой информации
- В) официальная форма управленческой информации
- Г) фактическая форма управленческой информации

Вопрос 24. Сколько базовых элемента выделяют в процессе коммуникации?

- А) 4
- Б) 5
- В) 2
- Г) 3

Вопрос 25. Шумы в процессе передачи информации присутствуют:

- А) на всех этапах
- Б) на первом этапе
- В) на втором этапе
- Г) только на последнем этапе

Вопрос 26. Основной элемент социальной системы:

- А) человек
- Б) финансы
- В) технологии
- Г) коллектив

Вопрос 27. Основу системного подхода составляет:

- А) диалектический метод
- Б) метафизический метод
- В) эклектический метод
- Г) герменевтический метод

Вопрос 28. Системный подход характеризуется рассмотрением взаимосвязи и взаимозависимости:

- А) элементов внутренней и внешней среды
- Б) элементов внутренней среды
- В) элементов внешней среды
- Г) отдельных элементов внутренней и внешней среды

Вопрос 29. Весь процесс разработки и реализации управленческого решения должен быть ориентирован на:

- А) достижение запланированной цели
- Б) повышение общих показателей организации
- В) повышение экономических показателей организации
- Г) повышение конкурентоспособности организации

Вопрос 30. Диагноз проблемы – это:

- А) первый этап на пути решения проблемы
- Б) второй этап на пути решения проблемы
- В) третий этап на пути решения проблемы
- Г) четвертый этап на пути решения проблемы

## ОТКРЫТЫЕ ЗАДАНИЯ

### Теоретические задания с открытыми вопросами

Вопрос 31. В скольких аспектах можно рассматривать контроль в управлении?

Вопрос 32. Контроль в организации должен соответствовать:

Вопрос 33. Сколько вариантов корректирующих действий существует на практике?

Вопрос 34. Предпосылками внедрения самоконтроля в организации является:

Вопрос 35. Ситуация чрезмерной координации работы возникает при:

Вопрос 36. Исходное условие усвоения индивидуальной задачи - это:

Вопрос 37. Изучение документов является приоритетом для:

Вопрос 38. Для доведения задач до исполнителя применяются ... методы:

Вопрос 39. Предметом психологических методов в управлении являются ... отношения:

Вопрос 40. Сколько типов темперамента человека традиционно выделяют ученые?

Вопрос 41. В личное дело сотрудника не подшиваются:

Вопрос 42. Трафаретным документом является:

Вопрос 43. Срок хранения приказов по личному составу:

Вопрос 44. Допускаются ли сокращения в трудовой книжке:

Вопрос 45. Гарантийное письмо – это:

Вопрос 46. Дайте определение документа:

Вопрос 47. Дайте определение формуляра-образца:

Вопрос 48. Дата документа — это:

Вопрос 49. Каким свойством можно охарактеризовать наличие у документа неотъемлемых слагаемых, без которых он существовать не может:

Вопрос 50. Деловые письма обычно заканчивают фразами:

Вопрос 51. Делопроизводство — это:

Вопрос 52. По содержанию решения разделяют на:

Вопрос 53. По характеру работы над ними и количеством участников решения разделяют на:

Вопрос 54. Безальтернативные, бинарные, многовариантные, инновационные.

Вопрос 55. Как называют решение, при котором эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта (результата) соответствует нормам и нормативам, принятым для организации?

Вопрос 56. Технологии принятия хозяйственных решений – это:

Вопрос 57. Технологии принятия управленческих решений включают:

Вопрос 58. В теории принятия решений технологии принятия хозяйственных решений принято подразделять на:

Вопрос 59. Как называется один из методов обоснования решений, определяет место и роль объекта управления в решении задач более высокого ранга (задачи предприятия в задачах объединения, задачи структурного подразделения в общем задании предприятия, и т. п.) и выделяет основные элементы, устанавливает отношения между ними:

Вопрос 60. Структурными элементами технологического механизма принятия хозяйственных решений являются:

### **КЛЮЧИ (ОТВЕТЫ) К ОЦЕНОЧНЫМ МАТЕРИАЛАМ**

Ответы на вопросы теста: 1А, 2А, 3А, 4А, 5А, 6А, 7А, 8А, 9А, 10А, 11А, 12А, 13А, 14А, 15А, 16А, 17А, 18А, 19А, 20А, 21А, 22А, 23А, 24А, 25А, 26А, 27А, 28А, 29А, 30А.