

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

---

Институт государственной службы и управления

Кафедра управления персоналом

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры управления  
персоналом

Протокол от «26» июля 2019 г. № 12

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.10 Инновационный менеджмент в управлении персоналом**

---

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

**Иннов. менеджм. в упр. перс.**

---

*(краткое наименование дисциплины (модуля))*

**38.03.03 Управление персоналом**

---

*(код, наименование направления подготовки)*

**Управление персоналом организации и государственной службы**

---

*(направленность (профиль))*

**бакалавр**

---

*(квалификация)*

**очная**

---

*(форма обучения)*

**Год набора - 2020**

**Москва, 2019 г.**

**Автор-составитель:**

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

**Заведующий кафедрой:**

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

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	20
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	21
6.1. Основная литература.....	21
6.1. Основная литература.....	21
6.2. Дополнительная литература.....	21
6.2. Дополнительная литература.....	21
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	21
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	21
6.4. Нормативные правовые документы.....	22
6.4. Нормативные правовые документы.....	22
6.5. Интернет-ресурсы.....	22
6.5. Интернет-ресурсы.....	22
6.6. Иные источники.....	22
6.6. Иные источники.....	22
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	22

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

1.1 Дисциплина Б1.В.10 «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-34	знание основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владение методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования	ПК-34.1	способность осуществлять реинжиниринг организационных структур и функций управления персоналом.
ПК-35	знание основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом	ПК-35.1	способность накапливать и применять на практике знания в области разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом.
ПК-37	способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на практике	ПК-37.1	способность решать задачи управления персоналом в условиях разработки и реализации программ организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях).

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта/ профессиональные действия)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
деятельность по организации труда и оплаты персонала	ПК-34.1	на уровне знаний: демонстрирует знание теоретических основ инновационного менеджмента
		на уровне умений: определяет современные технологии управления инновационными

		преобразованиями в кадровой работе. на уровне навыков: владеет методами оценки экономической и социальной эффективности инновационных проектов совершенствования системы и технологий управления персоналом.
деятельность по организации труда и оплаты персонала	ПК-35.1	на уровне знаний: демонстрирует знание принципов и методов инновационного менеджмента в кадровой работе
		на уровне умений: определяет внедрение политик, планов, программ, процедур и инновационных технологий по управлению персоналом
		на уровне навыков: владеет методами внедрения инновационных технологий управления персоналом
деятельность по организации корпоративной социальной политики.	ПК-37.1	на уровне знаний: демонстрирует знание принципов стратегии инновационного менеджмента в управлении персоналом
		на уровне умений: принимать участие в разработке инновационных проектов совершенствования системы и технологий управления персоналом
		на уровне навыков: владеет методами и навыками постановки задач по развитию инновационной системы управления персоналом в организации

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

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.10 «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» составляет 3 зачётные единицы, 108 часов. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 32 часа: лекции – 16 часов, практические занятия – 16 часов. Самостоятельная работа составляет 40 часов. Контроль – 36 часов.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.10 «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Дисциплина Б1.В.10 «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» относится к вариативной части Блока 1. «Дисциплины (модули)».

Дисциплина Б1.В.10 «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» изучается одновременно с ФТД.В.01 «Теория и практика антикризисного управления»

Дисциплина Б1.В.10 «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» является основой для изучения Б1.В.01 «Технологии разработки и принятия кадровых решений» (4 семестр); Б2.В.01(П) «Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности» (4, 6 семестр); Б1.В.22 «Проектирование системы

управления персоналом организации» (7 семестр); Б1.В.05 «Система качества управления персоналом» (8 семестр); Б1.В.11 «Управление конфликтами персонала в организации» (8 семестр); Б2.В.03(П) «Исследовательская работа» (8 семестр); Б2.В.02(Пд) «Преддипломная практика» (8 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен в 3 семестре.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час						Форма текущего контроля успеваемости и*, промежуточ ной аттестации* *
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Методологические основы разработки и принятия управленческих решений	9	2		2		5	О
2.	Инновационный характер проблем кадровой политики	9	2		2		5	О
3.	Инноватика в определении содержания кадрового менеджмента	9	2		2		5	О
4.	Субъекты принятия управленческих кадровых решений: понятие, характеристика, их инновационный потенциал	9	2		2		5	О
5.	Современные кадровые решения в системе государственной и муниципальной службы	9	2		2		5	О
6.	Организация процесса принятия кадровых управленческих кадровых решений в государственной службе	9	2		2		5	О
7.	Методы и модели обоснования инновационных управленческих кадровых решений	9	2		2		5	О
8.	Оценка эффективности разработки и реализации инновационных управленческих кадровых решений	9	2		2		5	О, Т
	Промежуточная аттестация**	36						Экз
Всего		108	16	-	16		40	

Примечание:

\* формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т).

\*\* формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

#### Содержание дисциплины

##### Тема 1. Методологические основы разработки и принятия управленческих решений

Кадровые решения как разновидность управленческих. Роль управленческого кадрового решения (УКР) в деятельности менеджера. Классификация управленческих кадровых решений. Объекты и субъекты УКР в системе управления персоналом. Диалектика развития теории решений. Управленческое решение как процесс и явление. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений.

Проблемы принятия решений в современных условиях. Нормативная и дескриптивная теории принятия решений. Теории максимизации полезности,

ограниченной рациональности. Функции нормативной дескриптивной теории. Концептуальная модель разработки управленческих решений. Взаимосвязь концепций и принципов разработки управленческих решений. Принципы «цели», «слабого звена», «измерений», «множественности альтернатив». Определение основных понятий системного и ситуационного подходов. Целевая ориентация управленческих решений. Достижение целей организации как основания для разработки управленческих решений. Взаимосвязь целей и решений. Классификация целей. Построение дерева целей. Согласованность целей. Альтернативы достижения целей и выбор решения.

## **Тема 2 Инновационный характер проблем кадровой политики**

Инновационное обновление российской экономики и изменения в социально-трудовых, кадровых и экономических отношениях: качественные и количественные характеристики. Виды социальных изменений. Сценарии долгосрочного развития: инерционный, инновационный. Человеческий потенциал, трудовой потенциал, кадровый потенциал как понятия, их сущностные черты и тенденции развития, критерии и количественные характеристики. Индекс развития человеческого потенциала: типы измерения, индикаторы, компоненты развития человека. Динамика трудовых ресурсов. Инновационные подходы к реализации кадрового потенциала в квалифицированной трудовой деятельности. Реформирование государственной службы: состояние, проблемы, перспективы.

## **Тема 3. Инноватика в определении содержания кадрового менеджмента**

Инновационные направления разработки, обоснования и принятия кадровых решений. «Инновация» как научная категория: понятие, сущность, качественные и количественные характеристики. Основные подходы к изучению содержания инноваций: объектный, процессный, утилитарный, финансовый. Инновация как результат использования перспективных научных исследований и разработок, направленных на совершенствование процесса деятельности и социальных отношений в различных сферах человеческой деятельности. Содержание инноватики в кадровой сфере. Классификация нововведений в кадровой работе: признаки, источники, степень радикальности. Формирование, развитие и востребованность персонала как объекты кадровой инноватики.

## **Тема 4. Субъекты принятия управленческих кадровых решений: понятие, характеристика, их инновационный потенциал**

Стили принятия решений: авторитарный, демократический, партисипативный. Ситуационный подход к выбору стиля принятия решений руководителем. Модель Врума-Йеттона. Моральная и этическая ответственность руководителя за принятие решения. Матрица Блейка-Моутона.

## **Тема 5. Современные кадровые решения в системе государственной и муниципальной службы**

Труд государственных служащих: сущность, характеристика, особенности. Основные подходы к определению эффективности деятельности государственных служащих. Проблемы повышения эффективности управления персоналом государственной службы. Модернизация государственной службы: стратегия и тактика. Изменение принципов функционирования и организации исполнительной власти. Новые стандарты технологического и ресурсного обеспечения исполнительной власти. Осуществление мер по борьбе с коррупцией. Технологии реализации кадровых решений в государственной службе.

## **Тема 6. Организация процесса принятия кадровых управленческих кадровых решений в государственной службе**

Структура цикла государственных управленческих решений. Этапы процесса подготовки УКР. Стадия анализа ситуации и определения проблем. Выявление причин проблем. Разработка и оценка вариантов решения проблем. Технологии реализации решений. Разработка плана организации выполнения кадрового решения. Контроль за выполнением и оценка процесса реализации УКР.

#### **Тема 7. Методы и модели обоснования инновационных управленческих кадровых решений**

Основное назначение моделей и методов при подготовке управленческих кадровых решений. Схема алгоритма формирования нового управленческого кадрового решения. Активизирующие и креативные методы: психологической активизации, конференции идей, мозговой атаки, вопросов и ответов, теоретико-игровой метод, синектики, «6-5-3», прямой и символической аналогии, организованных стратегий, национального решения, эмпатии, фантастических предположений, Осборна, теоретико-игровой. Экспертные и эвристические методы: простой ранжировки, задания весовых коэффициентов, последовательных сравнений, парных сравнений. Характерные наборы приемов эвристических методов: «Критика очевидных решений»; «Замена терминов определениями»; «Формулирование обратной задачи». Характеристика метода сценариев для подготовки УКР.

Перечень методов совместного решения диаметрально противоположных проблем. Метод разработки более крупных целей по сравнению с имеющимися. Метод формирования ситуаций, при которых выгоды одной стороны по результатам переговоров не потребуют убытков с другой стороны. Метод выделения из диаметрально противоположных проблем общих. Метод снижения уровня противоречий сторон с антагонизма или столкновения до поляризации или различия. Рекламные технологии при формировании управленческих решений. Маркетинговый подход к процессу подготовки управленческих решений.

#### **Тема 8. Оценка эффективности разработки и реализации инновационных управленческих кадровых решений**

Качество и эффективность - важнейшие характеристики УКР. Условия и факторы качества УКР. Свойства качественных решений. Качество процесса подготовки и реализации УКР. Главные элементы, определяющие качество процесса. Организационно-психологические предпосылки качества решений. Эффективность управленческих решений и ее составляющие. Сравнительный экономический анализ и методические рекомендации по оценке эффективности управленческих решений. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации УР: косвенный метод сопоставления различных вариантов, метод оценки по конечным результатам, метод оценки по непосредственным результатам деятельности.

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

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины: Б1.В.10 «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Методологические основы разработки и принятия	опрос



	управленческих решений	
Тема 2.	Инновационный характер проблем кадровой политики	опрос
Тема 3.	Инноватика в определении содержания кадрового менеджмента	опрос
Тема 4.	Субъекты принятия управленческих кадровых решений: понятие, характеристика, их инновационный потенциал	опрос
Тема 5	Современные кадровые решения в системе государственной и муниципальной службы	опрос
Тема 6.	Организация процесса принятия кадровых управленческих кадровых решений в государственной службе	опрос
Тема 7.	Методы и модели обоснования инновационных управленческих кадровых решений	опрос
Тема 8.	Оценка эффективности разработки и реализации инновационных управленческих кадровых решений	опрос, тестирование

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и заданиям.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление по вопросам к опросам,
- количество правильных ответов при тестировании.

Критерии оценивания ответа:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, по результатам прохождения тестирования.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждается на заседании кафедры.

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

#### **Тема 1. Методологические основы разработки и принятия управленческих решений**

1. Основные принципы и методы инновационного менеджмента в кадровой работе.
2. Понятийный аппарат инновационного менеджмента в кадровой работе. Дайте определение понятиям: инновационный прогресс, регресс, стабилизация.
3. Объекты УКР в системе управления персоналом.
4. Диалектика развития теории решений.
5. Кадровые решения как разновидность управленческих решений
6. Роль управленческого кадрового решения (УКР) в деятельности менеджера.
7. Классификация управленческих кадровых решений.
8. Проблемы принятия решений в современных условиях.
9. Нормативная и дескриптивная теории принятия решений.
10. Функции нормативной дескриптивной теории.

11. Как определяется инновационный менеджмент в кадровой работе? Какие его основные цели и задачи?
12. Какие функции выполняет инновационный кадровый менеджмент?
13. Как характеризуется процесс инновационного развития.
14. Дайте определение «кризиса» с профессиональной точки зрения.
15. Что представляет собой инновационная стагнация?

## **Тема 2 . Инновационный характер проблем кадровой политики**

1. Понятие и характеристика кадровых нововведений.
2. Трансформация государственной кадровой политики.
3. Сценарии долгосрочного социально-экономического развития.
4. Индекс развития человеческого потенциала в России.
5. Инновационное обновление российской экономики и изменения в социально-трудовых, кадровых и экономических отношениях.
6. Виды социальных изменений.
7. Реформирование государственной службы: состояние, проблемы, перспективы.
8. Понятие инноваций, их классификация и специфика.
9. Кадровые нововведения: понятие и характеристика.
10. Инновационный потенциал работников и его развитие.
11. Кадровая деятельность и кадровые реформы.

## **Тема 3. Инноватика в определении содержания кадрового менеджмента**

1. «Инновация» как научная категория: понятие, сущность, качественные и количественные характеристики.
2. Классификация нововведений в кадровой работе: признаки, источники, степень радикальности.
3. Что представляет собой кадровая элита? Дайте определение понятиям «кадры», «кадровая элита».
4. Инновационный потенциал малых предприятий.
5. Инновационные направления разработки, обоснования и принятия кадровых решений.
6. Основные подходы к изучению содержания инноваций: объектный, процессный, утилитарный, финансовый.
7. Инновация как результат использования перспективных научных исследований и разработок
8. Формирование, развитие и востребованность персонала как объекты кадровой инноватики.
9. Понятие «инновация» в трудах отечественных и зарубежных ученых.
10. Ключевые понятия в области инновационной деятельности: НТП (научно-технический прогресс), новшество, нововведение и инновация.
11. Сравнительная характеристика понятий: новшество, нововведение и инновация. Определите их сходства и отличия.
12. Дайте определение понятию «кадровые нововведения». Назовите их отличительные черты.
13. Рассмотрите классификации инноваций в зависимости от различных критериев деления.
14. Какие функции выполняют инновации?
15. Рассмотрите понятие инновационного потенциала.
16. Что представляет собой кадровая деятельность?
17. Каковы цели и задачи проведения кадровых реформ.

## **Тема 4. Субъекты принятия управленческих кадровых решений: понятие,**

### **характеристика, их инновационный потенциал**

1. Основные принципы государственной инновационной политики РФ.
2. Функции государственных органов по регулированию инновационной деятельности.
3. Государственная инновационная политика в России.
4. Актуальность применения модели Врума-Йеттона на российских предприятиях.
5. Стили принятия решений: авторитарный, демократический, партисипативный.
6. Ситуационный подход к выбору стиля принятия решений руководителем.
7. Модель Врума-Йеттона.
8. Моральная и этическая ответственность руководителя за принятие решения.
9. Матрица Блейка-Моутона.
10. Понятие государственной инновационной политики и государственного регулирования инновационных процессов.
11. Назовите основные принципы государственной инновационной политики РФ.
12. Дайте определение понятия «инновационная политика».
13. Типы и виды организационных структур по разработке и реализации проектов нововведений на предприятиях и организациях.
14. Виды кооперации между предприятиями для осуществления инновационной деятельности.
15. Назовите основные группы сотрудников – участников инновационной деятельности и формы участия руководителей в инновационной деятельности.
16. Формы организации разработки и реализации проектов кадровых нововведений в системе «разработка кадрового нововведения – внедрение кадрового нововведения».
17. Дайте понятие «интрапренерство». Выделите его виды.
18. Как подразделяются субъекты инновационного процесса (новаторской, инновационной деятельности)?

### **Тема 5. Современные кадровые решения в системе государственной и муниципальной службы**

1. Стандарты технологического и ресурсного обеспечения исполнительной власти.
2. Стратегия и тактика модернизации государственной службы.
3. Подходы к определению эффективности деятельности государственных служащих.
4. Труд государственных служащих: сущность, характеристика, особенности.
5. Проблемы повышения эффективности управления персоналом государственной службы.
6. Модернизация государственной службы: стратегия и тактика. Изменение принципов функционирования и организации исполнительной власти.
7. Новые стандарты технологического и ресурсного обеспечения исполнительной власти.
8. Перечислите принципы функционирования и организации исполнительной власти.
9. Какие существуют меры эффективной борьбы с коррупцией?
10. Технологии реализации кадровых решений в государственной службе.

### **Тема 6. Организация процесса принятия кадровых управленческих кадровых решений в государственной службе**

1. Концепция управления проектами.
2. Общая характеристика прогнозирования и планирования нововведений.
3. Обзор современных источников инновационных идей.
4. Виды нововведений по стадиям и технологиям управления персоналом.
5. Структура цикла государственных управленческих решений.

6. Этапы процесса подготовки УКР.
7. Стадия анализа ситуации и определения проблем.
8. Технологии реализации решений. Разработка плана организации выполнения кадрового решения.
9. Контроль за выполнением и оценка процесса реализации УКР.
10. Дайте определение понятиям: «инновационный процесс»; «инновационная деятельность»; «инновационный проект».
11. Каковы источники инновационных идей?
12. Стратегия и диффузия нововведений в кадровой работе.
13. Развитие нововведений: общая характеристика.
14. Рассмотрите различные виды нововведений по стадиям и технологиям управления персоналом.
15. Восприимчивость организации к нововведениям и сопротивление вводимым нововведениям: основные положения.
16. Классификация участников в процессе внедрения инноваций.
17. Укажите сходства и отличия «реализуемости» и «эффективности» нововведений в кадровой работе.

#### **Тема 7. Методы и модели обоснования инновационных управленческих кадровых решений**

1. Алгоритм формирования нового управленческого кадрового решения.
2. Основные принципы и правила проведения изменений при внедрении нововведений в организациях.
3. Оценка эффективности метода сценариев для подготовки УКР.
4. Принципы и правила проведения изменений при внедрении нововведений в организациях.
5. Основное назначение моделей и методов при подготовке управленческих кадровых решений.
6. Экспертные и эвристические методы:
7. Рекламные технологии при формировании управленческих решений.
8. Маркетинговый подход к процессу подготовки управленческих решений.
9. Назовите виды, уровни, этапы изменений в организации. Соотношение понятий изменение и нововведение.
10. Изменения в системе управления персоналом. Общая характеристика.
11. Методы преодоления сопротивления изменению.
12. Инновации в кадровой работе.
13. Роль менеджера по персоналу в работе с персоналом и внедрении нововведений.
14. Дайте понятие «инновационный менеджер».
15. Инновационный подход к персоналу организации. Создание инновационной атмосферы в компании.
16. Инновационная культура. Общая характеристика.
17. Назовите основные принципы инновационной культуры.

#### **Тема 8. Оценка эффективности разработки и реализации инновационных управленческих кадровых решений**

1. Условия и факторы качества УКР.
2. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации УР.
3. Организационно-психологические предпосылки качества решений.
4. Качество процесса подготовки и реализации УКР.
5. Главные элементы, определяющие качество процесса.
6. Организационно-психологические предпосылки качества решений.

7. Сравнительный экономический анализ и методические рекомендации по оценке эффективности управленческих решений.
8. Назовите условия и факторы качества УКР.
9. Что определяет эффективность управленческих решений?.

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

#### **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. 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.

#### **4. 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).

#### **5. 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.

#### **6. Можно ли назвать нововведением учреждение новой должности:**

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

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

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

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

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

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

- а) прикладные исследования;
- б) конструкторские, проектные, технологические разработки;
- в) создание опытных образцов;
- г) фундаментальную науку.

**10. 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.

**11. 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.

**12. 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.*

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Характеристика организационных изменений в рамках инновационного вектора развития организации: кадровый аспект.
2. Функциональное разделение труда в инновационных организациях.
3. Сущность и содержание процесса инновационного развития кадрового потенциала организации.
4. Аудит кадрового потенциала предприятия.
5. Методы инновационного развития кадрового потенциала организации.
6. Управление компетенциями персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации.
7. Управление мобильностью персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации. Механизмы мотивации инновационной деятельности кадрового потенциала компании.
8. Сущность процесса управления инновационным потенциалом персонала компании.
9. Функции процесса управления инновационным потенциалом персонала компании. Организационная форма управления развитием инновационного потенциала персонала компании.
10. Методы и средства развития инновационного потенциала сотрудников корпорации.
11. Базовая модель управления инновационной сферой региона: структурно-иерархическая, субъектно-объектная идентификация..
12. Современные траектории развития инновационного менеджмента на макроуровне.
13. Современные траектории развития инновационного менеджмента на мезоуровне.
14. Современные траектории развития инновационного менеджмента на микроуровне.
15. Взаимосвязь инновационного процесса и инновационной деятельности.
16. Процесс управления инновациями в организации: цели, функции, механизмы.
17. Особенности стратегических альянсов и коалиций в наукоемких отраслях.
18. Роль технопарков и технополисов в развитии инновационного процесса.
19. Порядок разработки и управление реализацией инновационных проектов
20. Теории управления инновационными рисками.
21. Условия возникновения рисков в соответствии с теорией управления рисками.
22. Цели управления рисками в стратегическом управлении.
23. Этапы управления рисками и их особенность.
24. Классификация рисков в научной литературе.
25. Качественные методы оценки рисков.
26. Количественные методы оценки рисков.
27. Основные методы управления рисками (теоретический обзор).
28. Формирование перспективных направлений и тематики НИОКР.
29. Подготовка программ и мероприятий по обновлению продукции на фирме..
30. Осуществление расчетов материальных, трудовых и финансовых ресурсов для выполнения тематических заданий.

## 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-34	знание основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владение методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования	ПК-34.1	способность осуществлять реинжиниринг организационных структур и функций управления персоналом.
ПК-35	знание основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом	ПК-35.1	способность накапливать и применять на практике знания в области разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом.
ПК-37	способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на практике	ПК-37.1	способность решать задачи управления персоналом в условиях разработки и реализации программ организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях).

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-34.1 – способность осуществлять реинжиниринг организационных структур и функций управления персоналом.	Разрабатывает план реинжиниринга организационных структур и функций управления персоналом.	Последовательно разрабатывает план реинжиниринга организационных структур и функций управления персоналом.
ПК-35.1 – способность накапливать и применять	Знание теоретико-методологических основ	Демонстрирует знание теоретико-



Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
на практике знания в области разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом.	<p>разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом.</p> <p>Идентифицирует виды и типы инноваций в управлении персоналом.</p> <p>Определяет порядок планирования, разработки и реализации инновационных проектов в области управления персоналом.</p>	<p>методологических основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом.</p> <p>Правильно идентифицированы виды и типы инноваций в управлении персоналом.</p> <p>Логично определен порядок планирования разработки и реализации инновационных проектов в области управления персоналом.</p>
ПК-37.1 – способность решать задачи управления персоналом в условиях разработки и реализации программ организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях).	<p>Владеет знанием методологии разработки программ организационных изменений.</p> <p>Владеет знанием методологии антикризисного управления.</p> <p>Определяет задачи управления персоналом в условиях кризиса и технологии их решения.</p>	<p>Демонстрирует знание методологии разработки программ организационных изменений.</p> <p>Применяет знания методологии антикризисного управления.</p> <p>Определяет взаимосвязь задач управления персоналом в условиях кризиса и технологий их решения.</p>

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Вопросы к экзамену:

1. Роль и место инноватики в кадровой сфере государственной службы.
1. Инновационные подходы к разработке и реализации кадровых решений в государственной службе.
2. Проблемы реализации кадровых решений в ходе реформирования и развития государственной службы.
3. Исследование внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив в кадровой сфере государственной службы.
4. Применение системного подхода в процессе разработки кадровых решений в органах власти и управления.
5. Исследование системы целей государственной службы в процессе разработки кадровых решений.
6. Анализ процессов самоорганизации на формирование кадровых решений.
7. Анализ проблем учета риска при принятии кадровых решений в органах власти

и управления.

8. Анализ особенностей принятия кадровых решений в органах власти и управления.

9. Анализ проблем неопределенности при принятии кадровых решений в системе государственного и муниципального управления.

10. Формирование системы качества реализации кадровых решений.

11. Имитационное моделирование при выборе и обосновании кадровых решений в системе государственного и муниципального управления.

12. анализ видов кадровых решений в системе государственного управления.

13. Моделирование процесса принятия кадровых решений на основе деловых игр.

14. Анализ существующих технологий разработки и реализации кадровых решений в системе государственного и муниципального управления.

15. Модели и методы альтернатив в процессе принятия кадровых решений.

16. Разработка эффективной системы контроля при реализации кадровых решений в органах власти и управления.

17. Анализ условий и факторов качества кадровых решений в системе государственной службы.

18. Анализ информационно-коммуникативных технологий, применяемых в процессе разработки решений в органах власти и управления.

### **Пример кейса на экзамен**

База отдыха «Волжские зори» расположена в живописном уголке Жигулёвских гор, рядом с Жигулёвским заповедником, на правом берегу реки Волги.

Собственником базы отдыха в свое время являлось ОАО «Юкос». Представительство ОАО, курировавшее деятельность организации, находилось в городе Жигулёвске (40 км от места расположения базы). Финансирование организации «Волжские зори» осуществлялось собственником через представителя.

Основная деятельность организации «Волжские зори» заключается в предоставлении услуг по организации отдыха граждан. База функционирует только в летние месяцы.

На базе имеется четыре 4-х местных домика класса люкс (построены 4 года назад), двухэтажный корпус с 2-х, 3-х и 4-х местными номерами первого класса (всего 15 номеров, имеется своя котельная) и четыре домика третьего класса (без удобств, эксплуатируются с момента открытия базы - более 30 лет, ни разу не ремонтировались капитально).

Работники базы предоставляют отдыхающим дополнительные платные услуги: прокат лодок, бильярда, настольного тенниса, бадминтона и другого спортивного инвентаря. На территории базы имеется благоустроенный пляж, автостоянка. Организовано трёхразовое питание.

Во время заезда, продолжительностью 14 дней организуются экскурсии в Жигулёвский заповедник – на святой источник «Каменная чаша», на Стрельную гору – место стоянки войска Степана Разина, музей Репина и пещеры в Жигулёвских горах. Транспорт для доставки отдыхающих к месту экскурсии предоставляет представительство.

В ближайшем окружении базы отдыха «Волжские зори» располагается детский лагерь «Политехник» и знаменитый «Жигулёвский Артек». На расстоянии 4,5 км находится не функционирующая база отдыха (законсервирована 6 лет назад).

Штат базы составляют: директор, бухгалтер, медицинский работник, культработник, электрик, сантехник, плотник, 4 повара, 2 мойщицы посуды, 3 уборщика помещений, 3 сторожа, водитель. Управление осуществляется посредством линейно-функциональной структуры управления. Полный штат набирается только на сезон. В межсезонный период остаются трудоустроенными только директор и три сторожа,

работающие посменно. В пользовании администрации базы круглогодично находится автомобиль «Нива», на котором в сезон осуществляется подвоз персонала на работу и транспортировка продуктов на склад столовой. В межсезонье автомобиль эксплуатируется эпизодически.

*Вопросы:*

1. Можно ли говорить, что менеджмент т/б «Волжские зори» осуществляет управление развитием? Обоснуйте свой ответ.
2. Какие конкурентные преимущества имеет рассматриваемая организация?
3. Какие нововведения возможны в организации для её развития?

**Шкала оценивания**

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

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

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе

	практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.
--	--

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «неудовлетворительно» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 65 баллов;
- оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 66 до 75 баллов;
- оценка «отлично» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 76 до 100 баллов;
- 100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

#### 4.4. Методические материалы

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.

### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

**Методические рекомендации по организации самостоятельной работы**  
**Методические указания по самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа:**

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).

Список вопросов для самостоятельной подготовки к опросам по темам приведен в рабочей программе по дисциплине в п. 4.2.

#### **Методические указания по подготовке к опросу:**

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 указания по подготовке к тестированию:**

При подготовке к тестированию следует учитывать, что тест проверяет не только знание понятий, категорий, событий, явлений, умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Поэтому при подготовке к тесту не следует просто заучивать материал, необходимо понять его логику. Подготовке способствует составление развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

Тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации: следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся; отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений; очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам».

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Кожухар В.М. Инновационный менеджмент: практикум. – М.: Дашков и К, 2015. – 198 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/5089>
2. Первушин В.А. Практика управления инновационными проектами: учебное пособие / РАНХиГС при Президенте РФ. – М.: Дело, 2015. – 208 с.
3. Травин В.В. Управление инновациями: учебно-практическое пособие / РАНХиГС при Президенте РФ. – М.: Дело, 2014. – 104 с.

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Гаврилов Д.В., Бардасова Э.В. Инновационные технологии в кадровом менеджменте // Вестник Казанского технологического университета. – 2013. – Т. 16. – № 3. – С. 267–270. – Электронный ресурс: <http://elibrary.ru/download/45256173.pdf>
2. Гребнева Е.М. Управление персоналом: эффективность решения инновационных задач: учебное пособие / под общ. ред. А.А. Деркача; РАГС при Президенте РФ, Кафедра акмеологии и психологии профессиональной деятельности. – М.: Изд-во РАГС, 2011. – 132 с.
3. Donate M.J., Peña I., Sánchez de Pablo J.D. HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities // The International Journal of Human Resource Management. – 2015. – С. 1–26.

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

1. Бабаскин С.Я. Инновационный проект: методы отбора и инструменты анализа рисков. – М., 2011. – 240 с.
2. Бюллер Е.А. Специфические характеристики инновационного кадрового менеджмента // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2014. – Выпуск № 2. – С. 39–40.
3. Гаврилов Э.В. Бардасова. Инновационные технологии в кадровом менеджменте // Вестник Казанского технологического университета. – Казань, 2013. – С. 267–270.
2. Ковалев А.И., Ивашкевич Т.В. Трансформируемая система менеджмента: методы исследования / ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве

Российской Федерации» Омский филиал // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 11. – С. 135–139.

#### **6.4. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации (с гимном России). – М.: Проспект, 2015. – 32с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ // Российская газета, 2001 31декабря.

#### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) – Образовательный портал по экономике, социологии, менеджменту
2. [www.aup.ru](http://www.aup.ru) – Административно-управленческий портал
3. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) – портал «Корпоративный менеджмент»
4. [www.eup.ru](http://www.eup.ru) – Образовательный портал
5. [www.stplan.ru/articles](http://www.stplan.ru/articles) – содержит многочисленные материалы по стратегическому планированию.
6. [www.pragmatist.ru](http://www.pragmatist.ru) – Энциклопедия менеджмента
7. [www.univerlib.ru](http://www.univerlib.ru) – Университетская библиотека
8. [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru) – портал «Технологии корпоративного управления»
9. [www.polbu.ru](http://www.polbu.ru)
10. [www.bibliotekar.ru](http://www.bibliotekar.ru)

#### **6.6. Иные источники**

1. Николаев А.И. Инновационная политика и инновационный бизнес в России // Аналитический вестник Совета Федерации ФС РФ. – Специальный выпуск к пятому Петербургскому экономическому форуму. – 2001. – № 15 (146). – Электронный ресурс: <http://www.budgetrf.ru/Publications/Magazines/VestnikSF/2001/vestniksf146-15/vestniksf146-15070.htm>
2. Суровикин Н.В. Система управления персоналом как инновация: часть вторая. Описание изменений системы управления персоналом одного ОАО // Интерактивный интернет-журнал «Служба управления персоналом». – [BizEducation.ru](http://BizEducation.ru)
3. Хафизова Э.Р. Инновационный подход к формированию корпоративной культуры в медицинском учреждении // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. – 2012. – № 4 (8). – Электронный ресурс: [www.vestnik.nspu.ru](http://www.vestnik.nspu.ru)

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

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 LTSC 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 ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>