

Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС
Факультет государственного и муниципального управления
Кафедра управление персоналом

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой управления персоналом
Протокол от «04» сентября 2019 г.
№ 2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ
ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ
Б1.В.12**

Краткое наименование дисциплины **Инновационный менеджмент в УП**

по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленность (профиль) «Управление персоналом организации»
квалификация выпускника: Бакалавр
формы обучения: очная, заочная

Год набора – 2020

Новосибирск, 2019

Автор-составитель:

канд.пед.наук., доцент кафедры управления персоналом Иванова Лариса Николаевна,

Заведующий кафедрой управления персоналом:

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	11
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	26
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	29
6.1. Основная литература.....	29
6.2. Дополнительная литература.....	29
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	30
6.4. Интернет-ресурсы.....	30
6.5. Иные источники.....	30
7. Материально – техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	30

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

1.1. Дисциплина Б1.В.12 «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК - 1	Знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	ПК-1.3 (очная форма обучения) ПК-1.2 (заочная форма обучения, в т.ч.с применением ДОТ))	Способность осуществлять стратегическое управление персоналом, разрабатывать и реализовывать концепцию управления персоналом и кадровую политику организации
ПК - 11	Владение навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)	ПК – 11.2 (все формы обучения)	Способность осуществлять инновационный подход в разработке организационной и функционально-штатной структуры управления организацией

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

Таблица 2

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	ПК – 1.2, ПК-1.3	<p><u>на уровне знаний:</u></p> <p>- в области стратегического управления персоналом, концепции управления персоналом и кадровой политики организации.</p> <p><u>на уровне умений:</u></p> <p>- осуществлять стратегическое управление персоналом, разрабатывать и реализовывать концепцию управления персоналом и кадровую политику организации;</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - определять трудовой потенциал и интеллектуальный капитал организации, отдельного работника; - управлять интеллектуальной собственностью.
	<p><u>на уровне навыков:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - разработки концепции управления персоналом и кадровую политику организации с учетом инновационных внедрений, национальных особенностей, антикоррупционной направленности или в условиях кризиса.
ПК – 11.2.- очная форма обучения, заочная форма обучения, заочная с применением ЭО и ДОТ	<p><u>на уровне знаний:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - об организационной и функционально-штатной структуре, ее разновидностях, инновационных подходах ее разработки; <p><u>на уровне умений:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - проводить анализ существующих организационной и функционально-штатной структуры ; - применять инновационные подходы к разработке организационной и функционально-штатной структуры. <p><u>на уровне навыков:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - разработки организационной и функционально-штатной структуры

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

– Б1.В.12 «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» осваивается обучающимися:

- очная форма обучения на третьем курсе (7 семестр);
- заочная форма обучения на четвертом курсе (7, 8 семестры);
- заочная форма обучения (ЭО ДОТ) на четвертом курсе (8 семестр).

Общая трудоемкость дисциплины 3 ЗЕ.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем:

- **очная форма обучения:** 108 час, в том числе лекции - 16 час, практические занятия – 16 час., на самостоятельную работу студентов – 76 час.;

- **заочная форма обучения:** 108 час., в том числе лекции - 6 час., практические занятия – 6 час., на самостоятельную работу студентов – 92 час.

– форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом - **зачет**.

Место дисциплины

– освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области управления персоналом, а также на приобретенные ранее умения и навыки анализа организационной структуры, планирования мероприятий, документационного обеспечения деятельности организации, а также на приобретенные ранее умения и навыки.

– дисциплина реализуется после изучения: «Основы управления персоналом», «Организация и нормирование труда».

– дисциплины, которые реализуются после изучения данной дисциплины:

«Документационное обеспечение в управлении персоналом», «Антикоррупционные кадровые технологии», «Антикризисное управление персоналом», «Управление талантами в организации» и преддипломная практика (Б2.П.2).

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости ¹ промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			л/эо, дот ²	лр/эо, дот ³	пз/эо, дот ³	КСР		
Очная форма обучения								
Раздел 1	Теоретико-методические основы развития концепции инновационного менеджмента в организации	42	8	-	8	-	36	
Тема 1.1	Теоретические основы инновационного менеджмента	12	2	-	2	-	8	Т-1.1
Тема 1.2	Организационные формы инновационных предприятий. Типы организационных структур инновационных предприятий	14	2	-	2		10	К-1.2, ПЗ-1.2
Тема 1.3	Стратегическое управление инновациями. Система и методы внутрифирменного планирования, разработки инноваций. Основы управления инновационными проектами	10	2	-	2		8	О-1.3
Тема 1.4	Интеллектуальная собственность. Охрана интеллектуальной собственности	16	2	-	2		12	Т-1.4
Раздел 2	Практические аспекты управления инновациями в кадровой работе в	56	8	-	8		40	
Тема 2.1	Инновационное управление трудом	14	2	-	2		10	ПЗ-2.1
Тема 2.2	Инновации в сфере обучения	14	2	-	2		10	Т-2.2 ПЗ-2.2
Тема 2.3	Инновации в сфере комплектации персонала	14	2	-	2		10	О-2.3

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), практическое задание (ПЗ)

² При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом

Тема 2.4.	Инновационный потенциал персонала. Управление инновационным потенциалом персонала организации	14	2		2		10	О-2.4
Промежуточная аттестация		4		-		-	4	Зачет
Всего: (академические часы)		108	16		16		76	
(зачетные единицы)		3						
(астрономические часы)		54	12		12		30	

Таблица 4

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточная аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			л/эо, ³ ДОТ ³	лр/эо, ДОТ ³	пз/эо, ДОТ ³	КСР		
<i>Заочная форма обучения (в том числе с применением ЭО ДОТ)</i>								
Раздел 1	Теоретико-методические основы развития концепции инновационного менеджмента в организации	51	3	-	2	-	46	
Тема 1.1	Теоретические основы инновационного менеджмента							Т-1.1
Тема 1.2	Организационные формы инновационных предприятий. Типы организационных структур инновационных предприятий							К-1.2 ПЗ-1.2 О-1.3 Т-1.4
Тема 1.3	Стратегическое управление инновациями. Система и методы внутрифирменного планирования, разработки инноваций. Основы управления инновационными проектами							
Тема 1.4	Интеллектуальная собственность. Охрана интеллектуальной собственности							
Раздел 2	Практические аспекты управления инновациями в кадровой работе в организации	53	3	-	4		46	
Тема 2.1	Инновационное управление трудом							ПЗ-2.1 Т-2.2
Тема 2.2	Инновации в сфере обучения							О-2.3 О-2.4

³ При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом

Тема 2.3	Инновации в сфере комплектации персонала						
Тема 2.4.	Инновационный потенциал персонала. Управление инновационным потенциалом персонала организации						
Промежуточная аттестация	4		-		4		Зачет
Всего: (академические часы)	108	6		6	4	92	
(зачетные единицы)	2						
(астрономические часы)	54						

Содержание дисциплины

Раздел 1. Теоретико-методические основы развития концепции инновационного менеджмента в организации

Тема 1.1. Теоретические основы инновационного менеджмента

Инновационный менеджмент: сущность, место, цели и задачи как дисциплины и как практического вида деятельности. Предмет инновационного менеджмента. Инновационная деятельность как объект управления. Виды и функции инновационного менеджмента. Стратегический инновационный менеджмент: основные этапы и функции.

Инновации, нововведения, новшества, инновационный процесс. Инновации как объект управления: сущность, функции, жизненный цикл; трансфер и диффузия инноваций. Классификация инноваций.

Кадровые инновации: понятия, сущность, виды, особенности инноваций в управлении персоналом. Место кадровых инноваций в общей классификации инноваций. Цели, задачи, принципы функции кадровых инноваций. Классификация кадровых инноваций, кадровая реформа. Особенности внедрения кадровых инноваций.

Инновации в управлении персоналом как разновидность управленческих инноваций; сравнительная характеристика направленности функций управления персоналом в традиционной и инновационной организации.

Тема 1.2. Организационные формы инновационных предприятий. Типы организационных структур инновационных предприятий

Организационные формы инновационной деятельности: сравнительная характеристика и взаимосвязь функциональной и инновационной деятельности в организации; проектно-ориентированные компании и подразделения; организационные структуры инновационных предприятий; характеристика инновационного потенциала организации. Организационно-управленческие инновации. Структура организационно-управленческих инноваций. Типовые организационные структуры. Типы, виды организационных структур управления инновациями. Внутренние и внешние структурные инновации. Адаптивные и преадаптивные структурные инновации. Проектные, матричные, многомерные, предпринимательские, эдхократические, сетевые организации. Бизнес-инкубаторы, венчурные, виртуальные организации. Технопарки, технополисы.

Тема 1.3. Система и методы внутрифирменного планирования, разработки инноваций. Основы управления инновационными проектами

Сущность и виды инновационных стратегий. Стратегическое планирование инноваций. Инновационные программы и проекты. Типология. Инновационный проект: понятие, содержание, порядок разработки и реализации. Экспертиза инновационного проекта. Управление инновационными программами и проектами. Сущность программно-

целевого управления, риски. Экономическая эффективность инвестиций и инновационных проектов.

Тема 1.4. Интеллектуальная собственность. Охрана интеллектуальной собственности

Интеллектуальная собственность: сущность, объекты, виды. Правовой механизм защиты объектов интеллектуальной собственности. Формы передачи объектов интеллектуальной собственности.

Раздел 2. Практические аспекты управления инновациями в кадровой работе в организации

Тема 2.1. Инновационное управление трудом

Инновационное управление трудом. Инновационные технологии стимулирования труда. Инновации в материальном и нематериальном стимулировании. Инновационные методы расширения и обогащения труда. Индивидуальные и групповые вознаграждения. Системы Дж.Н. Скэнлона, А.В. Раккера, «Импрошейр», участие в акционерном капитале, опционные программы, грейды. Формирование системы льгот (Benefits): распределение льгот по грейдам, «принципу кафетерия», «принципу буфет», «принципу комплексный обед». Мотивации самосовершенствования специалистов. Стимулирование новаторов.

Тема 2.2. Инновации в сфере обучения

Инновационные подходы в сфере обучения. Андрагогическая модель обучения. Особенности обучения взрослых. Методы активизации познавательной деятельности обучаемых. Инновационные технологии обучения. Сетевое обучение, интеллектуальные обучающие системы, системы поддержки сотрудничества в обучении. Открытое и дистанционное обучение. Инновации в сфере внутриорганизационного обучения. Обучающиеся организации.

Тема 2.3. Инновации в сфере комплектации персонала

Цели комплектационных инноваций. Инновации в сфере отбора персонала. Когнитивно-ориентированный отбор. Инновационный потенциал работника. Методы изучения инновационного потенциала работника. Отбор новаторов. Инновации в сфере ротации и сокращении персонала.

Тема 2.4. Инновационный потенциал персонала. Управление инновационным потенциалом персонала организации

Персонал организации как источник инноваций. Организационно-экономические условия проявления инновационного потенциала персонала. Инновационная активность различных типов трудовых коллективов. Сущность и функции процесса управления инновационным потенциалом персонала компании. Методы и средства развития инновационного потенциала персонала организации. Управление персоналом проектных групп - эффективный механизм реализации инноваций. Стимулирование инновационной деятельности персонала.

Инновационный климат. Основные условия поддержания инновационного климата. Роль руководителя в активизации инновационной деятельности персонала.

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 «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

В ходе реализации дисциплины Б1.В.12 «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Для проведения занятий по очной, заочной формам обучения

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1. Теоретико-методические основы развития концепции инновационного менеджмента в организации	
Тема 1.1. Теоретические основы инновационного менеджмента	Устный ответ на вопросы Письменные ответы на тестовые задания на бумажном носителе.
Тема 1.2. Организационные формы инновационных предприятий. Типы организационных структур инновационных предприятий	Устные ответы на вопросы Письменная работа – решение практических заданий
Тема 1.3. Стратегическое управление инновациями. Система и методы внутрифирменного планирования, разработки инноваций. Основы управления инновационными проектами	Устные ответы на вопросы Письменные ответы на вопросы
Тема 1.4. Интеллектуальная собственность. Охрана интеллектуальной собственности	Устный ответ на вопросы Письменные ответы на тестовые задания на бумажном носителе
Раздел 2. Практические аспекты управления инновациями в кадровой работе в организации	
Тема 2.1. Инновационное управление трудом	Устный ответ на вопросы Письменная работа – решение практических заданий
Тема 2.2. Инновации в сфере обучения	Устный ответ на вопросы Письменные ответы на тестовые задания на бумажном носителе
Тема 2.3. Инновации в сфере комплектации персонала.	Устные ответы на вопросы Письменные ответы на вопросы
Тема 2.4. Инновационный потенциал персонала. Управление инновационным потенциалом персонала организации	Устные ответы на вопросы Письменные ответы на вопросы

Для проведения занятий по заочной форме обучения с применением ЭО и ДОТ

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1. Теоретико-методические основы развития концепции инновационного менеджмента в организации	Письменные ответы на задания и тесты
Тема 1.1. Теоретические основы инновационного менеджмента	
Тема 1.2. Организационные формы инновационных предприятий. Типы организационных структур инновационных предприятий	
Тема 1.3. Стратегическое управление инновациями. Система и методы внутрифирменного планирования,	

разработки инноваций. Основы управления инновационными проектами	
Тема 1.4. Интеллектуальная собственность. Охрана интеллектуальной собственности	
Раздел 2. Практические аспекты управления инновациями в кадровой работе в организации	Письменные ответы на задания и тесты
Тема 2.1. Инновационное управление трудом	
Тема 2.2. Инновации в сфере обучения	
Тема 2.3. Инновации в сфере комплектации персонала.	
Тема 2.4. Инновационный потенциал персонала. Управление инновационным потенциалом персонала организации	

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): устное собеседование по вопросам к зачету (очная форма обучения); письменное тестирование (заочная форма обучения); письменная работа и компьютерное тестирование (заочная форма обучения с частичным применением ЭО и ДОТ). Выбор метода оценивания для традиционной формы обучения осуществляет преподаватель, информируя обучающихся в день проведения консультации к зачету.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ⁴

Тема.1.1. Теоретические основы инновационного менеджмента

1. Выбрать один правильный ответ из многих:

Инновационный менеджмент – это:

*- совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом;

- менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации;

- 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. Выбрать один правильный ответ из многих:

Целями инновационно-кадрового менеджмента являются:

*- 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;

- организация эффективной деятельности по удовлетворению потребностей клиентов. создание системы эффективного управления персоналом, сопровождение проводимых в компании изменений.

3. Выбрать два правильных ответа из многих:

⁴ Правильный ответ в тесте обозначен «звездочкой» (*)

К функциям по реализации кадровых нововведений как объекта управления относятся:

- *- оценка эффективности кадровых нововведений;
- *- организация кадровых нововведений и контроль их реализации;
- аттестация и оценка труда кадров инновационных структур и инновационных качеств персонала;
- поиск и отбор новаторских кадров.

4. Выбрать один правильный ответ из многих:

Инновационная деятельность это...

- процесс мыслительной активности итогом, которого служит оригинальная идея.
- процесс получения прибыли посредством реализации инновации на рынке;
- *- процесс преобразования научных знаний в инновацию.

5. Выбрать правильные ответы из многих:

Инновация - это...

- * _ воплощенный на рынке продукт интеллектуального труда;
- * - новая управленческая технология успешно воплощенная в организации.
- научная идея.
- новый товар, новая услуга.

6. Новшества могут оформляться в виде

- устных заявлений;
- * - открытий;
- * - изобретений;
- * - патентов.

7. Установите соответствие

Оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности	Новшество
Процесс преобразования научных знаний в инновацию	Инновационный процесс
Организационная деятельность, направленная на создание наилучших условий для инновационных процессов	Инновационная деятельность

8. Выбрать один правильный ответ из многих:

Экономическая эффективность инноваций рассчитывается с использованием следующих показателей:

- * - интегральный эффект, индекс рентабельности, период окупаемости;
- размер инвестиций в инновации в определенном периоде, уровень заработных плат работников;
- стоимостная оценка нематериальных активов организации.

9. Вставить пропущенное слово в понятие:

Основная функция кадровых инноваций – реализация инновационного _____ и выработка кадровой инновационной стратегии.

*прогнозирования

10. Выбрать из двух предложенных вариантов правильный ответ:

К функциям ИКМ относят

- *- внедрение и управление различными инновационными технологиями в сфере управления персоналом организации;
- управление экономическими ресурсами организации.

Тема 2.2. Инновации в сфере обучения

1. Генеративная модель обучения не основана ...

- *- на системной и пролонгированной передаче информации, где основными функциями педагога являются передача адаптированных знаний;
 - на принципах «открытого» или исследовательского обучения, с равным коммуникативным статусом педагога и обучающегося, с учетом личностного и профессионального статуса обучающегося;
 - *- на принципах жесткого контроля усвоенных знаний.
2. Не характерна для адаптивной модели обучения
 - классическая педагогическая школа
 - *- андрагогическая педагогическая школа
 - *- школа программирующего обучения
 3. Открытое обучение не базируется ...
 - на модульной и дистанционной технологии обучения и доступно всем желающим;
 - *- на принципах последовательного по семестрового обучения;
 - *- на принципах экстерната при дневной форме обучения.
 4. Творческий уровень активности личности при обучении не характеризуется
 - *- активизацией, в основном, операционной сферы обучающегося, которая также же находится в зоне наибольших изменений;
 - *- активизацией и изменением операционной и мотивационной сферы личности обучающегося;
 - активизацией операционной, мотивационной и эмоциональной сферы личности (обе эти сферы гармонично развиваются).
 5. Инновационные подходы в сфере обучения напрямую не связанной с деятельностью организации базируются в основном на ...
 - *- выборе соответствующих методологических моделей обучения;
 - выборе соответствующих диагностических техник;
 - выборе соответствующего уровня креативности.
 6. Установите верную последовательность:
 - Получение кейс-задания
 - Решение кейса
 - Представление решенного кейса
 - Обсуждение кейса
 7. Решать прикладные проблемы в условиях аудиторных занятий позволяют
 - *- обучающие технологии ситуационного анализа;
 - обучающие технологии программирующего обучения;
 - обучающие технологии дистанционного обучения.
 8. Являются особенностями андрагогического обучения следующие факторы:
 - *- эпизодичность процесса обучения;
 - *- концентрация на конкретных проблемах, целях и задачах;
 - *- наличие у обучающихся стереотипных моделей и образов;
 - высокий уровень материально-технической обеспеченности занятий.

Тема 1.4. Интеллектуальная собственность. Охрана интеллектуальной собственности

1. Управление интеллектуальной собственностью – управленческий процесс, направленный на создание, приобретение, коммерциализацию и _____ охрану интеллектуальной собственности
 - *правовую.
2. Для того чтобы стать патентоспособным, изобретение должно быть
 - *новым.
 - *полезным.
 - *неочевидным.
 - готовым к внедрению.

3. Компания может приобрести права на объекты интеллектуальной собственности в результате:

* передачи прав по договору с физическими (автором или правообладателем) или юридическим лицами.

*выполнения автором-работником служебного задания компании (создания служебного произведения) в рамках исполнения собственных трудовых обязанностей.

*вклада в уставный капитал компании прав на использование объектов ИС. соглашения утвержденного арбитражным судом.

4. Целью учета интеллектуальной собственности является

*выявление и индивидуализация имеющихся объектов интеллектуальной собственности. составление отчета по системе отбора персонала.

продажа новых управленческих технологий иностранному партнеру.

5. В России тезис об охране интеллектуальной собственности

закреплен в конституции.

закреплен в иных подзаконных актах.

*закреплен в конституции и иных подзаконных актах.

6. Закон об авторских и смежных правах

*не защищает интеллектуальную собственность на изобретения.

защищает интеллектуальную собственность на изобретения.

частично защищает интеллектуальную собственность на изобретения.

7. Представляет собой договор между обществом в целом и отдельным изобретателем

*патент.

копирайт.

товарный знак.

ТИПОВЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ КОЛЛОКВИУМА

Тема 1.2. Организационные формы инновационных предприятий. Типы организационных структур инновационных предприятий

1. Какие существуют особенности управления организацией в условиях инновационной деятельности персонала?

2. Охарактеризуйте основные изменения организационных форм инновационных предприятий.

3. Сравните характеристики типов инновационных организационных структур по характеру взаимодействия с внешней средой (адаптивные, предадаптивные, механические, органические).

4. В чем особенности внутренних организационно-управленческих инноваций? Приведите примеры внутренних инновационных организационных структур, выделите их достоинства и недостатки.

5. В чем особенности внешних организационно-управленческих инноваций? Приведите примеры внутренних инновационных организационных структур, выделите их достоинства и недостатки.

ТИПОВЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1. Прочитайте описание сложившейся ситуации и проведите анализ по следующим вопросам:

- Выделите фразы, которые подтверждают, по Вашему мнению, что фирма испытывает трудности структурного характера.

- Предложите свою организационную структуру, наиболее подходящую для организации в условиях изменений.

На протяжении первых 20 лет существования фирма «Фэнфэа Дайнэмикс» выпускала вентиляторы и специальное оборудование, обеспечивающее движение воздуха, а так же приборы и средства для измерения скорости движения воздуха. Продукция производилась партиями (маленькими, если говорить о приборах); на фирме работало около 80 человек, занятых в основном в сфере производства. Это была дружная неформальная компания, как и многие маленькие инженерные фирмы, которая гордилась своими успехами.

В середине 90-х гг. «Фэнфэа Дайнэмикс» решила искать новые сферы для приложения несомненного технического опыта и стала выпускать первые домашние вентиляторы. Фирма начала быстро расширять ассортимент и увеличивать количество выпускаемой продукции. Следующие годы были волнующими, но напряженными, с триумфами и почти бедствиями, так как фирма боролась за свое существование в этой новой области.

Даже сейчас ее положение остается в некоторой степени ненадежным, и ее будущее зависит от второго поколения приборов, выпуск которых уже запланирован. Хотя некоторые сотрудники ушли из компании, она стала фирмой другого типа, и сейчас в ней работает более 400 человек.

В некоторых областях, таких, как маркетинг, произошел большой подъем активности, была существенно доработана технология производства, созданы целые отделы специалистов нового профиля. Пожалуй, можно понять, что не каждый с энтузиазмом относится к переменам.

Некоторые менеджеры вспоминают пионерский дух прежних дней и сравнивают его с конфликтами и бесцеремонностью, преобладающими в настоящее время. Они говорят, что пытаются сохранить неформальное отношение в работе и чувство цели, которые имели место при сопротивлении бюрократизму и усилиям, направленным на то, чтобы подчинить все установленным процедурам. Другие, возможно из соображений карьеры, жалуются на ограниченную автономию в работе и на задержки а принятии решений директорами, не склонными отказываться от права контроля за каждодневным принятием решений, которыми они так долго наслаждались. Один-два руководителя возмущаются вмешательством в их работу и даже ставят под сомнение способность директоров справиться с изменившимися обстоятельствами. Многие из новичков выражают недовольство тем, что руководство фирмой осуществляется непрофессионально по сравнению с работой технического состава и что некоторые сотрудники (не обязательно из старых кадров) ненадежны и просто не годятся для своего дела. Если же их спрашивают о характерных примерах затруднений, они упоминают случаи провала сроков разработки продукции, постоянные попытки изменить технические задания и требования, даже если разработки ведутся на достаточно передовом уровне; есть несоответствия в устанавливаемых нормах качества, совершенно неподобающее внимание, которое уделяется второстепенным проблемам в производстве приборов, и тому подобное. Приходится сожалеть о напрасных усилиях и отсутствии координации в деятельности отделов.

Правление, естественно, осведомлено об этих «ворчунах и растущих обидах». И если они только не являются «плохой заплаткой», появившейся в результате нынешней напряженности, то в следующем году, когда новые модели пойдут в производство и будет образована Европейская распределительная сеть, можно будет послать несколько человек на курсы менеджмента.

Задание 2. *Разработайте систему премирования, которая будет отвечать указанным в тексте требованиям и также будет стимулировать работников повышать качество обслуживания.*

При решении задания Вы можете менять структуру организации (однако нельзя расширять общий штат). Топ менеджеры компании согласны поднять совокупный уровень оплаты труда в кофейне еще на 15-20%, при условии предоставления менеджером по персоналу сбалансированной системы премирования.

ЗАО «Coffee Case Study» № 5 является относительно молодым звеном сети, основанным год назад. Как молодая компания, кофейня столкнулась с множеством трудностей в период своего становления. Весь спектр проблем можно разделить на те, которые нужно решать безотлагательно, и те, которые можно ненадолго отложить. Руководство кофейни отнесло проблемы, связанные с персоналом, к второстепенным. За что в последствии и поплатилось повышенным уровнем текучести кадров, снижением уровня обслуживания и, как следствие, потерями выручки. Можно перечислить целый ряд сложностей в работе с персоналом, но среди них явно «проступает» проблема нормальной, здоровой мотивации, а, вернее, ее отсутствия. Речь идет как о материальных, так и нематериальных методах стимулирования работников к труду. Однако при решении данной ситуационной задачи Вам необходимо подробнее рассмотреть именно вопросы, связанные с материальным стимулированием.

Система оплаты труда в кофейне выглядит следующим образом: все работники получают фиксированный оклад за определенную выработку часов; при этом данная сумма разделяется на оклад (60%) и премию (40%). Это деление сделано для того, чтобы работодатель имел юридическое право депремировать работника (с «голового» оклада это не возможно по закону), а также был застрахован от больших выплат по больничным листам и пр. социальным обязательствам. Т.е. работник получает всю сумму при условии лишь выработки часов и соблюдении трудовой дисциплины компании. При этом в противовес системе депремирования не создано никакой системы премирования, что изначально является грубой ошибкой руководства, как доказано и теорией и практикой работы с людьми.

Компании требуется система премирования. Но, по мнению руководства, создаваемая премиальная система должна отвечать следующим **требованиям**:

- Она должна быть направлена на повышение выручки компании
- Должна быть простой и понятной для всех работников
- Должна носить наименьшие финансовые затраты
- Должна стимулировать работников к лучшим результатам в труде

ТИПОВЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ УСТНОГО (ПИСЬМЕННОГО) ОПРОСА

Тема 1.3. Стратегическое управление инновациями. Система и методы внутрифирменного планирования, разработки инноваций. Основы управления инновационными проектами
Вариант 1

Какие типы инновационных стратегий Вы знаете? Охарактеризуйте их.

Обозначьте перечень основных методов анализа внешней и внутренней среды при разработке кадровых инноваций. Дайте общую характеристику каждого из этих методов.

Сравните известные Вам методы (не менее трех методов) прогнозирования и планирования стратегии развития персонала, выделите их достоинства и недостатки.

Вариант 2

В чем отличие программно-целевого планирования от всех других видов планирования управления персоналом?

Какие существуют типы и виды инновационных проектов?

Насколько значимы экспертизы инновационных проектов в сфере управления персоналом?

Раскройте основные задачи и этапы экспертизы инновационных проектов.

Тема 2.3. Инновации в сфере комплектации персонала

Вариант 1

Какими характеристиками обладает такой инновационный метод кадрового отбора, как кейс-интервью?

Дайте характеристику организационным инновациям в сфере сокращения персонала.

Соблюдение каких основных принципов, на Ваш взгляд, обеспечивают эффективность экономической рационализации кадрового отбора П. Ганниджла и В. Флуда?

В чем заключаются основные цели комплектационных инноваций?

Вариант 2

Прокомментируйте основные признаки инновационных подходов комплектации персонала включают в себя технологии сокращения.

В чем заключается главная особенность когнитивно-ориентированного отбора?

На основе, каких компетенций следует отбирать новаторов?

Расскажите о методах изучения инновационного потенциала работников и выскажите свои предложения по их совершенствованию.

Тема 2.4. Инновационный потенциал персонала. Управление инновационным потенциалом персонала организации

Задание 1: *Охарактеризуйте роли субъектов персонала в инновационной деятельности на этапах создания инновационной среды и осознания потребности инноваций*

Содержание инновационной деятельности	Субъекты и объекты управления персоналом	Роль субъектов и объектов управления персоналом в инновационной деятельности
<i>Создание инновационной среды организации</i>	Руководители организации	Лидирующая роль. Разрабатывает стратегию развития предприятия. Принимают решение и создают условия для развития инновационной деятельности
	Служба управления персоналом (УП)	Лидирующая роль. Разрабатывает и проводит мероприятия, направленные на создание инновационного климата в коллективе. Определяет уровень инновационной организации и персонала. Разрабатывает положения, методические рекомендации по организации инновационной деятельности в компании.
	Трудовые коллективы	Выявляют и информируют руководителей о недоработках, имеющихся на рабочих местах. Выдвигают рационализаторские предложения.
	Временные рабочие группы (ВРГ)	Не принимают участия.
<i>Определение/осознание потребности в инновации</i>	Руководители организации	Лидирующая роль. Аккумулируют и анализируют информацию о состоянии внешней и внутренней среды организации. Принимают решение о необходимости инновации в соответствии с инновационной стратегией предприятия.
	Служба управления персоналом (УП)	Собирает и информирует информацию о состоянии кадрового потенциала и возможности его участия в инновационных процессах в организации
	Трудовые коллективы	Выявляют и информируют руководителей о недоработках, имеющихся на рабочих местах. Выдвигают рационализаторские предложения.
	Временные рабочие группы (ВРГ)	Не принимают участие.

Задание 2: *Охарактеризуйте роли субъектов персонала в инновационной деятельности на этапах разработки инноваций и внедрения инноваций*

Содержание инновационной деятельности	Субъекты и объекты управления персоналом	Роль субъектов и объектов управления персоналом в инновационной деятельности
<i>Разработка инновации</i>	Руководители организации	Определяют цель и возможный эффект от внедрения инновации. Контролируют, рассматривают и вносят коррективы в работу ВРГ.
	Служба управления персоналом (УП)	Разрабатывает технологии УП в соответствии с сущностью и требованиями инновации.
	Трудовые коллективы	Падают предложения руководителям или членам ВРГ.
	Временные рабочие	Лидирующая роль. Выдвигают идеи, проводят

	группы (ВРГ)	их критический анализ, разрабатывают каждый шаг данного этапа.
<i>Реализация/внедрение инновации</i>	Руководители организации	Лидирующая роль. Организуют процесс реализации и внедрения инновационной программы.
	Служба управления персоналом (УП)	Осуществляют методическую помощь руководителям при организации процесса реализации и внедрения инновации посредством технологий УП, отвечающих требованиям инновации.
	Трудовые коллективы	Лидирующая роль. Реализует инновации.
	Временные рабочие группы (ВРГ)	Следят за процессом реализации и внедрения инновационной программы, вносят необходимые коррективы.

ТИПОВЫЕ ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

1. Персонал организаций в инновационной деятельности
2. Интеллектуальная собственность и ее правовая защищенность: сравнительный анализ российского и зарубежного опыта
3. Особенности инновационных организационных структур: сравнительный анализ
4. Руководитель «нового типа» и его роль в повышении эффективности инновационной деятельности фирмы
5. Основные методы стимулирования инновационной активности и творчества служащих
6. Виртуальные организации как инновационная форма организации предприятий
7. Инновационный климат: сущность и подходы оценки
8. Инновационный потенциал организации. Сущность и подход к оценке.
9. Характеристика инновационных стратегий: сравнительный анализ
10. Роль кадровых инноваций в управленческой деятельности
11. Портрет инновационного менеджера
12. Инновации в материальном стимулировании труда
13. Инновации в нематериальном стимулировании труда
14. Восприимчивость организации к нововведениям
15. Поддержка новаторства в современной организации: российский опыт
16. Инновации в сфере организационного обучения
17. Инновации в сфере комплектации персонала
18. Инновации в сфере кадровой работы в государственной и муниципальной службе

ЭЛЕКТРОННЫЙ СЕМИНАР

Типовые вопросы электронного семинара к разделу 1 Теоретико-методические основы развития концепции инновационного менеджмента в организации

1. Какие направления классификации кадровых инноваций в большей степени отражают новизну в инновационных процессах и оказывают влияние на развитие персонала?

2. Определите, в какой взаимосвязи находится программно-целевое (проектное) управление со стратегическим управлением персонала? Охарактеризуйте его сущность.

Типовые вопросы электронного семинара к разделу 2 Практические аспекты управления инновациями в кадровой работе в организации

1. Проведите сравнительный анализ обучающейся организации и традиционной организации по вопросам: организационная структура, стимулы обучения, методы обучения, направленность обучения, периодичность обучения.

2. Опишите влияние процесса сопротивления персонала нововведениям на развитие организации и персонала. Какие методы воздействия на сопротивление изменениям, предлагаемые М. Стивенсом, считаете наиболее эффективными?

ТИПОВЫЕ ПИСЬМЕННЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

Тема 1.2. Организационные формы инновационных предприятий. Типы организационных структур инновационных предприятий

Опишите организационную структуру Вашей организации и выскажите свои предположения по ее совершенствованию. Сравните оба варианта.

Тема 2.1. Инновационное управление трудом

Разработайте систему премирования для своей организации, которая будет стимулировать работников-новаторов. Предложите нетрадиционные подходы.

Тема 2.2. Инновации в сфере обучения

Проведите сравнение традиционной и обучающейся организаций с позиций их эффективности для развития персонала. Сформулируйте принципы, на которых действует обучающаяся организация.

Тема 2.3. Инновации в сфере комплектации персонала

На примере 2-3 конкретных инновационных технологий комплектации персонала охарактеризуйте степень их влияния на повышение уровня профессионализма работников организации?

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

Таблица 8

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК - 1	Знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	ПК-1.3 (очная форма обучения) ПК-1.2 (заочная форма обучения, в т.ч.с применением ДОТ))	Способность осуществлять стратегическое управление персоналом, разрабатывать и реализовывать концепцию управления персоналом и кадровую политику организации
ПК - 11	Владение навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных	ПК – 11.2 (все формы обучения)	Способность осуществлять инновационный подход в разработке организационной и функционально-штатной структуры управления организацией

	актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)		
--	--	--	--

Таблица 9

Очная, заочная, заочная с применением ЭО и ДОТ

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-1.2, 1.3	- Демонстрирует знания в области стратегического управления персоналом, концепции управления персоналом и кадровой политики организации с учетом инновационных внедрений; - Демонстрирует способность разрабатывать и реализовывать инновации с учетом концепции управления персоналом и кадровой политики.	Разрабатывает инновационный план развития управления персоналом и кадровой политики организации. Осуществляет анализ факторов, влияющих на концепцию инновационного управления персоналом и кадровую политику организации.
ПК-11.2	Определяет основы, принципы и подходы к инновационным организационным и функционально-штатным структурам управления	Определены основы, принципы и подходы к инновационным организационным и функционально-штатным структурам управления

4.3.2. Типовые оценочные средства

Полный перечень вопросов и заданий находится на кафедре управления персоналом

ТИПОВЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ЗАЧЕТА

1. В чем заключается роль инноваций в стратегической управленческой деятельности?
2. Дайте общую характеристику понятиям «инновация» и «новшество».
3. Какие основные характеристики инноваций и их функций вам известны?
4. Раскройте сущность инновационных стратегий и их роль в развитии организации и персонала. Какие виды инновационных стратегий вы знаете?
5. Зависит ли выбор стратегии управления персоналом от особенностей инноваций, внедряемых в организации. Ответ обоснуйте.
6. Сформулируйте отличительные особенности и классификационные признаки инновационных организационных структур.
7. Дайте общую характеристику проектных и матричных организационных структур. В чем преимущества и недостатки каждой из них? В каких случаях целесообразно их применение?

8. Что общего и различного можно выделить в сетевых и виртуальных организациях? Что необходимо учесть при анализе ситуации для выстраивания названных организаций?
9. Сформулируйте основные подходы и принципы при планировании инноваций в организации.
10. Дайте характеристику инновационному проекту. Предложите структуру инновационного проекта. Что лежит в основе инициации проекта?
11. Проведите сравнение традиционных и инновационных подходов в материальном стимулировании труда и сделайте вывод о преимуществах инновационного стимулирования труда для организации и работников.
12. Какие особенности обучения взрослых необходимо учитывать при организации системы обучения персонала?
13. Охарактеризуйте инновационные методы и формы обучения персонала.
14. Какие подходы положены в основу инноваций в сфере отбора, ротации и сокращения персонала?
15. Что означает восприимчивость персонала к нововведениям. Предложите план преодоления сопротивления инновациям на примере одной из категорий работников.

ТИПОВЫЕ ВАРИАНТЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ (для заочной формы обучения с применением ЭО и ДОТ)

1. Инновация - это...

* воплощенный на рынке продукт интеллектуального труда.

* новая управленческая технология успешно воплощенная в организации.
научная идея

2. Инновационная деятельность это...

процесс мыслительной активности и итогом, которого служит оригинальная идея.

процесс получения прибыли посредством реализации инновации на рынке.

* процесс преобразования научных знаний в инновацию.

3. Для инновационного процесса не характерны ...

системность.

* конгруэнтность.

цикличность.

4. Организационно-управленческими инновациями не является...

* применение улучшенных, более совершенных способов изготовления продукции.

новое знание, которое воплощено в новых управленческих технологиях, в новых административных процессах и организационных структурах.

* нововведения, направленные на улучшение параметров базисных инноваций.

5. Установите соответствие

Нововведение, которое базируется на научном открытии или крупном изобретении и направлено на внедрение на рынок принципиально новых продуктов, услуг, технологий (в том числе и кадровых)	Базисная инновация
Нововведение, направленное на улучшение параметров базисных инноваций	Улучшающая инновация
Новое знание, которое воплощено в новых управленческих технологиях, в новых административных процессах и организационных структурах	Управленческая инновация

6. Развитие персонала в рамках непрерывного организационного обучения не является

функцией инновационно-кадрового менеджмента

* объектом инновационно-кадрового менеджмента

* субъектом инновационно-кадрового менеджмента

7. Эффективность кадровых инноваций – интегральный эффект от введения _____ нововведений

*кадровых

8. Не имеет отношения к структуре основной построения которой является принцип одновременной реализации вертикального и горизонтального направлений руководства называется

* линейная организационная структура

* линейно-функциональная организационная структура

матричная организационная структура

* проектная организационная структура

9. Установите соответствие

Структура основной построения которой является принцип одновременной реализации вертикального (линейно-функционального) и горизонтального (проектного) направлений руководства.	Матричная организационная структура
Структуры, построенные на принципах при реализации которых горизонтальное управление между подразделениями (координация их деятельности) и внешние горизонтальные связи оказываются более важными параметрами эффективности, чем те, которыми обладает традиционное вертикальное управление (субординационные связи).	Горизонтальные структуры
Автономное организационное структурное подразделение (автономная рабочая группа) имеющее статус центра прибыли и решающее полный комплекс специфических задач, которые невозможно решить в рамках основной организации.	Многомерная структура

10. Стратегия нововведений (инновационная политика) направлена на:

* внедрение новых технологий и видов продукции

* маркетинговые исследования

* улучшение качества продукции

* улучшение имиджа фирмы

11. Относительно внешней среды инновационная стратегия может быть:

* наступательная.

* оборонительная.

адаптационная.

ситуационная.

12. Установите соответствие, базируясь на подходе win-win

Сохранение и развитие интеллектуального потенциала	Признание творческих достижений
Приоритет и права собственности на разработки в передовых научных направлениях	Вознаграждение за получение патента
Повышение конкурентоспособности инновационной продукции	Участие в доходах от реализации патента

13. Управленческий процесс направленный на создание, приобретение, коммерциализацию и правовую охрану интеллектуальной собственности называется *управление интеллектуальной собственностью.

управление инновациями.

14. инновационное материальное стимулирование направлено:

*на предоставление субъекту определенных материальных ресурсов в обмен на повышение им производительности труда.

*на улучшение коммуникаций, групповой работы, налаживание отношений сотрудничества в организации.

на выявление порогов производительности труда.

15. Творческий уровень активности личности при обучении характеризуется активизацией, в основном, операционной сферы обучаемого, которая также же находится в зоне наибольших изменений.

активизацией и изменением операционной и мотивационной сферы личности обучаемого.

*активизацией операционной, мотивационной и эмоциональной сферы личности (обе эти сферы гармонично развиваются).

16. Современное понимание отбор персонала базируется на тезисе о том, что: отбор персонала это его оценка.

отбор персонала это психологическое тестирование работников при найме на работу.

*комплексный процесс, который включает в себя различные методы и методики и предназначенный для оценки всего комплекса качеств претендента.

ТИПОВЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1. Проанализируйте ситуацию и:

1. Нарисуйте диаграмму, анализирующую движущие и сдерживающие силы (изменяя длину и толщину стрелок), описав некоторые основные «потенциальные» движущие силы.

2. Выделите мероприятия, позволившие компании успешно реализовать изменения. Какие еще мероприятия инновационного характера предложили бы Вы?

3. Какая стратегия изменений была выбрана компанией, почему выбрана именно она?

Еще только середина дня, и большинство других служащих готовится к перерыву, женщины в оранжевых шапочках выходят по окончании первой дневной смены с завода КР Фудс Ашби де ла Зуш в Лейсистершире.

Данная ситуация является результатом изменений в системе работы по графикам, введенной с 2002 г., которая означает, что 85% из 6 тысяч служащих компании работают неполный рабочий день. Фирма КР Фудс, являющаяся филиалом Юнайтед Вискутс, представляет собой наиболее яркий пример из разряда все большего числа компаний, обращающихся к гибкому рабочему графику с использованием сокращенного рабочего дня.

Почему и каким образом эта компания изменила способ использования рабочих ресурсов, так что 8-часовая рабочая смена и 40-часовая рабочая неделя стали атрибутом прошлого?

В 2002 г. компания решила, что для того, чтобы сохранить свое положение на рынке крекеров, печенья, орехов и других сладостей, ей необходимо сократить количество затрачиваемых рабочих часов на тонну произведенной продукции минимум на 5% в течение десятилетия.

Она также запланировала значительные инвестиции в размере 60 миллионов фунтов. Благодаря закупленному оборудованию печенье двигалось по конвейеру завода от миксеров по перемешиванию теста, управляемых компьютерами, до упаковочных машин, которые так же управляются компьютерами. Было жизненно необходимо использовать это дорогостоящее оборудование наиболее эффективно», - говорит Брайн Переш, директор отдела производственных отношений

Компания также стремилась к большей гибкости, чтобы лучше реагировать на постоянно изменяющиеся запросы розничных торговцев. Подавляющее большинство печенья, производимого на фирме Ашби, предназначается как раз для розничной торговли. «Период пребывания продукции на полке очень короток. Некоторые розничные торговцы меняют свои заказы каждую неделю», - объясняет Переш.

И наконец, фирма КР Фудс объявила, что она хотела бы свести к минимуму воздействие изменений на своих служащих в то время, когда растет безработица.

Чтобы достичь всех перечисленных целей, компания решила изменить структуру рабочих смен. Большинство рабочих привыкли трудиться 40 часов в неделю, или 4,5 дня в неделю по 3 смены: с 6 утра до 14 дня, с 14 дня до 22 вечера, с 22 вечера до 6 часов утра. В течение этих смен только 70% оплачиваемого времени служащие проводили на рабочем месте, занятые непосредственно работой. Остальная часть времени уходила на обеденные перерывы.

Задание 2. *Проанализируйте ситуацию, выделите фразы, которые подтверждают, Вашему мнению, что фирма «Фэнфэа Дайнэмикс» испытывает трудности структурного характера. Предложите свою организационную структуру, наиболее подходящую для организации в условиях изменений.*

На протяжении первых 20 лет существования фирма «Фэнфэа Дайнэмикс» выпускала вентиляторы и специальное оборудование, обеспечивающее движение воздуха, а так же приборы и средства для измерения скорости движения воздуха. Продукция производилась партиями (маленькими, если говорить о приборах); на фирме работало около 80 человек, занятых в основном в сфере производства. Это была дружная неформальная компания, как и многие маленькие инженерные фирмы, которая гордилась своими успехами.

В середине 90-х гг. «Фэнфэа Дайнэмикс» решила искать новые сферы для приложения несомненного технического опыта и стала выпускать первые домашние вентиляторы. Фирма начала быстро расширять ассортимент и увеличивать количество выпускаемой продукции. Следующие годы были волнующими, но напряженными, с триумфами и почти бедствиями, так как фирма боролась за свое существование в этой новой области.

Даже сейчас ее положение остается в некоторой степени ненадежным, и ее будущее зависит от второго поколения приборов, выпуск которых уже запланирован. Хотя некоторые сотрудники ушли из компании, она стала фирмой другого типа, и сейчас в ней работает более 400 человек.

В некоторых областях, таких, как маркетинг, произошел большой подъем активности, была существенно доработана технология производства, созданы целые отделы специалистов нового профиля. Пожалуй, можно понять, что не каждый с энтузиазмом относится к переменам.

Некоторые менеджеры вспоминают пионерский дух прежних дней и сравнивают его с конфликтами и бесцеремонностью, преобладающими в настоящее время. Они говорят, что пытаются сохранить неформальное отношение в работе и чувство цели, которые имели место при сопротивлении бюрократизму и усилиям, направленным на то, чтобы подчинить все установленным процедурам. Другие, возможно из соображений карьеры, жалуются на ограниченную автономность в работе и на задержки а принятии решений директорами, не склонными отказываться от права контроля за каждодневным принятием решений, которыми они так долго наслаждались. Один-два руководителя возмущаются вмешательством в их работу и даже ставят под сомнение способность директоров справиться с изменившимися обстоятельствами. Многие из новичков выражают недовольство тем, что руководство фирмой осуществляется непрофессионально по сравнению с работой технического состава и что некоторые сотрудники (не обязательно из старых кадров) ненадежны и просто не годятся для своего дела. Если же их спрашивают о характерных примерах затруднений, они упоминают случаи провала сроков разработки продукции, постоянные попытки изменить технические задания и требования, даже если разработки ведутся на достаточно передовом уровне; есть несоответствия в устанавливаемых нормах качества, совершенно неподобающее внимание, которое уделяется второстепенным проблемам в производстве приборов, и тому подобное. Приходится сожалеть о напрасных усилиях и отсутствии координации в деятельности отделов.

Правление, естественно, осведомлено об этих «ворчунах и растущих обидах». И если они только не являются «плохой заплаткой», появившейся в результате нынешней напряженности, то в следующем году, когда новые модели пойдут в производство и будет образована Европейская распределительная сеть, можно будет послать несколько человек на курсы менеджмента.

Задание 3. *На основе анализа определите, что, по Вашему мнению, является причиной создавшихся в работе корпорации трудностей? Рассмотрите предложенную схему организационной структуры управления корпорацией «Эталон» и дайте оценку ее достоинств и*

недостатков. Не является ли такое построение управленческой структуры корпорации причиной (одной из причин) ее нынешних трудностей? Ответ обоснуйте.

Какие изменения в организационной структуре корпорации «Эталон» вы бы предложили для улучшения работы? Постройте вашу усовершенствованную схему организации управления.

Производственная корпорация «Эталон», созданная в 1998г. на основе акционирования двух предприятий, выпускавших бытовую технику, за шесть лет своей деятельности значительно расширила объем производства, введя в строй еще три завода приблизительно такой же мощности, что и первых два.

На фоне трудностей перестроечного периода такая деятельность корпорации может рассматриваться как весьма успешная и перспективная. И, естественно, возникает вопрос: в чем суть успеха?

Генеральный директор корпорации пользуется среди коллег репутацией умелого руководителя, хорошо знающего тонкости управленческой профессии. Стаж директорской деятельности более 15 лет (руководил одним из двух объединившихся в корпорацию заводов). Известен как один из немногих директоров-рыночников, сумевших выжить в трудных условиях и даже увеличить производство товаров на своих предприятиях. С начала создания корпорации он со своими помощниками разработал схему производства на предприятии с учетом большого числа возможных положительных и отрицательных влияний различных экономических и социальных факторов. Эта схема оказалась действенной на протяжении 6 лет. И все пять ныне действующих предприятий работают по ней приблизительно в одинаковом режиме, без всяких потрясений. В перспективе (в ближайшие пять-семь лет) намечено запустить еще три предприятия в других городах области.

Раз в неделю генеральный директор собирает всех своих заместителей и директоров пяти предприятий на совещание, на котором в течение 4-5 часов обсуждается большое количество конкретных вопросов по поддержанию разработанных процедур производства. Однако в последнее время корпорация начала работать с большими затруднениями. И вместо планируемого расширения производства за счет ввода в строй еще одного завода генеральный директор оказался перед фактом остановки роста корпорации.

В поисках причин создавшейся ситуации он приходит к следующим размышлениям: возможно, нужно менять что-то в технологии производства, а, может, он «стар», чтобы управлять производством (корпорацией) в «новой» экономике?

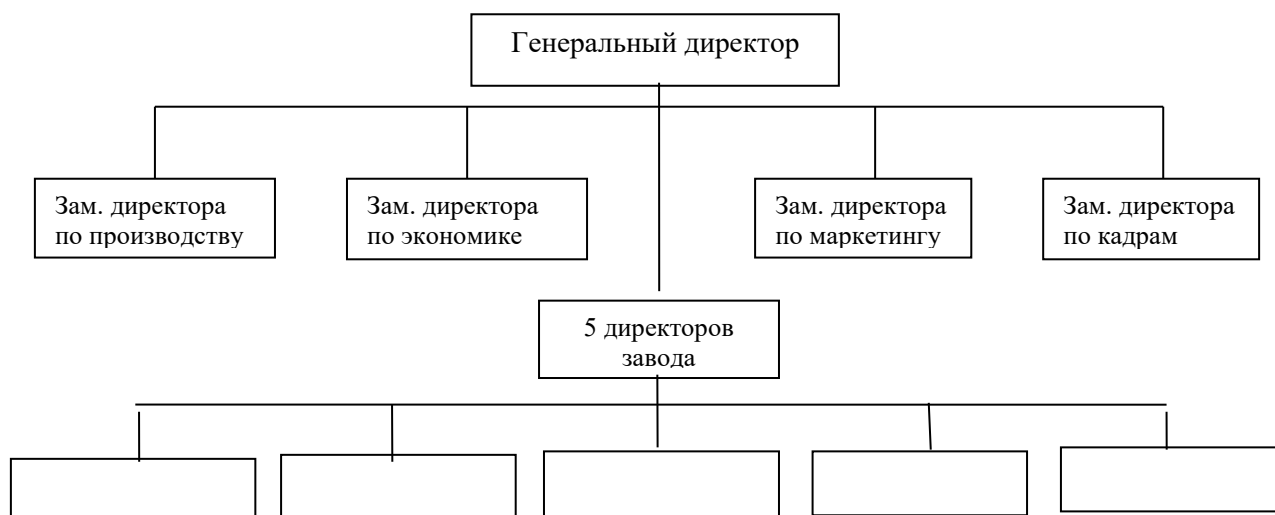
Ответьте на следующие вопросы:

1. Что, по вашему мнению, является причиной создавшихся в работе корпорации трудностей? Ответ может быть неоднозначным и даже предположительным. Аргументируйте вашу точку зрения.

2. Рассмотрите предложенную схему организационной структуры управления корпорацией «Эталон» и дайте оценку ее достоинств и недостатков. Не является ли такое построение управленческой структуры корпорации причиной (одной из причин) ее нынешних трудностей? Если да, то объясните подробнее, в чем вы видите эту причину.

3. Какие изменения в организационной структуре корпорации «Эталон» вы бы предложили для улучшения работы? Постройте вашу усовершенствованную схему организации управления.

Организационная структура управления корпорацией «Эталон»



Задание 4. Рассмотрите предложенную ситуацию, составьте перечень причин, которые могли вызвать изменение психологического климата в организации. Разработайте план мероприятий по налаживанию психологического климата в организации в условиях внедрения инноваций.

В организации «Русские Навигационные Технологии» к руководству пришли молодые креативные руководители, которые сразу же активно стали внедрять инновационные проекты, вызвавшие всеобщее недовольство и протест со стороны персонала. Руководители, пытаясь справиться с ситуацией, за несколько месяцев работы несколько раз практически полностью сменили состав работников. Тем не менее, общий стиль взаимоотношений остался прежним. В последнее время сотрудники стали замечать, что у них появились трудности в работе и стали возникать конфликты.

**ТИПОВОЙ ВАРИАНТ ПИСЬМЕННОГО КОНТРОЛЬНОГО ЗАДАНИЯ (ПКЗ)
(для заочной формы обучения с применением ЭО и ДОТ)**

1. Какие типы инновационных стратегий Вы знаете? Охарактеризуйте их.
2. Опишите основные виды кадровых инноваций которые можно было бы применить относительно организации в которой Вы работаете (или работали). Обоснуйте ответ.
3. Какие инновации в сфере инновационного обучения персонала могут улучшить процесс управление персоналом в современной организации? Ответ обоснуйте.
4. Предложите новшество в организации, в которой Вы работаете, для улучшения профессионального образования ваших сотрудников. Это может быть компьютерная технология, порядок составления расписания занятий, организация практических занятий, создание базы данных и т.д. Обоснуйте целесообразность осуществления новшества. *Обоснование оформите в таблице.*

Основные положения новшества	Содержание новшества
Название новшества	
Цель, которая должна быть достигнута	
Суть новизны предложения	
Предполагаемый исполнитель	
Порядок реализации проекта	
Необходимые ресурсы	

Шкала оценивания

Шкалы и примерные критерии оценок уровня освоения обучающимися дисциплины

Результатом проверки компетенций на разных этапах формирования, полученных студентом в ходе освоения данной дисциплины, является оценка «Зачтено» и «Незачтено», выставляемая в соответствии со следующими критериями:

1. Для устного или письменного ответа на зачете:

1. Полнота и правильность ответа
2. Степень осознанности и понимания изученного материала
3. Языковое оформление ответа

Зачет	Критерии оценки
«Незачтено»	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствует минимально допустимый уровень в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.
«Зачтено»	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном, достаточном и высоком уровне. Демонстрирует наличие допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества. Проявляет способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач.

4.4. Методические материалы промежуточной аттестации

Для обучающихся очной форме обучения, зачет проводится в устной форме по изученному материалу по вопросам для подготовки к зачету. Для обучающихся заочной формы обучения зачет проводится в форме письменного тестирования по изученному материалу по тестовым заданиям для подготовки к зачету.

Зачет включает ответы на теоретические вопросы.

Для получения зачета необходимо изучить рекомендуемую основную литературу, а также усвоить умения и навыки в ходе контактной работы с преподавателем путем опроса, тестирования и выполнения различных практических заданий при текущей аттестации.

При подготовке ответа на вопрос стоит использовать соответствующий дисциплине понятийный аппарат, отвечать с пояснениями, полно и аргументированно.

Для студентов, обучающихся на заочной форме обучения с применением ЭО и ДОТ выполнение письменного контрольного задания позволяет оценить умения и навыки по дисциплине и осуществляется в течение семестра.

Проверка знаний также осуществляется с помощью тестовых заданий в СДО. Итоговый тест формируется на аппаратном уровне с использованием банка тестовых заданий по дисциплине. Проверка результатов тестирования осуществляется автоматически.

Алгоритм расчета итоговой оценки студентов, обучающихся на заочной форме обучения с применением ЭО и ДОТ, установлен «Регламентом о системе оценивания знаний обучающихся по дисциплинам учебного модуля по образовательным программам с применением электронного обучения на факультете заочного и дистанционного обучения Сибирского института управления-филиала РАНХиГС».

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе изучения курса «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» используются различные формы организации учебной деятельности обучающихся: лекции, практические занятия, выполнение практических заданий по темам дисциплины, выполнение контрольной работы, самостоятельная работа с источниками и др.

Обучающиеся должны посетить установочные лекции, на которых излагается цель, задачи и содержание курса, выдается задание на контрольную работу приводятся рекомендации и критерии оценивания.

В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждого раздела дисциплины. Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала, даются рекомендации по выполнению заданий к практическим занятиям.

Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной и контрольной работы также к промежуточной аттестации по дисциплине.

Практические занятия позволяют более детально проработать наиболее важные темы курса, связанные с методикой разработки проекта. Целью практических занятий является закрепление теоретических знаний, полученных обучающимися на лекциях и в процессе самостоятельной работы, контроль за степенью усвоения пройденного материала, ходом выполнения обучающимися самостоятельной работы.

Подготовка к практическим занятиям осуществляется обучающимися самостоятельно с использованием научной и учебной литературы. На практических занятиях у обучающихся формируются навыки публичного выступления, анализа материала, умение грамотно и обоснованно отвечать на поставленные вопросы и применять полученные теоретические знания к практическим ситуациям, а также умение решать практические задания (задачи).

Наиболее сложными темами являются тема, связанная с изучением организационно-управленческих инноваций, которая предусматривает особенности разработки организационных структур в соответствии с внедрением инноваций и стратегией развития организаций и персонала, а также тема, рассматривающая управление инновационным потенциалом персонала организации. Поэтому только изучением актуальных учебников при освоении этих тем обойтись нельзя. Рекомендуется внимательно изучать дополнительную литературу, справочные и методические материалы для уточнения действующих требований в сфере проектной деятельности организаций.

Учебным планом для обучающихся предусмотрена самостоятельная работа, которая способствует более полному усвоению теоретических знаний, выработке навыков аналитической работы с литературой.

Методические указания по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся состоит из следующих видов: подготовка к аудиторным занятиям, выполнение заданий, подготовка контрольной работе и подготовка к зачету.

Для подготовки к аудиторным занятиям студентам необходимо внимательно изучить задание, своевременно уточнить основные элементы задания у преподавателя, изучить необходимые источники и выполнить задание. Аудиторные занятия, требующие

самостоятельной подготовки делятся на два типа: семинарские и практические. Одно из семинарских занятий проводится в форме коллоквиума.

Для подготовки к семинарским занятиям требуется глубокое изучение лекционного материала, а также изучение дополнительной литературы. Все студенты одной группы изучают все вопросы, предложенные к обсуждению на семинар.

Для занятий практического характера необходимо также изучить лекционный материал и быть готовым индивидуально или в составе малой группы выполнять предложенные преподавателям задания.

Методические указания для решения практических заданий

Решение практических заданий нацелено на формирование у обучающегося соответствующих компетентностных практических умений и владений. Поэтому для исключения копирования результата все задания выполняются рукописно либо в отдельных тонких тетрадках, либо на отдельных листах.

При решении задач ответ должен быть дан конкретно на поставленный вопрос, при этом обязательным является формулировка ответа с использованием понятийных терминов.

При составлении схемы надо иметь в виду основные требования к выделению видов (классов) явлений и процессов по какому-то отдельному основанию, а также ссылки на статьи нормативного источника (как нормативного, так и литературного).

При заполнении таблиц необходимо придерживаться установленных в задании требований, например, по количеству рассматриваемых примеров.

Ссылки нужны для подтверждения достоверности представленных сведений, а также оценки умения пользоваться литературой.

Методические рекомендации по подготовке к тестированию

Для подготовки к тестированию следует изучить содержание как минимум основных источников, рекомендуемых данной рабочей программой. Особое внимание стоит уделить методологии разработки проектов, социально-психологическим аспектам в управлении проектами, формированию и развитию проектных команд, управлению коммуникациями проекта. Тестирование не предусматривает большого количества открытых ответов, поэтому надо точно знать, какие предлагаемые варианты ответов соответствуют теоретическим основам управления проектами.

Методические рекомендации для обучающихся заочной формы обучения с применением ЭО и ДОТ

Для обучающихся проводятся лекции в on-line режиме. Основным способом освоения учебной дисциплины является самостоятельное изучение учебно-методических материалов и подготовка к промежуточной аттестации. В ходе изучения дисциплины обучающиеся работают с материалами учебного пособия (курса лекций), основной и дополнительной литературой, предусмотренной рабочей программой дисциплины, находящейся в электронных библиотеках.

В ходе самостоятельной работы обучающиеся самостоятельно выполняют письменное контрольное задание. Требования к форме и содержанию выполненного задания определяются инструкцией, которая включена в состав письменного контрольного задания и доступна обучающемуся через личный кабинет в СДО.

Перед проведением промежуточной аттестации для обучающихся, согласно календарному учебному графику, проводится итоговая групповая консультация по дисциплине. Итоговую консультацию проводит преподаватель, закрепленный по данной дисциплине за группой.

После изучения материалов итоговой групповой консультации, обучающиеся проходят промежуточную аттестацию в форме электронного тестирования.

Методические указания по подготовке к формам текущего контроля представлены

на сайте института⁵

Методические указания по подготовке контрольной работы представлены на сайте института⁶

Методические указания по освоению дисциплины студентами заочной формы обучения с применением ЭО и ДОТ размещены на сайте института⁷

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. Иванова, Л. Н. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учеб. пособие для для студентов всех форм обучения / Л. Н. Иванова, М. А. Бичеев ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ, Сиб. ин-т упр. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2015. - 182 с. – То же [Электронный ресурс]. - Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа : <http://www.sapanet.ru>, требуется авторизация (дата обращения : 10.08.2019). - Загл. с экрана.

2. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / К. В. Балдин [и др.]. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2019. — 383 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/35273>, требуется авторизация (дата обращения : 09.08.2019). — Загл. с экрана.

3. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для академ. бакалавриата / Л. П. Гончаренко, Б. Т. Кузнецов, Т. С. Булышева, В. М. Захарова ; под общ. ред. Л. П. Гончаренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Электрон. дан. – Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 487 с. — Доступ из ЭБС изд-ва «Юрайт». — Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/655D0325-B7F4-45E4-9592-90F193BDD57D>, требуется авторизация (дата обращения : 13.08.2019). — Загл. с экрана.

6.2. Дополнительная литература

1. Борисова, Н. Н. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : монография[Электронный ресурс] — Электрон. дан. — М. : Креативная экономика, 2014.- 132с. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=434611>, требуется авторизация (дата обращения : 15.08.2019). – Загл. с экрана.

2. Ильшева, Н. Н. Учет, анализ и стратегическое управление инновационной деятельностью : [монография] / Н. Н. Ильшева, С. И. Крылов. - Москва : Финансы и статистика, 2014. - 215 с. - То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС изд-ва «Лань». — Режим доступа : <http://e.lanbook.com/book/51533>, требуется авторизация (дата обращения : 29.11.2019). — Загл. с экрана

3. Фалеев, А. В. Инноватика и инновационная деятельность : учеб. пособие для студентов всех форм обучения / А. В. Фалеев ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ, Сиб. ин-т упр. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2015. - 173 с. - То же [Электронный ресурс]. - Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа : <http://www.sapanet.ru>, требуется авторизация (дата обращения : 15.08.2019). - Загл. с экрана.

⁵ Методические указания по подготовке к формам текущего контроля для студентов направления «Управление персоналом»// <http://siu.ranepa.ru/kafedra/default.aspx?page=70>

⁶ Требования к структуре и оформлению контрольной работы для студентов направления /специальности «Управление персоналом»// <http://siu.ranepa.ru/kafedra/default.aspx?page=70>

⁷ <http://siu.ranepa.ru/sveden.education/>

4. Шапиро, С. А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации [Электронный ресурс] : монография. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 60с. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272155>, требуется авторизация (дата обращения : 15.08.2019). – Загл. с экрана.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Методические указания по подготовке к формам текущего контроля для студентов направления «Управление персоналом»// <http://siu.ranepa.ru/Kafedra/UP/pdf>

2. Требования к структуре и оформлению курсовой работы для студентов направления /специальности «Управление персоналом»// http://siu.ranepa.ru/Kafedra/UP/pdf/треб_контр_раб_15-16.pdf

6.4. Интернет-ресурсы

1. Работа с персоналом [Электронный ресурс]: электрон. журн. - [М.], 2003 - 2012. – Режим доступа: <http://www.HR-Journal.ru>, свободный. (дата обращения: 19.09.2020).

2. Управление персоналом [Электронный ресурс]: сайт журн. «Упр. персоналом» / Издат. дом «Упр. персоналом». – М., 2001 – 2012. - Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>, свободный. (дата обращения: 19.09.2020).

3. Официальный сайт Национального союза кадровиков [Электронный ресурс] / Нац. союз кадровиков. - [М?], 2002 - 2012. - Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/>, свободный. (дата обращения: 19.09.2020).

4. Университетская библиотека ONLINE [Электронный ресурс]: [электрон.-библиотеч. система] / О-во с огранич. ответственностью «Директ-Медиа». - [М.], 2001 - 2010. - Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>, требуется авторизация. (дата обращения: 19.09.2020).

5. Электронная библиотека [Электронный ресурс] // Административно-управленческий портал. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/library>, свободный (дата обращения: 19.09.2020).

6. Экономика труда [Электронный ресурс] / Федеральный образовательный портал по социологии, экономике и менеджменту. - [М], 2012. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/net/16000159>, свободный (дата обращения: 19.09.2020).

6.6. Иные источники

Иные источники не используются

7. Материально – техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Экран, компьютер с подключением к локальной сети института, и выходом в Интернет, звуковой усилитель, антиподавитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна настольная, доска аудиторная
Класс деловых игр	Ноутбуки, выход в Интернет ч/з Wi-Fi, аудиторная доска, аудиторные столы, стулья
Учебные аудитории для проведения практических	Стол� аудиторные, стулья, трибуна, доска аудиторная, компьютер с выходом в Интернет, мультимедийный проектор, экран, ноутбуки, выход в Интернет ч/з Wi-Fi

<p>Помещения для самостоятельной работы обучающихся.</p> <p>Компьютерные классы Библиотека, имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет</p>	<p>20 компьютеров с выходом в Интернет, автоматизированную библиотечную информационную систему и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Университетская Информационная Система РОССИЯ», «Электронная библиотека диссертаций РГБ», «Научная электронная библиотека eLIBRARY», «EBSCO», «SAGE Premier».</p> <p>Система федеральных образовательных порталов «Экономика. Социология. Менеджмент», «Юридическая Россия», Сервер органов государственной власти РФ, Сайт Сибирского Федерального округа и др. Экран, компьютер с подключением к локальной сети филиала и выходом в Интернет, звуковой усилитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна, доска аудиторная.</p>
--	--