

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования\_  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики

---

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ

протокол № 10 от 02.12.2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**

Инновационный менеджмент в управлении персоналом

---

Уровень высшего образования

Бакалавриат

---

Направление подготовки / специальность

38.03.03 - Управление персоналом

---

Направленность образовательной программы

Управление человеческими ресурсами

---

Форма обучения

очная

---

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.17 Инновационный менеджмент в управлении персоналом относится к обязательной части образовательной программы.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
ОПК ОС-7: Способен к ведению инновационно-предпринимательской деятельности	ОПК ОС-7.1: Понимает специфику инновационно-предпринимательской деятельности, знает способы ее организации ОПК ОС-7.2: Использует способы организации инновационно-предпринимательской деятельности для создания и поддержания условий ее осуществления	ОПК ОС-7.1: Знать профессиональную терминологию и специфику инновационно-предпринимательской деятельности у управления персоналом Уметь организовывать инновационно-предпринимательской деятельности Владеть основными методами реализации инновационно-предпринимательской в управления персоналом.  ОПК ОС-7.2: Знать способы организации инновационно-предпринимательской Уметь анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять значимые факторы, при организации инновационно-предпринимательской деятельность Владеть методами реализации инновационно-предпринимательской в сфере управления человеческими ресурсами	Тест Доклад Проект Практическое задание	Зачёт: Контрольные вопросы

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная
Общая трудоемкость, з.е.	3
Часов по учебному плану	108
в том числе	
аудиторные занятия (контактная работа):	
- занятия лекционного типа	32
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	32
- КСР	1
самостоятельная работа	43
Промежуточная аттестация	0 Зачёт

#### 3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)	в том числе			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/ лабора- торные работы), часы	Всего	
	0 ф 0	0 ф 0	0 ф 0	0 ф 0	0 ф 0
Тема 1: Инновационный менеджмент в управлении персоналом	12	4	4	8	4
Тема 2: Закономерности и особенности формирования современной инновационной среды	16	6	6	12	4
Тема 3: Предприятие как субъект инновационной деятельности	22	6	6	12	10
Тема 4: Управление инновационной деятельностью персонала	20	6	6	12	8
Тема 5: Инновационные формы и методы управления персоналом современной организации	21	6	6	12	9
Тема 6. Особенности оценки эффективности инновационных проектов в управлении персоналом	16	4	4	8	8
Аттестация	0				
КСР	1				1
Итого	108	32	32	65	43

#### Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Инновационный менеджмент в управлении персоналом

Определение предмета дисциплины, ее содержания. Место, роль, функции инновационного

менеджмента в системе управления персоналом современной организации. Основные понятия и определения: «новшество», «нововведение», «инновационный процесс», «инновационный менеджмент». Признаки инноваций. Виды инноваций и их классификация. Классификация нововведений в кадровой работе. Принципы, методы, функции инновационного менеджмента в кадровой работе. Кадровая реформа. Профессиональные требования к инновационному менеджеру.

Тема 2. Закономерности и особенности формирования современной инновационной среды  
История и методология системного описания инноваций: труды Дж. Шумпетера, Н.Д. Кондратьева, С. Кузнеця, С. Глазьева. Основные этапы инновационного процесса: прогресс, регресс, стагнация, кризис, стабилизация. Понятие «технологического уклада». Смена технологических укладов по периодам доминирования. Жизненный цикл технологического уклада и его основные характеристики. Особенности современных технологических укладов. Влияние технологического уклада на стратегический выбор направления развития предприятия. Инновационный потенциал российской экономики. Национальная инновационная система. Проблемы инновационного развития экономики, организации, систем управления во взаимосвязи с проблематикой управления персоналом. Государственная инновационная политика: понятие, цели, задачи, принципы. Государственное регулирование инновационной деятельности: формы и методы. Зарубежный опыт государственного регулирования инновационной деятельности в США, Японии, странах Западной Европы.

Тема 3. Предприятие как субъект инновационной деятельности.  
Инновационная и традиционная деятельность предприятия: особенности взаимодействия. Классификация предприятий по роли в инновационном процессе. Инновационный потенциал предприятия: особенности, методика определения. Организационные формы инновационных структур. Проектно-ориентированные подразделения предприятия. Способы организации управления инновационной деятельностью. Инновационная стратегия предприятия. Эффективность инновационной деятельности предприятия.

Тема 4. Управление инновационной деятельностью персонала  
Классификация предприятий по степени восприимчивости инноваций. Сопровождение нововведений. Инновационная активность разных типов трудовых коллективов. Управление персоналом проектных групп. Инновационное поведение работников. Инновационный климат. Сопротивление инновациям: причины, последствия, методы воздействия. Стратегии управления сопротивлением нововведениям. Мотивация и стимулирование инновационной деятельности персонала. Инновационный потенциал работника, его оценка. Требования к кадрам, занятым в инновационном процессе. Кадровая элита. Роль руководителя в инновационной деятельности персонала.

Тема 5. Инновационные формы и методы управления персоналом современной организации.  
Сравнительная характеристика функций управления персоналом в традиционной и инновационной организациях. Внешние и внутренние структурно-управленческие инновации и их влияние на управление персоналом организации. Кадровые инновации и их классификация. Основные цели и задачи, функции, методы и этапы кадровых нововведений. Инновации в материальном и нематериальном стимулировании. Инновации в сфере организационного и внеорганизационного обучения. Инновации в сфере набора и сокращения персонала.

Тема 6. Особенности оценки эффективности инновационных проектов в управлении персоналом.  
Программно-целевой метод управления затратами в инновационных предприятиях. Методы оценки затрат на инновации в сфере управления персоналом. Методы оценки экономических и социальных результатов инвестиционных проектов в области управления персоналом. Интегральная оценка эффективности инновационных проектов в управлении персоналом.

#### **4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

Инновационный менеджмент в управлении персоналом, <https://i-generation.unn.ru>.

Иные учебно-методические материалы:

Цель самостоятельной работы - формирование навыков непрерывного самообразования и профессионального совершенствования.

Самостоятельная работа способствует формированию аналитического и творческого мышления, совершенствует способы организации исследовательской деятельности, воспитывает целеустремленность, системность и последовательность в работе студентов, развивает у них навык завершать начатую работу

В рамках курса применяются следующие виды самостоятельной работы обучающегося – поиск и аналитическая обработка информации по заданным темам, подготовка докладов-презентаций, работа с основной и дополнительной литературой; изучение категориального аппарата дисциплины; самостоятельное изучение тем дисциплины; подготовка к зачету; работа в библиотеке; изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет.

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину    Формы внеаудиторной самостоятельной работы    Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися

Тема 1: Инновационный менеджмент в управлении персоналом    Работа с основной и дополнительной литературой; изучение категориального аппарата дисциплины, поиск информации, аналитическая обработка информации: подготовка к групповой дискуссии, анализу и обсуждению актуальных проблем инновационного менеджмента в управлении персоналом

Работа над инновационно- предпринимательским проектом    Признаки инноваций. Виды инноваций и их классификация. Классификация нововведений в кадровой работе. Принципы, методы, функции инновационного менеджмента в кадровой работе.

Тема 2: Закономерности и особенности формирования современной инновационной среды

Подготовка докладов- презентаций о создании контента разных типов; о применении методов Инновационный потенциал российской экономики. Национальная инновационная система. Проблемы инновационного развития экономики, организации, систем управления во взаимосвязи с проблематикой управления персоналом. Инновационный потенциал российской экономики. Национальная инновационная система. Проблемы инновационного развития экономики, организации, систем управления во взаимосвязи с проблематикой управления персоналом.

Тема 3: Предприятие как субъект инновационной деятельности    Работа в библиотеке; изучение сайтов по темам дисциплины в сети. Работа над инновационно-предпринимательским проектом    Способы организации управления инновационной деятельностью. Эффективность инновационной деятельности предприятия.

Тема 4: Управление инновационной деятельностью персонала Работа в библиотеке; изучение сайтов по темам дисциплины в сети. Работа над инновационно-предпринимательским проектом Управление персоналом проектных групп. Инновационное поведение работников. Инновационный климат. Сопротивление инновациям: причины, последствия, методы воздействия.

Тема 5: Инновационные формы и методы управления персоналом современной организации Работа над инновационно- предпринимательским проектом. подготовка докладов- презентаций о создании контента разных типов

Тема 6. Особенности оценки эффективности инновационных проектов в управлении персоналом Работа в библиотеке; изучение сайтов по темам дисциплины в сети Работа над инновационно- предпринимательским проектом Оценка экономических и социальных результатов инвестиционных проектов в области управления персоналом

## **5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

### **5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:**

#### **5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК ОС-7:**

1. Инновация это:

- а) новшество;
- б) нововведение;
- в) инновационный процесс;
- г) инновационная деятельность;
- д) инновационный потенциал.

2. Инновационный менеджмент:

- а) совокупность методов управления персоналом;
- б) совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью;
- в) самостоятельная наука.

3. Й. Шумпетер понимал под нововведениями:

- а) новые комбинации факторов производства;
- б) изобретения;
- в) новые технологии.

4. Методом оценки экономической эффективности инвестиционных проектов может быть:

- а) метод чистого дисконтированного дохода;
- б) метод индекса доходности и рентабельности проекта;
- в) метод срока окупаемости;
- г) метод внутренней нормы доходности;
- д) метод расчета точки безубыточности проекта.

5. Что относится к нормативно-правовым факторам государственного регулирования инновационной деятельности:

- а) развитие рыночных отношений;
- б) содействие развитию инновационной инфраструктуры;
- в) создание благоприятного инвестиционного климата в инновационной сфере;
- г) гарантирование охраны прав и интересов субъектов инновационной деятельности, в частности, охраны таких наиболее существенных для развития инновационной деятельности прав, как права интеллектуальной собственности.

6. Методами управления инвестиционным риском может быть:

- а) диверсификация;
- б) передача (аутсорсинг);
- в) вероятность возникновения;
- г) хеджирование;
- д) логическое сложение рисков.

7. Инновационный процесс это:

- а) процесс преобразования научного знания в инновацию.
- б) деятельность, направленная на коммерциализацию научных исследований;
- в) освоение инновационного потенциала;
- г) реализация инновационной политики.

8. Какое из определений наиболее точно выражает сущность понятия "технологический уклад" в экономике?

- а) преобладающий технический уровень производства, средняя степень переработки и использования ресурсов, средний уровень квалификации рабочей силы и научно-технического потенциала;
- б) наиболее высокий технический уровень производств, максимальный уровень переработки и использования ресурсов, наиболее высокий уровень квалификации рабочей силы и научно-технического потенциала;
- в) единый технический уровень производств, связанных вертикальными и горизонтальными потоками однородных ресурсов, базирующихся на общих ресурсах рабочей силы и общем научно-техническом потенциале.

9. Расположите этапы жизненного цикла нововведения в логическом порядке

- а) освоение в производстве;
- б) диффузия (тиражирование на других объектах);
- в) рутинизация (стабильное, без изменения, использование);
- г) возникновение потребности в новшестве и его создание (приобретение прав на использование новшества у его владельца).

10. Укажите название фазы развития технологического уклада на кривой его жизненного цикла. (см. рис.)

- а) монополия;
- б) угасание;
- в) зарождение;
- г) доминирование.



Рис. Развитие технологического уклада

11. Введение термина инновация связывают с именем:

- а) Гобсона;
- б) Кейнса;
- в) Шумпетера;
- г) Маркса.

12. Н.Д. Кондратьев разработал:

- а) классификацию инноваций по типу новизны для рынка;
- б) классификацию инноваций на продуктовые и процессные;
- в) теорию длинных волн, или больших циклов конъюнктуры.

13. Какой эффективности уделяется наибольшее внимание на микроуровне?

- а) народнохозяйственной;
- б) бюджетной;
- в) коммерческой.

14. К источникам финансирования инновационного проекта не относятся:

- а) собственные средства;
- б) оборотные средства;
- в) заемные средства;
- г) спонсорские средства.

15. Инновационный проект это:

- а) форма целевого управления инновационной деятельностью;
- б) комплект документов;
- в) новация.

16. Отметьте неправильный ответ. Жизненный цикл инновационного проекта включает в себя стадии:

- а) формирование инновационной идеи;
- б) разработка проекта;
- в) рассмотрение проекта;
- г) реализация проекта;
- д) завершение проекта.

17. В зависимости от учитываемых результатов и затрат различают следующие виды эффекта (Экологический, Экономический, Ресурсный, Научно-технический, Социальный, Финансовый):

Вид эффекта      Факторы, показатели

- 1. Экономический      а) Показатели отражают влияние инновации на объем производства и потребления того или иного вида ресурса
- 2. Научно-технический      б) Шум, электромагнитное поле, освещенность (зрительный комфорт), вибрация. Показатели учитывают влияние инноваций на окружающую среду
- 3. Финансовый      в) Расчет показателей базируется на финансовых показателях
- 4. Ресурсный      г) Показатели учитывают в стоимостном выражении все виды результатов и затрат, обусловленных реализацией инноваций
- 5. Социальный      д) Новизна, простота, полезность, эстетичность, компактность
- 6. Экологический      е) Показатели учитывают результаты влияния инноваций на человеческий потенциал

18. Риск в инновационной деятельности может быть:

- а) чистый;
- б) спекулятивный;
- в) скрытый;
- г) финансовый.

19. Государственная инновационная политика – это:

- а) совокупность действий органов государственного управления, имеющих определенную цель, средства достижения цели;
- б) определение органами государственной власти РФ целей инновационной деятельности;
- в) определение органами государственной власти РФ и органами государственной власти субъектов РФ целей инновационной стратегии и механизмов поддержки приоритетных инновационных программ и проектов;
- г) выбор на основе учета целей, состояния внешней среды и потенциала направлений инновационной деятельности государства.

20. 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.
- в) инновационный импульс вызвать внутри самой системы, а инновационные решения научиться осуществлять на систематической основе

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

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

г) поиск и отбор новаторских кадров

22. 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)

23. Является ли назначение нового руководителя инновацией?

а) да

б) нет

в) с некоторой долей условности (когда как, смотря какого)

24. Участников инновационного процесса, которые являются генераторами научных знаний, называют

а) новаторы

б) ранние реципиенты

в) раннее большинство

г) отстающие

25. "Золотые воротнички" – это:

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

б) высококвалифицированные ученые и специалисты, обладающие предпринимательским подходом к использованию своих профессиональных знаний.

в) ключевые специалисты лабораторий НИОКР

г) внештатные временные сотрудники, к услугам которых прибегают при нехватке собственного персонала

26. 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

27. 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.

28. 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

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

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

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

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

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

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

32. Кто из ученых сформулировал правило «счастливой семерки»:

А) К. Левин

б) Г. Миллер

б) Й. Шумпетер

33. Правило «предварительного прогрева» гласит:

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

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

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

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

34. Научно-технический прогресс представляет собой:

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

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

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

а) оценка эффективности кадровых нововведений

б) организация кадровых нововведений и контроль их реализации

в) аттестация и оценка труда кадров инновационных структур и инновационных качеств персонала

г) поиск и отбор новаторских кадров

36. Нововведение – это:

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

37. Нововведение – это:

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

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

- а) инновация
- б) не инновация

39. Что первично?

- а) новация
- б) инновация

40. С чем Вы согласны?

- а) новшество - предмет нововведения
- б) нововведение - предмет новшества

### Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	60% и более правильных ответов
не зачтено	менее 60% правильных ответов



Оценка	Критерии оценивания

### **5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Доклад) для оценки сформированности компетенции ОПК ОС-7:**

1. История развития инновационного менеджмента в кадровой работе.
2. Современное развитие инноваций в кадровой работе.
3. Основные функции государства в инновационном процессе.
4. Меры государственного регулирования инновационной деятельности.
5. Роль кадровых инноваций в повышении продуктивности деятельности сотрудников организации.
6. Роль и значение кадровых инноваций в улучшении качества жизни сотрудников организации.
7. Сущность и предпосылки кадровых реформ.
8. Проблемы формирования стратегического кадрового потенциала для развития инновационной экономики России.
9. Влияние технологических циклов экономики на развитие кадрового потенциала общества.
10. Государственная инновационная политика, её сущность.
11. Прямые и косвенные методы государственной поддержки инновационной деятельности.
12. Сущность и элементы инновационного потенциала организации.
13. Проблемы оценки инновационного потенциала предприятия.
14. Факторы мотивации инновационной активности работников.
15. Методы оценки инновационной активности организации.
16. Оценка инновационного потенциала организации.
17. Управление инновациями в кадровой работе.
18. Функции и методы инновационного менеджмента в кадровой работе.
19. Внедрение инновационного подхода в систему управления персоналом.
20. Принципы инновационного менеджмента в системе управления персоналом.
21. Влияние кадровых инноваций на сокращение текучести персонала.

22. Состав и оценка затрат на внедрение инноваций в системе управления персоналом организации.
23. Оценка эффективности инноваций в системе управления персоналом.
24. Оценка стоимости HR-продукта как нематериального актива.
25. Методы оценки стоимости HR-продукта как объекта интеллектуальной собственности.
26. Сопротивление как неизбежная реакция на изменения.
27. Формы сопротивления нововведениям на организационном уровне.
28. Формы сопротивления нововведениям на уровне группы.
29. Формы сопротивления нововведениям на уровне индивида.
30. Современные концепции управления организационными изменениями.
31. Эффективное управление организационными изменениями – зарубежный опыт.
32. Эффективное управление организационными изменениями – российский опыт.

#### **Критерии оценивания (оценочное средство - Доклад)**

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Содержание доклада соответствует теме, изложено логично и непротиворечиво, приведены примеры. Даны правильные аргументированные ответы на заданные вопросы
не зачтено	Содержание доклада не соответствует теме

#### **5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Проект) для оценки сформированности компетенции ОПК ОС-7:**

Проект выполняется на платформе <https://i-generation.unn.ru>

#### **Критерии оценивания (оценочное средство - Проект)**

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Проект выполнен полностью и представлен в срок
не зачтено	Проект не выполнен в полном объеме

#### 5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ОПК ОС-7:

##### Задания для работы в «малых группах»:

###### 1. Основные этапы инновационного процесса

Студентам предлагается обсудить таблицу, в которой показаны этапы инновационного процесса с характеристикой экономических и организационных проблем, возникающих перед предприятием.

Характеристика проблем основных этапов инновационного процесса

Этап	Проблемы осуществления	Пример из практики	Варианты решения
Генерация идеи	Конкуренция идей. Изучение рыночного потенциала продукта		
Выращивание	Создание лабораторного образца. Определение возможности коммерциализации. Недостаточная изученность технологии		
Демонстрация	Создание опытного образца. Технологические проблемы промышленного освоения опытного образца Исследование связи с рынком.		
Продвижение	Высокие издержки производства Неприятие рынка		
Стабильность	Генерирование устойчивых денежных потоков		

##### **Задания:**

- Требуется проиллюстрировать эти проблемы конкретными примерами, а также предложить возможные варианты решения.

- .Следует определить направления анализа бизнес-процессов, возникающих на каждом из этапов.

## 2. Сопротивление нововведениям (составлено по: <http://www.ippnou.ru/print/002875/>).

*Если для потенциальных новинок нужны знания или технологии из других отраслей, то шанс, что компании упустят или загубят инновации, возрастает. Руководители основной организации могут не уловить суть новой идеи и испугаться ее.*

*Жертвой подобного непонимания в середине 1990-х годов оказалась AT&T Worldnet, подразделение телекоммуникационной компании и крупнейший в США провайдер интернет-услуг. Начальники из AT&T долго спорили, быть ли Worldnet самостоятельной единицей, или же включить ее в состав уже*

*существующих подразделений как еще одну сервисную службу. Хотя руководители отделов, обслуживающих предприятия и частных потребителей, неохотно выпускали что бы то ни было из своих рук, они в конце концов согласились отделить Worldnet, чтобы бюрократическая волокита не сдерживала рост новорожденного предприятия и чтобы не противопоставлять его зрелому бизнесу, который не требовал значительных вложений, но приносил значительный доход. Тем не менее они были не слишком заинтересованы в новом проекте, поскольку считали, что интернет-провайдер никогда не станет по-настоящему прибыльным.*

*Но Worldnet набирала сил, и руководители всполошились. На возможное расширение предоставляемых компанией услуг, в частности интернет-телефонию (VoIP), начальники из AT&T смотрели как на угрозу их традиционному бизнесу. Они начали контролировать Worldnet, не давая ей развернуться. Компанию превратили в центр продаж обычных телефонных услуг и стали оценивать ее работу по показателям AT&T. Услуги Worldnet стоили дешево, так как ей надо было набрать обороты и привлечь подписчиков, но материнская компания не желала мириться с убытками ни на одном направлении. Она повысила цены, и Worldnet остановилась в росте. Теперь руководители AT&T имели все основания смотреть на Worldnet как на мелкий, медленно развивающийся бизнес, не заслуживающий больших инвестиций. Они не выделили нужные средства на развитие услуг прямого интернет-доступа и VoIP, тем самым подрубив на корню телекоммуникационную инновацию, в которой AT&T могла бы стать первой.*

*Внутренний конфликт в AT&T усугублялся столкновением разных корпоративных культур. Многие руководители AT&T уже выросли в компании и хорошо знали традиционную телефонную связь. А специалисты, которых Worldnet наняла со стороны, говорили на другом профессиональном языке — на языке компьютеров, а не телефонии.*

*Даже если новое предприятие запускают в рамках существующего бизнеса, столкновение корпоративных культур приобретает характер классовой борьбы, коль скоро есть два класса корпоративных граждан — те, что «валяют дурака и наслаждаются жизнью», и те, что «вкалывают». Новаторы — сотрудники научно-исследовательского отдела или специально созданного подразделения — получают статус творцов будущего. Они свободны от правил, им*

не надо думать о прибылях, им можно забавляться еще не оправдавшими себя идеями. А от их коллег требуют, чтобы они подчинялись правилам и зарабатывали компании деньги; они тянут лямку, а их, бывает, называют ретроградами, потому что они держатся за допотопные бизнес-модели.

:

### **Задания:**

- В чем, по Вашему мнению, причина сопротивления нововведениям руководства AT&T?
- Предложите стратегию противодействия сопротивлению нововведениям руководства AT&T. Обоснуйте Ваши предложения.
- Существовали ли, по Вашему мнению, пути преодоления коммуникационных барьеров между традиционными структурами и инновационным подразделением? Назовите их. Обоснуйте Ваш вывод.

3. Управление экономическими и финансовыми **рисками современных инновационных проектов** (по: Первушин В.А. Проблема управления инновационным проектом. Режим доступа: [http://proteu.ru/160903\\_article\\_2.php](http://proteu.ru/160903_article_2.php) ).

Как известно, риски в финансовой сфере в значительной степени зависят от внешних факторов (например, рыночные риски, возникающие из-за изменений законодательства, валютного курса и пр.). В реальных инвестициях можно влиять на целый ряд факторов: сущность технологии, производитель товара, структура предприятия и методы управления производством товара, квалификация менеджмента. В отличие от чисто финансовых операций, в проекте могут быть сильные хорошо управляемые (т.е. зависящие от целенаправленной деятельности менеджера) факторы, принципиально изменяющие инвестиционную привлекательность проекта в лучшую сторону.

Таким образом, квалификация менеджера, руководителя проекта становится важнейшим фактором минимизации рисков в тех случаях, когда речь идет о сложной многоплановой задаче, каковой является процесс коммерциализации разработки. Для России фактор менеджмента имеет особо важное значение из-за наличия сильнейших внешних отрицательных факторов, воздействующих на проект. В этой ситуации от менеджера требуется виртуозное владение всем набором инструментов управления. Какие же действия по минимизации рисков требуется совершить менеджеру проекта в процессе его реализации? Прежде всего, необходимо постоянно осуществлять выявление (определение) рисков. Эта аналитическая работа позволяет руководителю проекта разрабатывать методы противодействия и снижения уровня рисков.

Крупная иностранная компания поручила техно-консалту осуществить разработку сложного электронного прибора. В работе должны быть задействованы производственные мощности и специалисты нескольких десятков российских предприятий.

При анализе проекта было выявлено несколько наиболее существенных групп рисков: резкое повышение арендной платы за используемое оборудование (весьма распространенная в России ситуация); ошибки российских специалистов в определении стоимости и объемов работ;

переоценка специалистами собственной значимости в проекте и, как следствие, завышение стоимости своих услуг до нереальной величины; искусственное завышение привлекаемыми специалистами продолжительности и объема работы; начальная неопределенность в ценообразовании на некоторые виды работ и услуг; срыв графика работ; изменения требований Заказчика; большой процент брака на выходе некоторых технологических процессов; загруженность привлекаемых специалистов в других проектах; неритмичное финансирование из-за юридических ограничений.

Как же руководитель проекта управлял рисками? Прежде всего были определены способы, позволяющие уменьшать степень риска. Поскольку на юридическую ответственность субподрядчиков возлагалось мало надежды, предполагалось использовать иные методы: планирование резервов (времени, бюджета, участников проекта), дублирование части процессов, оптимизация схемы выплат, персональная заинтересованность специалистов, постоянный контроль на всех этапах через привлеченных экспертов, распределение рисков. Очень важную роль высококвалифицированный специалист со стороны, привлекаемый для обеспечения независимого контроля за процессом разработки. Именно с его помощью удалось в процессе переговоров в несколько раз уменьшить заявленную субподрядчиком стоимость и объем работы. Итогом этой деятельности явилась разработка в кратчайшие сроки (5 месяцев вместо ожидаемых 1.5-2 лет) опытного образца уникального устройства. При этом удалось компенсировать практически все риски за исключением изменений требований Заказчика, доставивших немало нервотрепки руководителю проекта.

### **Задания:**

- Охарактеризуйте специфику рисков именно инновационных проектов. Чем они отличаются от любых других инвестиционных проектов?
- Назовите основные группы рисков, с которыми столкнулись в ходе проекта. Какими способами руководству проекта удалось управлять рисками? Предложите свое решение проблемы. Обоснуйте свое решение.

### **Критерии оценивания (оценочное средство - Практическое задание)**

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Задание выполнено полностью. Даны правильные аргументированные ответы на заданные вопросы
не зачтено	На заданные вопросы не получены правильные ответы

## **5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации**

### **Шкала оценивания сформированности компетенций**

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

### Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой

	<b>отлично</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	<b>очень хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	<b>хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	<b>удовлетворительно</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
<b>не зачтено</b>	<b>неудовлетворительно</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	<b>плохо</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

### 5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

#### 5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ОПК ОС-7

1. Как определяется инновационный менеджмент в кадровой работе? Какие его основные цели и задачи?
2. Рассмотрите основные принципы и методы инновационного менеджмента в кадровой работе.
3. Какие функции выполняет инновационный кадровый менеджмент?
4. Понятийный аппарат инновационного менеджмента в кадровой работе. Дайте определение понятиям: инновационный прогресс, регресс, стабилизация.
5. Как характеризуется процесс инновационного развития.
6. Дайте определение понятию «кадровые нововведения». Назовите их отличительные черты.
7. Рассмотрите классификации инноваций в зависимости от различных критериев деления.
8. Какие функции выполняют инновации?
9. Что представляет собой кадровая элита? Дайте определение понятиям «кадры», «кадровая элита».
10. Рассмотрите понятие инновационного потенциала.
11. Что представляет собой кадровая деятельность? Каковы цели и задачи проведения кадровых реформ.
12. Понятие государственной инновационной политики и государственного регулирования инновационных процессов.



13. Назовите основные принципы государственной инновационной политики РФ.
14. Какие функции государственных органов по регулированию инновационной деятельности выступают главными?
15. Дайте определение понятия «инновационная политика».
16. Типы и виды организационных структур по разработке и реализации проектов нововведений на предприятиях и организациях.
17. Формы организации разработки и реализации проектов кадровых нововведений в системе "разработка кадрового нововведения - внедрение кадрового нововведения"
18. Как подразделяются субъекты инновационного процесса (новаторской, инновационной деятельности)?
19. Дайте определение понятиям: «инновационный процесс»; «инновационная деятельность»; «инновационный проект».
20. Каковы источники инновационных идей?
21. Раскройте концепцию управления проектами.
22. Дайте общую характеристику прогнозированию и планированию нововведений.
23. Стратегия и диффузия нововведений в кадровой работе.
24. Развитие нововведений: общая характеристика
25. Рассмотрите различные виды нововведений по стадиям и технологиям управления персоналом.
26. Восприимчивость организации к нововведениям и сопротивление вводимым нововведениям: основные положения.
27. Классификация участников в процессе внедрения инноваций.
28. Укажите сходства и отличия «реализуемости» и «эффективности» нововведений в кадровой работе.
29. Назовите виды, уровни, этапы изменений в организации. Соотношение понятий изменение и нововведение.
30. Изменения в системе управления персоналом. Общая характеристика.
31. Методы преодоления сопротивления изменению.
32. Каковы основные принципы и правила проведения изменений при внедрении нововведений в организациях?
33. Инновации в кадровой работе.

34. Роль менеджера по персоналу в работе с персоналом и внедрении нововведений.
35. Дайте определение понятию «инновационный менеджер».
36. Инновационный подход к персоналу организации. Создание инновационной атмосферы в компании.
37. Инновационная культура. Общая характеристика.

#### **Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)**

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы
не зачтено	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже "удовлетворительно"

#### **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

Основная литература:

1. Данилина Елена Ивановна. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : Учебник для бакалавров; Учебник / Институт образовательных технологий Российской академии образования. - 5. - Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. - 208 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-394-05307-8., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=875233&idb=0>.
2. Масалова Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом / Масалова Ю. А. - Москва : Юрайт, 2022. - 191 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/496711> (дата обращения: 05.01.2022). - ISBN 978-5-534-13908-2 : 659.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=788518&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Салихова Ирина Сергеевна. Инновации в управлении корпоративными знаниями : Учебное пособие; Учебное пособие. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2021. - 136 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-394-04162-4., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=741637&idb=0>.
2. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, 2021, № 3 (54) : Журнал. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 82 с. - Дополнительное профессиональное образование., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=791349&idb=0>.
3. Бланк С.М. Стартап: Настольная книга основателя : Практическое пособие. - 3-е изд. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 616 с. - Аспирантура. - ISBN 978-5-9614-5027-9., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=620924&idb=0>.

4. Предпринимательство и стартапы : монография. - Москва : Альпина Пабlishер, 2023. - 156 с. - ISBN 978-5-9614-7479-4., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=878660&idb=0>.

5. Алексеев А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум / А. А. Алексеев. - 2-е изд. ; пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 259 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-03166-9. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=840538&idb=0>.

6. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией Л. П. Гончаренко. - 2-е изд. - Москва : Юрайт, 2023. - 479 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-17994-1. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=891236&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины)

Интернет-ресурсы:

1. [www.hr-zone.net](http://www.hr-zone.net) (Проводник в мире персонала)
2. [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (Сообщество менеджеров)
3. [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru) (Кадровый менеджмент)
4. [www.headhunter.ru](http://www.headhunter.ru) (Кадровый портал)
5. [www.co.ru](http://www.co.ru) – Журнал «Компания»
6. [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) – Журнал «Секрет фирмы»
7. [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru) – информационно-аналитический портал, посвященный технологиям корпоративного управления
8. [www.aup.ru](http://www.aup.ru) – бизнес-портал
9. [www.humanities.edu.ru](http://www.humanities.edu.ru) -Социально-гуманитарное и политологическое образование:
10. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал.
11. [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru)
12. [www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru)
13. [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)
14. [www.kadrovik.ru/](http://www.kadrovik.ru/). Журнал электронный «Кадровый менеджмент».

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.03.03 - Управление персоналом.

Автор(ы): Подольская Татьяна Олеговна, кандидат социологических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Бедный Александр Борисович, кандидат социологических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.11.2024, протокол № №5.