

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 03.02.2021 15:11:05  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и политики

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
О.Г. Локтионова  
2017 г.



### ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания по проведению практических занятий  
для студентов направления подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
профиль Управление персоналом организации

УДК 331.108.23

Составитель: Ю.Н. Воробьёв

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент Мамонтова С.В.

**Инновационный менеджмент в управлении персоналом:** методические указания по проведению практических занятий для студентов направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом, профиль «Управление персоналом организации» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Ю.Н. Воробьёв. - Курск, 2017. - 40с.: Библиогр.: с.40

Методические указания предназначены для студентов направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом организации» по дисциплине «Инновационный менеджмент в управлении персоналом».

Методические указания соответствуют требованиям программы, составленной в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата). Содержат ключевые термины и понятия, вопросы для самоконтроля, ситуационные задачи, тестовые задания.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. 2,4. Уч.-изд. л. 2,2 . Тираж экз. Заказ. Бесплатно. 2457

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

**СОДЕРЖАНИЕ**

ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ» .....	4
НОВОВВЕДЕНИЕ КАК ОБЪЕКТ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	6
ОРГАНИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	9
УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ИННОВАЦИОННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ .....	14
ИННОВАТИКА В КАДРОВЫХ СИСТЕМАХ .....	16
ИННОВАЦИОННО-КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	21
ФИНАНСИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	27
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ.....	32
ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ .....	34
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	40

## **ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ»**

Перспективы достижения стратегических целей повышения конкурентоспособности российской экономики, значительного увеличения доли российских компаний на высокотехнологичных мировых рынках во многом определяются эффективностью подготовки управленческих кадров. Важно подготовить специалистов, способных управлять инновационными процессами как на уровне организации, так и на региональном и национальном уровнях; формировать, совершенствовать и развивать соответствующие инновационные системы. Ключевой составляющей учебных программ высшего и дополнительного образования в области управления персоналом должно стать формирование компетенций, знаний, умений и навыков в области управления инновационной деятельностью, что предусмотрено стратегией инновационного развития Российской Федерации. Это свидетельствует о необходимости и актуальности развития учебно-методических материалов, опирающихся на последние достижения управленческой науки, российской и зарубежной практики управления инновационной деятельностью.

Целью освоения дисциплины «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» является формирование теоретических знаний и практических навыков в области управления инновационным потенциалом трудовых ресурсов с использованием современных технологий и механизмов инновационного менеджмента

### **Задачи дисциплины**

- формирование основ знаний и представлений о сущности инноваций и инновационного менеджмента, о государственных приоритетах в сфере инновационного менеджмента в кадровой работе, о целях и функциях подразделений служб управления персоналом по разработке и внедрению нововведений в кадровой работе;

- овладеть инструментами и методами инновационного управления персоналом;

- приобрести навыки определения экономической и социальной эффективности нововведений в кадровой работе.

Изучив дисциплину «Инновационный менеджмент в управлении персоналом», обучающиеся должны:

знать:

- содержание понятий «инновация» и «инновационный менеджмент»;
- содержание основных понятий инноватики в кадровых системах;
- сущность и классификацию кадровых нововведений;
- сущность инновационно - кадрового менеджмента;

- содержание государственной инновационной политики и государственные приоритеты в сфере инновационного менеджмента в кадровой работе;
- нормативно-правовые акты, регламентирующие инновационную деятельность в управлении персоналом; содержание понятий «экономическая эффективность инноваций» и «социальная эффективность инноваций» применительно к кадровым системам;

уметь:

- осуществлять организационное проектирование системы процессов управления персоналом; распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования;
- планировать и организовывать реализацию проектов в области управления персоналом;
- обеспечивать правовую и информационную поддержку и сопровождение инноваций кадровой работе;
- определять экономическую и социальную эффективность инноваций в управлении персоналом;

владеть:

- навыками диагностики организационной культуры;
- навыками расчета показателей экономической и социальной эффективности инноваций при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования в сфере кадрового менеджмента;
- способами и приемами преодоления локального сопротивления нововведениям в области управления персоналом.

## **НОВОВВЕДЕНИЕ КАК ОБЪЕКТ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Ключевые термины:** нововведение, на продуктовые инновации, процессные инновации, технологические инновации, управленческие инновации.

*Контрольные вопросы:*

1. Нововведение - объект инновационного менеджмента
2. Классификация инноваций
  1. Что понимается под инновациями и новациями?
  2. Чем отличается инновация от «открытия» и «изобретения»?
  4. Что такое финансовая инновация?
5. Какие стадии жизненного цикла инноваций существуют?

### Освоение наукоемких технологий

Освоение наукоемких (высоких) технологий при производстве продукции является одной из важнейших задач, решаемых в организациях промышленности. ПАО «Автозигзаг» для увеличения скорости сварки стальных листов при освоении производства малотоннажных грузовых автомобилей переходит на применение более мощных лазеров. При этом обеспечивается высокое качество свариваемого шва и отпадает надобность в установке вакуумных камер, которые обычно применяют при традиционной электронно-лучевой сварке.

Инвестиции в наукоемкие технологии, связанные с повышением гибкости производства за счет применения станков с ЧПУ и обрабатывающих центров, позволили снизить уровень затрат рабочего времени на создание готового продукта, что характеризует стадию цивилизации и развития общества.

Функции рабочего трансформировались в функции оператора производственного процесса. Освобождение рабочих от физически тяжелых и однообразных операций на производстве снимает социальную напряженность, а сам труд становится более привлекательным и творческим. Кроме того, один станок с ЧПУ заменяет по производительности труда три станка с ручным управлением, а один обрабатывающий центр - несколько станков с ЧПУ, что значительно экономит производственные площади.

Снижение объемов производства в конце 90-х годов привело к сужению экономической базы проведения реноваций своих основных фондов. Снижение темпов обновления основных производственных мощностей привело к физическому старению основных фондов. Вместе с тем, ПАО «Автозигзаг» произвел переоценку основных фондов по остаточной стоимости, сложившейся с учетом физического, морального и функционального устаревания, опираясь на вышедшее Постановление Правительства «Об уточнении порядка расчета амортизационных отчислений и переоценке основных фондов».

Данное постановление разрешает применять пониженные коэффициенты к действующим нормам амортизационных отчислений и проводить инициативную переоценку основных фондов (с приближением к реальной), если их текущая балансовая стоимость превышает рыночную .

Вопросы:

1. Как отразится на финансово-хозяйственной деятельности предприятия освоение новых изделий и технологий?
2. Как отразится сокращение производственных площадей на расходах и налогах предприятия?
3. Что произойдет с точкой безубыточности предприятия при данных изменениях расходов?
4. Что дают организациям инвестиции в реновацию основных фондов и как отразится переоценка основных производственных мощностей на затратах предприятия?

#### **Тестовые задания**

1. Продуктовые нововведения это:
  - 1) новая продукция;
  - 2) новые технологии производства выпускаемой или новой продукции;
  - 3) новые методы организации работ и управления производством.
2. Выделите два подхода к определению сущности нововведения:
  - 1) нововведение - открытие новых знаний и технических решений;
  - 2) нововведение - результат творческого процесса в виде новой продукции, технологии, метода управления;
  - 3) нововведение - радикальное изобретение;
  - 4) нововведение - процесс введения новых изделий, элементов, подходов, принципов и т.д. вместо действующих;
  - 5) нововведение - новый способ удовлетворения сложившихся общественных потребностей, дающий прирост полезного эффекта и, как правило, основанный на достижениях науки и техники.
3. Процессная инновация это:
  - 1) новая продукция;
  - 2) новые технологии производства выпускаемой или новой продукции;
  - 3) новые методы организации работ и управления производством.
4. Есть ли отличия между нововведением и открытием, изобретением? Если да, то укажите, какие из перечисленных:
  - 1) изобретение и открытие делаются, как правило, на фундаментальном уровне, а инновация — на уровне прикладного порядка; открытие может быть сделано изобретателем-одиночкой или кустарем, а инновация, как правило, разрабатывается комплексными промышленными лабораториями;

2) затрат времени на открытие и изобретение гораздо больше, чем на инновацию;

3) открытие может произойти случайно, а инновация является результатом комплексного использования элементов систематических технических разработок, научно-исследовательских программ и т.д.;

4) получение инновации возможно лишь при управлении инновационной деятельностью, а открытие - результат творческого поиска, не приемлющего директивы;

5) открытие по своей сущности является "бескорыстным" актом, а инновация имеет целью повышение производительности в результате применения ее в процессе производства или управления.



## ОРГАНИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Ключевые термины:** организационная форма, промышленные предприятия; малые инновационные предприятия; научно-исследовательские институты (НИИ); высшие учебные заведения (вузы); технопарки; промышленные парки; научные парки; технополисы; инновационно-технологические центры; бизнес-инкубаторы; центры трансферта технологий, организационная структура инновационной организации

*Контрольные вопросы:*

1. Формы организации инновационной деятельности
  2. Структура инновационных организаций
2. Работа с кейсом. Студенты работают с кейсом и находят ответы на поставленные вопросы.

Применение реинжиниринга в практике управления предприятиями

Фирма «Классик» широко известна на отечественных и зарубежных рынках радиоэлектронной аппаратуры. До недавнего времени в процессе реализации инновационных проектов в фирме постоянно возникала проблема с модельным цехом. Организация работ здесь была традиционной, «как у всех». Модельщик все делал сам: изготавливал чертежи, готовил из досок клееный материал, делал стержневые ящики и, наконец, модели. В последнее время таких универсальных специалистов становилось все меньше и меньше. Заказ проектировщиков на модели выполнялся три-четыре месяца, что совершенно не устраивало руководство, так как дорог был каждый день.

Обращение к внешним организациям позволяло выполнить заказ за месяц, что также было очень долго и дорого. В последние годы связи с внешними организациями нарушились, и положение стало безвыходным. Встала задача радикально преобразовать модельный цех и довести срок выполнения заказов до 10–12 дней, сократив цикл в 10 раз.

Рассмотрим еще один пример использования реинжиниринга как разновидности инновационной стратегии, направленной на перестройку деловых процессов на примере фирм IBM Credit и Ford Motors.

Фирма IBM Credit представляет собой филиал фирмы IBM и занимается весьма доходным бизнесом: кредитованием клиентов, которым IBM продает компьютеры, программы и предоставляет услуги. Проблема IBM Credit состояла в том, что при существующем технологическом цикле решение вопроса о кредитовании клиента занимало в среднем 6 дней (144 часа), а в сложных случаях - до двух недель. Чрезмерная длительность принятия решения приводила к потере клиента, так как он за это время находил другой источник финансирования. Кроме того, компания при существующем технологическом цикле не могла ответить на вопрос

клиента, на каком шаге обработки находится его запрос и когда будет дан ответ?

Большая длительность была вызвана тем, что обработка запроса осуществлялась в пять шагов, выполняемых последовательно в пяти различных подразделениях компании. Два старших менеджера IBM Credit решили сами пройти с несколькими запросами клиентов все пять шагов. Эксперимент показал, что собственно на обработку запроса затрачивается всего 90 мин., а остальное время расходуется на передачу запроса из одного подразделения в другое.

В начале 80-х годов компания Ford, подобно многим другим компаниям Америки, искала способы сокращения административных издержек. Компания верила, что расходы можно сократить в отделе оплаты счетов (ООС). Процесс, в котором участвует это подразделение, называется «поставки». Этот процесс состоит в обработке трех видов документов: заказ на приобретение, документ получения и накладная. Если все три документа соответствуют друг другу, что счет подлежит оплате.

Именно эта процедура сверки занимает наибольшее количество времени. На тот момент в ООС работало более 500 человек. Руководство компании предполагало, что использование компьютеров позволит сократить число сотрудников на 20%. Менеджеры фирмы Ford считали, что 20 %-ное сокращение численности работающих - вполне хороший результат. Но, посетив фирму Mazda, они отметили, что там оплатой занимается всего 5 человек (вместо 500 в компании Ford), хотя Mazda меньше, чем Ford, явно не в 100 раз.

Вопросы:

1) Каким образом необходимо поступить руководству фирмы «Классик» для преобразования своего производства и улучшения реализации инновационных проектов?

2) Какие шаги должны быть предприняты компанией IBM Credit для улучшения показателей своей деятельности?

3) Мог ли быть подвергнут реинжинирингу отдел оплаты счетов фирмы

4) IBM Credit и что выступает объектом реинжиниринга?

5) Верно ли решение руководства фирмы Ford о сокращении численности. Если нет, то, что необходимо предпринять в сложившейся ситуации?

Задача. Процесс функционирования ФПГ состоит в реализации пяти процессов, каждым из которых руководит отдельная команда. Исходные данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Исходные данные (тыс. р.)

Показатели	Номер команды				
	1	2	3	4	5
Затраты команды	2190	3820	2430	3270	2930
Чистая прибыль команды	230	170	310	280	150

Используя исходные данные, выясните, какая из команд вносит наибольший вклад в успех ФПГ? Результаты расчетов отразите в таблице 2.

Таблица 2 - Результаты расчетов

Показатели	Номер команды				
	1	2	3	4	5
Доля команды в затратах					
Доля команды в прибыли					
Коэффициент корпоративной эффективности команды					
Место команды					

### Тестовые задания

1. Инновационная деятельность это:

- 1) деятельность, связанная с осознание потребности или возможности изменений, поиск и разработка новшества;
- 2) вид деятельности, непосредственно связанный с получением, воспроизводством новых научных, научно-технических знаний и их реализацией в материальной сфере экономики;
- 3) сертификация наукоемкой продукции, предоставление осваивающим и производящим ее предприятиям услуг в области стандартизации и контроля качества.

2. Что не является препятствием для успешной инновационной деятельности крупных организаций:

- 1) сложность иерархической структуры;
- 2) увеличения объема денежных средств;
- 3) сопротивление переменам;
- 4) ориентация на сбалансированное достижение высокого уровня показателей работы во всех организационных звеньях.

3. Что не является препятствием для успешной инновационной деятельности крупных организаций:

- 1) сложность иерархической структуры;
- 2) увеличения объема денежных средств;

- 3) сопротивление переменам;
- 4) ориентация на сбалансированное достижение высокого уровня показателей работы во всех организационных звеньях.

4. Что представляет собой агломерацию наукоемких фирм и исследовательских подразделений промышленных компаний, группирующихся вокруг крупных научных и учебных центров, главным образом, университетов:

- 1) технопарк;
  - 2) промышленный парк;
  - 3) научный парк;
  - 4) инновационный центр.
5. Технополис это:

1) это компактно расположенный комплекс, который в общем виде может включать в себя научные учреждения и предприятия промышленности, а также информационные, выставочные комплексы, службы сервиса;

2) это структура, включающая в себя небольшой город, развитие которого целенаправленно ориентировано на расположенные в нем научно-производственные комплексы;

3) это экономическая структура, размещенная в рамках локальной территории и предназначенная преимущественно для небольшой, только что созданной компании.

6. Что такое бизнес - инкубатор:

1) это небольшая организация, в которой проводят деловую экспертизу, создающихся фирм в условия максимально приближенные к реальным;

2) это небольшая организация, которая осуществляет финансирование тех, кто хочет профессионально заниматься бизнесом;

3) это небольшая организация, которая осуществляет набор персонала тем, кто хочет профессионально заниматься бизнесом.

7. Что не является функций бизнес - инкубаторов:

1) проведение деловой экспертизы создающихся фирм и проектов;

2) оказание всесторонней помощи клиентам; создание нового образца

продукции;

3) способствование экономическому развитию региона.

8. Какие услуги не предоставляет бизнес - инкубатор:

1) финансовое консультирование; 2) организация менеджмента;

3) финансирования клиентов;

4) общеделовые услуги;

5) профессиональные бизнес-услуги.

9. Какое условие отбора необходимо, чтобы кандидат был определен в технопарк:

1) хорошо обоснованный бизнес-план, эта фирма должна быть

связана с научными организациями, и иметь хорошие финансовые возможности;

2) хорошо обоснованный бизнес-план, эта фирма должна быть связана с научными организациями, и иметь государственное финансирование;

3) хорошо обоснованный бизнес-план, эта фирма должна быть связана с научными организациями, и иметь венчурное финансирование;

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ИННОВАЦИОННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

**Ключевые понятия:** затраты на инновационную деятельность, текущие и капитальные затраты, планирование затрат на инновационную деятельность, нормативный метод, параметрический метод, метод прямого счета (калькулирование); метод аналогов; НИР-мультипликатор; метод определения затрат по удельным технико-экономическим показателям; метод Райта.

*Контрольные вопросы:*

1. Сущность и содержание затрат на инновационную деятельность
2. Планирование и учет затрат при освоении новых изделий.
3. Метод Райта

*2. Решите задачу.*

Задача. Процесс освоения заканчивается выпуском 64 шт. изделий. Планируемая трудоемкость изготовления изделия по окончании освоения 2000 нормо-ч/шт. Кривая освоения характеризуется показателями:  $K_{ос} = 0,7$ ,  $b = 0,514$ . На предприятии ежемесячно планируется для изготовления новых изделий объем трудовых затрат, равный 12000 нормо-ч/мес.

**Определите:**

Планируемый объем трудовых затрат за весь период освоения.

Объем необходимых и дополнительных трудовых затрат.

Плановую длительность периода освоения.

Динамику трудоемкости изготовления изделия через коэффициент освоения. Постройте кривую освоения.

Постройте кривую освоения, характеризующую зависимость трудоемкости изделия от объема выпуска продукции, используя результаты расчета.

Определите общую ожидаемую трудоемкость всех изделий, запланированных к выпуску за период освоения.

**Тестовые задания :**

1. Что означает метод оценка себестоимости по коэффициентам аналогии:

определяются удельный вес статьи затрат, выделяются предполагаемые затраты по доминирующей статье для нового изделия;

определяется главный параметр, рассчитываются удельные затраты, затем определяют значение главного параметра у нового изделия и рассчитывается себестоимость нового изделия;

осуществляется подбор изделия аналога и укрупненное сравнение его важнейших характеристик с предполагаемыми параметрами новой разработки.

2. В чем заключается метод Т.Райта:

в том, что существует линейная зависимость между затратами на производство изделия и количеством повторных изготовлений;

в том, что существует гиперболическая зависимость между затратами на производство изделия и количеством повторных изготовлений;

в том, что существует корреляционная зависимость между затратами на производство изделия и количеством повторных изготовлений;

в том, что существует регрессионная зависимость между затратами на производство изделия и количеством повторных изготовлений.

3. Что характеризует коэффициент крутизны кривой освоения:

темп относительного снижения экономических показателей, который зависит от новизны и сложности конструкции и технологического процесса, качества проведенной подготовки производства, степени готовности предприятия к освоению изделия;

прирост показателя, который показывает во сколько раз уменьшаются условно-постоянные затраты при каждом удвоении числа выпущенных изделий;

корреляционная зависимость между нарастанием выпуска новых изделий и изменением экономических показателей.

4. Для чего применяется коэффициент дисконтирования в инновационном менеджменте:

затраты более поздних периодов приводят к текущему моменту;

при инфляции учитывается обесценивание денег;

для определения периода окупаемости.

Какие затраты при освоении новых изделий позволяет определить Т.

Райт:

переменных и постоянных затрат;

переменных и необходимых затрат;

необходимых и добавочных затрат.

## **ИННОВАТИКА В КАДРОВЫХ СИСТЕМАХ**

**Ключевые термины:** кадровая инновация, зарубежный опыт кадровых инноваций, эффективность кадровых инноваций.

*Контрольные вопросы:*

1. Проанализируйте представленные доклады. Какие инновационные технологии можно применить в отечественных организациях? Обоснуйте ответ.
2. Проанализируйте представленные эссе. Какие из представленных мнений вам кажутся обоснованными? Выскажите свое мнение.
3. Решите ситуационное задание.
4. Проанализируйте доклады различных групп по решению ситуационного задания. Какое из решений более верное, на ваш взгляд? Обоснуйте ответ.

### **Задание 1.**

Группа компаний Company for Case Study была создана в ... году и отметила в этом году десятилетие. Структура Company for Case Study представляет собой десять отдельных компаний, основным из которых является Рекламное Агентство (РА). РА Company for Case Study имеет функциональную структуру подчинения. Отдел комплексного обслуживания клиентов был создан внутри организации сравнительно недавно - год назад, и является ее основным и самым значимым подразделением. Его целью является привлечение и обслуживание клиентов Company for Case Study по комплексной программе, то есть оказание самого широкого спектра рекламных услуг. В отделе работает пять менеджеров, два маркетолога и руководитель отдельного промонаправления (направление, отвечающее за промоушен акции, например, реклама какого-либо товара промоутерами в магазине), все они подчиняются начальнику отдела. Руководитель промонаправления, имея образование в области управления персоналом, совмещает свои функции с функциями менеджера по персоналу, которого, как такового, в компании нет. Данный человек занимается подбором персонала, его адаптацией, формированием корпоративной культуры, консультирует по этим и другим вопросам начальника отдела. Начальник отдела прислушивается к руководителю промонаправления, однако со стороны директората он поддержку не встречает. Обучением персонала занимается непосредственно начальник отдела, организуя раз в месяц семинары или покупая право присутствия на них в сторонних организациях для своих менеджеров. Фактически в агентстве не разработана программа стимулирования персонала, оценки и т. п. Очень плохо проработана и непонятна система материального стимулирования.

### **Проблемная ситуация**

В течение всего своего существования отдел не приносил той прибыли, которая планировалась руководством (более 60 тыс. руб. в месяц на каждого менеджера). В этой ситуации генеральный директор агентства принял меры



для того, чтобы выявить объективные причины такого положения. Были проанализированы все затраты отдела (Интернет, связь, временные), поведение менеджеров, их мотивация и дисциплина. Таким образом, было выявлено, что: - менеджеры отдела пользовались Интернетом (в том числе и ICQ) не только по служебным надобностям, но и по личным, что несло за собой определенные финансовые издержки и потерю времени менеджера; — менеджеры часто опаздывали на работу, покидали рабочее место в течение дня по необоснованным причинам, раньше времени уходили с работы или могли вообще на ней не появиться в течение дня; — имея достаточно высокий оклад, менеджеры отдела не старались принести больше прибыли, а то и вообще не приносили ее в течение месяца, поскольку не видели смысла в работе за 2 % от чистой прибыли с заказа.

Причиной такого недисциплинированного поведения со стороны менеджеров было недовольство самой организацией, условиями труда и социально-психологического климата внутри коллектива. В одном кабинете данного отдела работало восемь человек, бок о бок, в душном помещении, где подчас не хватало стульев для посетителей. Генеральный директор агентства не считал нужным расширять площадь и совершенствовать условия труда, поскольку отдел пока приносил небольшую прибыль, а состав был не постоянен. В свою очередь, достаточно высокая текучесть кадров была связана с низким уровнем заработной платы и высокими требованиями.

Внутри рекламного агентства никто не считал необходимостью общаться ни друг с другом, ни тем более между отделами.

Штат сотрудников составлял не многим более 100 человек, а многие не знали имен друг друга. Такая ситуация возникла вследствие неправильной политики руководства в области формирования корпоративной культуры. Собственно, культуры как таковой и не было. Менеджеры отдела не «болели» за свою организацию, поскольку организация не относилась к ним должным образом, а именно: праздники отмечались в узком кругу руководства, никто из сотрудников не видел ни подарков, ни премий, ни даже похвалы от начальства. Генеральный директор агентства приветствовал в людях индивидуалистскую культуру и не уделял внимания сплочению коллектива. Многие менеджеры не видели перспективы роста в данном агентстве и втайне искали себе другое место работы.

В данном агентстве не был ценен ни один сотрудник. С менеджерами легко расставались, текучесть кадров составляла 15 %. Жесткий, иногда деспотичный метод руководства генерального директора агентства вызывал неприязнь как к самому агентству, так и лично к нему, что затрудняло общение «снизу-вверх». Целью работы директора было достижение лучшего результата, прибыль и поиск новых клиентов. С персоналом не велось никакой работы, директор вел себя отстраненно.

После проведенного исследования генеральным директором агентства было принято решение провести совещание между руководством агентства и начальником отдела комплексного обслуживания клиентов. На этом собрании результаты анализа были представлены начальнику отдела, который, в свою очередь, внес предложение по совершенствованию системы материального стимулирования труда менеджеров и ужесточению дисциплины на рабочем месте. Условия были таковы: - менеджеров обязали являться на работу к 9 часам. При опоздании более трех раз на 15 и более минут вводились штрафные санкции в размере 5 % от оклада; - любой уход с работы в любое другое время, кроме обеденного, должен был быть обоснован в письменной форме и представлен начальнику отдела; - количество выделенного Интернета на одного работника строго ограничили до 20 Мб в месяц, а системный администратор организации еженедельно подавал отчет руководству о посещенных сайтах и использованном трафике ICQ; - оклад для менеджеров был урезан в два раза (чего стало хватать лишь на транспортные расходы и оплату сотового телефона), зато проценты повышены с 2 до 7 и исчислялись не с чистой прибыли, а с величины заказа.

Данные изменения, естественно, повлекли за собой острое недовольство со стороны работников отдела. Двое менеджеров сразу же подали заявление об увольнении. В спешном порядке начальник отдела стал проводить набор на вакантные должности, но работники с достаточным опытом и квалификацией отказывались работать за такой мизерный оклад. Причиной отрицательной реакции менеджеров отдела на изменения явилось отсутствие полной информации, менеджерам отдела не были объяснены причины изменений и новая схема заработной платы, остались неясны многие финансовые и организационные вопросы. Второстепенной причиной можно назвать тот факт, что перед введением инноваций не была проведена подготовка: не были выявлены субъективные, психолого-социальные причины поведения менеджеров и их настроения.

### **Задание**

При выполнении задания вам необходимо решить следующие задачи:

1. Локально сгладить возникшую ситуацию и ее последствия.
  2. Внедрить организационные и кадровые инновации, помогающие преодолеть сопротивление изменениям, предотвратить высокую текучесть кадров и повысить прибыль агентства.
  3. Разработать систему материального стимулирования, которая могла бы поощрить стремление менеджеров повышать производительность труда.
- Директорат компании может дать согласие на повышение оплаты труда менеджеров (постоянной заработной платы до уровня, имевшегося ранее, и процентной части заработной платы еще на 1-2 %) при предоставлении оптимального плана по решению вышеописанной проблемы.

**Тестовые задания :**

- 1) К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:
  - а) внешние и внутренние
  - б) логические, социологические, психологические
  - в) внешние, внутренние, психологические
  - г) низкий профессионализм персонала
- 2) Модели процесса организационных изменений
  - а) противоречат друг другу
  - б) должны иметь одинаковое количество этапов
  - в) могут иметь разное количество этапов
  - г) должны одновременно использоваться при проведении изменений
- 3) Для проведения изменений в организации требуется
  - а) наличие проблем
  - б) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
  - в) желание руководства
  - г) отсутствие сопротивления изменениям
- 4) Проводник изменений - это
  - а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
  - б) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
  - в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
  - г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений
- 5) Основные виды сопротивления изменениям -
  - а) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
  - б) логическое, социологическое, психологическое
  - в) индивидуальное, групповое, системное
  - г) открытое и закрытое
- 6) Переговорная стратегия организационных изменений используется
  - а) в кризисных ситуациях, жестких условиях
  - б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
  - в) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
  - г) при решении технических проблем
  - д) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- 7) Методы нейтрализации рисков в проектах изменений
  - а) избегание, снижение, страхование, перемещение
  - б) экспертный анализ, анализ сценариев, вероятностный анализ, определение точки безубыточности
  - в) выделение ресурсов для устранения рисков
- 8) Современные информационные технологии
  - а) дают возможность управлять всеми этапами процесса организационных изменений

- б) дают возможность управлять отдельными этапами процесса изменений
  - в) имеют ограниченное применение в проектах изменений
  - г) требуют серьезной адаптации к проектам изменений
- 9) Какой метод не используется при проведении контроля процесса изменений
- а) график Ганта
  - б) анализ отчетности организации
  - в) материальная мотивация
  - г) плановые документы организации
- 10) Результативность организационных изменений рассчитывается
- а) после завершения проекта изменений
  - б) на промежуточных этапах проекта изменений
  - в) на промежуточных этапах и после завершения проекта
  - г) результативность рассчитать невозможно
- 11) Классификация методов организационных изменений
- а) имеет практическое и теоретическое значение
  - б) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
  - в) представляет интерес для ученых
  - г) представляет интерес для студентов

## ИННОВАЦИОННО-КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### *Контрольные вопросы:*

1. Понятие, принципы, задачи, методы и функции инновационного менеджмента в кадровой работе

2. Функционирование кадровых систем: инновационное развитие, прогресс, регресс, стагнация, кризис, стабилизация.

### **Задание 1.**

Н-ский областной колледж культуры и искусств основан в.....году, является правопреемником Н-ского культпросветучилища. Колледж - официально признанный лидер на рынке образовательных услуг в области культуры за Уралом. Аттестационные комиссии неизменно отмечают высокий уровень организации учебного процесса. Выпускники колледжа - высоко квалифицированные специалисты — востребованы на рынке труда.

Колледж имеет отличную материальную базу: компьютерные классы, спутниковое телевидение, типографию, студию звукозаписи, тренажерный зал, библиотеку, кафе, медицинско-оздоровительный комплекс. Немаловажным фактором для абитуриентов является наличие общежития.

#### Проблемная ситуация

Однако, количество абитуриентов ежегодно сокращается. В 2000 г. конкурс среди абитуриентов на одно место составлял 3 человека, в 2003 - 2,5, в 2005 — 2,1.

В Н-ске открыт ряд учебных заведений, в которых осуществляется подготовка работников культуры и искусств: институт культуры и информационных технологий, театральный институт и др. В связи с этой и рядом других причин в последние годы в колледже снижается поток абитуриентов. План набора колледж выполняет, но с каждым годом ситуация ухудшается. Среди причин снижения количества абитуриентов можно отметить как объективные, так и субъективные:

- экономическая ситуация в стране не способствует развитию культуры;
- в городе открыт ряд высших учебных заведений - конкурентов, которые способствуют оттоку абитуриентов из колледжа;
- низкая заработная плата работников культуры;
- профессия не является модной и престижной;
- недостаточная реклама колледжа.

Первые четыре причины лежат во внешней среде, изменить которые колледж не в состоянии. Две последние колледж в состоянии преодолеть.

#### Задание

Перед администрацией колледжа стоит задача набора нужного количества студентов и повышения базового уровня знаний поступающих.

### **Задание 2.**

Крупная московская компания, управляющая сетью салонов мобильной связи, решила расширить свою деятельность в Сибирском регионе. Была поставлена стратегическая цель — завоевание новосибирского рынка. Для организации филиала и сети салонов по продаже и сервисному обслуживанию средств мобильной связи из Москвы были присланы специалисты по продажам, поставкам, логистике, финансам и др. Эти специалисты набрали персонал, открыли филиал и несколько салонов, организовали рекламную кампанию. Через некоторое время дела филиала пошли достаточно успешно, количество салонов стало увеличиваться.

Однако срок работы приехавших из Москвы специалистов подходил к концу, поскольку оплачивать их проживание и компенсации было достаточно дорогостоящим мероприятием. В итоге руководство столкнулось с проблемой: необходимо было формировать новый управленческий состав филиала. Для этого можно было набрать квалифицированных специалистов «со стороны». Однако в компании есть молодые, перспективные работники, которые во многом способствовали становлению и расширению бизнеса в Новосибирске и могли бы возглавить как ключевые посты (управляющий сетью салонов, руководитель службы логистики, руководитель финансово-аналитического отдела и др. служб), так и позиции управленцев среднего звена (администраторы магазинов и сервис-центров, заведующий складским комплексом).

Это люди, преданные компании и достигшие определенных успехов. Введение самых способных из них в состав управленческого звена филиала может стать серьезным мотивирующим фактором как для них самих, так и для других работников. Поскольку головная компания всегда делала ставку на молодых сотрудников, было принято решение провести так называемый внутренний набор персонала на управленческие должности. Однако перед руководством стояла проблема: людям, преуспевшим в продажах или ведении финансово-аналитической работы, явно не доставало управленческой компетентности и других профессионально важных знаний и навыков. Для того чтобы они могли успешно работать в новом качестве, необходимо организовать процесс обучения кандидатов на управленческие позиции.

### **Требуется:**

Отобрать кандидатов на управленческие позиции и разработать систему обучения, которая позволит в кратчайшие сроки (3 месяца) подготовить их к работе в новой должности.

В результате обучения кандидат должен получить:

- управленческие знания и навыки;

- специальные профессиональные знания, необходимые для работы в определенной должности.

### **Задание 3.**

Рекламно-производственная группа X существует на рынке рекламных услуг 3 года. Спектр предоставляемых фирмой услуг достаточно широк:

- размещение рекламы в печатных изданиях;
- наружная реклама;
- теле- и радиореклама;
- полиграфия (буклеты, календари, флаеры, дисконтные карты, визитки);
- размещение рекламы на наземном транспорте и в метро;
- эксклюзивные проекты для фирм (корпоративные видео ролики, воздушные шары и др.).

Численность персонала составляет 12 человек: директор, заместитель директора, бухгалтер, 2 дизайнера, менеджер проекта, VIP-менеджер и 5 рядовых менеджеров по работе с клиентами.

«Костяк» фирмы составляют профессионалы в рекламном бизнесе, работающие в ней с момента образования (директор, зам. директора, VIP-менеджер, менеджер проекта). Каждый из них специализируется в определенной отрасли рекламного бизнеса:

- директор — наружная реклама;
- зам. директора — полиграфия;
- VIP-менеджер — реклама в печатных изданиях;
- менеджер проекта — эксклюзивные проекты;
- старший менеджер — теле- и радиореклама.

Система оплаты труда для менеджеров строилась на процентах от прибыли.

#### **Проблемная ситуация**

Хотя фирма существует уже давно, постоянный коллектив менеджеров отдела продаж за это время так и не сложился. Наблюдается высокая текучесть кадров, самый «живучий» сотрудник проработал здесь не более полугода.

Разберемся в ситуации: на должности менеджеров по работе с клиентами, являющихся основным персоналом организации, от работы которых зависит эффективность работы организации, набирают людей, не имеющих опыта работы в рекламном бизнесе. Среди молодежи проводится собеседование, в результате которого отбираются наиболее креативные, коммуникабельные и имеющие большой потенциал в сфере продаж сотрудники.

Первый день выхода на работу выглядит так: новому сотруднику заместитель директора показывает рабочее место, оборудованное персональным компьютером, телефоном и другой необходимой

офисной техникой. Выдается справочник «Желтые страницы» для поиска клиентов, канцелярские принадлежности. Молодому сотруднику рассказали о постоянном персонале немного, лишь их имена, а их профессиональная сфера деятельности, функции и полномочия в рамках организации были упущены.

Сотруднику не было рассказано ни о возможностях данной организации, ни о ее специфике, положении на рынке и вообще о рекламном рынке не было сказано ни слова, не говоря уже об обучении самого сотрудника в рамках конкретно его деятельности: поиску клиента, ведения телефонных переговоров с ним, ведения базы данных, манере общения, презентации деятельности своей фирмы и ее особенностей.

Таким образом, работник не знал элементарных вещей: полного перечня услуг, которые фирма может предоставить; четких расценок на услуги и тем более правил расчета стоимости заказа; специфики размещения рекламы в каждой отрасли (например, при изготовлении визиток нужно знать различные виды бумаги, способы нанесения изображения, размер возможных скидок на изготовление в зависимости от количества заказа и т. д.). Как мы видим, ни о какой системе организационного обучения речи здесь не идет.

Результатом сложившейся ситуации являлось то, что новый сотрудник чувствовал себя некомпетентным в этой отрасли, эффективность его переговоров была очень низкой, а значит и результаты работы были незначительны. Видя свою несостоятельность и понимая отсутствие пользы как для себя, так и для организации, человек долго не задерживался на этом месте работы.

Руководство объясняло сложившуюся ситуацию тем, что набранный персонал не справлялся с поставленной задачей в силу своего не достаточно ответственного отношения к работе и низкого стремления к достижению результатов.

#### **Требуется:**

Создать такую систему обучения персонала, которая способствовала бы погружению принятого работника в короткие сроки в специфику рекламного бизнеса, помогла бы обрести знания и навыки для своей работы, а также способствовала повышению эффективности деятельности и снижению текучести кадров в данной организации.

#### **Задание 4.**

Проблемная ситуация

Место действия — цветочный магазин. Нужно сказать, что работа флориста — это творческая работа, которая требует креативного подхода, где нет четко регламентированных заданий. Она заключается в том, чтобы проявить все имеющиеся навыки, творческие способности и фантазию, так как каждый букет должен быть индивидуально подготовлен для каждого покупателя (учитывая возраст, пол; предпочтения



клиента, по какому событию и т. д.). Один из флористов имеет недостаточную квалификацию, и администрация цветочного салона хочет его уволить. Но дело в том, что очень сложно уволить сотрудника, если за ним не числятся грубые нарушения трудовой дисциплины или многократные оплошности в работе.

**Требуется:**

Уволить сотрудника творческой профессии (качество его работы не устраивает администрацию компании)

**Тестовые задания**

1. Может ли инновационная стратегия возникнуть после идеи, связанной с новшеством:

- а) да;
- б) нет.

2. Фирмы, ставящие целью удержать конкурентные позиции на уже имеющихся рынках, используют:

- а) наступательную стратегию;
- б) оборонительную стратегию;
- в) имитационную стратегию.

3. Какие из фаз стратегического планирования является наиболее сложной?

- а) формулировка стратегии;
- б) придание стратегии формы.

4. Может ли фирма выбрать стратегию организации рискованного проекта, имеющая слабую рыночную позицию?

- а) да;
- б) нет.

5. Следуют ли при выборе инновационной стратегии учитывать технологическую позицию фирмы?

- а) да;
- б) нет.

6. Продукция выпускаемая фирмой, занимает на рынке 90%. Фирма выберет стратегию:

- а) роста;
- б) ограниченного роста.

7. Какую инновационную стратегию используют фирмы, имеющие сильные рыночные и технологические позиции?

- а) наступательную;
- б) оборонительную;
- в) имитационную.

8. Фирмы, завоевавшие большие доли рынка в быстрорастущих отраслях («звезды»), выбирают стратегию:

- а) роста;

б) ограниченного роста;

в) отчисление лишнего.

9. Влияет ли позиция высшего руководства на выбор инновационной стратегии?

а) да;

б) нет.

10. Может ли фирма воспользоваться услугами консультанта для выбора инновационной стратегии?

а) да;

б) нет.

## ФИНАНСИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Ключевые термины:** эпистемология, прогнозирования инноваций, методы планирования инноваций, методы финансирования инноваций

*Контрольные вопросы:*

1. Укажите основные источники финансирования инноваций по видам собственности.
2. Дайте характеристику бюджетного финансирования инновационной деятельности.
3. Поясните основные принципы акционерного и проектного финансирования инноваций.
4. Опишите основные подходы инвестирования инноваций со стороны различных участников процесса.
5. В чем состоит суть портфельного подхода при инвестировании инновационной деятельности?
6. Как оценивается ожидаемая доходность различных видов инвестиций?
7. Как определяется размер премии за риск на основе анализа «среднего класса инноваций»?
8. Каков порядок получения грантовых средств финансирования инноваций?
9. Как организуется экспертиза заявок на гранты?
10. Перечислите основные пункты заявки для донорского финансирования инновационного проекта.
11. В чем особенности банковского кредитования инновационных проектов?
12. Перечислите критерии банков при отборе инновационных проектов для кредитования.

**Задание 1.** Ряд экономистов считает, что инновационная экономика - это не что иное, как национальная реакция государства и населения на значительные ограничения, возникающие на пути экономического роста (например, увеличение или снижение цен на нефть и другие энергоносители), или на изменения «правил игры» на мировом рынке (установление повышенных таможенных тарифов, квот и т.д.).

**Вопрос:** Как вы думаете, насколько это утверждение верно? Приведите примеры и обоснуйте свой ответ.

**Задание 2.** История сотовой связи начинается в 1946 г. Компания *AT&T Bell Laboratories* (США) выдвинула и реализовала инновационную идею - создала радиотелефоны, устанавливающиеся в автомобилях. Радиопередатчик позволял пассажирам или водителю связаться с АТС и таким образом совершить звонок.

Для связи выделяется диапазон с фиксированными частотными каналами. Компания разработала систему ячеек или сот, откуда и пошло сегодняшнее название сотовых телефонов.

В 1979 г. Япония заинтересовалась американской разработкой и начала проводить соответствующие испытания.

В СССР первая автоматическая дуплексная система профессиональной мобильной радиосвязи с подвижными объектами под названием «Алтай» заработала в конце 1950-х гг. В течение долгого времени «Алтай» был единственным средством мобильной связи в стране.

В Санкт-Петербурге в 1991 г. начала свою работу сотовая компания «Дельта Телеком». Она являлась первым оператором сотовой связи на российском рынке.

На сегодняшний день в России услугами сотовой связи пользуются более 100 млн человек. Развитие новых сетей идет полным ходом, начинают использоваться и внедряться прогрессивные стандарты и спецификации третьего поколения. Компания *NTT DoCoMo* совместно с МТС ввела в нашей стране услугу *i-mode*, которая позволяет активно пользоваться Интернетом. *I-mode* очень популярен в Японии.

**Вопрос:** К какой классификационной группе инноваций по нижеприведенной классификации относится сотовая связь для США, Японии, России? Обоснуйте свое решение

**Задание 3.** Канцелярская скрепка как простое устройство для соединения нескольких листов бумаги появилась еще в XIX веке. В наше время для этих целей стали использоваться степлер, пружинный зажим, да и у самой скрепки появилось несколько вариантов. Широко распространены прозрачные пакеты – мультифоры, в которые можно поместить несколько листов бумаги, ничем не скрепляя.

Оцените преимущества и недостатки известных вам устройств для скрепления листов бумаги и заполните таблицу.

Виды устройств	Преимущества	Недостатки
→ обычная канцелярская скрепка; → канцелярская скрепка большого размера; → канцелярская скрепка, изготовленная из пластмассы; → степлер; → пружинный зажим; → мультифора.		

Сделайте прогноз: есть ли основания для близкого завершения жизненного цикла канцелярской скрепки?

**Задание 4.** Конкретная ситуация (история).

Человек, жизнь которого составила основу этого примера, - это Честер

Карлсон, изобретатель ксерокопирования. Он родился в начале XX в. и гораздо раньше других понял, что возможно разработать способ производства фотокопий любого документа на листе бумаги. После нескольких лет экспериментирования он в 1938 г. добился производства фотокопий в лабораторных условиях. Он назвал этот процесс ксерографией и в конце 1930-х гг. получил первые патенты на этот процесс. Будучи американцем, он попытался предложить свою идею гигантам американской промышленности. Он обратился в наиболее инновационные, высокотехнологичные компании того времени - *IBM*, *Kodak* и многие другие. Но все они отвернулись от этих идей. То ли они не верили в эти идеи, то ли боялись, что в случае успеха пострадает их основной бизнес.

Но Карлсон был очень настойчивым. В конце 1940-х гг. он, наконец, нашел небольшую компанию, которая согласилась инвестировать в его идеи. Это компания называлась *Haloid*. Позже она решила поменять название на *Xerox* и стала одной из самых блистательных, наиболее успешных американских компаний 1950-60-х гг. Она далеко обогнала своих конкурентов по масштабам и доходности. Так было до 1970-х гг., когда была разрушена всемирная монополия компании *Xerox* на рынке копирования.

По-видимому, Карлсон никогда не смог бы упорствовать так долго, если бы он не руководствовался общими представлениями о технологическом развитии и месте в нем его изобретения. Он видел потребность, которую знал, как удовлетворить, поэтому он был настойчив в реализации своих представлений.

Чтобы лучше понять мотивы каждой из участвующих в этой истории сторон, давайте поставим себя на место Честера Карлсона. Итак, представьте себе, что вы являетесь молодым изобретателем, и у вас есть революционная идея о принципиально новой продукции, и вы знаете, как эту идею претворить в жизнь. Вы уже проверили и убедились, что технически идея вполне осуществима, но вам нужны партнеры для развития и реализации идеи, поскольку создание и реализация коммерческой модели требует гораздо больше финансовых ресурсов, чем есть в вашем распоряжении. Вам необходимо найти компанию, которая инвестирует средства в развитие вашей идеи и реализует ее в рыночной продукции. Поэтому вы, молодой изобретатель, обращаетесь в известные высокотехнологичные инновационные компании и предлагаете им свою идею. Но вы с удивлением обнаруживаете, что они отвергают вашу идею. Почему они так поступают? Они боятся, что ваша продукция не будет достаточно качественной, что ее не смогут продавать? А может, они боятся, что новая продукция «поглотит» ту, которую компания успешно производит? Что останавливает компании инвестировать средства в развитие вашей идеи?

В конце концов, вы находите небольшую компанию, которая готова попытаться произвести новую продукцию, развивая вашу идею. Инвестиции в развитие вашей идеи являются для этой компании основными. Эта малая

компания не играет ведущей роли на рынке, где будет продаваться ваша новая продукция. Ее руководство смело решило попытаться создать новый продукт. Оно оценило коммерческий и технический смысл вашей идеи и решило инвестировать в нее свои средства. Конечно, компания опасается потерять свои деньги, если новая продукция окажется неудачной, но она действует, несмотря на свой страх.

Созданная в результате этого сотрудничества продукция пользуется большим успехом на рынке. Успех оказывается более значительным, чем предполагали вы и менеджеры небольшой предпринимательской компании, реализовавшие вашу идею в конкретной продукции. Чем вы, молодой изобретатель, руководствовались в своих действиях? Боялись ли вы потерять свои средства к существованию, стать безработным? Почему вы потратили так много времени на свое изобретение, хотя оно не имело отношения к вашей текущей работе?

Стороны, принимавшие участие в истории	Мотивы, определяющие решение
Молодой изобретатель	
Известные высокотехнологичные компании	
Малая предпринимательская компания	

**Вопрос:** Какие, по вашему мнению, мотивы определяли поведение и решения, принимаемые каждым из участников описанной выше истории? Заполните таблицу.

**Задание 5.** Предложите новшество для улучшения образовательного процесса в высшем учебном заведении. Это может быть компьютерная технология, порядок составления расписания занятий, организация практических занятий, создание базы данных и т.д. Обоснуйте целесообразность осуществления новшества. Обоснование приведите в таблице.

Основные положения новшества	Содержание
Название новшества	
Цель, которая должна быть достигнута	
Краткое содержание предложения	
Потребитель (для кого предназначено)	
Суть новизны предложения	
Предполагаемый исполнитель	
Порядок реализации проекта	
Необходимые ресурсы	

### Тестовые задания

- Какого нет способа финансирования НИОКР:
  - венчурного;
  - программно-целевого;

3) государственного;

4) лизинга.

**2. Что такое венчурное финансирование:**

1) финансирование, связанное с маленьким риском;

2) долгосрочное финансирование;

3) финансирование связанное большим коммерческим риском;

4) краткосрочное финансирование.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

**Ключевые термины:** стратегия, стратегическое управление, активно наступательная стратегия, умеренно наступательная стратегия, оборонительная стратегия, остаточная стратегия, инновационная стратегия.

*Контрольные вопросы:*

1. Содержание стратегического управления инновационной деятельностью

2. Характеристика стратегий поведения предприятий на рынке

3. Виды стратегий инновационной деятельности

2. *Заполните таблицу.*

Инновационные стратегии			
Активные		Пассивные	
Вид стратегии	Содержание	Вид стратегии	Содержание
Стратегия лидера		Стратегия дифференциации	
Стратегия следования за лидером		Стратегия выхода на новые целевые рынки	
Копирование		Стратегия в области ЗР	
Зависимость			
Усовершенствование			

### Тестовые задания :

1. Какой стратегии поведения на рынке не существует:
  - 1) активно наступательной;
  - 2) умеренно наступательной;
  - 3) оборонительной;
  - 4) возвратной;
  - 5) остаточной.
2. Что такое поглощающая стратегия:
  - 1) стратегия, которая находит еще не занятую нишу на рынке;
  - 2) стратегия, которая характеризуется постоянным выпуском новых образ- цов техники;
  - 3) данная стратегия основана на лицензировании;
  - 4) данная стратегия направлена на укрепление позиций предприятий за счет привлечения высококвалифицированных сотрудников.
3. Какая из стратегий наиболее сопряжена с риском:
  - 1) активно наступательная;
  - 2) умеренно наступательная;
  - 3) оборонительная;



4) остаточная стратегия.

4. Что такое антропренерство:

1) организация, зарабатывающая свою прибыль в условиях риска;

2) предпринимательская деятельность, проводимая внутри крупной фирмы;

3) работа по организации предпринимательства на рынке за пределами предприятия.

5. Что такое интрапренерство:

1) Предпринимательская деятельность, проводимая внутри крупной фирмы;

2) работа по организации предпринимательства на рынке за пределами предприятия;

предпринимательская деятельность, проводимая в стране.

6. Какую конкурентную стратегию в инновационной деятельности целесообразнее применять на первой стадии инновационного процесса – стадии исследований?

1) стратегию «опережения»;

2) стратегию «кооперации»;

3) стратегию «блокирования».

## **ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ**

**Ключевые термины:** управление персоналом; инновации; стимулирование; мотивация; персонал; инновационный процесс.

*Контрольные вопросы:*

1. Оценка эффективности инновационной деятельности: финансово-экономические критерии
2. Оценка интеллектуальной собственности.
3. Социальная эффективность кадровых инновации
4. Риски в инновационной деятельности

### **Задание 1.**

Представьте себе, что Вы генеральный директор – президент АО. В одном из подразделений на вакантное место руководителя претендует три кандидата. Один из них – Ваш давний друг и хороший специалист. Второй – отличный профессионал, кандидатуру которого поддерживают все сотрудники. Третий – опытный работник с большим стажем работы в данном АО, имеющий большое количество изобретений, идей, но не сумевший наладить нужные отношения с руководством и коллегами. В ходе обсуждения кандидатов аттестационная комиссия остановила свой выбор на второй кандидатуре. Вы должны назначить выбранного аттестационной комиссией работника на должность руководителя отдела так, чтобы Ваш друг на Вас не обиделся и чтобы третий претендент не перешел в другую фирму и не внедрил все свои новшества в своем отделе.

### **Задание 2.**

Вы – генеральный директор ПАО. Численность работающих – 2500 человек. Оплата труда сдельная. Большая часть машин и оборудования физически и морально устарела.

Известно, что большинство работающих – женщины, преобладает возрастная группа 25–44 года. Более половины работников имеют среднее техническое и лишь 3 % высшее.  $\frac{3}{4}$  работников имеют стаж работы от двух до десяти лет и лишь 3 % – свыше 15 лет. 25 % работников полагают, что за последнее время произошло улучшение морально-психологического климата. Стиль руководства стал более демократичным, улучшилась организация труда и оплата работников.

### **Вопросы для анализа конкретной ситуации**

1. Каковы перспективы социально-экономического развития ПАО?
2. Каким должен быть стиль управления в данной ситуации?
3. Можно ли считать эффективной систему управления персоналом на ПАО?
4. Определите меры по улучшению системы управления персоналом на ОАО.

**Задание 3.**

Из перечня данных, приведенного далее, необходимо:

- найти пример нововведения для каждой классификационной группы (возможны повторы);
- выбрать четыре нововведения, доказав, что это действительно нововведения;
- выбрать четыре инновации, доказав, что это действительно инновации;
- выбрать три ординарных изменения, не являющихся ни нововведениями, ни инновациями;
- привести собственные примеры (не менее пяти нововведений разных классификационных групп).

Перечень данных для классификации кадровых нововведений

1. Трудовой кодекс РФ.
2. Внесение изменений в «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих» в связи с появлением новых специальностей.
3. Разработка общеотраслевых научно-методических рекомендаций по научной организации труда в современных условиях.
4. Справочник по делопроизводству в кадровой работе.

**Задание 4.** Проанализируйте влияние ротации персонала диверсифицированной инновационной компании (табл. 10), раскрыв возможные положительные эффекты и возникающие проблемы, в случае, когда каждые пять лет менеджер среднего звена компании должен переходить либо в другое территориальное подразделение, либо в другую бизнес-единицу (то есть менять отраслевую принадлежность).

Таблица 10 - Влияние ротации персонала в инновационной компании

Положительные эффекты	Проблемы, возникающие в результате ротации персонала инновационной компании

**Задание 5.**

Какие, по Вашему мнению, мотивы определяли поведение и решения, принимаемые каждым из участников описанной ниже истории (конкретной ситуации)?

**Описание ситуации**

Человек, жизнь которого составила основу этого примера, – это Честер Карлсон, изобретатель ксерокопирования. Он родился в начале XX в. и гораздо раньше других понял, что возможно разработать способ производства фотокопий любого документа на листе бумаги. После

нескольких лет экспериментирования он в 1938 г. добился производства фотокопий в лабораторных условиях. Он назвал этот процесс ксерографией и в конце 1930-х гг. получил первые патенты на него. Будучи американцем, он попытался предложить свою идею гигантам американской промышленности. Он обратился в наиболее инновационные, высокотехнологичные компании того времени – IBM, Kodak и многие другие. Но все они отвернулись от этих идей. То ли они не верили в эти идеи, то ли боялись, что в случае успеха пострадает их основной бизнес.

Однако Карлсон был очень настойчивым. В конце 1940-х гг. он, наконец, нашел небольшую компанию, которая согласилась инвестировать в его идеи. Это компания называлась Haloid. Позе она решила поменять название на Xerox и стала одной из самых блистательных, наиболее успешных американских компаний 1950-60-х гг. Она далеко обогнала своих конкурентов по масштабам и доходности. Так было до 1970-х гг., когда была разрушена всемирная монополия компании Xerox на рынке копирования.

По-видимому, Карлсон никогда не смог бы упорствовать так долго, если бы он не руководствовался общими представлениями о технологическом развитии и месте в нем его изобретения. Он видел потребность, которую знал, как удовлетворить, поэтому он был настойчив в реализации своих представлений.

Чтобы лучше понять мотивы каждой из участвующих в этой истории сторон, давайте поставим себя на место Честера Карлона. Итак, представьте себе, что Вы являетесь молодым изобретателем, и у Вас есть революционная идея о принципиально новой продукции, и Вы знаете, как эту идею претворить в жизнь. Вы уже проверили и убедились, что технически идея вполне осуществима, но вам нужны партнеры для развития и реализации идеи, поскольку создание и реализация коммерческой модели требует гораздо больше финансовых ресурсов, чем есть в Вашем распоряжении. Вам необходимо найти компанию, которая инвестирует средства в развитие Вашей идеи и реализует ее в рыночной продукции.

Поэтому Вы, молодой изобретатель, обращаетесь в известные высокотехнологичные инновационные компании и предлагаете им свою идею. Но Вы с удивлением обнаруживаете, что они отвергают вашу идею.

Почему они так поступают? Они боятся, что Ваша продукция не будет достаточно качественной, что ее не смогут продавать? А может, они боятся, что новая продукция «поглотит» ту, которую компания успешно производит? Что останавливает компании инвестировать средства в развитие Вашей идеи?

В конце концов, Вы находите небольшую компанию, которая готова попытаться произвести новую продукцию, развивая Вашу идею. Инвестиции в развитие Вашей идеи являются для этой компании

основными. Эта малая компания не играет ведущей роли на рынке, где будет продаваться Ваша новая продукция. Ее руководство смело решило попытаться создать новый продукт. Оно оценило коммерческий и технический смысл Вашей идеи и решило инвестировать в нее свои средства. Компания разделяет Ваши взгляды на тенденции развития продукции и Вашу оценку коммерческого смысла идеи, ее шансов на успех. Компания руководствуется не страхом, а общими представлениями о развитии продукции, ее вкладе в удовлетворение потребностей людей и вознаграждении, которое она может получить за этот вклад. Конечно, компания опасается потерять свои деньги, если новая продукция окажется неудачной, но она действует, несмотря на свой страх.

Созданная в результате этого сотрудничества продукция пользуется большим успехом на рынке. Успех оказывается более значительным, чем предполагали Вы и менеджеры небольшой предпринимательской компании, реализовавшие Вашу идею в конкретной продукции.

Чем Вы, молодой изобретатель, руководствовались в своих действиях? Боялись ли Вы потерять свои средства к существованию, стать безработным? Почему Вы потратили так много времени на свое изобретение, хотя оно не имело отношения к Вашей текущей работе?

### **Тестовые задания**

1. Является ли исследовательский проект одной из форм инновационной деятельности?
  - а) да;
  - б) нет.
2. Относится ли проект к исследовательскому, если в нем содержится решение задачи, имеющие социально-культурные значения?
  - а) да;
  - б) нет.
3. Обязательны ли для инициативного проекта новизна применяемых методов решения содержащихся в нем задач?
  - а) да;
  - б) нет.
4. В каком из перечисленных ниже исследовательских проектов содержится общий план работ по приобретению и вводу в строй оборудования?
  - а) в инициативном;
  - б) в проекте содержания коллективного пользования;
5. Ограничен ли во времени и средствах исследовательский проект?
  - а) да;
  - б) нет.
6. В каком из представленных ниже документов указываются наименование этапов, сроки выполнения проекта и ожидаемые результаты:
  - а) в техническом задании;

б) в смете затрат на выполнение проекта.

7. Какие цели преследует проект развития материально-технической базы научных исследователе?

- а) оценку состояния исследований в данной области;
- б) решение фундаментальной задачи в рамках данной проблем;
- в) обновление материально-технической базы научных исследований.

8. В представленном исследовательском проекте дана оценка современного состояния публикаций в области физики твердого тела. Можно ли считать его издательским проектом?

- а) да;
- б) нет.

9. Целесообразно ли для управления проектом создавать рабочую группу?

- а) да;
- б) нет.

10. Должна ли существовать связь между рабочей группой и всей организацией в целом?

- а) да;
- б) нет.

11. В чем состоит сущность сопоставительной экспертизы?

- а) в оценке потенциального воздействия результатов сравниваемых проектов на ситуацию на рынке?
- б) в сопоставлении количественных показателей инновационного проекта?
- в) в проверке обоснованности конкретных решений по финансированию инновационного проекта?

12. В предлагаемом проекте сформулирована проблема исследования, известная в науке, но предложены новые подходы к ее решению. Какое решение в данной ситуации может принять эксперт?

- а) проект заслуживает безусловной поддержки;
- б) проект заслуживает поддержке;
- в) проект может быть поддержан.

13. Какую из перечисляемых ниже задач решает первый уровень экспертизы?

- а) задачу предварительного рассмотрения проекта;
- б) задачу формализации результатов экспертизы на рейтинговой основе;
- в) задачу оформления заключения по проекту.

14. Являются ли синонимами понятия «срок окупаемости» и «период окупаемости»?

- а) да;
- б) нет

15. Какой проект из перечисленных ниже, следует поддержать?

- а) приведенные затраты — 1,8;

б) приведенные затраты — 2,0;

в) приведенные затраты — 2,5.

16. Какой эффективности уделяется наибольшее внимание на микроуровне?

а) народнохозяйственной;

б) бюджетной;

в) коммерческой.

17. Инновационное решение может быть принято в том случае, если расчетная величина  $i$

будет:

а) меньше величины, требуемой инвестором;

б) равно величине, требуемой инвестором.

18. Если интегральный эффект положителен, то индекс рентабельности будет:

а) больше единицы;

б) меньше единицы.

19) Учитывается ли ситуация «конфликта интересов» при подборе экспертов?

а) да;

б) нет.

20. Нужно ли при использовании стоимостных показателей в оценке проекта учитывать инфляционный фактор?

а) да;

б) нет

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Электронный ресурс]: учебник / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. - М. : Дашков и К°, 2016. - 208 с. – Режим доступа : [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=375808&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=375808&sr=1)
2. Управление персоналом [Текст] : учебник / под ред. И. Б. Дураковой. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 570 с.
3. Язов, М. М. Совершенствование документирования управленческой деятельности [Электронный ресурс]/ М. М. Язов. - М. : Лаборатория книги, 2010. - 72 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=89713>
4. Вертакова, Ю. В. Инновационный менеджмент [Текст] : учебное пособие / Ю. В. Вертакова ; Курский государственный технический университет. - Курск : КурскГТУ, 2006. - 200 с.
5. Вертакова, Ю. В. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю. В. Вертакова ; Курский государственный технический университет. - Курск : КурскГТУ, 2006. - 200 с.
6. Бухалков, М. И. Управление персоналом [Текст] : учебник / М. И. Бухалков. - М. : Инфра-М, 2007. - 368 с.
7. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 638 с.