

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП



Е.А. Мацуй

«03» __апреля 2025_
г.

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой менеджмента



Е.В. Крюкова

«03» __апреля 2025_ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

Составитель

**Минева О.К., профессор,
доктор экономических наук,
профессор кафедры менеджмент**

Согласовано с работодателями:

**Волынский И.А., Зам. Председателя
правительства Астраханской области;
Трещев В.В., Генеральный директор ООО
«Дюна-АСТ»;**

Направление подготовки

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Направленность (профиль) ОПОП

Стратегический менеджмент и инновации

Квалификация

магистр

Форма обучения

заочная

Год приема

2024

Курс

2

Семестр

4

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Целями освоения дисциплины «Управление знаниями» овладение общей концепцией создания нового знания как промежуточного звена между несистемным знанием и системным знанием его сущности, управления знаниями, а также анализом взаимосвязи знаний, мышления и ориентации его на эксперимент, исследования и постоянное обучение.

1.2. Задачи освоения дисциплины «Управление знаниями»

- Введение в проблему создания знания организации.
- Изучение места знаний в экономических, управленческих и организационных теориях.
- Ознакомление с теорией создания организационного знания и способами трансформации знания.
- Изучение условий создания организационного знания и пятифазной модели процесса создания организационного знания.
- Ознакомление с мировым опытом создания знания в реальных условиях.
- Ознакомление магистрантов с новыми организационными структурами на примере опыта первоклассных компаний.
- Предоставление систематизированных знаний о создании организационного знания в условиях глобализации.
- Рассмотрение знания как цель, как средство и как ресурсы деятельности.
- Ознакомление с совершенной гипертекстовой организацией (Sharp).
- Формирование и развитие навыков коллективного анализа конкретных практических ситуаций методом case-study, принятия оптимальных решений и аргументированного убеждения аудитории в сфере управления знаниями.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина «Управление знаниями» относится Блок 1 Шифр Б1.Д.02.01
Дисциплина изучается в 4 семестре.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины необходимы следующие знания, умения, навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами:

- Управление стратегическими изменениями

Знания: основные положения управления на основе бизнес-процессов и стадии проведения реинжиниринга бизнес-процессов

Умения: проводить организационный анализ для подготовки к реструктуризации управления компанией

Навыки: применения инструментов и методов внедрения стратегических организационных изменений.

2.2. Последующие учебные дисциплины (модули) и (или) практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем): Дисциплина «Управление знаниями» является теоретической и эмпирической базой, необходимой для усвоения материала по учебным дисциплинам профессионального цикла по направлению подготовки «Менеджмент». В процессе последующего освоения указанных дисциплин компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки:

а) Универсальные:

УК – 1- Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

ИДК_{УК1.2.} -Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению

УК-6 -Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

ИДК_{УК6.2}Определяет образовательные потребности и способы совершенствования собственной (в том числе профессиональной) деятельности на основе самооценки

б) Общепрофессиональные: нет

в) Профессиональные:

ПК -2 - Способен обеспечивать стратегическое управление процессами модернизации и совершенствования производства на основе внедрения инноваций, моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах и современных информационных систем

ИДК _{УК2.5} – Проводит обучение и повышение квалификации рабочих и инженернотехнических работников и обеспечивает постоянное совершенствование подготовки персонала.

Таблица 1 – Декомпозиция результатов обучения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
УК – 1- Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК – 1.1.2. - методы определения пробелов в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению	ИУК – 1.2.2. – определять пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению	ИУК – 1.3.2. – навыками определения пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению
УК-6 -Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	ИУК – 6.1.2. методы выявления образовательных потребностей	ИУК – 6.2.2. проводить самооценку дефицита образовательных потребностей	ИУК – 6.3.2. навыками компесации образовательных потребностей (в т.ч. самообразования)
ПК -2 - Способен обеспечивать стратегическое	ИПК – 2.1.5 – методы обучения и повышения	ИПК – 2.2.5. – определять методы обучения и	ИПК – 2.3.5. – навыками определения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
управление процессами модернизации и совершенствования производства на основе внедрения инноваций, моделирования бизнес-процессов в интегрированных Научно-производственных структурах и современных информационных систем	квалификации рабочих и инженерно-технических работников и обеспечения постоянного совершенствования подготовки персонала.	повышения квалификации рабочих и инженерно-технических работников и обеспечения постоянного совершенствования подготовки персонала.	методов обучения и повышения квалификации рабочих и инженерно-технических работников и обеспечения постоянного совершенствования подготовки персонала.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоемкость дисциплины в соответствии с учебным планом составляет 2 зачетные единицы (72 часа).

Трудоемкость отдельных видов учебной работы студентов различных форм обучения приведена в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Трудоемкость отдельных видов учебной работы по формам обучения

Вид учебной и внеучебной работы	для очной формы обучения	для очно-заочной формы обучения	для заочной формы обучения
Объем дисциплины в зачетных единицах			2
Объем дисциплины в академических часах			72
Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего), в том числе (час.):			10
- занятия лекционного типа, в том числе:			4
- практическая подготовка (если предусмотрена)			
- занятия семинарского типа (семинары, практические, лабораторные), в том числе:			6
- практическая подготовка (если предусмотрена)			
Самостоятельная работа обучающихся (час.)			62
Форма промежуточной аттестации обучающегося, семестр	Не реализуется		Зачет в 4 с.

Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий и самостоятельной работы, для каждой формы обучения представлено в таблице 2.2.

**Таблица 2.2. Структура и содержание дисциплины (модуля)
для заочной формы обучения**

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Контактная работа, час.							СР, час.	Итого часов	Форма текущего контроля успеваемости и, форма промежуточ ной аттестации	
	Л	в т.ч. ПП	ПЗ	в т.ч. ПП	ЛР	в т. ч. П П	КР / КП				
Тема 1. Стратегия развития самообучающейся компании	1		2					15	18	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении и задания	
Тема 2. Управление трансфером знаний	1		2					15	18	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении и задания	
Тема 3. Организационное обучение и его методы	1		1					15	17	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении и заданий	
Тема 4. Оценка эффективности результата организационного обучения	1		1					17	19	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении и заданий	
Консультации									1		
Контроль промежуточной аттестации											Зачет
ИТОГО за семестр:	4		6					62	72		

Таблица 3 – Матрица соотношения разделов, тем учебной дисциплины (модуля) и формируемых компетенций

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компетенции			Общее количество компетенций
		УК - 1	УК - 6	ПК-2	
Тема 1. Стратегия развития самообучающейся	18	+	+	+	3

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компетенции			Общее количество компетенций
		УК - 1	УК - 6	ПК-2	
компании					
Тема 2. Управление трансфером знаний	18	+	+	+	3
Тема 3. Организационное обучение и его методы	17	+	+	+	3
Тема 4. Оценка эффективности результата организационного обучения	19	+	+	+	3
Итого	72				

Краткое содержание каждой темы дисциплины (модуля)

Тема 1. Стратегия развития самообучающейся компании

Взаимосвязь стратегии развития и кластерной политики региона. Стратегическая карта. Проекция «Персонал и развитие». Взаимосвязь принципов планирования развития персонала и основополагающих компонентов развития компании. Работы Армстронга М., Арджириса К., Кибанова А.Я., Киркпатрика Д., Мининой В.Н., Мескона М.Х., Нонака И., Оучи У., Рамперсарда Х., Сенге П., Такеучи Х., Уитмора Дж., Харрисона Р., Харского К.В., Эфендиева А.Г. и других. Программа развития сотрудников в современной компании: Блок идентификации, включающий в себя стратегический анализ имеющихся трудовых ресурсов и источников покрытия «дефицита». Блок развития сотрудников, включающий в себя определение потребности в обучении, разработку программ обучения, системы поддержки результатов обучения. Блок продвижения сотрудников, включающий в себя ротацию персонала в компании. «Блок идентификации». «Блок развития сотрудников». Матрица соответствия профессионально-квалификационного уровня. Современные подходы к управлению знаниями в компании. Ресурсная теория К. Виига, теория самообучающейся организации. Три уровня процесса управления знаниями: создания, использования и утилизации знаний. Базовые компоненты организационной структуры управления знаниями: персонал, технология, процессы

Тема 2. Управление трансфером знаний

Трансфер знаний в компании. Дорожная карта управления знаниями в современной компании. Изменение представлений в теории и практике менеджмента о роли и значении трансфера знаний в управлении компанией. Особенности трансфера знаний в компании. Уровни развития компетенций сотрудников компании по сбору, хранению и использованию корпоративной базы знаний. Критерии оценки эффективности трансфера знаний компании.

Тема 3. Организационное обучение и его методы

Сущность системы непрерывного обучения, характеристика служб, ответственных за данное направление. Работы Арджириса К. и Шона Д. Обучение с одинарной и двойной петлями. Динамическая модель создания организационного знания - спираль знаний И. Нонака и Х. Такеучи. Составление паспортов рабочих мест. Учебно-методическое обеспечение обучения. Коучинг. Подготовка коучей. Шэдоуинг. Принципы, методы и формы обучения персонала. Методы обучения на рабочем месте и вне его – преимущества

и недостатки. Активное обучение Р. Реванса, Обучение в Т-группах К. Левина, Ротация персонала как метод обучения.

Тема 5. Оценка эффективности результата организационного обучения

Оценка эффективности по А. Хэмблину. Модель Киркпатрика. Уровни оценки эффективности обучения по Киркпатрику. Таксономия Блума, уровни мышления когнитивной таксономии Блума и инструментарий оценки ее эффективности. Return On Investment по Д. Филипсу. Особенности сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом. Организация работы с обратной связью, обработка результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине (модулю)

Освоение дисциплины «Управление знаниями» предполагает значительный объем самостоятельной работы. Она проводится на базе изучения доступных из списка основной и дополнительной литературы учебников и учебных пособий, а при их отсутствии – по другим источникам, в частности, по самостоятельно подобранным статьям из экономических журналов. Главный ориентир подготовки – круг вопросов, вынесенных на семинар, зачет.

В процессе преподавания дисциплины «Принятие управленческих решений» используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя

Методические рекомендации по проведению лекционных занятий.

Методические рекомендации по проведению семинаров.

Семинары выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Порядок проведения семинара.

1. преподаватель предварительно сообщает обучающимся перечень вопросов, подлежащих рассмотрению на семинаре, и/или темы сообщений/докладов, а также перечень литературных/информационных источников, рекомендуемых для дополнительного углубленного изучения рассматриваемых на семинаре вопросов;

2. заслушивается заранее подготовленный одним или несколькими студентами доклад или сообщение, по завершении которого преподавателем организуется его обсуждение. Студенты вызываются к доске для решения задач для закрепления материала по теме семинара.

3. в ходе обсуждения докладов/выступлений, решения задач у доски преподаватель стимулирует возникновение дискуссии по обсуждаемым вопросам и ее реализацию в управляемых условиях

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем и вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по курсу определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы работы
Тема 1. Стратегия развития самообучающейся компании	14	1. Ответы на вопросы 2. Кейс «Опыт компании Dow BSL»
Тема 2. Управление трансфером знаний	14	1. Ответы на вопросы 2. Ситуационная задача «Характеристики этапов формирования и развития теорий управления информационными ресурсами в компании» 3 Кейс «Управление знаниями в компании Volvo Group» 4. Тестирование 5. WEB-круиз «Самообучающиеся компании»
Тема 3. Организационное обучение и его методы	14	1. Ответы на вопросы 2. Ситуационные задачи «Организационное обучение» 2.1. «Я – модератор дискуссионной площадки «Где и как эффективнее обучать персонал организации?» 2.2. «Выбор метода организационного обучения» 3. Web – круиз «Ваше мнение об организационном обучении»
Тема 4. Оценка эффективности результата организационного обучения	20	1. Ответы на вопросы 2. Кейс «Оценка эффективности организационного обучения компании «Фарм и К»

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины (модуля), выполняемые обучающимися самостоятельно

Письменные работы, самостоятельно выполняемые обучающимися при освоении дисциплины, не предусмотрены.

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии

6.1. Образовательные технологии

Раздел, тема дисциплины	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1. Стратегия развития	Лекция-диалог		Не

самообучающейся компании			предусмотрено
Тема 2. Управление трансфером знаний	Лекция-диалог		Не предусмотрено
Тема 3. Организационное обучение и его методы		Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 4. Оценка эффективности результата организационного обучения		Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено

6.2. Информационные технологии

- использование возможностей интернета в учебном процессе (использование сайта преподавателя (рассылка заданий, предоставление выполненных работ, ответы на вопросы, ознакомление обучающихся с оценками и т. д.);
- использование электронных учебников и различных сайтов (например, электронных библиотек, журналов и т. д.) как источников информации;
- использование возможностей электронной почты преподавателя;
- использование средств представления учебной информации (электронных учебных пособий и практикумов, применение новых технологий для проведения очных (традиционных) лекций и семинаров с использованием презентаций и т. д.);
- использование интегрированных образовательных сред, где главной составляющей являются не только применяемые технологии, но и содержательная часть, т. е. информационные ресурсы (доступ к мировым информационным ресурсам, на базе которых строится учебный процесс);
- использование виртуальной обучающей среды (LMS Moodle «Электронное образование») или иных информационных систем, сервисов и мессенджеров]

6.3.1. Программное обеспечение

Перечень лицензионного программного обеспечения

Наименование программного обеспечения	Назначение
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
MathCad 14	Система компьютерной алгебры из класса систем автоматизированного проектирования, ориентированная на подготовку интерактивных документов с вычислениями и визуальным

	сопровождением
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
1	Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» http://dlib.eastview.com Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
2	Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
3	Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
4	Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
5	Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. http://mars.arbicon.ru
6	Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

Таблица 6 – Соответствие разделов, тем дисциплины (модуля), результатов обучения по дисциплине и оценочных средств

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Стратегия развития самообучающейся компании	УК – 1 УК-6 ПК- 2	1. Ответы на вопросы 2. Кейс «Опыт компании Dow BSL»
2	Тема 2. Управление трансфером знаний	УК – 1 УК-6 ПК- 2	1. Ответы на вопросы 2. Ситуационная задача «Характеристики этапов формирования и развития теорий управления информационным и ресурсами в компании» 3 Кейс «Управление знаниями в компании Volvo Group» 4. Тестирование 5. WEB-квиз «Самообучающиеся компании»
3	Тема 3. Организационное обучение и его методы	УК – 1 УК-6 ПК- 2	1. Ответы на вопросы 2. Ситуационные задачи «Организационное обучение» 2.1. «Я – модератор дискуссионной площадки «Где и как эффективнее обучать персонал организации?»» 2.2. «Выбор метода организационного обучения» 3. Web – квиз «Ваше мнение об организационном обучении»
4	Тема 4. Оценка эффективности результата организационного обучения	УК – 1 УК-6 ПК- 2	1. Ответы на вопросы 2. Кейс «Оценка эффективности организационного обучения компании «Фарм и К»

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Таблица 7 – Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить

Шкала оценивания	Критерии оценивания
	примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8 – Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задания

7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Тема 1. Стратегия развития самообучающейся компании

Ответьте на вопросы:

1. Перечислите основные составляющие процесса развития персонала.
2. Почему процесс развития персонала предполагает подчинение стратегии развития персонала.
3. В чем заключается процесс каскадирования стратегических целей развития компании на процесс управления персоналом.
4. Раскройте сущность и содержание процесса «уплощения» организационной структуры компании.
5. Какие задачи решает компания в процессе управления развитием персонала?
6. Чем отличается монетарная парадигма традиционного и бережливого производства? Приведите примеры.
7. Почему в российских и зарубежных компаниях различный

уровень и качество управления развитием персонала?

8. По каким критериям можно оценить реальную пользу управления развитием персонала компании?

1. Кейс «Опыт компании Dow BSL»

Внимательно изучите представленный ниже кейс². Ответьте на следующие вопросы:

- какие шаги были предприняты руководством компании «Dow BSL» для создания атмосферы доверия в компании и приобретения статуса самого успешного работодателя в регионе?

- почему в 2000 году «Dow BSL» начинает инициативу по созданию Ассоциации компаний Центральной Германии?

В 1990 году заводы сети химической промышленности Германии едва «держались на плаву». Они насчитывали около 26 000 рабочих и отличались низкой производительностью, отсутствием продаж и маркетинговой политики. В 1995 году заводы, в ходе приватизации, были переданы в частную собственность. Их приобрела компания «DowChemical» (США). К 2000 году компания инвестировала более 2 млрд. евро в данный регион. В 2000 году она выкупила оставшиеся 20% акций у государства и, таким образом, получила полный контроль над преобразованным заводом «Buna SOW LeunaOlefinverbund» (BSL). Новый исполнительный директор, которому предстояло возглавить «BSL» должен был помимо преобразования сети разрушенных заводов, также справиться с волной недовольства из-за массовых увольнений, растущей в восточной Германии. Компания решила, что «BSL» должен возглавить Барт Дж. Гроут (родился в Нидерландах), который в течение предыдущих пяти лет занимал пост вице-президента в бразильском филиале компании, а затем в Рейнском центре компании «Dow», который контролировал деятельность на французском и немецком рынках. Гроут провел серьезные преобразования, которые сделали компанию самой современной, самой крупной, самой надежной компанией химической промышленности в Германии. Компания демонтировала 60 и модернизировала 9 старых заводов, построила 15 новых, а также построила трубопроводы, обеспечивающие доступ к сырью, транспортируемому через морские порты. Тем не менее, закрытие старых заводов и увольнение сотрудников привело многих

восточных немцев к бедственному положению. Компания «Dow BSL», возглавляемая Гроутом, сократила около 4000 человек. Преобразования, проведенные компанией, дали массу поводов для недовольства. Гроут опасался саботажа. Он считал своим долгом восстановить доверие в регионе и проявить должное уважение и внимание к традициям «химического треугольника». Гроут решил привлечь людей, которые, по его мнению, несмотря на отсутствия знаний в сфере новейших технологий, имели большой опыт работы в химической промышленности. Чтобы нейтрализовать чувство тревоги у работников, Гроут объявил о намерении оценить вклад в работу каждого сотрудника на заводе, сохранить все рабочие места до конца текущего года, предоставить возможность отработать 9 месяцев до момента увольнения. Компания «Dow» часто вновь нанимала работников, уволенных ранее, для обучения новых сотрудников. Тем не менее, к 2003 году в компании «DowCentralGermany» было занято 2 250 сотрудников, что составляло всего лишь 10% от первоначального штата. При этом к 2004 году компания вошла в список 50 наиболее привлекательных работодателей Германии и была признана лучшим работодателем в химической отрасли. Хотя основной целью компании в Центральной Германии было эффективное производство, она также проводила исследовательскую работу в данном регионе, обеспечивая услугами другие производственные единицы «Dow».

В 1998 году компания «Dow» учредила региональный промышленный парк, который предоставлял инвесторам из смежных отраслей хорошо развитую инфраструктуру в непосредственной близости к заводам «Dow». К 2005 году 13 других химических компаний

инвестировали в строительство на территории этого парка предприятий около 300 млн. евро, создав при этом 600 новых рабочих мест. Компания способствовала разработке бизнес планов и обеспечивала фирмы, расположенные в парке, другими необходимыми услугами. Размещение нескольких фирм на одной территории помогало распределить часть огромных издержек на инфраструктуру. Наряду с другими 80 компаниями и региональными ассоциациями компания «Dow» вошла в состав двух важных сетевых объединений, которые помогали укрепить сотрудничество 6 основных химических парков. Для проведения прикладных исследований «Dow» сотрудничала с различными учебными заведениями и центрами новых технологий. Наряду с экономической деятельностью компания «Dow» занималась благотворительностью на территории региона. Особое значение компания придавала развитию образования. С 1996 года компания «Dow» и ее партнеры обучили более 350 молодых специалистов. Компания спонсировала разработку программ, организацию выставок и создание лабораторий в средних школах по всему региону с целью привлечения внимания школьников к возможностям и перспективам химической промышленности. Глава отдела кадров компании «Dow BSL», возглавляла проведение этой работы. И все же Гроут понимал, что существуют определенные проблемы. Мотивация сотрудников и утечка кадров представляли, по мнению Гроута, серьезную потенциальную угрозу для компании в случае, если регион по-прежнему будет отставать в экономическом развитии. Он пришел к выводу, что «повышение экономического развития являлось решающим фактором, без которого все усилия, включая деятельность в школах, не окажут особого влияния на ситуацию в регионе». В 1997 году Барт Дж. Гроут решил выступить с инициативой со стороны частного сектора с целью стимулирования экономического развития в Центральной Германии. В 2000 году была образована Ассоциация регионального маркетинга Центральной Германии. Она была учреждена как некоммерческая организация, финансируемая за счет членских взносов. К 2004 году в ее состав входило около 50 крупных компаний, включая «Dow» («Дау»), «BMW», «E.ON», «Bayer», «Siemens», «Pricewaterhouse Coopers», «Ernst&Young» и «KPMG», и четыре крупных города (Лейпциг, Галле, Йена и Дессау).

3. WEB-квиз «Самообучающиеся компании»

Задание: Отличительные и схожие признаки самообучающихся компаний

Интернет-ресурсы:

- <https://moluch.ru/archive/337/75232/> - Самообучающиеся организации: современные подходы, отечественный и зарубежный опыт (Василисов, М. Е. Самообучающиеся организации: современные подходы, отечественный и зарубежный опыт / М. Е. Василисов. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 47 (337). — С. 88-90. — URL: <https://moluch.ru/archive/337/75232/> (дата обращения: 22.06.2022).
- Собственные примеры.

Тема 2. Управление трансфером знаний

1. Ответьте на вопросы:

1. Раскройте сущность и содержание процесса управления знаниями компании.
2. Какие задачи решает компания в процессе управления знаниями?
3. Чем отличается процесс управления информацией в компании от процесса управления знаниями?
4. Почему в российских и зарубежных компаниях различный уровень и качество управления знаниями?
5. В чем заключается сложность утилизации знаний компании?
6. Как связаны между собой обеспечение конкурентоспособности компании и управление ее

- корпоративными знаниями?
7. Как с помощью эффективного управления знаниями компания может получать дополнительную прибыль?
 8. Раскройте сущность и содержание трансфера знаний в компании
 9. Какие проблемы могут возникать у компании в процессе трансфера знаний?
 10. Какие задачи необходимо решать компании на каждом этапе трансфера знаний?
 11. По каким критериям можно оценить эффективность трансфера знаний компании?

2. Ситуационная задача «Характеристики этапов формирования и развития теорий управления информационными ресурсами в компании»

Заполните пропущенные в таблице Е характеристики этапов формирования и развития теорий управления информационными ресурсами в компании.

Таблица Е

Характеристики этапов формирования и развития теорий управления информационными ресурсами в компании.

<i>Этапы формирования и развития</i>	<i>Содержание</i>	<i>Задачи</i>	<i>Технологии</i>
60-е годы XX века	Проектирование информационных систем	Автоматизированная обработка информации для создания внутренних информационных ресурсов компании	
80-е годы XX века	Информационный менеджмент		Технологии эффективного использования информационных ресурсов
90-е годы XX века	Управление знаниями		

3. Кейс «Управление знаниями в компании Volvo Group»

Volvo Group производит грузовую и строительную технику, промышленные двигатели под различными брендами. Разработка новой линейки, например, грузовых автомобилей, невозможна без детальной информации о предыдущих разработках. Соответственно цели системы управления знаниями в компании Volvo Group- сбор, анализ, хранение и распространение знаний внутри организации. В Volvo Group есть различные бизнесы и подразделения, в том числе и Volvo IT, по сути, собственная ИТ-компания. Соответственно, важно обеспечивать управление знаниями в области разработки и поддержки ИТ-решений. Для этого используется управление знаниями в R&D. (Research&Development) - это научно-исследовательские и опытно- конструкторские работы (НИОКР), комплекс мероприятий, включающий в себя как научные исследования, так и производство опытных и мелкосерийных образцов продукции, предшествующий запуску нового продукта или системы в промышленное производство. У компании должна быть информация по всем проектам, и она должна быть

доступна сотрудникам. Причем, пользу могут принести не только истории успеха, но и ошибочные решения. Результаты анализа основных причин по всем проблемным вопросам учитываются при запуске новых проектов. Volvo Group имеет разветвленную организационную структуру и штат профессиональных сотрудников по всему миру. Соответственно активно используется тэгирование информации на внутреннем портале, применяются различные фильтры при публикации новостей, что позволяет быстро найти нужного сотрудника, понять, в каких проектах он был задействован. Или, например, найти нужный документ в огромном массиве хранящейся информации. Кроме того, у компании есть отдельный корпоративный портал по обучению, где можно получить доступ к опыту и навыкам, накопленным Volvo Group за десятилетия работы по всему миру.

Задание.

Ответьте на вопросы и обоснуйте свое мнение примерами из кейса.

1. Какие бизнес-стимулы обусловили внедрение системы управления знаниями в компаниях?
2. Какие социальные инструменты и инструменты для совместной работы используются при управлении знаниями?
3. Как внедрение новых технологий управления знаниями повлияло на дальнейшую деятельность компаний?
4. С какими проблемами сталкиваются компании при внедрении системы управления знаниями?
5. Чему компании научились, управляя знаниями, и совершенствуя данный процесс?
6. Какие у компаний дальнейшие планы по изменениям и доработкам системы управления знаниями.

Тема 3. Организационное обучение и его методы

Ответьте на вопросы:

1. Что, на Ваш взгляд, является определяющим в процессе обучения сотрудников организации в современных условиях?
2. В чем отличие организационного обучения от традиционного повышения квалификации сотрудников организации?
3. Дайте характеристику каждого из подходов к процессам организационного обучения. В чем их принципиальное отличие?
4. Поясните суть модели «спираль знаний», приведите примеры действий, происходящих на каждом этапе, используя конкретные примеры. Возможно ли применение данной модели при обучении студентов в вузе?
5. Какую организацию можно считать самообучающейся организацией? Приведите примеры самообучающихся организаций из числа реальных российских и зарубежных компаний.
6. Дайте характеристику основным методам обучения на рабочем месте. Выделите преимущества и недостатки каждого из них. Какие из указанных методов, на ваш взгляд, наиболее оптимальны для обучения вновь принятых на работу сотрудников?
7. Какими основными принципами, на ваш взгляд, должен руководствоваться руководитель службы обучения и развития персонала крупной межрегиональной организации при выборе методов обучения для группы топ - менеджеров региональных структурных подразделений?
8. Что такое самообучающаяся компания
9. Спираль К. Арджириса в «научающихся организациях»
10. Пять дисциплин, необходимые для создания самообучающейся организации по П. Синге
11. Шесть факторов концепции научающейся организации П. Кандола и Дж.

Фуллертон

12. Одиннадцать признаков, присущих обучающейся организации Майкл Педлера
13. В чем суть развития культуры самообучающейся компании
14. Преимущества, которые получает компания от формата самообучающейся организации

2. Ситуационные задачи «Организационное обучение»

2.1. «Я – модератор дискуссионной площадки «Где и как эффективнее обучать персонал организации?»»

Подготовьтесь к участию в работе дискуссионной площадки «Где и как эффективнее обучать персонал организации?». Выберите один из видов обучения (на или вне рабочего места) и подготовьте аргументированное выступление в его пользу. Вам необходимо стать модератором дискуссионной площадки. Существует классический алгоритм проведения групповой дискуссии, состоящий из пяти этапов: проблематизация (запуск дискуссии); инструктирование (ознакомление участников с целью, темой, регламентами и правилами); обмен мнениями; оценка совместная полученной информации; подведение итогов. Используя данный алгоритм, опишите функции модератора на каждом этапе, подготовьте текст вашего выступления для каждого этапа, предварительные варианты промежуточных итогов дискуссии, презентационный материал (слайды, видеосюжеты, схемы для фиксации на флип-чартах и пр.).

2. 2. «Выбор метода организационного обучения»

Вы руководитель HR - службы компании, специализирующейся на предоставлении услуг населению региона в сфере образовательного туризма (обучение и стажировки для взрослых и детей). Количество сотрудников — 24 человека, средний возраст 34 года, более 80% кадрового состава — женщины, имеющие детей, все сотрудники имеют высшее образование. Руководитель организации поставил перед Вами задачу провести обучение сотрудников по оптимизации использования ими рабочего времени, планировании производственных процессов и создании для каждого эффективного плана графика рабочего дня с учетом должностных обязанностей и индивидуальных особенностей каждого. Финансовые ресурсы на проведение обучения ограничены. Какие методы и

формы обучения вы предложите руководителю на рассмотрение? Подготовьте несколько вариантов на рассмотрение.

3. Web – крuiз «Ваше мнение об организационном обучении»

1. Поясните, что означает подход к структуре обучения «семьдесят-двадцать-десять». Является ли такой подход, на ваш взгляд, оптимальным для любой организации? Приведите примеры организаций из различных сфер бизнеса и прокомментируйте свой ответ.

2. Внимательно ознакомьтесь с цитатой Джека Уэлча, исполнительного директора General Electric (США). «Основными источниками наших конкурентных преимуществ являются желание и способность организации учиться и быстро преобразовывать знания в действия». Какие из групп методов обучения наиболее точно отражают процесс, представленный в этой цитате? Аргументируйте свой выбор.

3. Дайте характеристику основным методам обучения на рабочем месте. Выделите преимущества и недостатки каждого из них. Какие из указанных методов, на ваш взгляд, наиболее оптимальны для обучения вновь принятых на работу сотрудников?

4. Какими основными принципами, на ваш взгляд, должен руководствоваться руководитель службы обучения и развития персонала крупной межрегиональной организации при выборе методов обучения для группы топ - менеджеров региональных структурных подразделений?

Задание: найдите примеры из Интернет-ресурсов, подтверждающим ваши выводы

Тема 4. Оценка эффективности результата организационного обучения

1. Ответьте на вопросы:

Ответьте на вопросы:

1. Что является, на ваш взгляд, результатом эффективной организации системы обучения в компании? Приведите примеры конкретных показателей оценки эффективности. Могут ли эти показатели быть одинаковыми для компаний различных сфер деятельности?
2. Какие существуют уровни оценки обучения в модели по Д.Киркпатрику? Опишите процессы, происходящие на каждом из уровней, с позиции: а) сотрудника, проходящего обучение; б) преподавателя-тренера; в) руководителя службы по управлению персоналом; г) руководителя организации.
3. Дайте характеристику инструментам оценки, которые могут быть использованы для каждого из четырех уровней модели Киркпатрика. Какие из них, по вашему мнению, наиболее информативны? Аргументируйте свой выбор (критерий эффективности выберите самостоятельно).
4. Поясните суть показателя ROI (отдача от инвестиций), предложенного для пятого уровня модели Киркпатрика. Может ли данный показатель быть использован для оценки иных бизнес-процессов в организации?
5. Какие уровни включены в Блумом в когнитивную (познавательную) сферу мыслительной деятельности? Попытайтесь приложить их на ваш процесс обучения. Действительно ли необходимо последовательное прохождение каждого уровня для полного овладения знаниями и достижения целей образовательного процесса?

2. Кейс «Оценка эффективности организационного обучения компании «Фарм и К»

1. В компании «Фарм и К» был проведен тренинг «Эффективные коммуникации с клиентами» для фармацевтов-провизоров, осуществляющих консультирование посетителей аптек. Количество участников составило 15 человек. Продолжительность тренинга - 16 часов (два дня по 8 часов). Тренинг проводился на территории стороннего консалтингового центра, обучение осуществляли два приглашенных тренера-модератора. Участникам был обеспечен трансфер до/от места проведения тренинга, питание, раздаточные материалы. После проведения тренинга участникам мероприятия было предложено оценить его эффективность по 10-бальной шкале на основе 12 показателей. Суммарный средний балл эффективности составил 8,6. Через три месяца после прохождения тренинга объем продаж вырос на 7%, количество клиентов сети аптек «Фарм и К» увеличилось на 8%, текучесть персонала снизилась на 12%.

На основе приведенных сведений:

- а) составьте анкету, которая предположительно была предоставлена участникам тренинга для оценки его эффективности, включающая 12 показателей со 10-тью бальными шкалами. Может ли суммарный балл 8,6 быть использован для демонстрации эффективности результатов обучения сотрудников компании?
- б) возможно ли оценить эффективность обучения с помощью показателя ROI (отдача от инвестиций)? Какие сведения вам необходимы? Рассчитайте данный показатель. Недостающая информация может быть найдена Вами посредством проведения анализа рыночных условий вашего региона. Для этого необходимо воспользоваться доступными веб- и прочими ресурсами.

Перечень вопросов и заданий, выносимых к зачету (укрупненные блоки)

1. Развитие сотрудников современной компании
2. Системы организационного обучения: сущность, цели и процесс

3. Методы организационного обучения
4. Оценка эффективности результатов организационного обучения
5. Современные подходы к управлению знаниями в компании
6. Трансфер знаний в компании
7. «Дорожная карта» управления знаниями в современной компании
8. Спираль К. Арджириса в «научающихся организациях»
9. Самообучающаяся компания
10. Уровни оценки обучения в модели по Д.Киркпатрику

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
УК-1 – Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий				
1.	Задание закрытого типа	Как идентифицировать наличие проблемной ситуации? 1) наблюдение 2) анкетирование 3) из СМИ	1,2,3	1
2.		Системный подход это: 1) любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь 2) неформальная система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой	1	1
3.		При использовании системного подхода НЕ следует рассматривать 1) взаимосвязь компонентов, не входящих в системную связь между ними 2) взаимосвязь с внешней средой	1	1
4.		Взаимосвязь с внешней средой предусматривается при осуществлении критического анализа проблемной ситуации 1) да 2) нет	1	1
5.		Критический анализ проходит	1, 2	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		с использованием 1) методов анкетирования 2) анализа статистического материала 3) общественного мнения		
6.	Задание открытого типа	В чем заключается системный подход к менеджменту (обоснуйте)	Системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.	5
7.		Ситуационная задача: Что такое критический анализ (приведите пример)	Критический анализ — это совокупность методов, приемов изучения (исследования) и решения проблем. Речь идет о выявлении альтернативных возможностей повышения эффективности управленческого труда, путем изучения предшествующего опыта, критического анализа явлений и процессов. На основе анализа строится обратная связь в системе руководитель — подчиненный.	5
8.		Ситуационная задача: Метод критического пути – что это такое и приведите пример	Определение наиболее длительной последовательности задач от начала проекта до его окончания с учетом их взаимосвязи. Задачи, лежащие на критическом пути	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			(критические задачи), имеют нулевой резерв времени выполнения, и, в случае изменения их длительности, изменяются сроки всего проекта. В связи с этим, при выполнении проекта критические задачи требуют более тщательного контроля, в частности, своевременного выявления проблем и рисков, влияющих на сроки их выполнения и, следовательно, на сроки выполнения проекта в целом. В процессе выполнения проекта критический путь проекта может меняться, так как при изменении длительности задач некоторые из них могут оказаться на критическом пути.	
9.		Ситуационная задача: Алгоритм проведения системного анализа (пример)	1. Формулирование цели исследования 2. Критический анализ фактологического материала 3. Разработка дизайна исследования 4. Определение выборки 5. Сбор первичных материалов 6. Обработка результатов 7. Выявление взаимосвязей, угрожающих позиций, разработка новых моделей взаимодействия и тд	5
10.		Какие методы исследования могут использоваться при проведении системного	1. Анализ Парето; 2. Диаграмма Исикавы; 3. Статистическое	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		анализа	управление процессами; 4. Методология 6 сигм; 5. Методология “Бережливое производство”, и другие.	
УК-6 -Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки				
11.	Задание закрытого типа	Как идентифицировать наличие проблемной ситуации у себя? 1) тайм менеджмент 2) метод 360 градусов 3) из СМИ	1,2,3	1
12.		Какими инструментами можно идентифицировать личные «проблемы» 1) карты визуализации 2) мнением родителей 3) образом из СМИ	1,2	1
13.		При использовании самооценки НЕ следует рассматривать 1) образ, сформированный в соцсетях 2) профессиональные требования	1	1
14.		Взаимосвязь с внешней средой предусматривается при осуществлении самоанализа 1) да 2) нет	1	1
15.		Самоанализ НЕ проходит с использованием 1) методов анкетирования 2) анализа статистического материала 3) приложения профессиональных требований и собственных способностей	1, 2	1
16.	Задание открытого типа	Ситуационная задача: Динара С. считает, что она толстая, поэтому она не может работать помощником руководителя (обоснуйте)	Внешние характеристики по очень ограниченному перечню профессий действительно являются ограничением	5
17.		Ситуационная задача: Для занятия должности помощника руководителя требуется знание	Можно пройти профессиональный экзамен TOIFL или	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		английского языка, как провести идентификацию его знания	независимое тестирования и его результаты использовать для дальнейшего развития	
18.		Ситуационная задача: Самооценка Виктора М. довольно высока по его навыкам вождения автомобиля. Как подтвердить ее?	Пройти независимый профессиональный тест и выявить (при наличии) навыки, необходимые для развития	5
19.		Ситуационная задача: Ваши действия при проведении самооценки уровня владения компьютерной грамотностью	1. Выявление критических маркеров уровня владения компьютерной грамотностью конкретного работодателя/профессии 2. Прохождения независимого тестирования 3. Выявление «слабых» компетенций 4. Разработка программ обучения	5
20.		Ситуационная задача: Ваши действия при проведении самооценки уровня владения навыками публичного выступления	1. Выявление критических маркеров уровня демонстрации навыков публичного выступления для конкретной профессии 2. Прохождения независимого тестирования 3. Выявление «слабых» компетенций 4. Разработка программ обучения	5
ПК -2 - Способен обеспечивать стратегическое управление процессами модернизации и совершенствования производства на основе внедрения инноваций, моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах и современных информационных систем				
1.	Задание закрытого типа	Взаимосвязь с внешней средой предусматривается при осуществлении критического анализа проблемной ситуации 1) да 2) нет	1	1
2.		Под блокчейн понимают 1) это база данных с	1	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		<p>транзакциями, состоящая из последовательно выстроенной цепочки цифровых блоков, в каждом из которых хранится информация о предыдущем и следующем блоках.</p> <p>2) информационную программу с данными о сотрудниках.</p> <p>3) база данных о заработной плате сотрудников</p>		
3.		<p>В систему задач стратегического управления персоналом НЕ входят?</p> <p>1) обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии со стратегией</p> <p>2) рост удовлетворенности потребителей</p> <p>3) формирование внутренней среды организации таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритетные мотивы стимулируют воспроизводство и полное использование трудового потенциала и совершенствование стратегического управления</p>	2	1
4.		<p>Стратегическое управление персоналом направлено на:</p> <p>1) стратегию постоянного улучшения – стратегия «от достигнутого»</p> <p>2) стратегию скачка</p>	1, 2	1
5.		<p>Что такое надпрофессиональные навыки?</p> <p>а) Навыки, необходимые для выполнения основных обязанностей по работе</p> <p>б) Навыки, которые выходят за рамки основных обязанностей по работе</p> <p>с) Навыки, которые не имеют отношения к работе</p>	b	1
6.	Задание	Ситуационная задача:	➤ Планирование	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
	открытого типа	МУП «Водоканал» столкнулся с проблемой нехватки специалистов по обслуживанию очистных сооружений. Как, согласно, циклу Деминга-Шухера запланировать организационные изменения.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Выполнение ➤ Изучение ➤ Воздействие 	
7.		Ситуационная задача: Руководитель министерства спорта выявил неэффективно функционирующий отдел (дублирующие функции) и решил повысить их мотивацию через повышение заработной платы. С каким методом управления изменения мы столкнулись и как Вы бы провели изменения.	Применён метод «мусорного ящика», что является не эффективным.	5
8.		Ситуационная задача: Министерство спорта принимает решение разработать новый дизайн помещений. На каком уровне происходит изменение организационной культуры и что надо сделать, чтобы снизить сопротивление персонала этим нововведениям.	По Э.Шейну происходит изменение артефактов – это базовый уровень и он не требует глубокой проработки с персоналом	5
9.		Ситуационная стратегия: Министерство спорта принимает решение о запрете курения своим сотрудникам. На каком уровне происходит изменение организационной культуры и что надо сделать, чтобы снизить сопротивление персонала этим нововведениям.	По Э. Шейну изменения должны произойти на уровне ценностей. Это средний уровень организационной культуры, предполагающий работу с персоналом и помощь в осуществлении данного нововведения.	5
10.		4. Элементами модели «EASIER» НЕ являются: 1) «Создание и видение», 2) «Активизация» 3) «Избегание»	3	1

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
1.	Ответ вопросы	LMS Moodle «Цифровое обучение»	20	согласно расписанию
2.	Выполнение практических заданий	LMS Moodle «Цифровое обучение»	60	до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»
Всего			80	-
Блок бонусов				
3.	Своевременное выполнение всех заданий – до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»		10	
Всего			10	-
ИТОГО			100	-

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
Неготовность к занятию	4

Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
90–100	5 (отлично)	Зачтено
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69	3 (удовлетворительно)	Зачтено
60–64		
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	Не зачтено

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература

1. Карпов А.В. Технологии управления развитием персонала : учебник / Карпов А.В., Ключева Н.В., ред. — Москва : Проспект, 2016. — 403 с. — ISBN 978-5-392-19555-8. — URL: <https://book.ru/book/918955> (дата обращения: 10.06.2025). — Текст : электронный.
2. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации : учебное пособие / Дресвянников В.А. — Москва : КноРус, 2022. — 343 с. — ISBN 978-5-406-09380-1. — URL: <https://book.ru/book/943068> (дата обращения: 10.06.2025). — Текст : электронный

8.2. Дополнительная литература

1. Минева О. К., Горелова О.И., Лунев Д.А., Храмова Т.М. Технологии управления развитием персонала. Астрахань: Астраханский государственный университет, Издательский дом «Астраханский университет», 2013.– 64 с. ISBN 978-5-9926-0699-7
URL: <https://biblio.asu.edu.ru/Reader/Book/2014030312415223029700004755> (Электронная библиотека «Астраханский государственный университет»)
2. Лебедева, Н. Ю., Управление знаниями и изменениями : учебное пособие / Н. Ю. Лебедева, Е. М. Широлина. — Москва : Русайнс, 2024. — 72 с. — ISBN 978-5-466-05332-6. — URL: <https://book.ru/book/952873> (дата обращения: 18.08.2024). — Текст : электронный.
3. Информационные технологии в управлении персоналом : учебное пособие / В.А. Бабюх, Р.В. Куприянов, А.В. Морозов [и др.] ; под общ. ред. Н.Ш. Валеевой. — Москва : КноРус, 2022. — 178 с. — ISBN 978-5-406-10085-1. — URL:<https://book.ru/book/944620> (дата обращения: 22.08.2024). — Текст : электронный

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на электронной платформе ООО «БИБЛИОТЕХ»: <https://biblio.asu.edu.ru>.
2. Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» <http://dlib.eastview.com>. Регистрация с компьютеров АГУ.
3. Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) <http://mars.arbicon.ru>
4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам - <http://window.edu.ru>
5. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации- <https://minobrnauki.gov.ru>
6. Информационно-аналитический портал государственной программы Российской Федерации «Доступная среда» - <http://zhit-vmeste.ru>

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Лекционные и практические занятия:

- Аудитория, оснащенная презентационной техникой: проектор, экран, компьютер (ноутбук), звуковые колонки, микрофон (в случае количества студентов более 80 человек);
- Рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет
- Для самостоятельной работы студенту предоставляется доступ к библиотеке, читальному залу, залу открытого доступа к сети Интернет, ПК.

10. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) ПРИ ОБУЧЕНИИ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля) при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья учитываются их индивидуальные психофизические особенности. Обучение инвалидов

осуществляется также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).

Для лиц с нарушением слуха возможно предоставление учебной информации в визуальной форме (краткий конспект лекций; тексты заданий, напечатанные увеличенным шрифтом), на аудиторных занятиях допускается присутствие ассистента, а также сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков. Текущий контроль успеваемости осуществляется в письменной форме: обучающийся письменно отвечает на вопросы, письменно выполняет практические задания. Доклад (реферат) также может быть представлен в письменной форме, при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т. д.). Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости время подготовки к ответу может быть увеличено.

Для лиц с нарушением зрения допускается аудиальное предоставление информации, а также использование на аудиторных занятиях звукозаписывающих устройств (диктофонов и т. д.). Допускается присутствие на занятиях ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь. Текущий контроль успеваемости осуществляется в устной форме. При проведении промежуточной аттестации для лиц с нарушением зрения тестирование может быть заменено на устное собеседование по вопросам.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, на аудиторных занятиях, а также при проведении процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации могут быть предоставлены необходимые технические средства (персональный компьютер, ноутбук или другой гаджет); допускается присутствие ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь (занять рабочее место, передвигаться по аудитории, прочитать задание, оформить ответ, общаться с преподавателем).