

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.В.Кочеткова

«30» __июня_____ 2024 г.

УТВЕРЖДАЮ

И.о. заведующего кафедрой менеджмента

_____ Е.В.Кочеткова

«30» __июня_____ 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

«Развитие систем менеджмента качества»
[наименование дисциплины (модуля)]

Составители

**Кочеткова Н.Н., к.э.н., доцент, доцент кафедры
менеджмента**

Направление подготовки /
специальность

38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) ОПОП

Управление персоналом

Квалификация (степень)

магистр

Форма обучения

заочная

Год приёма

2024

Курс

1

Семестр

2

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Целями освоения дисциплины (модуля) «Развитие систем менеджмента качества» являются подготовка специалиста, знающего концептуальные основы построения и реализации самообучающейся организации (СОО), а также наиболее важные вопросы практического формирования СОО в организациях по внедрению пяти черт и характеристик СОО.

1.2. Задачи освоения дисциплины (модуля):

-- освоить методику постановки и внедрения СОО на отечественных предприятиях.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина (модуль) «Создание самообучающейся организации» относится к дисциплинам по выбору Блока 1 учебного плана и осваивается в 4 семестре.

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

- «Экономика организаций»

Знания: основных понятий и терминов,

Умения: вырабатывать у обучающихся активную жизненную позицию по отношению к происходящим в обществе и народном хозяйстве социально-экономическим процессам,

Навыки: оценки эффективности, планирования и анализа деятельности предприятий);

- «Теория организации»

Знания: основ и истории развития управленческой науки;

Умения: обеспечить изучение новейших методологических и практических разработок в области менеджмента в условиях рыночной экономики.

Навыки: обоснования альтернативных вариантов деятельности предприятия в качестве основы управленческих решений;

2.3. Последующие учебные дисциплины (модули) и (или) практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем):

Стратегический менеджмент, менеджмент в организации, мотивация и стимулирование трудовой деятельности

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

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

Формируемые компетенции: ОК-6, ОПК-2, ОПК-3

Таблица 1 – Декомпозиция результатов обучения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать	Уметь	Владеть
способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-6);	Методы самоорганизации и самообразования	Применять на практике полученные знания и навыки	Навыками самоорганизации и самообразованию
способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости	Способы нахождения организационно-управленческих решений	Нести ответственность с решения с позиций социальной значимости	Навыками нахождения организационно-управленческих решений

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать	Уметь	Владеть
принимаемых решений (ОПК-2);		принимаемых решений	
Способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);	Способы проектирования организационных структур	участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Способностью проектировать организационные структуры

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объём дисциплины (модуля) составляет 3 зачётные единицы, в том числе 54 часа, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них 54 часа - практические, семинарские занятия и 54 часа – на самостоятельную работу обучающихся).

Таблица 2 – Структура и содержание дисциплины (модуля)

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самост. работа		Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации <i>[по семестрам]</i>
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
Тема 1. Развитие систем менеджмента качества	4		10			10	Фронтальный опрос Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study
Тема 2. Причины создания самообучающейся организации	4		10			10	Фронтальный опрос Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study
Тема 3. Специфика построения самообучающейся организации в зависимости от размера организации.	4		10			10	Фронтальный опрос Практическое задание
Тема 4. Особенности самообучающейся организации	4		10			10	Фронтальный опрос Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Практическое задание
Тема 5. Системы организационного обучения в контексте трансформации предприятий в самообучающиеся организации 5.1. Управление обучением как один из основных элементов создания самообучающейся организации. 5.2. Роль лидера в создании самообучающихся организаций 5.3. Групповое обучение и командная работа 5.4. Системное мышление как основа создания и развития СОО	4		14			14	Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Практическое задание 1 Практическое задание 2 Презентация Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Фронтальный опрос Практическое задание 3
Итого			54			54	Зачет

Примечание: Л – лекция; ПЗ – практическое занятие, семинар; ЛР – лабораторная работа; КР – курсовая работа; СР – самостоятельная работа.

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

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компетенции			Общее количество компетенций
		ОК-6	ОПК-2	ОПК-3	
Тема 1. Развитие систем менеджмента качества	20	+	+	+	3
Тема 2. Причины создания самообучающейся организации	20	+	+	+	3
Тема 3. Специфика построения самообучающейся организации в зависимости от размера организации.	20	+	+	+	3
Тема 4. Особенности самообучающейся организации	20	+	+	+	3

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компетенции			Общее количество компетенций
		ОК-6	ОПК-2	ОПК-3	
Тема 5. Системы организационного обучения в контексте трансформации предприятий в самообучающиеся организации 5.1. Управление обучением как один из основных элементов создания самообучающейся организации. 5.2. Роль лидера в создании самообучающихся организаций 5.3. Групповое обучение и командная работа 5.4. Системное мышление как основа создания и развития СОО	28	+	+	+	3

[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 2]

Краткое содержание каждой темы дисциплины (модуля)

Тема 1. Развитие систем менеджмента качества

Пять дисциплин П. Сенге. Признаки самообучающихся организаций.

Тема 2. Причины создания самообучающейся организации. Как превратиться в самообучающуюся организацию. Этапы построения самообучающейся организации. Примеры самообучающихся организаций.

Тема 3. Специфика построения самообучающейся организации в зависимости от размера организации. Установление зависимости размера организации от специфики построения самообучающейся организации. Анализ малых, средних, крупных предприятий.

Тема 4. Особенности самообучающейся организации. Особенности самообучающейся организации по мнению зарубежных и российских авторов. Новые подходы к формированию самообучающейся организации зарубежных и российских авторов. Синергетический подход к формированию самообучающихся организаций.

Тема 5. Системы организационного обучения в контексте трансформации предприятий в самообучающиеся организации

Управление обучением как один из основных элементов создания самообучающейся организации. Роль лидера в создании самообучающихся организаций. Обучение и командная работа – сопутствующие технологии самообучающихся организаций. Системное мышление как основа создания и развития самообучающихся организаций

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 «Самообучающиеся и быстродействующие организации» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)

К каждому занятию необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал учебников и учебных пособий, ссылки на которые приведены в таблице (в скобках даны номера учебных источников из раздела

Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Форма работы
Тема 1. Теория самообучающихся организаций	10	Фронтальный опрос Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study
Тема 2. Причины создания самообучающейся организации	10	Фронтальный опрос Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study
Тема 3. Специфика построения самообучающейся организации в зависимости от размера организации.	10	Фронтальный опрос Практическое задание
Тема 4. Особенности самообучающейся организации	10	Фронтальный опрос Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Практическое задание
Тема 5. Системы организационного обучения в контексте трансформации предприятий в самообучающиеся организации 5.1. Управление обучением как один из основных элементов создания самообучающейся организации. 5.2. Роль лидера в создании самообучающихся организаций 5.3. Групповое обучение и командная работа 5.4. Системное мышление как основа создания и развития СОО	14	Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Практическое задание 1 Практическое задание 2 Презентация Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Фронтальный опрос Практическое задание 3

[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 2]

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

6.1. Образовательные технологии

[Указываются формы учебных занятий по дисциплине (модулю), развивающих у обучающихся навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества, и все применяемые образовательные технологии: интерактивные лекции, групповые дискуссии, ролевые и деловые игры, тренинги, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин (модулей) в форме курсов, симуляции, технологии open space / открытое пространство, мастерская будущего, peer education / равный обучает равного; экспресс-семинары, проектные семинары; бизнес-тренинги (business training), кейс-стади (case-study), обучение действием («action learning»), метафорическая игра, педагогические игровые упражнения (в качестве коллективного задания), мозговой штурм (эстафета), ситуационные методы, тематические дискуссии, игровое проектирование, групповой тренинг, групповая консультация и др. Раздел рекомендуется представить в табличной форме (курсивом в таблице 5 выделены примерные варианты заполнения)]

Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1. Теория самообучающихся организаций	Обзорная лекция	Фронтальный опрос Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study	Не предусмотрено
Тема 2. Причины создания самообучающейся организации	Лекция-диалог	Фронтальный опрос Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study	Не предусмотрено
Тема 3. Специфика построения самообучающейся организации в зависимости от размера организации.	Лекция-диалог	Фронтальный опрос Практическое задание	Не предусмотрено
Тема 4. Особенности самообучающейся организации	Лекция-диалог	Фронтальный опрос Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Практическое задание	Не предусмотрено
Тема 5. Системы организационного обучения в контексте трансформации предприятий в самообучающиеся организации 5.1. Управление обучением как один из основных элементов создания самообучающейся организации. 5.2. Роль лидера в создании самообучающихся организаций 5.3. Групповое обучение и командная работа 5.4. Системное мышление как основа создания и развития СОО	Лекция-диалог	Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Практическое задание 1 Практическое задание 2 Презентация Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Фронтальный опрос Практическое задание 3	Не предусмотрено

6.2. Информационные технологии

- 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 виртуальной обучающей среды (LMS Moodle «Цифровое обучение») или иных информационных систем, сервисов и мессенджеров]

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**6.3.1. Программное обеспечение**

Наименование программного обеспечения	Назначение
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Microsoft Office 2013,	Пакет офисных программ

Наименование программного обеспечения	Назначение
Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер
OpenOffice	Пакет офисных программ
Opera	Браузер

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

<i>Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем</i>
Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
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

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Самообучающиеся и быстродействующие организации» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

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

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Тема 1. Теория самообучающихся организаций	ОК-6, ОПК-2, ОПК-3	Фронтальный опрос Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Тема 2. Причины создания самообучающейся организации	ОК-6, ОПК-2, ОПК-3	Фронтальный опрос Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study
Тема 3. Специфика построения самообучающейся организации в зависимости от размера организации.	ОК-6, ОПК-2, ОПК-3	Фронтальный опрос Практическое задание
Тема 4. Особенности самообучающейся организации	ОК-6, ОПК-2, ОПК-3	Фронтальный опрос Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Практическое задание
Тема 5. Системы организационного обучения в контексте трансформации предприятий в самообучающиеся организации 5.1. Управление обучением как один из основных элементов создания самообучающейся организации. 5.2. Роль лидера в создании самообучающихся организаций 5.3. Групповое обучение и командная работа 5.4. Системное мышление как основа создания и развития СОО	ОК-6, ОПК-2, ОПК-3	Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Практическое задание 1 Практическое задание 2 Презентация Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Фронтальный опрос Практическое задание 3

[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 3]

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

[В таблицах 7–8 приводятся примерные показатели и критерии оценивания компетенций, шкалы 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 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

Шкала оценивания	Критерии оценивания
	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

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Тема 1. Теория самообучающихся организаций

Фронтальный опрос

1. Назовите пять основных понятий или дисциплин П. Сенге.
2. Перечислите признаки самообучающейся организации.
3. Как вы думаете, что необходимо, чтобы сделать организацию самообучающейся?
4. Подскажите, что является характерной чертой самообучающихся организаций?
5. Назовите основные отличия традиционной организации от самообучающейся (таблица)?

Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study

Кейс «Восприятие и реальность»

Ситуация № 1 для обсуждения «Восприятие и реальность»

Иван и Сергей около 10 лет работали в строительной компании «Альфа». Однажды руководство компании, безо всякого предупреждения, прекратили свою деятельность, и друзья оказались на улице.

Оба отправились на поиски работы. Иван очень беспокоился. Ему была ненавистна сама мысль об изменениях, о том, что ему придется учиться чему-то новому и встречаться с новыми людьми. Но он говорил себе, что если хочет заработать какие-то деньги, у него нет выбора. Сергей же отнесся к этой ситуации философски и рассматривал изменения как возможность двигаться вперед. Независимо друг от друга, оба молодых человека отправились на интервью в другую строительную компанию «Прогресс».

На собеседовании Иван очень нервничал, и в конце его спросили, есть ли у него какие-то вопросы. «Да, – ответил он. – Скажите мне, пожалуйста, что за люди работают в этой компании?»

Интервьюер, мудрый пожилой человек, один из основателей компании, перегнулся через стол и спросил: «Прежде чем ответить на Ваш вопрос, я хотел бы знать о той компании, которую Вы недавно покинули. Что за люди в ней работали?»

Иван: «Боюсь, не слишком приятные, – ответил молодой человек довольно эмоционально. – Это были сложные люди, вздорные и упрямые».

«К сожалению, должен сказать Вам, что здесь люди такие же», – ответил интервьюер.

На следующий день интервью проходил Сергей, и его тоже спросили, есть ли у него какие-то вопросы. «О да, – сказал он бодро. – Скажите мне, пожалуйста, что за люди работают в этой компании?»

И снова интервьюер сказал: «Сначала расскажите мне о компании, которую вы покинули. Что за люди в ней работали?» «О, прекрасные люди, – с радостью ответил молодой человек. – Теплые и приветливые, вежливые и добрые; мне было жаль с ними расставаться». Пожилой человек сказал с улыбкой: «Если так, я счастлив Вам сообщить, что здесь Вы найдете таких же людей».

Вопросы:

- 1) Какие проблемы для организации может создать поведение Ивана?
- 2) Как вы думаете сможет ли организация стать самообучающейся, если в ней будут работать такие сотрудники как Иван и Сергей?

Тема 2. Причины создания самообучающейся организации

Фронтальный опрос

1. Что подразумевается под прозрачностью системы?
2. Назовите и охарактеризуйте этапы построения самообучающейся организации?
3. Приведите примеры зарубежных и российских самообучающихся организаций?
4. Как организации превратиться в самообучающуюся?

Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study

Кейс «Компания «Имани»

Компания «Имани» выпускает общественно-политическую газету. Сотрудники коммерческого отдела собирают недостаточно рекламы. Это означает, что газета недополучает часть доходов. Печатная площадь, предусмотренная для размещения рекламы, заполняется текстом. Часть зарплаты сотрудников коммерческого отдела складывается из процентов от продаж газеты и от заключенных сделок с рекламодателями. Следовательно, специалисты получают меньше, чем могли бы (и чем рассчитывали). Остальным сотрудникам газеты тоже не выдают премиальных, так как нет прибыли. Из-за этого в газете высокая текучесть кадров. На собеседованиях при подборе новых сотрудников умалчивают о том, что в отделе текучка и что еще никто из специалистов не достиг желаемого уровня зарплаты. Новые сотрудники работают пару месяцев и уходят по тем же причинам, что и те, которые работали до них.

После анализа работы коммерческого отдела выяснилось: чтобы заключить сделку с рекламодателем, специалисты отдела должны провести от 10 до 15 встреч в неделю. Между тем от выполнения других обязанностей (повышение продаж газеты) сотрудников никто не освобождал. Учитывая специфику рынка рекламы и загруженность специалистов работой, планы по сбору рекламы просто не могут быть выполнены. Расширять отдел компания не планирует, так как просто не может себе это позволить. Главный редактор предлагает для повышения эффективности поменять концепцию газеты, подачу материала и размещения рекламы или оставить все как есть и постоянно принимать новых специалистов вместо ушедших. Собственник не согласен с главным редактором и утверждает, что отдел персонала может и должен решить этот вопрос без лишних затрат.

Вопросы и задания:

1. Что, по Вашему мнению, привело к возникновению проблемы?
2. Чье решение, главного редактора или собственника газеты, верно?
3. Дайте рекомендации, как систематизировать работу отдела?

Самостоятельная работа

Студентам необходимо выполнить самостоятельную работу, представленную в moodle в соответствующем курсе. Она будет доступна ко дню проведения.

Тема 3. Специфика построения самообучающейся организации в зависимости от размера организации.

Фронтальный опрос

1. Что оказывает влияние на процесс построения самообучающейся организации?
2. В какой организации (маленькой, средней, крупной) проще использовать принципы самообучающейся организации? Почему?
3. Связано ли внедрение принципов самообучающейся организации с использованием предприятием инноваций в своей деятельности? Почему?

Практическое задание

Проанализировать метод отбора персонала в компании, где работаете или проходили практику и ответить на вопросы:

1. Насколько они эффективны?
2. Удастся ли компании нанимать квалифицированных специалистов?
3. Представьте оценку движения персонала за 2-3 года (таблица движения кадров представлена в moodle в соответствующем курсе).

Тема 4. Особенности самообучающейся организации

Фронтальный опрос

1. Особенности самообучающейся организации по мнению зарубежных и российских авторов.
2. Новые подходы к формированию самообучающейся организации зарубежных и российских авторов.
3. Синергетический подход к формированию самообучающихся организаций.

Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study

Кейс «Обучаем организацию»

Большая, динамичная, быстро развивающаяся, любящая все новое российская компания всегда ценила обучение. В этой компании всё любили делать сами, искать таланты внутри, растить своих сотрудников на все, даже самые сложные позиции, сами проводили обучение. Правда семинары больше походили на шоу, которые отлично мотивировали персонал, но вряд ли давали

конкретные навыки. Заказав обучение внешней тренинговой компании, руководители увидели интересный эффект и решили повторить сами. У них получилось как всегда ярко, интересно и мотивирующе, но навыков не было. Руководители были не только люди прогрессивные и смелые, но и разумные. Поэтому они переключились на четкую формулировку задач внутреннего обучения, а саму разработку и обучение внутренних тренеров поручили профессионалам. Теперь у них свой замечательный Учебный центр, известный их клиентам и партнерам, а постановку новых модулей и проведение эксклюзивных тренингов они заказывают.

Контрольные вопросы:

1. Является ли данная организация самообучающейся?
2. Выделите признаки, характерные для самообучающейся организации.

Практическое задание по теме

По представленному в moodle в соответствующем курсе примеру технического задания для проведения обучения персонала, необходимо разработать аналогичное тех.задание на примере:

- 1) обучения менеджеров по продажам в автосалоне;
- 2) обучения учителей в школе;
- 3) операторов-кассиров в банке.

Тема 5. Системы организационного обучения в контексте трансформации предприятий в самообучающиеся организации

Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study

Кейс «Как мотивировать сотрудников на обучение» по теме 5.1.

«Добрый день! Мне очень нужен совет. Я работаю тренером в крупной розничной сети – 7 супермаркетов и 8 алкомаркетов. Тренинги полноценные не провожу, а только небольшие занятия. Работаю с продавцами-консультантами (прилавок) и продавцами-кассирами. Мотивации к обучению ни у тех, ни у других нет, управляющие в магазинах тоже не заинтересованы в улучшении обслуживания. Они заинтересованы только в финансовых показателях.

Текущее кадровое обучение, материальной и нематериальной стимуляции почти нет никакой. У сотрудников обучение в одно ухо влетает, из другого вылетает, потому что за знания нет ни поощрения, ни наказания. У сотрудников есть чек-листы, которые заполняет им управляющая магазином и, естественно, никаких баллов при этом не снижает, у самой заработная плата зависит от этих показателей. Руководство сети от меня требует эффекта от обучения.

Спрашиваю: «Что конкретно требуется?» А мне отвечают, что самое главное - стандарты работы (приветствие, улыбка – обычный набор), в алкомаркетах, правда, требуется еще знание ассортимента. Я пробовала делать срез знаний по ассортименту, но сотрудники, не справившиеся с тестами, теряли в з/п только по 200 рублей (по чек-листам). Только на это я

могла повлиять. Я понимаю, что, работая только с рядовыми сотрудниками, я ничего не добьюсь. Подскажите, как сработать в комплексе с управляющими и мотивировать сотрудников на обучение, работу по стандартам. Буду очень благодарна за ответ».

Задание: Предложите эффективную систему мотивации управляющих и систему мотивации сотрудников.

Практическое задание по теме 5.1.

По представленному в moodle в соответствующем курсе составу показателей оценки сотрудника отдела маркетинга, студентам необходимо оценить работу сотрудника, проставив баллы от 1 до 3, сделав соответствующие выводы.

Также необходимо привести аргументы по тексту, соответствующие проставленной оценке. На основе проведенной оценки деятельности сотрудника предложите программу обучения, направленную на совершенствование его работы в подразделении.

Практическое задание по теме 5.2.

Проанализируйте приведенные в moodle в соответствующем курсе в таблице должности с точки зрения объема власти, которую они могут иметь в своих организациях, и проранжируйте их по этому принципу, где наиболее «властная» должность получает ранг 10, следующая – 9 и т. д. Обсудите полученные результаты по подгруппам и выработайте обоснованное коллективное решение, заполнив столбец 3 таблицы. Обсудите всей группой полученные результаты.

Презентация по теме 5.2.

С помощью теоретического лекционного материала и сети Интернет вам необходимо подготовить презентацию по одной из представленных тем:

1. Понятие и сущность лидерства по У. Беннису
2. Понятие и сущность лидерства по Максуде Пре.
3. Понятие и сущность лидерства по Джону Гарднеру
4. Понятие и сущность лидерства по Барту Нанусу
5. Понятие и сущность лидерства по Джеймсу О'Тулу
6. Типа лидеров: лидер — руководитель компании или организации; лидеры-менеджеры, которые проводят политику компании на местах; лидеры-активисты, среди рядовых сотрудников организации,
7. Уровни иерархии лидеров на предприятиях по Д.Коллинзу.

Презентация должна состоять не менее, чем из 7 слайдов. К презентации необходимо подготовить защитное слово (речь), слова речи не должны пересекаться с текстом презентации (это важно).

Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study

Кейс по теме 5.2. Новый руководитель

Начальник коммерческого отдела промышленного предприятия В.С. Арбелин уволился по собственному желанию. Руководство предприятия решило внести некоторые изменения в функционирование данного отдела. К найму нового начальника подошли очень серьезно притом, что стиль управления предыдущего начальника отдела их не удовлетворял. По их мнению, он был слишком либеральным человеком. В структуре отдела имеется должность заместителя начальника, её занимает опытный сотрудник О.Н. Краско, которая пользуется авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных для предприятия подходов, поэтому на должность начальника решили её не назначать. И вот, из внешних источников найма в отдел назначается новый начальник А.Р. Корнилов, имеющий опыт работы на аналогичной должности. Описание отдела: в отделе работают 25 человек, преимущественно женского пола. Работники не отличаются трудовой дисциплиной, много разговаривают по телефону, часто ходят по кабинетам организации, хотя это не связано с производственной необходимостью. Должностные инструкции никто не помнил, да точно никто и не знал их содержания.

Задание:

опишите действия нового начальника А.Р. Корнилова и разработайте план мероприятий по выводу подразделения из создавшегося положения в зависимости от стиля руководства (авторитарный или демократический). Сделайте заключение о том, какой из стилей управления является наиболее эффективным в сложившейся ситуации.

Фронтальный опрос

1. Назовите 5 «сопутствующих технологий», необходимых для создания СОО.
2. В чем отличие в обучении взрослых и детей?
3. Опишите цикл обучения, основанный на опыте Колба и Фрая.
4. Когда группу людей можно назвать командой?
5. Назовите стадии развития команды и роль менеджера на этих стадиях, предложенных Такменом и Дженсенем
6. Классификация ролей в команде (Белбин)
7. Что необходимо для повышения эффективности работы команды?

Практическое задание по теме 5.4. «Системное мышление»

В компании ООО «Монолит» последние 2 года наблюдается отрицательная динамика показателя прибыли от продаж. Руководство компании проводит совещание, на котором им необходимо разработать мероприятия, направленные на стабилизацию ситуации и рост в динамике показателя прибыли от продаж ООО «Монолит». Решите проблему, применив метод системного мышления.

Перечень вопросов и заданий, выносимых на зачет

1. Назовите пять основных понятий или дисциплин П. Сенге. Перечислите признаки самообучающейся организации.
2. Как вы думаете, что необходимо, чтобы сделать организацию самообучающейся. Характерная черта самообучающихся организаций?
3. Основные отличия традиционной организации от самообучающейся (таблица)
4. Этапы построения самообучающейся организации?
5. Как организации превратиться в самообучающуюся? Примеры зарубежных и российских самообучающихся организаций?
6. Что оказывает влияние на процесс построения самообучающейся организации?
7. В какой организации (маленькой, средней, крупной) проще использовать принципы самообучающейся организации? Почему?
8. Связано ли внедрение принципов самообучающейся организации с использованием предприятием инноваций в своей деятельности? Почему?
9. Особенности самообучающейся организации по мнению зарубежных и российских авторов.
10. Новые подходы к формированию самообучающейся организации зарубежных и российских авторов.
11. Синергетический подход к формированию самообучающихся организаций.
12. Понятие и сущность лидерства по У. Беннису
13. Понятие и сущность лидерства по МаксудеПре.
14. Понятие и сущность лидерства по Джону Гарднеру
15. Понятие и сущность лидерства по Барту Нанусу
16. Понятие и сущность лидерства по Джеймсу О'Тулу
17. Типа лидеров: лидер — руководитель компании или организации; лидеры-менеджеры, которые проводят политику компании на местах; лидеры-активисты, среди рядовых сотрудников организации,
18. Уровни иерархии лидеров на предприятиях по Д.Коллинзу.
19. Назовите 5 «сопутствующих технологий», необходимых для создания СОО. В чем отличие в обучении взрослых и детей?
20. Опишите цикл обучения, основанный на опыте Колба и Фрая.
21. Групповое обучение.

22. Когда группу людей можно назвать командой?
 23. Назовите стадии развития команды и роль менеджера на этих стадиях, предложенных Такменом и Дженсеном
 24. Классификация ролей в команде (Белбин)
 25. Что необходимо для повышения эффективности работы команды?

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-6);				
1.	Задание закрытого типа	<p>Какое утверждение является верным?</p> <p>А) Размер организации не имеет значения при осуществлении перехода от традиционной к самообучающейся организации.</p> <p>Б) Средние и крупные организации не имеют возможности брать на работу наряду с компетентными специалистами и неподготовленных сотрудников с целью повысить их профессиональный уровень в ходе выполнения работы, вкладывая в обучение каждого сотрудника дополнительные капиталовложения.</p> <p>В) Малые организации не всегда имеют достаточно материальных средств, чтобы проводить системное, планомерное обучение сотрудников на рабочем месте и вне его.</p> <p>Г) Малые организации никогда не смогут стать самообучающимися</p>	В	3
2.		<p>Что больше характерно для традиционной организации в отличие от СОО?</p> <p>А) Статус работника в организации определен и закреплён должностью работника</p> <p>Б) Решения зависят от каждой конкретной ситуации, от видения проблемы, а не от принятой инструкции</p> <p>В) Со стороны сотрудника возможны проявления инициативы и самостоятельное решение вопросов</p> <p>Г) Информация доступна, коммуникации приветствуются и поощряются</p>	А	3
3.		<p>Система - это</p> <p>А) множество элементов, находящихся в едином пространстве, но существующих для разных целей</p> <p>Б) совокупность взаимосвязанных действий, направленных на решение разных задач</p> <p>В) совокупность элементов, находящихся во взаимоотношении друг с другом, которые образуют определенную целостность/единство</p> <p>Г) множество отдельных объектов, функционирующих в разных пространствах, но преследующих одинаковые цели</p>	В	3
4.		<p>Что является важным условием при проведении обучения высшего</p>	А	3

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		руководства новым продуктивным навыкам мышления? А) Связать теорию с реальными проблемами бизнеса Б) Привлечение к обучению всего персонала компании В) Желание руководства Г) Наличие мотивации у обучающихся		
5.		Как развитие цифровизации скажется на скорости перехода к СОО? А) Организациям будет проще и быстрее осуществить переход к СОО Б) Уровень развития цифровизации и переход к СОО никак не связаны В) Руководство будет заинтересовано другими задачами, связанными с цифровизацией Г) Организациям будет сложнее и дольше осуществить переход к СОО	А	3
6.	Задание открытого типа	Что такое осмысление?	Ряд действий, которые связаны с узнаванием большего – наблюдение, сбор данных, размышления об опыте и о существующих проблемах	5
7.		Охарактеризуйте дисциплину «личное мастерство»	О какой дисциплине (понятии) идет речь: она побуждает людей постоянно прояснять для самих себя, что им важно, то есть свою собственную концепцию. В то же время они должны постоянно переоценивать то, как идут дела сейчас, то есть текущую ситуацию	5
8.		Охарактеризуйте линейный вид мышления	основано на сенсорном восприятии, что не позволяет адекватно реагировать на изменения внешней среды	5
9.		Дайте характеристику самообучающейся организации	Самообучающаяся организация – это организация, которая создает, приобретает, сохраняет и передает знания. Ее характерная черта – способность успешно изменять формы своего поведения, в соответствии с требованием времени и новыми вызовами	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
10.		Кто и когда впервые ввел понятие «самообучающаяся организаций»?	впервые ввел в 70-х годах прошлого века Питер Сенге (Peter M. Senge) – американский ученый, директор Центра организационного обучения в школе менеджмента MIT Sloan (США, штат Массачусетс)	5
способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);				
1	Задание закрытого типа	Команда - это ... А)Группа людей, работающих в одной организации Б)Группа людей, находящихся в одном помещении В)Группа людей, находящихся в постоянном контакте друг с другом и действующих сообща Г)Верны все ответы	В	3
2		Что нужно сделать, чтобы сотрудники желали самообучаться А)Донести до них важность получения новых компетенций Б)Инвестировать в развитие сотрудников В)Использовать цифровые технологии в проведении обучения Г)Все ответы верные	Г	3
3		Что является основной причиной неэффективного обучения высшего руководства: А)Отсутствие вознаграждения Б)Нежелание обучаться В)Защитное мышление Г)Интуитивные модели	В	3
4		Какая из представленных характеристик не свойственна управляющим? А)Действуют в рамках принятых в организации правил, регламентов, процедур Б)Заинтересованы в производительности В)Побуждают персонал к соблюдению принятых стандартов Г)Сплачивают людей, работающих над общей задачей	Г	3
5		Какой этап не входит в цикл обучения, основанный на опыте? А)Наблюдение Б)проверка. В)нет правильного ответа Г)конкретный опыт	В	3
6	Задание открытого типа	система должна быть прозрачной для всех участников. Что это значит?	<ul style="list-style-type: none"> Каждый сотрудник должен понимать миссию компании, 	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			<ul style="list-style-type: none"> • участвовать в формировании стратегии, • получить доступ к информации, • иметь обратную связь с руководством 	
7		Охарактеризуйте корпоративную культуру и систему мотивации в самообучающейся организации?	Корпоративная культура и система мотивации должны строиться таким образом, чтобы поощрять креативность, инициативность, желание сотрудников развиваться, поддерживать и культивировать ценности организации.	5
8		Приведите пример самообучающейся организации	Рикардо Семлера и SEMCO Group, который превратил предприятие по производству нефтяных насосов в уникальную эталонную компанию, управляемую с участием персонала. На протяжении многих лет SEMCO демонстрировала очень высокие темпы ежегодного роста.	5
9		Назовите 5 ключевых составляющих самообучающейся организации	Личный рост (важность личного видения). Постоянное командное обучение (слаженность и драйв). Ментальные модели (видеть разницу между провозглашающимися теориями и применяемыми на практике) Общее видение (общая цель / мечта). Системное мышление (понимание взаимодействия и последствий).	5
10		Какие 4 элемента включает в себя дисциплина управления ментальными моделями	Умение видеть разницу между провозглашенными убеждениями и применяемыми на практике. Озвучивание того, что обычно остается несказанным. Сохранение баланса между изучением	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			вопроса и «притягиванием» фактов для его обоснования (навыки эффективного совместного обучения). Грамотное масштабирование того что у тебя в голове на всех.	
Способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);				
1	Задание закрытого типа	Без какого компонента, обеспечивающего процесс обучения, невозможна реализация концепции СОО? А)командная структура Б)свободный обмен информации В)персонал, имеющий широкие права Г)все ответы верные	Г	3
2		Какое определение не подходит понятию «самообучающиеся организации»? А)организация, которая способствует развитию своих сотрудников и постоянно трансформируется Б)организация, которая создает, приобретает, сохраняет и передает знания В)организация, руководство которой придерживается политики в сфере управления персоналом, направленной на соблюдение четкого регламента действий, на соблюдение сотрудниками распорядка дня и выполнении функций в рамках должности Г)организация, ориентированная на проведение систематического группового обучения персонала	В	3
3		О какой дисциплине (понятии) идет речь: она сконцентрирована на общих целях, достигаемых в результате совместной сплоченной работы. Она позволяет формировать общее представление будущего состояния организации, столь необходимое для движения вперед А)Командное обучение Б)Личное мастерство В)Создание общего видения Г)Системное мышление	В	3
4		В чем заключается суть правила «5 часов»? А)на работе самыми продуктивными являются первые 5 часов работы Б)достаточно 5 часов для того, чтобы обучить линейного руководителя В)достаточно 5 часов, чтобы обучить абсолютно любого сотрудника Г)самые успешные и эффективные люди мира так или иначе уделяют минимум пять часов в неделю осознанному обучению	Г	3
5		Лидер ...	Б	3

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		<p>А)нацелен только на рост производительности труда</p> <p>Б)находится в состоянии постоянного получения информации от других частей организации</p> <p>В)нет верного ответа</p> <p>Г)видит краткосрочную перспективу развития организации</p>		
6	Задание открытого типа	<p>Вы – руководитель отдела, и случайно услышали, как подчиненные смеялись над заказчиком, который пожаловался на одного из них.</p> <p>Ваши действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ничего не делать; - сделать сотрудникам замечание; - вместе с сотрудниками утвердить стратегию реакций на жалобы; - потребовать профессионального подхода от сотрудников в электронном письме. 	совместное утверждение реакций на жалобы: она предполагает действенную коммуникацию без вторжения в личное пространство сотрудников.	5
7		<p>Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте.</p> <p>Как поступить?</p> <ul style="list-style-type: none"> - сообщить об уходе коллегам, надеясь на повышение; - сообщить руководителю и продолжить работать как прежде; - сконцентрироваться на новой должности, уделяя текущим заданиям меньше времени и сил; - никому не сообщать об уходе, пока не напишите заявление об увольнении. 	Сообщить руководителю. Он демонстрирует добросовестность соискателя, умение выстраивать и поддерживать отношения, способность работать под руководством.	5
8		Расположите в хронологической последовательности этапы становления кадрового менеджмента	Доктрина научной организации труда; доктрина школы человеческих отношений; доктрина индивидуальной ответственности; доктрина командного менеджмента	5
9		Доктрина научной организации труда подразумевает	Перенос технократического подхода на практике организации производственных и трудовых процессов, повышение уровня эксплуатации всех составных элементов системы, в т.ч. и «человеческого материала»	5
10		Штабная структура службы управления персоналом в организации — это	Формирование соответствующих функциональных	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			подразделений, специализирующихся на тех или иных задачах по управлению персоналом.	

Полный комплект оценочных материалов по дисциплине (модулю) (фонд оценочных средств) хранится в электронном виде на кафедре, утверждающей рабочую программу дисциплины (модуля), и в Центре мониторинга и аудита качества обучения.

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

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
1.	<i>Ответ на занятия</i>	8*5	40	
2.	<i>Выполнение практического задания</i>	5*10	50	
Всего			90*	-
Блок бонусов				
3.	<i>Посещение занятий</i>	9*1	9	
4.	<i>Своевременное выполнение всех заданий</i>	1	1	
Всего			10	-
Дополнительный блок**				
5.	<i>Экзамен</i>			
Всего				-
ИТОГО				-

[Примечание: * – для дисциплины (модуля) с итоговой формой контроля «Зачёт» / «Дифференцированный зачёт», ** – для дисциплины (модуля) с итоговой формой контроля «Экзамен»]

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
<i>Опоздание на занятие</i>	-1
<i>Нарушение учебной дисциплины</i>	-1
<i>Неготовность к занятию</i>	-5
<i>Пропуск занятия без уважительной причины</i>	-1

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

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	Зачтено
90–100	5 (отлично)	
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69	3 (удовлетворительно)	

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
60–64		
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	Не зачтено

[Примечание: если в семестре итоговой формой контроля по дисциплине (модулю) является экзамен, графа со словами «Зачтено», «Не зачтено» не приводится]

При реализации дисциплины (модуля) в зависимости от уровня подготовленности обучающихся могут быть использованы иные формы, методы контроля и оценочные средства, исходя из конкретной ситуации.

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

8.1. Основная литература:

1. Акмаева, Р. И. (доктор экономических наук; профессор).

Развитие менеджмента от традиционной системы управления к самообучающимся и самоуправляемым организациям / Р. И. Акмаева, А. П. Лунев, О. К. Минева // Каспийский регион: политика, экономика, культура. - 2015. - № 2. - С. 223-230. - Библиогр.: с. 229-230.

2. Салихов, Б. В. (доктор экономических наук). Самообучающиеся организации в экономике: сущность, признаки и параметры качества [Текст] / Б. В. Салихов, И. С. Салихова // Финансы и кредит. - 2015. - № 8. - С. 48-58. - Библиогр.: с. 58

3. Шермет М.А., Управление изменениями [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Шермет М.А. - М.: Дело, 2015. - 128 с. - ISBN 978-5-7749-1019-9 - Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785774910199.html>

8.2. Дополнительная литература:

1. Веснин В.Р., Теория организации [Электронный ресурс] : учебник / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2015. - 172 с. - ISBN 978-5-392-16458-5 - Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392164585.html>

2. Салихова, И. С. Инновации в управлении корпоративными знаниями : учебное пособие / Салихова И. С. - Москва : Дашков и К, 2019. - 136 с. - ISBN 978-5-394-03674-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394036743.html>

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины (модуля)

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – БиблиоТех». <https://biblio.asu.edu.ru>

2. Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента»: www.studentlibrary.ru.

3. Электронная библиотечная система IPRbooks. www.iprbookshop.ru

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

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. Для инвалидов содержание рабочей программы дисциплины (модуля) может определяться также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).