

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Воронежский филиал**

---

Международно-правовой факультет

Кафедра моделирования и организации социальных систем

Утверждена  
решением кафедры моделирования и  
организации социальных систем  
Протокол № 5 от «22» декабря 2017 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

ФТД.В.02 «Управление знаниями в организации»

Краткое наименование дисциплины – УЗ в орг.

по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Организационный менеджмент»

Квалификация бакалавр

Форма обучения – очная

Год набора 2017

Воронеж, 2017 г.

**Автор–составитель:**

Доктор технических наук, профессор кафедры моделирования и организации социальных систем Лещенко Е.М.

**Заведующая кафедрой:**

моделирования и организации социальных систем, доктор технических наук, профессор Лещенко Е.М.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	10
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	11
6.1. Основная литература .....	11
6.2. Дополнительная литература.....	11
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	11
6.4. Нормативно-правовые документы.....	11
6.5. Интернет-ресурсы.....	12
6.6. Иные источники .....	12
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	13

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

**1.1 Дисциплина ФТД.В.02 «Управление знаниями в организации» обеспечивает овладение следующими компетенцией с учетом этапа:**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ДПК-2	Способность применять навыки управленческой культуры при разработке системы управления знаниями в организации.	ДПК-2.1	Способность выявлять и систематизировать проблемы управления знаниями.

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

ОТФ /ТФ/трудовые и профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	ДПК-2.1	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- о месте и роли знаний как важной составляющей интеллектуального капитала организации;</li> <li>- об основных теориях и моделях управления знаниями в организации;</li> <li>- методов и технологий управления знаниями в современных организациях.</li> </ul> <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- различать понятия и значение данных, информации и знаний в организации;</li> <li>- определять проблемы управления знаниями;</li> <li>- выбирать инструменты и методы для их решения.</li> </ul> <p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- владения информационными и коммуникативными технологиями управления знаниями в организации;</li> <li>- оценки интеллектуального капитала организации;</li> <li>- управленческой культуры при разработке системы управления знаниями в организации.</li> </ul>

**2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина ФТД.В.02 «Управление знаниями в организации» относится к дисциплинам Вариативной части блока ФТД. Факультативы Дисциплин ОП ВО направления 38.03.02 «Менеджмент». Освоение дисциплины осуществляется в 6 семестре 3 курса. Общая трудоёмкость дисциплины 2 ЗЕ, академических часов 72, астрономических часов 54.

Дисциплина реализуется как составная часть формирования компетенций в сфере профессиональной деятельности в направления «Управление человеческими ресурсами».

Общее количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем:

Таблица 1.1.  
Для очной формы обучения

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины (акад.час./астр.час.)										
		Всего	Семестр								7	8
			1	2	3	4	5	6				
очная форма обучения												
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		36/27						36/27				
лекционного типа (Л)		18/13,5						18/13,5				
практического (семинарского) типа (ПЗ)		18/13,5						18/13,5				
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		36/27						36/27				
Промежуточная аттестация	форма	зачет						зачет				
	час.											
Общая трудоемкость (акад. час. /астр. час./ з.е.)		72/54/2						72/54/2				

### 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2.1

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемо- сти**, промежуто- чной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
очная форма обучения								
Тема 1	Что такое управление знаниями и «знания организации»	18/13,5	4/3		4/3		10/7,5	Р
Тема 2	Внедрение процессов управления знаниями в организации	18/13,5	4/3		4/3		10/7,5	ПР
Тема 3	Основные инструменты и методы управления знаниями	18/13,5	4/3		6/4,5		8/6	ТР
Тема 4	Применение инструментов и методов управления знаниями в организации	18/13,5	6/4,5		4/3		8/6	ТР
Промежуточная аттестация								зачет
Всего:		72/54/2	18/13,5		18/13,5		36/27	

*примечание:*

*\* - формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), презентация (ПР), деловая игра (ДИ), кейсовые задания (КЗ), тренинг (ТР).*

## **Содержание дисциплины**

### *Тема 1. Что такое управление знаниями (УЗ) и «знания организации»*

Знания как результат и как ресурс. Понятие и сущность управления знаниями. Создание системы управления знаниями. Саморазвитие и управление карьерой. Виды, способы управления знаниями. Управление знаниями в организации. Интеллектуальный капитал (интеллектуальные активы) компании. «Знание» как конкурентный ресурс. Классификации знаний (явные/неявные, формализованные/неформализованные). Сохранение знаний в организации в случае реорганизации или смены сотрудников.

### *Тема 2 Внедрение процессов УЗ в организации*

Построение системы эффективного планирования карьеры. Результатоориентированное планирование в обучении. Планирование обучения и планирование развития. Приоритезация задач в области повышения квалификации сотрудников. Процессы управления знаниями: стратегические (планирование формирования интеллектуального капитала, оценка стратегии и ее реализации). Тактические (повседневные процессы): приобретение/поиск знаний, сохранение знаний, использование знаний, распространение знаний. Роль и функции Директора по управлению знаниями.

### *Тема 3 Основные инструменты и методы УЗ*

Корпоративное образование как инструмент повышения эффективности организации. Виды и способы управления знаниями. Личная и корпоративная эффективность. Особенности управления знаниями в государственной службе. Модели организации доступа к знаниям. Инструменты управления знаниями: организационный, HR и информационно-технологический подходы. Методы и инструменты управления формализованными знаниями. Методы и инструменты управления неформализованными знаниями.

### *Тема 4 Применение инструментов и методов УЗ в организации*

Трудовые процессы: сущность, значение, классификации. Виды и методы определения потребностей в обучении. Обучающая среда. Самообучающаяся организация. Стимулирование разработки и внедрение инноваций в организации. Формализация знаний. Переход знаний от индивидуума в знания организации. Поддержка системы управления знаниями со стороны руководства организации. Создание среды эффективного взаимодействия сотрудников. Обучение персонала и обучающаяся организация (learning organization).

## **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины ФТД.В.02 «Управление знаниями в организации» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

*- при проведении занятий лекционного типа:*

опрос (О), диспут (Д)

- при проведении занятий семинарского типа:

опрос (О), тестирование (Т), кейсовые задания(КЗ), деловая игра (ДИ), презентация (ПР)

- при контроле результатов самостоятельной работы студентов: контроль самостоятельной работы осуществляется на занятиях семинарского типа

#### **4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств):**

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета посредством устных ответов на вопросы.

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости**

##### **Очная форма обучения**

*Тема 1..Что такое управление знаниями (УЗ) и «знания организации»*

Форма текущего контроля – реферат

Темы рефератов

1. Управление знаниями в организации.
2. Интеллектуальный капитал (интеллектуальные активы) компании. «Знание» как конкурентный ресурс.
3. Классификации знаний (явные/неявные, формализованные/неформализованные).
4. Сохранение знаний в организации в случае реорганизации или смены сотрудников.
1. Процессы управления знаниями : стратегические (планирование формирования интеллектуального капитала, оценка стратегии и ее реализации).
2. Тактические (повседневные процессы): приобретение/поиск знаний, сохранение знаний, использование знаний, распространение знаний.
3. Роль и функции Директора по управлению знаниями). Команда по управлению знаниями и ее место в структуре организации.
4. Модели организации доступа к знаниям.
5. Инструменты управления знаниями: организационный, HR и информационно-технологический подходы.
6. Методы и инструменты управления формализованными знаниями.
7. Методы и инструменты управления неформализованными знаниями.
8. Стимулирование разработки и внедрение инноваций в организации.
9. Формализация знаний. Переход знаний от индивидуума в знания организации.
10. Поддержка системы управления знаниями со стороны руководства организации.
11. Создание среды эффективного взаимодействия сотрудников.
12. Обучение персонала и обучающаяся организация (learning organization).

*Тема 2 Внедрение процессов УЗ в организации*

Форма текущего контроля: презентация:

*Темы презентаций:*

1. Оценка экономики, основанной на знаниях
2. Формирование экономики знаний: опыт развитых стран
3. Состояние интеллектуального капитала в РФ: наука
4. Состояние интеллектуального капитала в РФ: человеческий капитал
5. «Знаниевые» концепции фирмы: теория фирмы Б.Когута и У.Зандлера
6. «Знаниевые» концепции фирмы: концепция динамических способностей Д.Тиса

7. Бенчмаркинг как метод получения знаний
8. Краудсорсинг как метод создания и обмена знаниями
9. Управление организационным забыванием
10. Сетевые и виртуальные организации как организационные формы управления знаниями
11. Корпоративные порталы знаний
12. Корпоративные университеты: международный опыт и российская практика

### *Тема 3 Основные инструменты и методы УЗ*

#### Форма текущего контроля – тренинг.

### *Тема 4. Применение инструментов и методов УЗ в организации*

#### Форма текущего контроля – тренинг.

#### **Тренинг: "РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ РУКОВОДИТЕЛЯ ЗНАНИЕВОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ"**

Данный тренинг дает представление об управлении знаниями в организации, как о целостной системе. В этой системе есть как основные управленческие навыки, такие как: постановка целей, планирование, организация, мотивация, контроль, так и понимание того, как выстраивать приоритеты и находить критерии для принятия взвешенных решений.

Это последовательность ключевых действий руководителя (управленческий цикл), без которых достижение результата по управлению знаниевой организацией не может быть эффективным. Освоив эту систему, руководитель получает четкую технологию достижения успеха в управлении, при использовании которой получение необходимого, подчас даже выдающегося, результата становится практически гарантированным.

Как известно, любая концепция полезна только в том случае, если она применима на практике. Для этого данный тренинг содержит большое количество ролевых игр, практических упражнений, групповых кейсов, которые позволяют получить опыт применения новых знаний и навыков сразу на тренинге. А также найти для себя тот мостик, который поможет связать полученные эмоции и имеющийся опыт с реальными задачами руководителя.

Например, участники на своем опыте «прочувствуют», как подчиненные воспринимают разные формы поручений, или в какой роли должен выступать руководитель, когда нужно решать задачку со многими неизвестными и многое другое.

После этого тренинга участники обладают:

- Пониманием того, что нужно делать руководителю для повышения управляемости и результативности организации;
- Знанием того, какие конкретные инструменты менеджера, и в какой степени влияют на конечный результат;
- Осознанием своих ресурсов и зон для дополнительного развития как управленца;
- Уверенностью в том, что, управляя с помощью технологии, а не случайных озарений, можно достичь большего результата в своем бизнесе, т.к. успешный опыт применения новых знаний, моделей и концепций был уже получен на тренинге.

Программа тренинга:

#### **Цели тренинга**

- Развить управленческие навыки руководителя;
- Освоить технологию результативного управления подчиненными;
- Осознать свой стиль руководства, и если нужно скорректировать его;
- Научиться мотивирующей обратной связи для своих сотрудников;
- Отработать способы нематериальной мотивации подчиненных, которые позволяют экономить на ФЗП.
- Научиться ставить конкретные задачи перед подчиненными в ситуациях с высокой степенью неопределенности.

Содержание.

Управленческий цикл.



- Этапы и функции управленческого цикла. Ключевые навыки руководителя. 8 необходимых шагов управленца к гарантированному успеху;
- Освоение этапов управленческого цикла - необходимое условие при переходе от специалиста к руководителю;
- Анализ полноты собственного управленческого цикла руководителя;
- Типичные ошибки менеджеров на каждом этапе управленческого цикла, и способы профилактики таких ошибок.

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

##### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ДПК-2	Способность применять навыки управленческой культуры при разработке системы управления знаниями в организации.	ДПК-2.1	Способность выявлять и систематизировать проблемы управления знаниями.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ДПК-2.1 Способность выявлять и систематизировать проблемы управления знаниями.	<p>Владеет технологиями управления знаниями в организации.</p> <p>Самостоятельно презентует собственную точку зрения перед группой.</p> <p>Применяет навыки управленческой культуры при разработке системы управления знаниями в организации.</p>	<p>Демонстрирует осмысление изученного самостоятельно материала.</p> <p>Умеет различать понятия и значение данных, информации и знаний в организации</p> <p>Адекватно умеет выбирать инструменты и методы для решения проблем управления знаниями.</p> <p>Способен оценить интеллектуальный капитал организации.</p>

##### 4.3.2. Типовые оценочные средства

###### Тест для промежуточного контроля

###### 1. Что не относится к знаниям организации:

- А. Убеждения, моральные ценности
- Б. Навыки, профессиональный опыт
- В. Гипотезы, предположения
- Г. Мнения, понятия, суждения

###### 2. Формализованные знания – это:

- А. Знания, которые можно описать, задокументировать, передать другим людям

- Б. Знания, специалистов, основанные на их личном опыте
- В. Коллективные знания о нормах поведения в организации
- Г. Гипотезы о тенденциях развития организации

**3. Неформализованные знания – это:**

- А. Гипотезы о тенденциях развития организации
- Б. Убеждения, моральные ценности и взгляды сотрудников организации
- В. Нормативные документы об организации трудовых отношений в организации
- Г. Коллективные знания о нормах поведения в организации

**4. Управление знаниями – это:**

- А. Процесс подтверждения или опровержения гипотез о тенденциях развития организации
- Б. Процесс создания, структурирования и использования информации об организации
- В. Процесс документирования трудовых отношений в организации
- Г. Процесс согласования взглядов, моральных ценностей и убеждений в организации

**5. Что не является источником знаний организации:**

- А. Неформальные отношения в коллективе
- Б. Технические спецификации
- В. Репутация организации
- Г. Результаты опросов потребителей

**6. Как называется имеющиеся у организации знания:**

- А. Деловая репутация
- Б. Конкурентные преимущества
- В. Интеллектуальная собственность
- Г. Человеческий капитал

**7. С чем связана проблема перегрузки знаниями:**

- А. С наличием знаний в компаниях-конкурентах
- Б. С проблемой защиты интеллектуальной собственности
- В. С нежеланием потребителей участвовать в опросах
- Г. С постоянно возрастающими объемами информации

**8. Что не является преимуществом использования управления знаниями:**

- А. Улучшение взаимоотношений между сотрудниками
- Б. Лучшее представление целей компании
- В. Повышение качества принимаемых решений
- Г. Меньшая нагрузка сотрудников организации в процессе выработки решений

**9. Что не является элементом организации обмена знаниями:**

- А. Ярмарки и выставки знаний
- Б. Электронная почта, веб-сайты
- В. Виртуальные команды
- Г. Корпоративный отдых

**10. Укажите проблему, которая появляется вследствие управления знаниями:**

- А. Негативные социальные нормы
- Б. Наличие «серых кардиналов»
- В. Проблема безопасности и конфиденциальности
- Г. Излишнее увлечение технологиями

**11. Расставьте в правильном порядке шаги процесса управления знаниями:**

- А. Хранение знаний
- Б. Приобретение знаний
- В. Классификация знаний

Г. Проверка знаний

**12. Аудит знаний позволяет:**

- А. Выяснить наличие перегрузки информацией
- Б. Выявить нарушение конфиденциальности
- В. Выявить потребности компании в знаниях
- Г. Выявить внутренние и внешние источники знаний

**13. Какие действия относят к этапам трансформации знаний:**

- А. Создание и использование знаний.
- Б. Передача и хранение знаний.
- В. Организация и управление знаниями.
- Г. Опровержение и подтверждение научных гипотез.

**14. Какие мероприятия, не относятся к поддерживающим систему управления знаниями организации:**

- А. создание специфических программных средств
- Б. предпочтение сотрудникам с высшим образованием
- В. инвентаризация архивов знаний организации
- Г. система обучения персонала

**15. Библиотека знаний используется для:**

- А. поддержки процесса принятия решения
- Б. хранения фактов и данных об организации
- В. управления документооборотом организации
- Г. координации работы сотрудников организации

**16. Что в большей степени влияет на качество и успех управления знаниями:**

- А. Позиция топ-менеджеров
- Б. Наличие технических средств
- В. Отношение сотрудников организации
- Г. Внешние источники знаний.

**Шкала оценивания**

Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации, шкалы и процедуры оценивания определены приказом от 09 сентября 2016 года № 114-228/1 «Порядок применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС».

**4.4. Методические материалы**

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций определены «Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов в Воронежском филиале федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» от 01.09.2016 № 114-217/1.

**5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Методические указания для обучающихся по подготовке к текущему контролю успеваемости приведены в пособии «Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов», ВФ РАНХиГС, Воронеж, 2016 (6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы).

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с.
2. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З. Мильнера. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 624 с.

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Кудрявцев Д.В. Системы управления знаниями и применение онтологий / Учеб.пособие. — СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2010. — 344 с.
2. Андреева Т.Е., Гутникова Т.Ю. (ред.) Управление знаниями. Хрестоматия / СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 576 с.
3. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков / М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 308 с.
4. Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления / СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 436 с.
5. Абдикеев.М., Киселёв А.Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: Учебник для МВА. -М.: ИНФРА-М, 2011.- 382 с.

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Лещенко Е.М., Глазков Е.Б. «Разработка, принятие и реализация управленческих решений» Воронеж: ВФ РАГС, 2010.
2. Лещенко Е.М. Управленческие решения [Текст]; Учебно - методическое пособие, рабочая тетрадь ч.1,-2014.-54с.
3. Лещенко Е.М., Глазков Е.Б. Управленческие решения. [Текст]; Учебно - методическое пособие, рабочая тетрадь ч.2,-2016.-24с.
4. Назаренко Н.Н., Потанина И.В. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов, учебно-методическое пособие, Воронеж: ВФ РАНХиГС – 2016.

### **6.4 Нормативные правовые документы.**

1. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция)
2. Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 02.03.2007 N 25-ФЗ (последняя редакция)
3. «Порядок применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС», утвержденный приказом от 09 сентября 2016 года № 114-228/1.
4. «Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов в Воронежском филиале федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» от 01.09.2016 № 114-217/1.

### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. <http://www.biblioclub.ru> «Университетская библиотека онлайн»
2. <http://www.koob.ru/> Куб — электронная библиотека
3. <http://ppt.ru> – Последние новости права

### **6.6. Иные источники**

1. Электронно-библиотечная система «Лань».
2. Электронная библиотечная система «Юрайт».
3. Электронно-библиотечная система «IPRbooks».

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для материально-технического обеспечения дисциплины используются: аудиторный фонд; компьютерный класс с возможностью доступа к справочно-поисковым системам информационно-правового обеспечения и с установленной программой для компьютерного тестирования знаний студентов по темам дисциплины; специализированная аудитория с ПК и мультимедийным проектором; библиотечно-информационные ресурсы.

В качестве информационных справочных систем используются «Консультант Плюс» и «Гарант».

В учебном процессе используются следующие программные продукты: Microsoft Windows XP SP3, Windows 7, Microsoft Office 2007, Kaspersky Endpoint Security, Microsoft Project 2016, Business Studio.