

**ИНСТИТУТ ЗАКОНОВЕДЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ВПА**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА, УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЭКОНОМИКИ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ И ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**  
**по дисциплине**  
**«УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ»**

Направление подготовки: «Менеджмент»  
(квалификация (степень): «бакалавр»)

## СОДЕРЖАНИЕ

Тематические планы.....	3
Планы семинарских занятий.....	7
Задания для самостоятельной работы.....	12
Перечень вопросов к зачету.....	18

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН**  
 по дисциплине «УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ»  
 для студентов очной формы обучения  
 по направлению Менеджмент

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего	Количество аудиторных часов				Самостоятельная работа	Формируемые компетенции	
			Всего ауд. час.	Количество часов по видам занятий					
				лекции	Семинар. занятия	Практич. занятия			Интреактив
1	Тема 1. «Основные понятия управления знаниями»	8	6	2	4		Семинар-дискуссия по методике «Лабиринт»	2	ПК-11
2	Тема 2. «Система управления знаниями в организации»	10	6	4	2		Семинар-дискуссия по методике «Эстафета»	4	ПК-11
3	Тема 3. «Информационные технологии создания и распределения знания»	14	6	2	4			8	ПК-11
4	Тема 4. «Интеллектуальные ресурсы как фактор развития организации в условиях экономики знаний»	14	6	2	4		Семинар-конференция	8	ПК-11
5	Тема 5. «Приобретение и генерация новых знаний в организации»	14	6	4	2		Деловая игра «Эффективность проекта по обучению персонала»	8	ПК-11
6	Тема 6. «Аудит знаний»	12	6	2	2		лекция-визуализация	6	ПК-11
7	зачет								
	<b>Всего</b>	<b>108</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>18</b>			<b>74</b>	

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН**  
 по дисциплине «УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ»  
 для студентов заочной формы обучения  
 по направлению Менеджмент

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего	Количество аудиторных часов					Самостоятельная работа	Формируемые компетенции
			Всего ауд. час.	Количество часов по видам занятий					
				лекции	Семинар. занятия	Практич. занятия	Интерактив		
1	Тема 1. «Основные понятия управления знаниями»	10,5	0,5	0,5	-	-		10	ПК-8; ПК-15 ПК-19, ПК-21
2	Тема 2. «Система управления знаниями в организации»	12	3	1	1	1	Семинар-дискуссия по методике «Эстафета»	9	ПК-8; ПК-15 ПК-19, ПК-21
3	Тема 3. «Информационные технологии создания и распределения знания»	11,5	1,5	0,5	1	-		10	ПК-8; ПК-15 ПК-19, ПК-21
4	Тема 4. «Интеллектуальные ресурсы как фактор развития организации в условиях экономики знаний»	15	3	1	2	-	Семинар-конференция	12	ПК-8; ПК-15 ПК-19, ПК-21
5	Тема 5. «Приобретение и генерация новых знаний в организации»	12	1	0,5	-	0,5		11	ПК-8; ПК-15 ПК-19, ПК-21
6	Тема 6. «Аудит знаний»	11	1	0,5	-	0,5		10	ПК-8; ПК-15 ПК-19, ПК-21
7	зачет	36						36	
	<b>Всего</b>	<b>108</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>96</b>	

## ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ»

### Рекомендуемая литература

#### Основная литература:

1. Паникарова С.В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ С.В. Паникарова, М.В. Власов— Электрон. текстовые данные.— Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2015.— 142 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68402.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Люшина Э.Ю. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Э.Ю. Люшина, Е.Г. Моисеева, Е.О. Тихонова— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 235 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68733.html>.— ЭБС «IPRbooks»

#### Дополнительная литература

1. Уринцов А.И. Управление знаниями в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ А.И. Уринцов, И.В. Павлековская, А.Е. Печенкин— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2011.— 318 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10878.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Май И.Ю. Введение в управление знаниями организации [Электронный ресурс]: монография/ И.Ю. Май— Электрон. текстовые данные.— М.: Палеотип, 2008.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10215.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Кузьмина А.А. Управление знаниями в образовательных учреждениях [Электронный ресурс]: учебное пособие/ А.А. Кузьмина— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2011.— 136 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10877.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Ашкерев А. Экспертократия. Управление знаниями. Производство и обращение информации в эпоху ультракапитализма [Электронный ресурс]: монография/ А. Ашкерев— Электрон. текстовые данные.— М.: Европа, 2009.— 132 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11644.html>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Петров В.В. Управление изменениями в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ В.В. Петров, В.В. Даньшина, О.Г. Васильева— Электрон. текстовые данные.— М.: Палеотип, 2011.— 208

- с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10254.html>.— ЭБС «IPRbooks»
6. Низовкина Н.Г. Управление затратами предприятия (организации) [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Н.Г. Низовкина— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2011.— 183 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/45049.html>.— ЭБС «IPRbooks»
  7. Захарова Т.И. Управление социальным развитием организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Т.И. Захарова, А.А. Корсакова— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2010.— 396 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10887.html>.— ЭБС «IPRbooks»
  8. Тельнов Ю.Ф. Проектирование систем управления знаниями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ю.Ф. Тельнов, В.А. Казаков— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2011.— 208 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11085.html>.— ЭБС «IPRbooks»
  9. Тепман Л.Н. Корпоративное управление [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Л.Н. Тепман— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 243 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16416.html>.— ЭБС «IPRbooks»
  10. Васюков О.Г. Управление данными [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ О.Г. Васюков— Электрон. текстовые данные.— Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014.— 162 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43424.html>.— ЭБС «IPRbooks»

**Рекомендуемые периодические издания:**

1. Бизнес журнал
2. Новый Бизнес
3. Деловая Тула
4. Деловые Вести

**Тема 1. «Основные понятия управления знаниями»**

*Цель* - познакомить студентов с особенностями современного мирового хозяйства, основанного на широком использовании знаний, информационных технологий и инноваций.

*Вопросы:*

1. Какова роль знаний в современной жизни?
2. Каково содержание понятия "экономика знаний" и ее основы?
3. Понятие «знание».
4. Классификация знаний.
5. Объектно-предметная область науки "управление знаниями".

*Дополнительная литература:*

1. Барышева А.В. Экономика знаний – что это значит (<http://www.nest-expert.ru>).
2. Бобылев С.Н. Формирование экономики знаний в контексте устойчивого развития // Вестник Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. -2008. -№ 5. -С. 112–114.
3. Дагаев А.А. Экономика знаний в информационном обществе // Информ. общество. -2008. - № 5–6. -С. 40–42.
4. Доничев О. Экономика знаний: новый тип воспроизводства // Проблемы теории и практики управления. -2010. -№ 11. -С. 20–27.
5. Дубянская Г.Ю. Императивы развития в первой половине XXI века. Экономика, основанная на знаниях и инновациях: концептуальные основы. М., 2009.
6. Кабалов Е. Шестой технологический уклад // Наука и жизнь. -2010. -№ 4. -С. 2–7.
7. Мильнер Б. "Экономика знаний" и новые требования к управлению. Лекция 1 // Проблемы теории и практики управления. -2008. -№ 1. -С. 108–120.
8. Шерешева М.Ю. Соотношение понятий "информационная экономика" и "экономика знаний" // Вестник Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. -2008. -№ 5. -С. 24–31.

**Тема 2. «Система управления знаниями в организации»**

*Цель* - изучить теоретические основы курса, разобраться в основных понятиях и дефинициях, а так же процессах движения знаний, происходящих в

организациях.

*Вопросы:*

1. В чем состоят особенности знаний как объекта управления, их отличие от данных и информации?
2. Какие действия следует выполнить для превращения данных в информацию?
3. 10 шагов в управлении процессом создания знаний.
4. Раскрыть понятия явных и неявных знаний.
5. Модели трансформации знания.
6. Источники и формы создания знаний в организации.
7. Принципы управления знаниями.
8. Система управления знаниями.
9. Этапы управления знаниями.
10. Создание инфраструктуры управления знаниями на предприятии.
11. Директор по управлению знаниями: миссия, обязанности, функции и качества.
12. Информационно-аналитическая служба предприятия.
13. Команды и центры компетенции.

*Дополнительная литература:*

1. Зотова А.С., Тимощук Н.А. Особенности формирования системы управления знаниями в организации // Основы экономики, управления и права. – 2013. – 2 (8)
2. Карнаух И.В. Инструментарий управления знаниями на предприятии // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. – 2011. -№7-1. (108). Т. 18
3. Ковтун С. Формирование и использование интеллектуальных ресурсов // Экономист. 2009. № 10. С. 18–24.
4. Корниенко А.А. Особенности управления знаниями в малом бизнесе // Вестник томского государственного университета. – 2013. - №1.
5. Шершнева З.Е., Иванов А.В. Методические основы формирования подсистемы управления знаниями в корпорациях в контексте



### **Тема 3. «Информационные технологии создания и распределения знания»**

*Цель* - изучить возможности использования информационных технологий в системе управления знаниями организации.

*Вопросы:*

1. Понятие *информационные технологии*.
2. Какова роль информационных технологий в развитии процессов управления, основанного на знаниях.
3. Хранилища данных и знаний базы знаний.
4. Оперативная аналитическая обработка данных (средства добычи и анализа данных).
5. Средства интеллектуального анализа данных.
6. Средства управления документами, контентом и электронной почтой.
7. Комплексные средства управления знаниями: платформы УЗ и корпоративные порталы знаний.
8. Средства коллективной работы.

*Дополнительная литература:*

1. Гаврилова Т., Хорошевский В. Базы знаний интеллектуальных систем. СПб., 2006.
2. Куценко М.Н. Структура управления знаниями организации в рамках системного контекста // Технологический аудит и резервы производства. – 2013. – 4 (14). Т.6.
3. Лабоцкий В.В. Управление знаниями: технологии, методы и средства представления, извлечения и измерения знаний: Учебное пособие. М., 2006.

### **Тема 4. «Интеллектуальные ресурсы как фактор развития организации в условиях экономики знаний»**

*Цели* - разобраться в основных понятиях и видах нематериальных ресурсов предприятия, изучить методы оценки интеллектуального капитала. Познакомиться с вопросами правовой защиты интеллектуальной собственности.

*Вопросы:*

1. Интеллектуальный капитал и его элементы: человеческий капитал; организационный капитал; потребительский капитал.
2. Отличия физического и интеллектуального капитала.
3. Интеллектуальная собственность и ее правовая защита в России: объекты интеллектуальной собственности; институты права интеллектуальной собственности в РФ.
4. Методы оценки нематериальных активов: коэффициент Тобина; монитор нематериальных активов К. Свейби; навигатор Skandia; нефинансовые оценки интеллектуального капитала; показатели оценки человеческого капитала; методы количественных оценок.

*Дополнительная литература:*

1. Балбеко А.М. Методология оценки бизнеса на основе концепции интеллектуального капитала // Соц.-гуман. знания. 2008. № 2. С. 195–308.
2. Газизуллин Ф.Г., Ведин Н.В. Интеллектуальный капитал и формирование инновационной экономики // Проблемы современной экономики. – 2012. - №1.
3. Ивлиева Н.Н. Оценка стоимости интеллектуального капитала предприятий. М., 2008.
4. Илышева Н.Н. Интеллектуальные активы – главный ресурс посткризисной экономики // Нац. интересы: приоритеты и безопасность. 2009. № 7. С. 9–15.
5. Уткин Е. Капитализация мозгов // Деловые люди. 2006. № 186. С. 114–115.

**Тема 5. «Приобретение и генерация новых знаний в организации»**

*Цель* - разобраться в понятии *управление знаниями*, изучить источники и методы получения и применения знаний организациями.

*Вопросы:*

1. Внешние и внутренние источники получения знаний.
2. Методы получения знаний.
3. Кодификация знаний.
4. Методы, основанные на технологии «мозгового штурма».
5. Наставничество, тренинг, коучинг, консалтинг как инструменты приобретения знаний.

*Дополнительная литература:*

1. Гапоненко А. Современный рынок знаний: понятие, участники, формы // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 6. С. 55–64.
2. Попов Е.В. Систематизация миниэкономических институтов производства новых знаний // Экономическая наука современной России. 2008. № 2. С. 46–54.
3. Федулова Л.И. Механизмы формирования регионов знаний // Инновации. 2010. № 6. С. 108–119.
4. Харитонов П.Т. В России не создана система внедрения результатов прикладной науки // Знание – власть. 2011. № 4(503).

### **Тема 6. «Аудит знаний»**

*Цель* - познакомиться с понятием "аудит знаний", понять его важность и необходимость для организации, изучить цели, задачи, уровни, основные вопросы, методы, этапы и инструментарий.

*Вопросы:*

1. Понятие аудит знаний и когда он необходим и полезен.
2. Цели и основные вопросы аудита знаний.
3. Уровни использования аудита знаний.
4. Выгоды и эффекты от аудита знаний.
5. Методы аудита знаний.
6. Этапы аудита знаний.

## 7. Карты знаний и их типы.

### *Дополнительная литература:*

1. Андрусенко Т. Методики аудита знаний // Корпоративные системы. 2007. № 7 (<http://www.management.com.ua/>).
2. Сорочайкин А.Н. Методические особенности экономической диагностики качества и эффективности информационно-знаниевых процессов промышленного предприятия // Основы экономики, управления и права. 2012. № 5 (5). С. 75—78.

## Критерии оценивания выступления студентов на семинарском занятии

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Уровни освоения компетенции		
		пороговый («удовлетворительно»)	продвинутый («хорошо»)	высокий («отлично»)
Выступление студентов на семинарском занятии <sup>1</sup>	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися. Оценочное средство, позволяющее включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения	студент воспроизводит термины и основные понятия, их определения, объясняет события и явления на основе имеющихся знаний, владеет методологией учебной дисциплины студент аргументировано высказывает свою точку зрения, отвечает на вопросы, не выдвигает новых идей, действует в рамках известной парадигмы	студент сопоставляет факты, события, явления, выявляет взаимосвязь между ними на основе имеющихся теоретических знаний и практических умений, определяет ключевые пункты студент аргументировано высказывает свою точку зрения, задает вопросы и отвечает на вопросы, способен выдвинуть несколько стандартных путей решения обсуждаемой проблемы	владеет системным подходом объяснения происходящих событий и явлений, предлагает новые пути, зачастую выходящие за рамки стандартов, решения поставленных задач, оценивает полученные результаты, свою работу студент активно участвует в обсуждении, аргументирует свои высказывания, формулирует проблемы, выдвигает нестандартные пути решения

<sup>1</sup> Комплексное оценочное средство, включающее в себя элементы коллоквиума и круглого стола, диспутов, дебатов

## **Задания для самостоятельной работы студентов по дисциплине «УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ»**

### **«Эффективность проекта по обучению персонала»**

*Источник: Володина Н. Ростом производительности труда – по увеличению численности персонала! - Справочник по управлению персоналом, 2010, № 3*

#### **1. Ситуация**

В call-центре провайдера телекоммуникационных услуг работает 40 человек, которые в течение часа обрабатывают 550 звонков от клиентов.

Руководитель call-центра по результатам деятельности за прошедший период обратила внимание на то, что каждый час примерно 50 звонивших не дожидаются ответа оператора и кладут трубку. Увеличение количества звонков на 10 % по отношению к предыдущему периоду было связано с активизацией рекламной политики службы маркетинга и продаж.

Руководитель обратилась к директору по персоналу с просьбой подобрать четырех новых сотрудников, т. е. увеличить штат операторов на 10 %, обосновав свой запрос ежедневными потерями, которые несет компания, не имея возможности оказывать качественный сервис всем клиентам.

Статистика показывает, что на каждые 10 позвонивших человек трое совершают покупку и приносят компании в среднем по 1500 руб.

**ЗАДАНИЕ 1: Выполнить расчет общих ежедневных и ежемесячных потерь организации из-за звонков без ответа** (при условии, что продолжительность работы call-центра составляет 14 часов (с 8:00 до 22:00), а количество рабочих дней в месяце 21).

Аргументы руководителя подразделения были очень весомыми и подкреплялись экономическими расчетами, но директор по персоналу решила проанализировать, насколько эффективно работают сегодня сотрудники call-центра, отвечает ли их фактическая производительность требуемой.

Согласно внутренним стандартам, которые были утверждены в компании в так называемые докризисные времена, 1 человек должен в час обработать в среднем 15 входящих звонков, продолжительность каждого составляет около 4 минут.

**ЗАДАНИЕ 2: Выполнить расчет числа звонков, которые должны обслуживать в час сотрудники call-центра.**

После проведенного внутреннего аудита, который включал наблюдение за деятельностью сотрудников, хронометраж их рабочего дня, индивидуальные беседы с половиной персонала подразделения, а также звонки в качестве «тайного звонящего» (Mystery Caller), HR-директор приняла решение провести обучение сотрудников с целью развития их профессиональных компетенций. Программа была составлена на основании данных, выявленных в ходе аудита, и включила информационные блоки о продукте, алгоритме работы с корпоративной базой данных, технологиях взаимодействия со сложными клиентами.

Обучение провели в течение месяца в выходные дни в двух группах по 20 человек, пригласив независимого тренера-консультанта. На обоих тренингах присутствовала менеджер по персоналу.

Следующим шагом стал расчет показателей, характеризующих результат принятого решения.

Оценивание самостоятельной работы осуществляется путем проверки записей в рабочих тетрадях с использованием следующих критериев, которые приведены в приложении 1

### Критерии оценки самостоятельной работы

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Уровни освоения компетенции		
		пороговый («удовлетворительно»)	продвинутый («хорошо»)	высокий («отлично»)
Выполнение заданий	Дидактический комплекс, предназначенный для самостоятельной работы обучающихся и позволяющий <u>оценивать уровень усвоения ими учебного материала</u>	студент воспроизводит термины и основные понятия, их определения, объясняет события и явления на основе имеющихся знаний, владеет методологией учебной дисциплины	студент сопоставляет факты, события, явления выявляет взаимосвязь между ними на основе имеющихся теоретических знаний и практических умений, умеет выделять главное и второстепенное	студент владеет системным подходом объяснения происходящих событий и явлений, разрабатывает новые пути решения поставленных задач, оценивает полученные результаты, свою работу



**Перечень вопросов для подготовки к зачету  
по дисциплине «УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ»**

1. Понятие экономика знаний. Факторы и условия ее становления.
2. Характерные черты и базовые показатели "экономики знаний".
3. Знания: понятия и общая классификация.
4. Карты знаний и их типы.
5. Взаимосвязь понятий «знания» и «компетенции» персонала.
6. Управление знаниями как наука и учебная дисциплина.
7. Направления инновационного развития России.
8. Понятие интеллектуальный капитал и его структура.
9. Человеческий капитал. Показатели и инвестиции в человеческий капитал.
10. Организационный капитал: понятие и состав. Организационный капитал как собственность компании и объект купли-продажи.
11. Потребительский капитал: понятие и состав. Имидж организации.
12. Интеллектуальная собственность. Объекты интеллектуальной собственности.
13. Защита интеллектуальной собственности (ИС) в России. Основные институты права ИС.
14. Интеллектуальные ресурсы и интеллектуальные активы.
15. Интеллектуальный капитал. Отличия интеллектуального и физического капитала.
16. Методы оценки интеллектуального капитала.
17. Особенности знаний как объекта управления.
18. Различие между понятиями «данных», «информации» и «знаний».
19. 10 шагов в управлении процессом создания знаний.
20. Явные и неявные знания. Источники извлечения явного знания.
21. Источники и формы создания организационных знаний.
22. Модель трансформации знаний (спираль знаний).
23. Понятие управление знаниями. Задачи и принципы управления знаниями в организации.
24. Система управления знаниями.
25. Этапы управления знаниями.
26. Внешние и внутренние источники получения знаний.
27. Методы получения знаний.
28. Кодификация знаний.
29. Создание инфраструктуры управления знаниями на предприятии.
30. Директор по управлению знаниями: миссия, качества и функции.
31. Информационно-аналитическая служба предприятия.
32. Команды и центры компетенции, их функции.
33. "Обучающаяся организация", ее характеристики и признаки.
34. Принципы "обучающейся организации".

35. Бенчмаркинг, понятие, виды. Отличия бенчмаркинга от соцсоревнования.
36. Необходимое и достаточное условие проведения аудита знаний.
37. Уровни использования аудита знаний.
38. Выгоды и эффекты от аудита знаний.
39. Методы и этапы аудита знаний.
40. Значение знаний для трудовой мотивации и адаптации персонала.

*Методические и иные материалы по дисциплине «Управление знаниями в организации» утверждены на заседании кафедры менеджмента, управления персоналом и экономики (секции управления персоналом) 24 августа 2017 г.  
(Протокол заседания кафедры № 1).*