

**Пензенский государственный педагогический университет
им. В.Г. Белинского
Кафедра Менеджмента и экономических теорий**

И.Г. Ищенко

Управление корпоративными знаниями

Учебно - методическое пособие

Практикум

Пенза, 2013

Ищенко И.Г. Управление корпоративными знаниями: учебно-методическое пособие. Пенза: Изд-во ПГПУ им. В.Г. Белинского, 2013. – 54с.

Учебно –методическое пособие подготовлено на кафедре менеджмента и экономических теорий и предназначено для студентов, обучающихся по специальности “Менеджмент организации”, а также бакалавров и магистров, проходящих обучение по направлению “Менеджмент”.

©И.Г. Ищенко, 2013

©ПГПУ им. В.Г. Белинского, 2013

ПРЕДИСЛОВИЕ

В настоящее время человечество вступило в такую фазу своего развития, когда знания становятся ключевым конкурентным преимуществом личности, организации, общества. При этом множество знаний индивидуумов образует знания организации, а множество знаний индивидуумов и организаций — знания общества. В свою очередь, общество должно обеспечивать условия для создания и передачи знаний между организациями и индивидуумами; такую же функцию берут на себя организации для своих сотрудников.

Традиционно в этом процессе была высока роль общества и созданных им научных и образовательных организаций, специализирующихся на создании и передаче знаний. Хозяйственные организации лишь эксплуатировали готовые знания своих сотрудников, практически не делая вклада в создание новых. Исключение составляли организации, занимавшиеся высокими технологиями, в которых соединялись прикладная наука и производство. Тем не менее и там внимание уделялось только определенным видам технических знаний, необходимых для проектирования и изготовления изделий.

Однако в современном динамичном и конкурентном обществе этого недостаточно. В нем значительно возрастает роль управленческих, экономических, социально-психологических знаний. Соответственно ведущим фактором развития организации и общества становится экономический и социальный менеджмент, точнее, те их ветви, которые направлены на создание, передачу и применение знаний.

Каждой организации необходимы знания по информационному обеспечению, проведению научных исследований, обучению (самообучению) персонала. Научная работа, некогда существовавшая как обособленный вид деятельности человека, все более тесно сливается с его хозяйственной деятельностью. Обучение в процессе работы рядового сотрудника организации приобретает все большую актуальность.

Данное учебное пособие содержит практические ситуации, кейсы и задания по всем разделам курса управления корпоративными знаниями. Его структура отражает содержание учебника “Управление корпоративными знаниями”. Поэтому при проведении занятий по настоящему практикуму необходимо использовать материалы учебника в качестве методических указаний.

Тема 1. Понятие и основные черты экономики знаний

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Понятие “знание”. Основные подходы к его определению.
2. Основные признаки экономики знаний.
3. Национальная инновационная система.

Литература:

1. Абдикеев Н.М., Кисилев А.Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса. – М.: Инфра – М. – 2011. – 382с.
2. Баранчев В.П. Управление знаниями в инновационной сфере. – Благовест –В. – 2007. – 272с.
3. Беяцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беяцкий. – Минск: Современная школа, 2009. – 448с
4. Доницев О., Грачев С. Экономика знаний: новый тип воспроизводства // Проблемы теории и практики управления. – 2010 - №11. – с.20.

Контрольные вопросы:

1. В чем состоит новая роль знаний для развития общества и организаций?
2. Какие факторы и условия общественного и экономического развития привели к увеличению роли знаний в обществе?
3. Раскройте содержание понятия «экономика знаний».
4. Какую роль в становлении экономики знаний играет национальная инновационная система России?
5. Выделите и проанализируйте главные направления, по которым осуществляется информатизация общества.

Тема 2. Условия и предпосылки становления и развития экономики знаний

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Основные предпосылки развития экономики знаний.
2. Технический прогресс и информатизация мирового сообщества в связи с развитием экономики знаний.
3. Вклад информационных технологий в экономику знаний.
4. Глобализация как важнейшая предпосылка развития экономики знаний. Характеристики глобальной корпорации.

Литература:

1. Власов М.В., Попов Е.В. Оптимизация процессов управления новыми знаниями // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. - №4. – с.3-7.
2. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации. Учебное пособие. КНОРус. – 2010. – 344с.
3. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 488с.
4. Мильнер Б.З., Румянцева З.П. Управление знаниями в корпорациях: Учебное пособие. – М.: Дело, 2008. – 304с.
5. Могилевский С.Д., Самойлов И.А. Корпорации в России: Правовой статус и основы деятельности. М.: Дело. – 2006. – 480с.

Контрольные вопросы:

1. Какой вклад в экономику знаний внесли информационные технологии?
2. Какими параметрами измеряются масштабы применения интернет-технологий в бизнесе?
3. Раскройте содержание понятия «глобализация».
4. Выделите основные черты глобализации, характерные для современного этапа развития международных интеграционных процессов.
5. Какое влияние оказывает глобализация на экономику? Почему максимальный выигрыш от глобализации получают развитые страны мира?

6. По каким направлениям глобализация оказывает благоприятное и негативное воздействие на экономические и социальные стороны жизни мирового сообщества?

7. Приведите перечень характеристик, отвечающих понятию «глобальная корпорация».

8. Как влияют демографические изменения на становление экономики знаний?

9. Почему необходимый рост производительности общественного труда в XXI в. может быть получен прежде всего за счет повышения уровня знаний работающего населения?

Тема 3. Экономика знаний и менеджмент организаций

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Эволюция теорий менеджмента корпораций
2. Концепции управления знаниями.
3. Стратегии управления корпоративными знаниями в экономике знаний

Литература:

1. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2009. – 448с
2. Брагина З.В., Дудяшова В.П., Каверина З.Т. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2010. – 126с.
3. Дуракова И.Б., Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: Инфра – М, 2010. – 300с.
4. Згонник Л.В., Челбин С.М. Интеллектуальный капитал организации: проблемы регулирования // Управление персоналом. – 2009. - №11. – с.42 – 44.
5. Орехов С.А., Селезнев В.А. Основы корпоративного управления. Маркет ДС. – 2010. – 320с.

Контрольные вопросы:

1. Какие основные тенденции характеризуют эволюцию идей и теорий менеджмента организаций в XX в.?
2. Когда появились первые теоретические разработки и публикации по вопросам новой роли знания и с чем это связано? Какие проблемы управления знаниями рассматривались в первых работах, посвященных этой теме?
3. Чем вызвана необходимость управления знаниями в организациях?
4. Какие стратегии управления знаниями используют современные корпорации?
5. В чем состоит новая роль таких социальных институтов, как системы здравоохранения и образования, в решении экономических проблем управления знанием в XXI в.?
6. Какие возможности для развития человеческого потенциала имеются в обществе, основанном на знании?

Тема 4. Сущность и содержание знаний как объектов управления в корпорациях

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Особенности знаний как объектов управления.
2. Понятия и особенности категорий “данные”, “информация” и “знания”. Особенности формирования и работы с каждой категорией.

Литература:

1. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М.: Эксмо – 2008. – 400с.
2. Гиляревский Р.С. Информационный менеджмент: управление информацией, знаниями, технологией. Учебное пособие. М.: Профессия. – 2009. – 304с.
3. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. Часть I. Теория. – М.: Издательство “Альфа–Пресс”, 2009. – 1056с.
4. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 488с.
5. Мильнер Б.З., Румянцева З.П. Управление знаниями в корпорациях: Учебное пособие. – М.: Дело, 2008. – 304с.

Контрольные вопросы:

1. Раскройте сущность и содержание знаний в организациях.
2. В чем состоят особенности знаний как объекта управления?
3. Какие задачи решает управление знаниями в организации?
4. Сформулируйте отличительные характеристики данных, информации и знаний.
5. Какие действия необходимо выполнить для превращения данных в информацию?
6. Раскройте содержание и последовательность действий в процессе превращения информации в знания.

Тема 5. Теоретические основы создания корпоративных знаний

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Структуризация и виды корпоративных знаний. Критерии структуризации.
2. Модели трансформации знаний.
3. Принципы управления знаниями.

Литература:

1. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2009. – 448с
2. Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н., Полякова О.Н. Управление персоналом. М.: Инфра –М, 2010. – 570с.
3. Кохно П. Человек в интеллектуальном производстве // Человек и труд. – 2011. - №1. – с.56 – 62.
4. Лялин А.М. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. – СПб.: Питер, 2009. - 464с.
5. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 488с.
6. Мильнер Б.З., Румянцева З.П. Управление знаниями в корпорациях: Учебное пособие. – М.: Дело, 2008. – 304с.
7. Папонова Н. Управление знаниями – больше, чем обучение // Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №5. – с.84 – 88.

Контрольные вопросы:

1. Для каких целей и по каким критериям производится структуризация знаний?
2. Раскройте понятия явных и неявных знаний; сопоставьте их характеристики, источники получения и роль в развитии организаций.
3. Какие виды знаний выделяют по уровням их создания?
4. Опишите модели трансформации знаний, используемые организациями.

5. Раскройте суть изменений, которые происходят в процессах социализации, интернализации, экстернализации и комбинации знаний.

6. Какими принципами руководствуются организации при управлении знаниями?

Тема 6. Формы создания корпоративных знаний

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Основные формы, используемые корпорацией для создания знаний
2. Формы и методы приобретения знаний. Сложности, возникающие в процессе приобретения знаний.
3. Деятельность специализированных служб по приобретению знаний.
4. Внутрикорпоративные деловые сообщества и их роль в процессе приобретения знаний.
5. Сетевые формы создания знаний в корпорациях.

Литература:

1. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации. Учебное пособие. КНоРус. – 2010. – 344с.
2. Дубина И. Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики. – М.: Academia, 2009. – 376с.
3. Мильнер Б.З., Румянцева З.П. Управление знаниями в корпорациях: Учебное пособие. – М.: Дело, 2008. – 304с.
4. Могилевский С.Д., Самойлов И.А. Корпорации в России: Правовой статус и основы деятельности. М.: Дело. – 2006. – 480с.
5. Новиков Д.А., Иващенко А.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. – М.: КомКнига, 2007. – 366с.
6. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. 2-е изд., перераб и доп. – М.: Издательство “Альфа – Пресс”, 2008. – 944с.

Контрольные вопросы:

1. Раскройте содержание способов приобретения знаний организациями.
2. Что представляют собой аренда и/или лизинг знаний?
3. Какие специальные службы по созданию знаний существуют в организациях?
4. Раскройте понятие, роль и виды деловых сообществ в создании организационных знаний.
5. Сформулируйте условия эффективной работы сетей деловых сообществ.

Тема 7. Источники создания корпоративных знаний

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Внешние и внутренние источники создания корпоративных знаний
2. Проекты по управлению знаниями.
3. Практика использования основных источников создания корпоративных знаний.

Литература:

1. Абдикеев Н.М., Кисилев А.Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса. – М.: Инфра – М. – 2011. – 382с.
2. Дементьева А.Г. Основы корпоративного управления. Магистр. – 2009. – 575с.
3. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации. Учебное пособие. КНоРус. – 2010. – 344с.
4. Лялин А.М. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. – СПб.: Питер, 2009. - 464с.
5. Управление знаниями. Хрестоматия. – СпбГУ, Высшая школа менеджмента. – 2010. – 514с.
6. Управление персоналом / Под ред. А.И. Турчинова. – 2-е изд. – М.: РАГС. – 2010. – 606с.
7. Управление персоналом организации. Учебное пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник. – 2010. – 398с.

Контрольные вопросы:

1. Приведите примеры внешних и внутренних источников получения знаний.
2. Какие виды знаний получают работники корпораций из различных хранилищ: библиотек, справочников, проектов по управлению знаниями?

Тема 8. Управление знаниями как новая функция менеджмента

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Задачи управления знаниями
2. Управление знаниями как совокупность стратегий и процессов по выявлению, приобретению, распространению, использованию, контролю и обмену знаниями.
3. Создание условий для доступа к корпоративным знаниям.

Литература:

1. Кульгин П., Зленко Н. Leap- технологии: запуск на производстве // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №10. – с.52 – 58.
2. Комарова А. Проектное управление знаниями: актуальность практического применения. // Проблемы теории и практики управления. – 2010. - №12.- с.49-54.
3. Мэлоун С.А. Корпоративный учебный центр: создание и управление. / Под ред. А.В. Сорокоумова. – Изд-во: Гревцов Паблишер. – 2008. – 208с.
4. Новиков Д.А., Иващенко А.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. – М.: КомКнига, 2007. – 366с.
5. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. 2-е изд., перераб и доп. – М.: Издательство “Альфа – Пресс”, 2008. – 944с.
6. Харрингтон Дж., Воул Ф. Совершенство управления знаниями. / под ред. А.Б. Болдина. – РИА Стандарты и качество. – 2008. – 272с.

Контрольные вопросы:

1. Дайте характеристику новой функции управления - управления знаниями. В чем вы видите ее специфические особенности?
2. Каковы цели и задачи управления знаниями в корпорации?
3. Какие стратегии управления знаниями могут использоваться в компаниях? Что влияет на выбор той или иной стратегии?
4. На каких базовых принципах основано управление знаниями?

Тема 9. Процесс управления корпоративными знаниями

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Этапы процесса управления знаниями.
2. Процесс формирования корпоративных знаний.
3. Идентификация знаний.
4. Основные цели и задачи процесса накопления корпоративных знаний.
Создание корпоративной памяти.
5. Технологии развития корпоративных знаний.
6. Задачи и методы распространения и обмена знаниями в корпорации.
7. Технологии использования и коммерциализации интеллектуальных активов корпорации.

Литература:

1. Баранчеев В.П. Управление знаниями в инновационной сфере. – Благовест –В. – 2007. – 272с.
2. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2009. – 448с
3. Брагина З.В., Дудяшова В.П., Каверина З.Т. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2010. – 126с.
4. Днепровская Н.В., Селетков С.И. Управление информацией и знаниями в компании. М.: Дело – 2011 – 208 с.
5. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Баткаева И.А. Экономика и социология труда. – М.: Инфра – М, 2009. – 584с.
6. Новиков Д.А., Иващенко А.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. – М.: КомКнига, 2007. – 366с.
7. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. 2-е изд., перераб и доп. – М.: Издательство “Альфа – Пресс”, 2008. – 944с.

Контрольные вопросы:

1. Какие процессы можно выделить в управлении знаниями?
2. Дайте характеристику каждому из процессов, выделив основные цели и задачи по управлению знаниями, а также методы, используемые для их достижения.

3. Какие существуют внешние источники приобретения знаний? Каким источникам и методам приобретения знаний отдает предпочтение ваша организация?

4. Какие внутренние источники использует ваша организация для приобретения новых знаний? Как она это делает? Приведите примеры.

5. Что такое домены знаний?

6. Как формируется корпоративная память? В каких формах она существует?

7. Какие существуют методы распространения знаний и обмена ими? Какие методы используются в вашей компании?

8. Насколько эффективны методы неформального общения для обмена знаниями? Приведите примеры их использования.

Тема 10. Организационные формы и структура управления знаниями

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Характеристика основных организационных форм управления знаниями. Особенности деятельности корпораций, сетевых организаций, консорциумов и инновационных стратегических альянсов.
2. Классификация корпоративных подразделений по их отношению к системе формирования и хранения знаний
3. Модель отношений корпоративных подразделений к производству и использованию знаний
4. Организационная структура управления знаниями корпорации

Литература:

1. Мильнер Б.З., Румянцева З.П. Управление знаниями в корпорациях: Учебное пособие. – М.: Дело, 2008. – 304с.
2. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Федченко А.А. Экономика персонала. Часть II. Практика. – М.: Издательство “Альфа-Пресс”, 2009. – 1312с.
3. Управление знаниями в инновационной экономике./ Под ред. Мильнера Б.З. – М.: Дело. – 2009. – 599с.
4. Управление знаниями. Хрестоматия. – СПбГУ, Высшая школа менеджмента. – 2010. – 514с.

Контрольные вопросы:

1. Какие организационные формы и структуры нашли применение в управлении знаниями?
2. Каковы, на ваш взгляд, специфические особенности управления знаниями в корпорации? Какие проблемы при этом возникают?
3. Каковы достоинства и недостатки сетевой формы организации для эффективного управления знаниями?
4. Какие основные подсистемы включает в себя система управления знаниями корпорации?
5. Какие основные положения необходимо использовать при построении системы управления знаниями корпорации?

6. Перечислите и охарактеризуйте основные профессиональные роли сотрудников организации, участвующих в системе управления знаниями.

7. Какие подразделения организации включаются в систему управления знаниями? Какова их значимость?

8. Какие можно выделить уровни интеллектуальной операционной деятельности предприятия? Какие виды интеллектуальных продуктов производятся на каждом уровне?

9. Какой тип организационной структуры в наибольшей степени обеспечивает эффективное управление знаниями корпорации?

10. Какие функциональные подразделения, обеспечивающие управление знаниями, необходимо включить в организационную структуру корпорации?

Тема 11. Методы получения знаний в корпорациях

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Специфика коммуникативных и текстологических методов получения знаний.
2. Активные и пассивные методы выявления знаний.
3. Технология бенчмаркинга.

Литература:

1. Бовин А.А. Управление инновациями в организации: учеб. пособие. – 2-е изд.- Москва: Издательство “Омега –Л”, 2008. – 415с.
2. Ветракова Ю. В., Симоненко Е. С. Управление инновациями: теория и практика: учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2008. – 432с.
3. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации. Учебное пособие. КНоРус. – 2010. – 344с.
4. Дубина И. Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики. – М.: Academia, 2009. – 376с.
5. Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н., Полякова О.Н. Управление персоналом. М.: Инфра –М, 2010. – 570с.
6. Мильнер Б.З., Румянцева З.П. Управление знаниями в корпорациях: Учебное пособие. – М.: Дело, 2008. – 304с.
7. Могилевский С.Д., Самойлов И.А. Корпорации в России: Правовой статус и основы деятельности. М.: Дело. – 2006. – 480с.
8. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 561с.

Контрольные вопросы:

1. Раскройте состав и содержание методов, применяемых для получения знаний? Какие методы используются в вашей компании?
2. В чем преимущества коммуникативных методов по сравнению с текстологическими?
3. Приведите примеры использования групповых методов получения знаний. Какие из них получили распространение в российских компаниях? Обсудите проблемы использования групповых методов.

4. В чем суть бенчмаркинга как метода получения знаний? Какие этапы рекомендуется включать при проведении бенчмаркинга?

5. Обсудите возможности приобретения новых знаний при реализации стратегий горизонтальной и вертикальной интеграции на конкретных примерах российских компаний.

6. Какие формы сотрудничества компаний могут быть использованы для получения новых знаний?

7. В чем состоит различие между покупкой и арендой знаний? Обсудите достоинства и недостатки этих методов.

Тема 12. Формирование корпоративной памяти

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Понятие кодификации интеллектуального капитала.
2. Профессиональные знания как составляющие корпоративной памяти.
3. Типы корпоративной памяти.
4. Технологии аккумулирования корпоративных знаний.

Литература:

1. Орехов С.А., Селезнев В.А. Основы корпоративного управления. Маркет ДС. – 2010. – 320с.
2. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2010. – 432с.
3. Тепман Л.И. Корпоративное управление. М.: Юнити – Дана. – 2009. – 239с.
4. Управление знаниями в инновационной экономике./ Под ред. Мильнера Б.З. – М.: Дело. – 2009. – 599с.
5. Управление знаниями. Хрестоматия. – СпбГУ, Высшая школа менеджмента. – 2010. – 514с.

Контрольные вопросы:

1. Какие возможности получения новых знаний появляются у российских компаний в результате создания стратегических альянсов с участием зарубежных и российских компаний? Приведите примеры.
2. Какие формы организации корпоративной памяти существуют? В чем состоят их особенности?
3. Для чего необходима кодификация знаний? Какие проблемы возникают при кодификации знаний?

Тема 13. Программы управления знаниями

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Понятие программы управления знаниями, цели и преимущества формирования программ.
2. Основные элементы программ управления знаниями.
3. Этапы программ управления корпоративными знаниями.

Литература:

1. Афонина М. Обучение на благо общества // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №5.
2. Бекетова А. Лаконичная программа оценки и развития // Справочник по управлению персоналом – 2009. - №5. – с.106 – 110.
3. Власов М.В., Попов Е.В. Оптимизация процессов управления новыми знаниями // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. - №4. – с.3-7.
4. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 561с.
5. Мэлоун С.А. Корпоративный учебный центр: создание и управление. / Под ред. А.В. Сорокоумова. – Изд-во: Гревцов Паблишер. – 2008. – 208с.
6. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. Часть I. Теория. – М.: Издательство “Альфа –Пресс”, 2009. – 1056с.
7. Овчинникова Н.Н. Инвестиции в обучение персонала как нематериальный актив организаций // Управление персоналом. – 2008. - №8. – с.42 – 45.
8. Опарина Н. Основные стратегии управления кадровым резервом // Управление персоналом. – 2009. - №7. – с.44 – 47.
9. Папонова Н. Управление знаниями – больше, чем обучение // Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №5. – с.84 – 88.

Контрольные вопросы:

1. Какие программы управления знаниями реализуются в компаниях?
2. Какое влияние оказывают программы управления знаниями на эффективность деятельности компании?
3. Охарактеризуйте основные этапы программы управления корпоративными знаниями.

Тема 14. Понятие развития персонала. Политика, стратегии и концепции развития персонала

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Основные понятия и концепции обучения и развития персонала
2. Классические теории обучения.
3. Политика управления корпоративными знаниями.
4. Стратегии управления знаниями.
5. Операционные задачи системы развития персонала.

Литература:

1. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2009. – 448с
2. Брагина З.В., Дудяшова В.П., Каверина З.Т. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2010. – 126с.
3. Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н., Полякова О.Н. Управление персоналом. М.: Инфра –М, 2010. – 570с.
4. Лялин А.М. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. – СПб.: Питер, 2009. - 464с.
5. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 488с.

Контрольные вопросы:

1. Приведите основные понятия и концепции обучения персонала.
2. Какие основные подходы определяет политика управления знаниями корпорации?
3. К какому типу стратегий относится стратегия управления знаниями? В чем заключается ее назначение?
4. Выделите четыре блока операционных задач системы развития персонала. Покажите связь между ними.

Практическая ситуация:

Проанализируйте ситуацию и ответьте на предложенные вопросы: Директор по персоналу совместного предприятия получил в распоряжение персональный компьютер с уже установленным текстовым редактором и системой анализа базы данных "Директор по персоналу". У пяти его подчиненных установлены аналогичные компьютеры, однако никто из них не умеет ими пользоваться. Начальник отдела по информатике не знаком с базой данных "Директор по персоналу", хотя может помочь в освоении широкого круга программных средств общего назначения. Университет предлагает пятидневные компьютерные курсы для начинающих за 5000рублей. Есть предложение частного лица об уроках по цене 500 рублей в час.

- определите потребности в обучении в службе управления персоналом.
- разработайте цели и программу обучения сотрудников службы управления персоналом.
- определите оптимальную форму обучения при разных критериях оптимальности: минимум затрат, максимум быстроты обучения, максимум качества, и сделайте окончательный выбор.

Тема 15. Формы и методы обучения персонала

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Виды и формы обучения персонала.
2. Характеристика видов обучения персонала.
3. Задачи обучения для различных целевых групп.
4. Методы обучения персонала.
5. Роль службы управления персоналом в организации обучения кадров.

Литература:

1. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 561с.
2. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Федченко А.А. Экономика персонала. Часть II. Практика. – М.: Издательство “Альфа-Пресс”, 2009. – 1312с.
3. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2010. – 432с.
4. Зайцева Ю. Профессионалы под ключ // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №2.
5. Лактионова К. В поиске ответов: роль коучинга в бизнесе //Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №3.
6. Лактионова К. “Трехмерное” обучение // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №10.
7. Стулов А. Технология внедрения системы ДО в компании // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №10. – с.71 – 79.

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте основные виды обучения персонала.
2. Назовите методы обучения персонала на рабочем месте.
3. Назовите методы обучения персонала вне рабочего места.
4. В чем заключается роль службы управления персоналом в организации обучения?

Практическая ситуация:

Рассмотрите предложенную практическую ситуацию и ответьте на вопросы по ней:

На средней по размерам машиностроительной фирме есть диспетчерская служба в заводоуправлении и цехах в составе 14 человек. Основная задача службы - составление краткосрочных планов производства продукции в ассортименте в соответствии с заказами на декаду, сутки, смену, час, учитывая поточный метод организации производства и возможность появления брака. Состав службы и характеристики персонала:

1. Начальник службы - Алексеев Н.Д., 57 лет, образование высшее, инженер-механик, руководит службой 15 лет. С работой справляется, пользуется уважением в коллективе. Имеет твердое решение уйти на пенсию по достижении 60 лет.

2. Заместитель начальника диспетчерской службы - Никитин Л.С., 36 лет, образование высшее, инженер-экономист, в службе работает 6 лет, в том числе в должности зам. руководителя 3 года. Свой участок работы знает хорошо, однако вспыльчив, не всегда находит общий язык с подчиненными.

3. Начальник планово-распорядительного бюро (ПРБ) 1-го цеха Смирнов Н.И., 45 лет, техник-технолог, стаж работы по специальности - 10 лет, в том числе на данном рабочем месте - 5 лет. Умеет составлять краткосрочные планы работы цеха исходя из заданий текущего и квартального производства завода. Опыта работы в условиях необходимости выполнения срочных заказов с учетом рыночной конъюнктуры и отсутствия стабильного текущего планирования не имеет.

4. Начальник ПРБ 2-го цеха Ларионов Н.А., 29 лет, высшее экономическое образование по специальности "Планирование производства", общий стаж работы и стаж работы по специальности - 4 года. С работой справляется, знает основы рыночной экономики и методы оперативного планирования в условиях неопределенности с заказами. Отношения в возглавляемом коллективе хорошие.

5. Начальник ПРБ 3-го цеха Немцов Л.Л., 27 лет, выпускник педагогического университета, стаж работы и работы по специальности 2 года. В данной должности 0.5, осваивается с работой.

Остальные работники диспетчерской службы имеют высшее и среднее специальное образование по техническим, экономическим и педагогическим специальностям. Опыта работы в современных рыночных условиях у них нет. Навыки владения компьютерной техникой у сотрудников отсутствуют. Опыта руководящей работы и желания заниматься ею не имеют. Повышения квалификации никто из работников службы за последние 5 лет не проходил.

Для диспетчерской службы закуплена компьютерная техника, оснащенная программами, ускоряющими процесс оперативного планирования. В связи с этим планируется сокращение численности персонала службы на 3 человека. Для повышения квалификации работников службы выделена сумма 8 млн. рублей. Срок внедрения компьютерной техники - 1 год. На этот период поставлены следующие задачи:

- упорядочить знания в области технологии производства, методов работы в условиях риска и неопределенности, маркетинга
- обучить персонал работе на персональных компьютерах и пользованию необходимыми программами
- подготовится к перемещению персонала в связи с предстоящим через 3 года уходом на пенсию руководителя службы.

Имеются следующие возможности повышения квалификации работников службы:

1. на факультете повышения квалификации (ФПК) при региональной администрации по направлению "руководитель планово-диспетчерской службы". Срок обучения - 6 месяцев с отрывом от производства, стоимость 1.7 млн. рублей за человека.
2. ФПК при региональном экономическом вузе по специальности "планирование и диспетчерское дело" с персональными компьютерами. Срок

обучения - 3 месяца с отрывом от производства, стоимость - 1.3 млн. рублей за человека.

3. частные курсы по обучению работе на персональных компьютерах с применением типового пакета прикладных программ по диспетчерскому делу на производстве. Срок обучения - 2 месяца без отрыва от производства, стоимость - 1 млн. рублей за человека. Возможен вариант кооперирования с другими предприятиями и создания группы численностью 25 человек; в этом случае стоимость обучения снижается до 0.9 млн. рублей за человека.

4. создание учебной группы на самом заводе с привлечением в качестве преподавателей своих компетентных работников и работников системы повышения квалификации. Срок обучения - 1 год (220 учебных часов) Оплата труда преподавателей из расчета 8 тыс. рублей в час, накладные расходы - в размере 0.7 от расходов на оплату труда.

5. прохождение стажировки на передовом предприятии отрасли в течение 3 месяцев при затратах 0.5 млн. рублей на человека.

Задание:

1. Выбрать вариант повышения квалификации сотрудников службы, позволяющий решить поставленные задачи, уложившись в выделенную сумму, или определить и обосновать дополнительное финансирование.

2. Разработать план повышения квалификации.

3. Выбрать вариант цепочки перемещения работников после ухода на пенсию руководителя. Следует ли искать нового руководителя вне предприятия?

4. С учетом каких факторов следует производить сокращение численности персонала после завершения программы повышения квалификации.

5. Целесообразно ли расширять программу повышения квалификации за счет добавления каких-либо курсов?

6. Как можно оценить эффективность различных способов повышения квалификации?

Тема 16. Этапы и программы корпоративного обучения персонала

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Необходимость и принципы формирования программ корпоративного обучения.
2. Виды программ корпоративного обучения.
3. Структура программ корпоративного обучения.
4. Методы разработки образовательных программ.
5. Основные подходы к анализу потребности в обучении.
6. Этапы планирования процесса корпоративного обучения.
7. Формирование преподавательских ресурсов обучения.
8. Подходы к оценке эффективности корпоративного обучения.

Литература:

1. Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н., Полякова О.Н. Управление персоналом. М.: Инфра –М, 2010. – 570с.
2. Дуракова И.Б., Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: Инфра – М, 2010. – 300с.
3. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Баткаева И.А. Экономика и социология труда. – М.: Инфра – М, 2009. – 584с.
4. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление трудовыми ресурсами. Учебник. – М.: Инфра – М., 2010. – 284с.
5. Мэлоун С.А. Корпоративный учебный центр: создание и управление. / Под ред. А.В. Сорокоумова. – Изд-во: Гревцов Паблишер. – 2008. – 208с.
6. Новиков Д.А., Иващенко А.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. – М.: КомКнига, 2007. – 366с.
7. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. 2-е изд., перераб и доп. – М.: Издательство “Альфа – Пресс”, 2008. – 944с.

Контрольные вопросы:

1. Выделите основные причины, свидетельствующие о необходимости разработки программ корпоративного обучения.
2. Охарактеризуйте основные виды программ корпоративного обучения.

3. Выделите достоинства и недостатки каждого метода разработки образовательных программ (прямого заказа, конкурса, тендера предложений, совместного проектирования).

4. Что такое компетенции? Назовите их основные виды.

5. От каких факторов зависит определение потребности в корпоративном обучении?

6. Охарактеризуйте основные методы обучения для разных категорий сотрудников корпорации.

7. Назовите основные методы оценки прироста корпоративных знаний.

Практические ситуации:

1) Рассмотрите следующую ситуацию и ответьте на вопросы:

Региональный директор многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. Из 20 руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные получили только инструктаж на рабочем месте. Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны - от инженеров-механиков до хирургов.

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?

2. Порекомендуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?

3. Как оценить эффективность данной программы обучения?

4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

2) Проанализируйте следующую ситуацию и ответьте на вопросы:

Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирмы "Сатурн". Вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней генеральному директору "Сатурна" - компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей "Сатурна". Через 2 недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы не "смущать подчиненных"). Семинар прошел на "ура" - руководители были активны, задавали много вопросов и проявляли большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям "Сатурна" подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель - еще четыре. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт - "хочу совершенствоваться в занимаемой должности".

В чем причина полученного Алексеем результата? Как ему следовало поступить? Что необходимо сделать в сложившейся ситуации?

Тема 17. Технологии развития персонала корпорации

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Понятие карьеры персонала. Виды организационной карьеры.
2. Планирование деловой карьеры персонала.
3. Этапы деловой карьеры персонала.
4. Управление деловой карьерой.
6. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала корпорации.
7. Сущность и порядок формирования кадрового резерва корпорации.
8. Планирование и организация работы с резервом кадров.
9. Контроль за работой кадрового резерва.

Литература:

1. Дебро Ж. Ротация кадров как элемент управления деловой карьерой персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №7 – с.68 – 71.
2. Кандаурова И., Сидоркина С. Оценка кандидатов в кадровый резерв // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №3. – с.22 – 26.
3. Могилевкин Е. Управление карьерой // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №10.- с.74 – 83.
4. Опарина Н. Основные стратегии управления кадровым резервом // Управление персоналом. – 2009. - №7. – с.44 – 47.
5. Семин Д. Обучение “высших” // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №4. – с.98 – 103.
6. Скаженик Е. Школа кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. – 2008 - №3. – с.48 – 52.
7. Уточкина Е.Н. Кадровый резерв своими силами // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №10.
8. Федорова Е. Система управления персоналом по стандарту ISO: методические рекомендации // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №10.
9. Фокин К.Б. Технология подготовки стратегического резерва предприятия // Управление персоналом. – 2009. - №11. – с.50 – 56.
10. Фомин В. Влияние кризиса на карьеры высококвалифицированных специалистов. – Управление персоналом. – 2009. - №14. – с.80 – 83.

Контрольные вопросы:

1. С чем связана, на ваш взгляд, необходимость создания корпоративного кадрового резерва?
2. Назовите преимущества выдвижения работника внутри корпорации.
3. Охарактеризуйте виды и уровни кадрового резерва.
4. Какие процедуры и технологии включает в себя процесс работы с кадровым резервом?
5. Перечислите функции профессиональной карьеры.
6. Назовите основные направления внутриорганизационной карьеры персонала.
7. Охарактеризуйте основные модели корпоративной карьеры персонала.
8. Какие типы карьеры характерны для российского персонала?

Практические ситуации:

1) Павел Георгиевич Нечипоренко руководит обувной фабрикой "Стрела" в течение 15 лет. Через 2 года он собирается выйти на пенсию и полностью посвятить себя любимому делу - выращиванию гладиолусов. Как опытный руководитель, он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить преемника. Это тем более важно, что "Стрела" переживает не лучшие времена - объемы производства падают, т.к. продукция фабрики не выдерживает конкуренции с импортной обувью, работники не получают заработную плату в течение трех месяцев, устаревшее оборудование требует замены. Павел Георгиевич рассматривает три возможные кандидатуры на свою должность - Александра Плута, Ирины Семеновой и Игоря Северского, но не может сделать свой выбор.

	А. Плут	И. Семенова	И. Северский
Возраст	45 лет	41 год	54 года
Образование	Высшее, инженер-экономист	Высшее, инженер-технолог	Высшее, инженер-механик
Занимаемая должность	Начальник отдела сбыта и снабжения (1 год)	Главный технолог (5 лет)	Главный инженер (11 лет)
Опыт работы	3 года - ген. директор ТОО "Горизонт" (установка металлических дверей), 15 лет - служба в ВС: экономист, нач. финансовой части полка	1 год - зам. главного технолога 3 года - нач. цеха 3 года - инженер по снабжению 3 года - инженер-технолог (все "Стрела")	4 года - главный инженер 5 лет - нач. производства 4 года - нач. цеха 3 года - бригадир 6 лет - токарь (все завод металлоконструкций)
Навыки коммуникации	Хорошее	Отличные	Средние
Прилежание	Хорошее	Отличное	Исключительное
Авторитет в коллективе	Средний	Высокий	Высокий
Аналитические способности	Хорошие	Исключительные	Хорошие
Настойчивость	Исключительная	Высокая	Высокая

1. Кого бы вы посоветовали Павлу Георгиевичу в качестве преемника?
Почему?

2. Составьте индивидуальные планы развития для каждого из кандидатов.

2) Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы:

Олег Смирнов (23 года) после окончания института устроился на работу в коммерческий банк. Через некоторое время, чувствуя интерес к этой деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела, что интересуется смежными участками работы и готов освоить их, а также другие сферы деятельности в своем и иных отделах банка. Руководство банка заметило способного и перспективного новичка и решило "вырастить" из него грамотного руководителя. Смирнова начинают

плановмерно обучать всем тонкостям банковского дела, перемещая с одного участка на другой сначала в своем отделе, а затем и в других.

Удостоверившись в успешном выполнении Смирновым всех работ, которые ему поручали, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения опыта работы, недоступного в России.

За сравнительно короткое время работы в банке (14 месяцев) Смирнов овладел навыками и "оброс" связями, выходящими за рамки требований его рабочего места. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, но нынешнее рабочее место стало казаться ему тормозом на пути развития карьеры.

На должность начальника отдела он претендовать не может, так как она занята человеком, зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично справляющимся со своими обязанностями. Перевод Олега на должность начальника отдела в каком-либо филиале банка, по мнению руководства, преждевременен, поскольку Олег слишком молод и честолюбив, не всегда может найти контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы.

Олег же не видит возможности почерпнуть что-то новое на старом рабочем месте, хочет быстрее "расти". Его самооценка высока, он чувствует в себе силы и стремится их реализовать, не хочет терять время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшем. Ко всему, его приглашают на работу с повышением в другой банк.

Руководство банка, вложив в развитие Смирнова значительные средства, не хочет терять талантливого, но не готового к самостоятельной автономной работе специалиста.

1) каковы должны быть действия руководства банка в этой ситуации? Какие ошибки были допущены руководством банка в прошлом?

2) стоило ли знакомить Смирнова с полным спектром работ до приобретения им навыков и опыта, необходимых для руководителя?

3) Стоит ли Смирнову упускать возможность своего профессионального роста при переходе в другой банк?

4) Необходимо ли удерживать специалиста, который так легко расстается с организацией, воспитавшей его, ради сиюминутной выгоды?

5) Есть ли потребность в заключении контракта со специалистами, отправляющимися на стажировку за рубеж, в котором оговаривались бы его обязательства по отработке после возвращения определенного времени в организации, отправившей его на стажировку, и по передаче некоторой части знаний своим коллегам?

6) Достаточно ли хорошо поставлена в данном банке работа с кадровым резервом на продвижение, если сотрудники не знают своих перспектив?

7) Стоит ли Смирнову рисковать своей карьерой, проявляя верность взрастившему его банку?

Тема 18. Особенности деятельности обучающихся организаций

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Понятие и признаки обучающейся организации.
2. Эволюция развития теории обучающейся организации.
3. Концепции обучающейся организации.
4. Стандарт обучающейся организации.
5. Адаптивный цикл обучения обучающихся организаций.
6. Технологии самообучающейся организации. Способы и формы обучения, используемые в обучающихся организациях.

Литература:

1. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации. Учебное пособие. КНОРус. – 2010. – 344с.
2. Мильнер Б.З., Румянцева З.П. Управление знаниями в корпорациях: Учебное пособие. – М.: Дело, 2008. – 304с.
3. Управление знаниями в инновационной экономике./ Под ред. Мильнера Б.З. – М.: Дело. – 2009. – 599с.
4. Управление знаниями. Хрестоматия. – СПбГУ, Высшая школа менеджмента. – 2010. – 514с.
5. Овчинникова И. Концепция обучающейся организации // Человек и труд. – 2007. - №2. – с.23 – 24.
6. Овчинникова И. Концепция самообучающейся организации (русская методика) // Человек и труд. – 2006. - №12. – с.44 – 45.

Контрольные вопросы:

1. Каковы отличительные особенности обучающейся организации по сравнению с традиционной?
2. Обсудите, как влияет организационное обучение на деятельность компании. В чем оно проявляется?
3. Раскройте содержание пяти условий (дисциплин) создания обучающейся организации.

4. Что означает «неквалифицированная некомпетентность»? Встречали вы подобное явление в вашей управленческой практике? Обсудите способы решения этой проблемы.

5. В чем состоит различие между предупреждающим, поддерживающим и кризисным обучением?

6. Раскройте состав и содержание различных форм и способов обучения, используемых в обучающихся организациях.

7. Какие формы и методы обучения используются в вашей компании? Насколько они эффективны?

8. Каковы базовые принципы обучения в обучающейся организации?

Тема 19. Интеллектуальные организации

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Понятие и причины формирования интеллектуальных организаций в современное время.
2. Признаки и особенности деятельности интеллектуальных организаций.
3. Управление интеллектуальной организацией.
4. Условия деятельности интеллектуальной организации.
5. Понятие и характеристика рыночно-интеллектуального предприятия.

Литература:

1. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2009. – 448с
2. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело – 2008. – 288с.
3. Дементьева А.Г. Основы корпоративного управления. Магистр. – 2009. – 575с.
4. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 561с.
5. Мэлоун С.А. Корпоративный учебный центр: создание и управление. / Под ред. А.В. Сорокоумова. – Изд-во: Гревцов Паблишер. – 2008. – 208с.
6. Новиков Д.А., Иващенко А.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. – М.: КомКнига, 2007. – 366с.
7. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. 2-е изд., перераб и доп. – М.: Издательство “Альфа – Пресс”, 2008. – 944с.

Контрольные вопросы:

1. Дайте характеристику интеллектуальной организации. Каковы ее признаки и специфические особенности?
2. Как организованы информационные потоки и информационный обмен в интеллектуальной организации?
3. Обсудите роль, функции и особенности рабочих групп в интеллектуальных организациях.

4. Что означает «свобода выбора» в интеллектуальных организациях?

5. Каковы отличительные особенности рыночно-интеллектуального предприятия (РИП) в отличие от традиционного?

Тема 20. Создание корпоративного университета

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Необходимость и условия формирования корпоративного университета. Отличительные черты корпоративного университета.
2. Задачи корпоративного университета.
3. Принципы деятельности корпоративного университета.
4. Концепция системного обучения в корпоративном университете.
5. Характеристика функций и форм корпоративного университета применительно к стадиям жизненного цикла организации.

Литература:

1. Вучкович А., Пудалова Е. От профессиональных стандартов к образовательным программам // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №7. – с.42 – 51.
2. Лаврентьева Ю. Организация учебного центра // Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №7. – с.52 – 57.
3. Холкина М. Корпоративное обучение в кризисный период // Управление персоналом. – 2009. - №12. – с.21 – 26.
4. Чумакова Е., Сатанинская Е. Создание корпоративного университета: первый шаг// Справочник по управлению персоналом. – 2007. - №1. – с.80 – 83.

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные задачи создания корпоративного университета.
2. В чем отличие корпоративного университета от учебного центра?
3. Сформулируйте критерии эффективности корпоративного университета.
4. Чем должна располагать организация для успешного построения корпоративного университета?

Примерные вопросы для подготовки к зачету

1. Определение понятий “знания” и “корпоративные знания”.
Формирование и основные черты экономики знаний.
2. Управление знаниями как новая функция управления.
3. Процесс управления корпоративными знаниями. Создание условий для доступа к знаниям.
4. Этапы приобретения и усвоения знаний.
5. Накопление, развитие, распространение, обмен и использование знаний в корпорации.
6. Условия и предпосылки становления и развития экономики знаний.
Технический прогресс и информатизация мирового сообщества.
7. Вклад информационных технологий в экономику знаний. Экономика знаний и глобализация.
8. Стратегия управления знаниями корпораций в экономике знаний.
Понятие интеллектуального капитала корпорации.
9. Сущность и содержание знаний как объектов управления в организациях.
10. Структуризация и виды корпоративных знаний.
11. Модели трансформации знаний в корпорации.
12. Принципы управления знаниями.
13. Формы создания корпоративных знаний. Внешние и внутренние источники создания корпоративных знаний.
14. Проекты по управлению знаниями. Цели, основные элементы и результаты программ управления знаниями.
15. Методы получения знаний корпорацией. Покупка и аренда знаний.
Накопление знаний: формирование корпоративной памяти.
16. Организационные формы обучающей организации (корпорации, сетевые организации, виртуальная корпорация, консорциумы, инновационные стратегические альянсы).

17. Роль руководителей и лидеров в управлении корпоративными знаниями. Требования к руководителю в сфере управления знаниями.

18. Формирование команд в системе управления корпоративными знаниями.

19. Роль информационных технологий в управлении знаниями. Понятие информационной технологии. Задачи информационных технологий в управлении знаниями.

20. Области применения информационных технологий в управлении знаниями.

21. Информационные технологии и инструменты, поддерживающие процессы управления знаниями в корпорации.

22. Средства интеллектуального анализа данных. Средства управления документами.

23. Комплексные средства управления знаниями: платформы и корпоративные порталы знаний.

24. Понятие и особенности деятельности обучающейся организации. Категории обучающих организаций.

25. Понятие и специфика интеллектуальной организации. Условия деятельности интеллектуальной организации.

26. Корпоративная культура как стратегическое конкурентное преимущество. Элементы корпоративной культуры.

27. Формирование в корпорации культуры знаний. Концепция “управления талантами”.

28. Общая характеристика отрасли консультационных услуг. Виды работ отрасли консультационных услуг. Структура рынка консультационных услуг России.

29. Общие подходы к управлению знаниями в консультационных фирмах. Стратегия и процессы управления знаниями в консультационных фирмах.

30. Инфраструктура управления знаниями. Типы систем управления знаниями в консультационных фирмах.

31. Основы децентрализованного подхода к построению систем управления знаниями. Централизованный подход к построению систем управления знаниями.

32. Системы управления знаниями в консультационных фирмах.

33. Особенности управления знаниями в консультационных фирмах Западной Европы, США, Канады и других стран.

34. Менеджмент творчества персонала в системе управления корпоративными знаниями.

35. Диагностика и совершенствование организационного климата для творчества и инноваций.

36. Основные этапы разработки и внедрения программы корпоративного развития.

37. Структурированные программы организационного развития. Этапы организационного развития.

38. Организационно-техническое и организационно-психологическое проектирование.

39. Особенности структурных и процессуальных методов организационного развития.

40. Ротация кадров, обогащение и «расширение» трудового процесса, создание автономных рабочих групп и кружков качества как методы корпоративного развития.

41. Формирование программ развития человеческих ресурсов (human resource programs).

42. Планирование карьеры работников в организации. Тренинги, опросы работников, коучинг, процесс-консультирование (консультирование по вопросам оптимизации организационных процессов), формирование команд и развитие межгрупповых связей как методы корпоративного развития.

43. Концепция самообучающейся организации. Модели внутрифирменного обучения.
44. Формирование специалиста в рамках модели «формирования компетенций». Понятие корпоративной модели компетенций.
45. Системные модели внутрифирменного обучения.
46. Модели корпоративного обучения, основанные на формировании лидерства.
47. Метакогнитивная модель.
48. Принципы системности и цикличности в обучении персонала корпорации.
49. Методы определения потребностей в обучении.
50. Методы сбора информации при выявлении потребности в обучении.
51. Классификация и содержание основных форм обучения в корпорации.

Список основной литературы

1. Абдикеев Н.М., Кисилев А.Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса. – М.: Инфра – М. – 2011. – 382с.
2. Баранчеев В.П. Управление знаниями в инновационной сфере. – Благовест –В. – 2009. – 272с.
3. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2009. – 448с
4. Брагина З.В., Дудяшова В.П., Каверина З.Т. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2010. – 126с.
5. Бовин А.А. Управление инновациями в организации: учеб. пособие. – 2-е изд.- Москва: Издательство “Омега –Л”, 2008. – 415с.
6. Ветракова Ю. В., Симоненко Е. С. Управление инновациями: теория и практика: учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2008. – 432с.
7. Викторов Е. Инфраструктура управления знаниями: типы и характеристика // Проблемы теории и практики управления. – 2010. - №9. – с.23.
8. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М.: Эксмо – 2008. – 400с.
9. Гиляревский Р.С. Информационный менеджмент: управление информацией, знаниями, технологией. Учебное пособие. М.: Профессия. – 2009. – 304с.
10. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело – 2008. – 288с.
11. Дементьева А.Г. Основы корпоративного управления. Магистр. – 2009. – 575с.
12. Днепровская Н.В., Селетков С.И. Управление информацией и знаниями в компании. М.: Дело – 2011 – 208 с.

13. Дони́чев О., Грачев С. Экономика знаний: новый тип воспроизводства // Проблемы теории и практики управления. – 2010 - №11. – с.20.
14. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации. Учебное пособие. КНОРус. – 2010. – 344с.
15. Дубина И. Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики. – М.: Academia, 2009. – 376с.
16. Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н., Полякова О.Н. Управление персоналом. М.: Инфра –М, 2010. – 570с.
17. Дуракова И.Б., Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: Инфра – М, 2010. – 300с.
18. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Баткаева И.А. Экономика и социология труда. – М.: Инфра – М, 2009. – 584с.
19. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление трудовыми ресурсами. Учебник. – М.: Инфра – М., 2010. – 284с.
20. Кохно П. Человек в интеллектуальном производстве // Человек и труд. – 2011. - №1. – с.56 – 62.
21. Лялин А.М. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. – СПб.: Питер, 2009. - 464с.
22. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 488с.
23. Мильнер Б.З., Румянцева З.П. Управление знаниями в корпорациях: Учебное пособие. – М.: Дело, 2008. – 304с.
24. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 561с.
25. Мэлоун С.А. Корпоративный учебный центр: создание и управление. / Под ред. А.В. Сорокоумова. – Изд-во: Гревцов Пабlishер. – 2008. – 208с.
26. Новиков Д.А., Иващенко А.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. – М.: КомКнига, 2009. – 366с.

27. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. 2-е изд., перераб и доп. – М.: Издательство “Альфа – Пресс”, 2008. – 944с.
28. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. Часть I. Теория. – М.: Издательство “Альфа –Пресс”, 2009. – 1056с.
29. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Федченко А.А. Экономика персонала. Часть II. Практика. – М.: Издательство “Альфа-Пресс”, 2009. – 1312с.
30. Орехов С.А., Селезнев В.А. Основы корпоративного управления. Маркет ДС. – 2010. – 320с.
31. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2010. – 432с.
32. Тепман Л.И. Корпоративное управление. М.: Юнити – Дана. – 2009. – 239с.
33. Управление знаниями в инновационной экономике./ Под ред. Мильнера Б.З. – М.: Дело. – 2009. – 599с.
34. Управление знаниями. Хрестоматия. – СпбГУ, Высшая школа менеджмента. – 2010. – 514с.
35. Управление персоналом / Под ред. А.И. Турчинова. – 2-е изд. – М.: РАГС. – 2010. – 606с.
36. Управление персоналом организации. Учебное пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник. – 2010. – 398с.
37. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2010. – 365с.
38. Харрингтон Дж., Воул Ф. Совершенство управления знаниями. / под ред. А.Б. Болдина. – РИА Стандарты и качество. – 2008. – 272с.

Список дополнительной литературы

1. Абашкина О. “Анти- конференция” в действии, или что такое “bargcamp”? // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №10. – с.126 – 127.
2. Афонина М. Обучение на благо общества // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №5.
3. Бекетова А. Лаконичная программа оценки и развития // Справочник по управлению персоналом – 2009. - №5. – с.106 – 110.
4. Власов М.В., Попов Е.В. Оптимизация процессов управления новыми знаниями // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. - №4. – с.3-7.
5. Вучкович А., Пудалова Е. От профессиональных стандартов к образовательным программам // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №7. – с.42 – 51.
6. Высоцкая Е., Балашова О. Методы подготовки: стимулируем инновации // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №10.
7. Горновенко Ю. Цена идеи, или экономический эффект обучения персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №2. – с.92 – 96.
8. Горностаев Д. Переподготовка и профессиональное развитие действующих специалистов методом интегрирующего тренинга // Управление персоналом. – 2008. - №4. – с.71 – 76.
9. Грижбовская В. Знания для новичков: практика индивидуальных тренингов // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №10. – с.12
10. Дебро Ж. Ротация кадров как элемент управления деловой карьерой персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №7 – с.68 – 71.
11. Зайцева Ю. Профессионалы под ключ // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №2.
12. Згонник Л.В., Челбин С.М. Интеллектуальный капитал организации: проблемы регулирования // Управление персоналом. – 2009. - №11. – с.42 – 44.
13. Иванова С. Правда – модель коучинга // Справочник по управлению персоналом. – 2007. - №8. – с.48 – 53.

14. Исламов Е. О стратегии развития персонала предприятия // Человек и труд. – 2008. - №9. – с.76 – 77.
15. Кандаурова И., Сидоркина С. Оценка кандидатов в кадровый резерв // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №3. – с.22 – 26.
16. Комарова А. Проектное управление знаниями: актуальность практического применения. // Проблемы теории и практики управления. – 2010. - №12.- с.49-54.
17. Косилко К. Реальное управление талантами // Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №8. – с.40 – 45.
18. Кульгин П., Зленко Н. Lean- технологии: запуск на производстве // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №10. – с.52 – 58.
19. Лаврентьева Ю. Организация учебного центра // Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №7. – с.52 – 57.
20. Лактионова К. В поиске ответов: роль коучинга в бизнесе //Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №3.
21. Лактионова К. “Трехмерное” обучение // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №10.
22. Миляева Л. Управление конкурентоспособностью персонала в инновационной среде // Человек и труд. – 2007. - №7. – с.78 – 81.
23. Могилевкин Е. Управление карьерой // Справочник по управлению персоналом. – 2007. - №10.- с.74 – 83.
24. Мясоедова Т.Г. Нужна ли мотивация к непрерывному обучению на современном производстве // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. - №4. – с.138 - 143.
25. Овчинникова И. Концепция обучающейся организации // Человек и труд. – 2007. - №2. – с.23 – 24.
26. Овчинникова И. Концепция самообучающейся организации (русская методика) // Человек и труд. – 2006. - №12. – с.44 – 45.

27. Овчинникова Н.Н. Инвестиции в обучение персонала как нематериальный актив организаций // Управление персоналом. – 2008. - №8. – с.42 – 45.
28. Опарина Н. Основные стратегии управления кадровым резервом // Управление персоналом. – 2009. - №7. – с.44 – 47.
29. Папонова Н. Управление знаниями – больше, чем обучение // Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №5. – с.84 – 88.
30. Перовский В.В. Внутрифирменное развитие персонала // Управление персоналом. – 2007. - №1. – с.45 – 53.
31. Пименов А. Виды и методы обучения сотрудников: выбираем оптимальный // Кадровая служба. – 2009. - №11. – с.66 – 72.
32. Плетнева С. Особая ценность – компетенция каждого члена команды // Управление персоналом. – 2008. - №23. – с.88 – 89.
33. Погодина Г. Стажировка как метод обучения // Справочник по управлению персоналом. – 2007. - №2. – с.125 – 127.
34. Погодина Г. Стажировка: развитие карьеры // Справочник по управлению персоналом. – 2007 - №12. – с.100 – 115.
35. Полякова Ю. Управление знаниями как фактор развития интеллектуального капитала организации // Человек и труд. – 2009. - №8. – с.50 – 52.
36. Семин Д. Обучение “высших” // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №4. – с.98 – 103.
37. Скаженик Е. Школа кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. – 2008 - №3. – с.48 – 52.
38. Стомма М. Бережливое обучение // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №10.
39. Стулов А. Технология внедрения системы ДО в компании // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №10. – с.71 – 79.
40. Тарусин Р. Системное обучение: инновационный путь // Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №8. – с. 76 – 81.

41. Тихонова М. Дистанционное обучение в торговой компании // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №6. – с.26 – 29.
42. Тихонова М. Идентификация талантов в организации // Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №8. – с.20 – 29.
43. Токарева В. В поиске ответов: роль коучинга в бизнесе // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №3.
44. Третьякова Е. Интеллектуальный потенциал организации: обобщающие индикаторы // Проблемы теории и практики управления. – 2011. - №1. – с.36 – 46.
45. Ужакина Ю. Корпоративное обучение: оптимизация расходов // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №2. – с.126 – 128.
46. Ужакина Ю. Новые технологии и тенденции в обучении // Справочник по управлению персоналом. – 2007. - №12. – с.104 – 106.
47. Уточкина Е.Н. Кадровый резерв своими силами // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №10.
48. Федорова Е. Система управления персоналом по стандарту ISO: методические рекомендации // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №10.
49. Фокин К. ERP – система для кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №6. – с.34 – 39.
50. Фокин К.Б. Технология подготовки стратегического резерва предприятия // Управление персоналом. – 2009. - №11. – с.50 – 56.
51. Фомин В. Влияние кризиса на карьеры высококвалифицированных специалистов. – Управление персоналом. – 2009. - №14. – с.80 – 83.
52. Холкина М. Корпоративное обучение в кризисный период // Управление персоналом. – 2009. - №12. – с.21 – 26.
53. Цыпкина И. Управление карьерой сотрудника // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №2. – с.112 – 116.
54. Чиркова Н.А. Организация комплексного обучения персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №1. – с.64 – 69.

55. Чумакова Е., Сатанинская Е. Создание корпоративного университета: первый шаг // Справочник по управлению персоналом. – 2007. - №1. – с.80 – 83.

56. Шалымова А. Уроки мастерства: создать надежный “тыл” // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №7. – с.80 – 92.

57. Шлянчак Д. Обучение “по потребностям” // Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №5. – с.91 – 97.

58. Шкапа Н. Живое знание компании // Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №7. – с.65 – 70.

59. Эверт Ф. Коучинг в HR – менеджменте стал настоящим хитом // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №1.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
Тема 1. Понятие и основные черты экономики знаний.....	5
Тема 2. Условия и предпосылки становления и развития экономики знаний.....	6
Тема 3. Экономика знаний и менеджмент организаций.....	8
Тема 4. Сущность и содержание знаний как объектов управления в корпорациях.....	9
Тема 5. Теоретические основы создания корпоративных знаний.....	10
Тема 6. Формы создания корпоративных знаний.....	12
Тема 7. Источники создания корпоративных знаний.....	13
Тема 8. Управление знаниями как новая функция менеджмента.....	14
Тема 9. Процесс управления корпоративными знаниями.....	15
Тема 10. Организационные формы и структура управления знаниями.....	17
Тема 11. Методы получения знаний в корпорациях.....	19
Тема 12. Формирование корпоративной памяти.....	21
Тема 13. Программы управления знаниями.....	22
Тема 14. Понятие развития персонала. Политика, стратегии и концепции развития персонала.....	23
Тема 15. Формы и методы обучения персонала.....	25
Тема 16. Этапы и программы корпоративного обучения персонала.....	29
Тема 17. Технологии развития персонала корпорации.....	32
Тема 18. Особенности деятельности обучающихся организаций.....	37
Тема 19. Интеллектуальные организации.....	39
Тема 20. Создание корпоративного университета.....	41
Вопросы к зачету.....	42
Список использованной литературы.....	46
Оглавление.....	54