

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

Институт государственной службы и управления

Кафедра государственной службы и кадровой политики

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры государственной
службы и кадровой политики

Протокол заседания от «28» августа 2019
г. № 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.20.ДВ.05.01 Управление знаниями на государственной и муниципальной службе

(индекс, наименование дисциплины , в соответствии с учебным планом)

УЗГМС

(краткое наименование дисциплины)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(код, наименование направления подготовки)

Государственная и муниципальная служба

(направленность (профиль))

бакалавр

(квалификация)

очная, очно-заочная, заочная

(формы обучения)

Год набора - 2020

Москва, 2019 г.

Автор–составитель:

Кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления Яценко Л.И.

Заведующий кафедрой:

И. о. заведующий кафедрой государственной службы и кадровой политики, доктор экономических наук, доцент Фотина Л.В.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....	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.....	16
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	18
6.1. Основная литература.....	18
6.2. Дополнительная литература.....	18
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	19
6.5. Интернет-ресурсы.....	21
6.6. Иные источники.....	21
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	21

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

1.1 Дисциплина Б1.В.20.ДВ.05.01 Управление знаниями на государственной и муниципальной службе обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование Компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ДПК-3	готовность применять на практике правила и процедуры поступления на государственную и муниципальную службу, а также процедуры подбора и отбора кадров государственной (муниципальной) службы; умение применять технологии оценки соответствия служащих замещаемой должности (аттестации, квалификационного экзамена)	ДПК-3.1	Знание и умение применять правила и процедуры поступления на государственную и муниципальную службу, процедуры подбора и отбора кадров государственной (муниципальной) службы

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
обеспечивать организационное сопровождение конкурса, текущей оценки и развития персонала государственных и муниципальных органов	ДПК-3.1	на уровне знаний: знать правовые основы поступления на государственную и муниципальную службу и текущей оценки
		на уровне умений: применять методы отбора, подбора и оценки кадров государственной и муниципальной службы
		на уровне навыков: анализировать результаты проведения процедур отбора и подбора кадров государственной и муниципальной службы, применять технологии оценки государственных и муниципальных служащих в контексте целей и задач государственной и муниципальной службы

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость Б1.В.20.ДВ.05.01 Управление знаниями на государственной и муниципальной службе составляет 3 зачётные единицы, 108 часов. Количество

академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 48 часов: лекции – 32 часа, практические занятия – 16 часов. Самостоятельная работа составляет 24 часа.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.20.ДВ.05.01 Управление знаниями на государственной и муниципальной службе предусмотрена на 4 курсе, в 7 семестре.

Дисциплина Б1.В.20.ДВ.05.01 Управление знаниями на государственной и муниципальной службе относится к дисциплинам по выбору вариативной части Блока 1. «Дисциплины (модули)».

В содержательном плане дисциплина Б1.В.20.ДВ.05.01 Управление знаниями на государственной и муниципальной службе является основой для Б1.В.20.01 Подготовка кадров для государственной и муниципальной службы (8 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

Содержание дисциплины								
№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Сущность и значение управления знаниями на государственной и муниципальной службе	4	2				2	О,Р
2.	Этапы внедрения системы управления знаниями	6	4			2		О,Д
3.	Диагностика (аудит) и сохранение организационных знаний	8	4			2	2	О,Р
4.	Информационные технологии в процессе управления знаниями государственных и муниципальных служащих	8	4			2	2	О,Р
5.	Управление знаниями и дистанционное обучение на государственной и муниципальной службе	6	2			2	2	О,Р
6.	Формирование культуры обмена знаниями на государственной и муниципальной службе	6	2			2	2	О,Д
7.	Оценка профессионального и интеллектуального потенциала государственных и муниципальных служащих	8	4			2	2	О,Р
8.	Понятие обучающихся организаций для системы государственной и	6	2				4	О,Д, Т

№	Наименование тем (разделов)	Всего	Объем дисциплины , час				СР	Форма те- кущего контроля успеваемо- сти,
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	муниципальной службы							
9.	Наставничество и самообразо- вание на государственной и муниципальной службе	10	4		2		4	O,P
10.	Индивидуальные планы про- фессионального развития государственных и муници- пальных служащих	10	4		2		4	O,P
	Промежуточная аттестация	36						Экзамен
	Всего	108	32		16		24	

Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (O), доклад (Д), реферат (P), тестирование (T).

Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность и значение управления знаниями на государственной и муниципальной службе.

Процесс управления знаниями. Функции управления знаниями. Основные компоненты управления знаниями. Материальные и нематериальные активы организации. Стратегии управления знаниями. Сценарии управления знаниями. Факторы риска процессов управления знаниями.

Тема 2. Этапы внедрения системы управления знаниями

Содержание и этапы системы управления знаниями. Руководитель проекта управления знаниями. Основные задачи начального этапа внедрения системы управления знаниями. Пилотный проект. Оценка результатов реализации пилотного проекта управления знаниями.

Тема 3. Диагностика (аудит) и сохранение организационных знаний

Понятие диагностики (аудита) знаний. Уровни проведения диагностики (аудита) знаний. Представление результатов диагностики знаний. Карты знаний (Mind map). Методы сохранения организационных знаний.

Тема 4. Информационные технологии в процессе управления знаниями государственных и муниципальных служащих

Технологии преодоления информационной перегруженности государственных и муниципальных служащих. Технологии для оптимизации взаимодействий между группами государственными (муниципальными) служащими. Технологии для сохранения опыта и знаний государственных и муниципальных служащих.

Тема 5. Управление знаниями и дистанционное обучение на государственной и муниципальной службе

Формирование системного мышления для представления о происходящих процессах и явлениях в государственной и муниципальной службе.

Роль личного мастерства как показателя уровня профессионализма. Влияние ментальной модели на восприятие, поведение и управление знаниями. Групповое обучение.

Внедрение дистанционных технологий обучения и использование современных способов коммуникации.

Тема 6. Формирование культуры обмена знаниями на государственной и муниципальной службе

Культура знаний как элемент организационной культуры.

Роль мотивации в процессах управления знаниями.

Сообщества практиков как инструмент обмена знаниями.

Тема 7. Оценка профессионального и интеллектуального потенциала государственных и муниципальных служащих

Классификация методов оценки профессионального и интеллектуального потенциала. Непосредственные методы оценки профессионального и интеллектуального потенциала. Методы оценки ключевых показателей эффективности. Индикаторные методы.

Тема 8. Понятие обучающихся организаций для системы государственной и муниципальной службы

Понятие и сущность «обучающейся организации». Условия создания обучающихся организаций. Элементы системы обучения в государственной и муниципальной службе, разработка и реализация программ. Обучение и корпоративная культура. Значение организационного обучения в органах государственного и муниципального управления и его эффективность.

Тема 9. Наставничество и самообразование на государственной и муниципальной службе

Создание института наставничества на государственной и муниципальной службе. Разработка инструментария по применению наставничества. Цель и задачи наставничества. Реализация пилотного проекта по наставничеству. Методы проектного наставничества. «Партнерство по передаче знаний». Самообразование государственных и муниципальных служащих.

Тема 10. Индивидуальные планы профессионального развития государственных и муниципальных служащих

Разработка индивидуального плана профессионального развития.

Получение передовых знаний и навыков в области профессиональной служебной деятельности.

Повышение эффективности профессиональной служебной деятельности.

Назначение на вышестоящую должность государственной и муниципальной службы в порядке должностного роста.

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 Б1.В.20.ДВ.05.01 Управление знаниями на государственной и муниципальной службе используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)	Формы (методы)
---------------	----------------

		текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Сущность и значение управления знаниями на государственной и муниципальной службе	опрос, реферат
Тема 2.	Этапы внедрения системы управления знаниями	опрос, доклад
Тема 3.	Диагностика (аудит) и сохранение организационных знаний	опрос, реферат
Тема 4.	Информационные технологии в процессе управления знаниями государственных и муниципальных служащих	опрос, реферат
Тема 5.	Управление знаниями и дистанционное обучение на государственной и муниципальной службе	опрос, реферат
Тема 6.	Формирование культуры обмена знаниями на государственной и муниципальной службе	опрос, доклад
Тема 7.	Оценка профессионального и интеллектуального потенциала государственных и муниципальных служащих	опрос, реферат
Тема 8.	Понятие обучающихся организаций для системы государственной и муниципальной службы	опрос, доклад, тестирование
Тема 9.	Наставничество и самообразование на государственной и муниципальной службе	опрос, реферат
Тема 10.	Индивидуальные планы профессионального развития государственных и муниципальных служащих	опрос, реферат

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и решению типовых заданий.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление с докладами и рефератами по предлагаемым темам,
- участие в обсуждении докладов и рефератов,
- количество правильных ответов при тестировании.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, защита реферата, участия в обсуждениях докладов и рефератов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, результаты тестирования.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждаются на заседании кафедры.

Вопросы для подготовки к опросам:

Тема 1. Сущность и значение управления знаниями на государственной и муниципальной службе

Процесс управления знаниями.
 Функции управления знаниями.
 Стратегии управления знаниями.
 Факторы риска процессов управления знаниями.

Тема 2. Этапы внедрения системы управления знаниями

Содержание и этапы системы управления знаниями.
 Задачи этапа внедрения системы управления знаниями.

Пилотный проект.

Оценка результатов реализации пилотного проекта управления знаниями.

Тема 3. Диагностика (аудит) и сохранение организационных знаний

Понятие диагностики (аудита) знаний.

Представление результатов диагностики знаний.

Карты знаний.

Методы сохранения организационных знаний.

Тема 4. Информационные технологии в процессе управления знаниями государственных и муниципальных служащих

Технологии преодоления информационной перегруженности государственных и муниципальных служащих. Технологии для оптимизации взаимодействий между группами государственными (муниципальными) служащими. Технологии для сохранения опыта и знаний государственных и муниципальных служащих.

Тема 5. Управление знаниями и дистанционное обучение на государственной и муниципальной службе

Формирование системного мышления для представления о происходящих процессах и явлениях на государственной и муниципальной службе.

Роль личного мастерства как показателя уровня профессионализма. Внедрение дистанционных технологий обучения и использование современных способов коммуникации.

Тема 6. Формирование культуры обмена знаниями на государственной и муниципальной службе

Культура знаний как элемент организационной культуры.

Роль мотивации в процессах управления знаниями.

Сообщества практиков как инструмент обмена знаниями.

Тема 7. Оценка профессионального и интеллектуального потенциала государственных и муниципальных служащих

Классификация методов оценки профессионального и интеллектуального потенциала.

Непосредственные методы оценки профессионального и интеллектуального потенциала.

Метод оценки ключевых показателей эффективности. Индикаторные методы.

Тема 8. Понятие обучающихся организаций для системы государственной и муниципальной службы

Понятие и сущность «обучающейся организации».

Элементы системы обучения в государственной и муниципальной службе, разработка и реализация программ.

Значение организационного обучения в органах государственного и муниципального управления и его эффективность.

Тема 9. Наставничество и самообразование на государственной и муниципальной службе

Создание института наставничества на государственной и муниципальной службе. Разработка инструментария по применению наставничества.

Методы проектного наставничества.

«Партнерство по передаче знаний».

Самообразование государственных и муниципальных служащих.

Тема 10. Индивидуальные планы профессионального развития государственных и муниципальных служащих

Разработка индивидуального плана профессионального развития.

Получение передовых знаний и навыков в области профессиональной служебной деятельности.

Повышение эффективности профессиональной служебной деятельности.

Примерные темы докладов:

1. Управление знаниями на государственной и муниципальной службе.
2. Факторы риска в процессе управления знаниями государственных и муниципальных служащих.
3. Система управления знаниями на государственной (муниципальной) службе.
4. Внедрение пилотных проектов по управлению знаниями на государственной (муниципальной) службе.
5. Составление карты знаний для государственного (муниципального) служащего.
6. Информационные технологии в управлении знаниями.
7. Современные подходы и тренды в управлении знаниями.
8. Применение дистанционных технологий обучения для управления знаниями государственных и муниципальных служащих.
9. Факторы мотивации в управлении знаниями.
10. Влияние организационной культуры на обмен знаниями.
11. Методы оценки профессионального и интеллектуального потенциала государственных (муниципальных) служащих.
12. Ключевые показатели эффективности оценки знаний государственных (муниципальных) служащих.
13. «Обучающаяся организация»: понятие, критерии оценки.
14. Особенности организационного обучения в органах государственной (муниципальной) власти и управления.
15. Институт наставничества на государственной и муниципальной службе.
16. Методы проектного наставничества. «Партнерство по передаче знаний».
17. Эффективность организационного обучения на государственной и муниципальной службе.
18. Технологии самообразования государственных и муниципальных служащих.
19. Индивидуальные планы профессионального развития государственных (муниципальных) служащих.
20. Освоение передовых знаний и разработка навыков в профессиональной служебной деятельности.

Примерные темы рефератов:

1. Роль теоретических (фундаментальных и специальных) знаний о законах и закономерностях развития общества.
2. Технологические знания последовательности и методов выполнения управленческих процедур, операций и особенностей протекания управленческих процессов.
3. Системные (знание целей, принципов, способов и объектов применения всех видов знаний, умений, навыков).

4. Профессиональные знания как средства приобретения новых знаний и навыков.
5. Ценностные и организационные знания.
6. Организационные знания и процесс принятия решений.
7. Формализованные и неформализованные знания как основа интеллектуального капитала.
8. Когнитивное знание, знание фактов, необходимых для выполнения информационно-аналитической и организационно-распорядительной работы.
9. Знания о процессах, процедурах, методиках, инструментах, технологиях, используемых в государственной (муниципальной) службе.
10. Технологии работы с современными средствами поиска и обработки информации.
11. Системное понимание и знание в контексте деятельности государственных (муниципальных) служащих.
12. Использование инновационных знаний для эффективного развития государственной (муниципальной) службы.

Примерные тестовые задания:

1. Знания - это...

- 1 так или иначе зафиксированные отражения реальной действительности, реально существующих объектов или явлений.
- 2 **продукт осознанной или неосознанной переработки информации, позволяющий целенаправленно получать желаемые результаты.**
- 3 разделяемая сотрудниками организации совокупность принципов, правил, фактов, умений, которыми руководствуются при принятии решений в управленческой и трудовой деятельности.
- 4 совокупность данных, относящихся к ситуации того, кто их получает.

2. И. Нонака и Х. Такеучи рассматривали следующие варианты трансформации знаний:

- 1 Специализация, социализация, дифференциация, интеграция.
- 2 Специализация, экстернализация, дифференциация, комбинация.
- 3 **Социализация, экстернализация, комбинация, интернализация.**
- 4 Интеграция, дифференциация, комбинация, интернализация.

3. Доля явных знаний в организации составляет около...

- 1 80%.
- 2 60%.
- 3 40%.
- 4 **20%.**

4. Наиболее простой способ приобретения знаний организацией - это:

- 1 **покупка.**
- 2 организация специализированной службы по созданию знаний.
- 3 организация формальных и неформальных деловых сообществ (творческих групп, команд).
- 4 имитация.

5. Управление знаниями - это:

- 1 процесс выявления, производства и приобретения знаний в организации
- 2 процесс, хранения и распространения знаний в организации.
- 3 процесс использования знаний в организации.
- 4 **все вышеперечисленное и процесс контроля.**

6. Посредством обучающих сетей сотрудники.

- 1 получают новые для себя знания и обмениваются опытом.

- 2 приобретают новый подход к анализу проблем.
- 3 получают психологическую помощь и поддержку.
- 4 **получают все вышеперечисленное.**

7. Стратегия менеджмента интеллектуальных активов в управлении знаниями помогает организации:

- 1 увеличить горизонт планирования.
- 2 в страховании рисков.
- 3 понизить барьеры, препятствующие обмену знаниями между работниками.
- 4 **увеличить ее конкурентные преимущества.**

8. Компетенция - это...

- 1 **основанное на имеющихся знаниях понимание того, что необходимо для выполнения работы.**
- 2 совокупность знаний работника в определенной области.
- 3 совокупность умений работника в определенной области.
- 4 все вышеперечисленное.

9. К основным задачам управления в процессе использования знаний не относится

- 1 обучение сотрудников.
- 2 создание условий для использования знаний в деловых процессах, в частности, в процессе принятия решений.
- 3 **кодификация знаний.**
- 4 продажа знаний.

10. Задачи, связанные с необходимостью сохранения и защиты знаний актуальны:

- 1 в процессе формирования знаний.
- 2 в процессе распространения и обмена знаниями.
- 3 в процессе использования знаний.
- 4 **во всех вышеперечисленных процессах.**

11. Необходимым условием эффективности процесса извлечения знаний является.

- 1 использование современных информационных технологий.
- 2 **формирование в компании соответствующей организационной культуры.**
- 3 привлечение со стороны специально подготовленных аналитиков.
- 4 обеспечение аналитиков необходимыми техническими средствами.

12. Наиболее типичный способ, с помощью которого формируется и распространяется неявное знание - это

- 1 **личные встречи и обмен опытом.**
- 2 on-line конференции.
- 3 чат.
- 4 телефонные конференции.

13. Обучение наиболее эффективно в тех государственных органах, где...

- 1 оно поощряется руководством.
- 2 **оно является частью рабочей деятельности.**
- 3 оно планируется.
- 4 оно способствует карьерному росту.

14. Отличительными особенностями персонала в обучающихся организациях являются.

- 1 личное мастерство и системное мышление.
- 2 умение работать с ментальными моделями.
- 3 общее видение и командное обучение.
- 4 **все вышеперечисленное.**

15. Среди технологий, используемых для управления знаниями, чаще всего называют

- 1 интранет.

- 2 системы поддержки принятия решений.
- 3 интернет.
- 4 системы управления документооборотом.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Формируемые компетенции 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-3	готовность применять на практике правила и процедуры поступления на государственную и муниципальную службу, а также процедуры подбора и отбора кадров государственной	ДПК-3.1	Знание и умение применять правила и процедуры поступления на государственную и муниципальную службу, процедуры подбора и отбора кадров государственной (муниципальной) службы

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ДПК-3.1 Знание и умение применять правила и процедуры поступления на государственную и муниципальную службу, процедуры подбора и отбора кадров государственной (муниципальной) службы	Знает правила и процедуры поступления на государственную и муниципальную службу, а также процедуры подбора и отбора кадров государственной (муниципальной) службы Знает методы отбора и подбора кадров государственной и муниципальной службы	Всесторонне знает правила и процедуры поступления на государственную и муниципальную службу Всесторонне знает методы отбора и подбора кадров государственной и муниципальной службы.

4.3.2. Типовые оценочные средства

Вопросы к экзамену:

1. Роль знания в современном обществе.
2. Характеристика постиндустриального и информационного общества.
3. Характеристика глобального общества и общества, основанного на знаниях.
4. Содержание и отличия знания и информации.
5. Классификация и структуризация знаний.
6. Внешние и внутренние источники знаний.
7. Современные подходы и тренды в управлении знаниями.
8. Анализ поиска методов создания новых знаний.
9. Система управления знаниями на государственной (муниципальной) службе.
10. Составление карты знаний для государственного (муниципального) служащего.
11. Структура интеллектуального капитала.
12. Содержание профессионального потенциала.
13. Методы оценки профессионального и интеллектуального потенциала государственных (муниципальных) служащих.
14. Связь знаний и инновационных процессов в системе государственной и муниципальной службы.

15. Связь между качеством и знаниями.
16. Содержание категории «управление знаниями».
17. Основные методологические подходы к управлению знаниями.
18. Связь знания и обучения.
19. Дистанционные технологии в обучении государственных и муниципальных служащих.
20. Содержание метода «обучение в действии».
21. Сущность и различия обучения и образования как формы получения знаний.
22. Информационные технологии в управлении знаниями.
23. Ключевые показатели эффективности оценки знаний государственных (муниципальных) служащих.
24. Мотивация государственных и муниципальных служащих к совершенствованию знаний.
25. Методы приобретения новых (имеющихся в наличии) знаний.
26. Организационные формы управления знаниями.
27. Структура управления знаниями организации.
28. Разработка программ управления знаниями.
29. Понятие «обучающейся организации».
30. Особенности современного обучения в органах государственной (муниципальной) власти и управления.
31. Институт наставничества на государственной и муниципальной службе.
32. Методы проектного наставничества. «Партнерство по передаче знаний».
33. Индивидуальные планы профессионального развития государственных (муниципальных) служащих.
34. Самообразование государственных и муниципальных служащих.

Типовое задание:

Ситуация: Вы работаете в государственном органе в управлении кадровой политики и управления персоналом. В связи с динамикой своего развития государственный орган постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень.

У сотрудников есть возможность и карьерного развития. Руководство государственного органа предпочитает выдвигать на более высокие позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».

Несколько месяцев назад уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы. После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении.

Проанализировав ситуацию, вы поняли, что переведенные на руководящие позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты, и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно справляться с поставленными задачами на новом качественном уровне. Они могут обучиться всему в процессе работы, и со временем у них выработаются необходимые навыки, но на ваш взгляд целесообразно отправить их на тренинги, чтобы подтянуть управленческие навыки на необходимый уровень.

Вы также считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.

Вопросы

1. Как вы определите, какие навыки необходимо развивать?
2. Из каких блоков будет состоять ваша программа по работе с кадровым резервом?
3. Каким образом вы будете внедрять программу по работе с кадровым резервом в государственном органе?

Шкала оценивания.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.

6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «неудовлетворительно» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 65 баллов;
- оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 66 до 75 баллов;
- оценка «отлично» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 76 до 100 баллов;
- 100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся в дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

4.4. Методические материалы

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа:

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Вопросы для самостоятельной подготовки (самопроверки):

1. Ключевые показатели эффективности оценки знаний государственных (муниципальных) служащих.
2. Мотивация государственных и муниципальных служащих к совершенствованию знаний.
3. Методы приобретения новых (имеющихся в наличии) знаний.
4. Организационные формы управления знаниями.
5. Разработка программ управления знаниями.
6. Особенности современного обучения в органах государственной (муниципальной) власти и управления.
7. Институт наставничества на государственной и муниципальной службе.
8. Методы проектного наставничества. «Партнерство по передаче знаний».
9. Индивидуальные планы профессионального развития государственных (муниципальных) служащих.
10. Самообразование государственных и муниципальных служащих.

Методические указания по подготовке докладов:

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

2. Основное содержание доклада:

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Методические рекомендации по написанию реферата:

Реферат является самостоятельной практической работой обучающихся. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Текст работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы. Подразделы глав с новой страницы не начинаются.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно. Номер включает номер главы и номер рисунка/таблицы в данной главе.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения.

Объем реферата 7-15 стр.

Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Аношкина М. Управление знаниями как современный способ управления персоналом организации//Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления в XXI веке, 2410-2148, Липецк: 2015. – С.35-38. Электронный ресурс <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-kak-sovremennyy-sposob-upravleniya-personalom-organizatsii>
2. Воскресенская Ю. В. Управление знаниями –новый вид организационных изменений//Вестник университета, 1816-4277.- С.140-144. – Москва, «Государственный университет управления», 2013. <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-novyy-vid-organizatsionnyh-izmeneniy>
3. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации. - М.:Кнорус, 2014. http://e.lanbook.com/books/element.php?P11_id=53569
4. Козак В. Управление знаниями как механизм административного реформирования М.: «РАНХиГС при Президенте Российской Федерации», 2014. <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-kak-mehanizm-administrativnogo-reformirovaniya>
5. Мальцев В.А., Тихонина С. А. Управление знаниями как фактор инновационного развития социального института государственной и муниципальной службы// Вестник Вятского государственного гуманитарного университета, 1997-4280, №44, 2014. – С. 91-94. <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-kak-faktor-innovatsionnogo-razvitiya-sotsialnogo-instituta-gosudarstvennoy-i-munitsipalnoy-sluzhby>

6.2. Дополнительная литература

1. Арсеньев Ю., Давыдова Т., Минаев В. Управление знаниями на базе инструментария синергетики и когнитивной науки//Тульский государственный универси-

тет, 2015. – С.77-82. <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-na-baze-instrumentariya-sinergetiki-i-kognitivnoy-nauki>

2. [Буденкова В.](#), [Савельева Е.](#) Гуманитарное образование и управление знаниями в условиях глобализации: к постановке проблемы//Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2013 г., (2). – С. 21-27 <http://cyberleninka.ru/article/n/gumanitarnoe-obrazovanie-i-upravlenie-znaniyami-v-usloviyah-globalizatsii-k-postanovke-problemy>

3. [Герашенкова Т.](#) Управление знаниями в условиях инновационно- ориентированного развития. «Брянская государственная сельскохозяйственная академия», 2012.- С. 98-112. <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-v-usloviyah-innovatsionno-orientirovannogo-razvitiya>

4. [Жилина А. И.](#) Управление знаниями как новый феномен общественного развития в информационную эпоху//Царскосельские чтения, II XX. Санкт-Петербург, 2016.- С. 169-173. <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-kak-novyy-fenomen-obshchestvennogo-razvitiya-v-informatsionnuyu-epohu>

5. [Золотухин В. А.](#) Управление знаниями органа государственной службы на основе технологий дистанционного образования// Общество. Среда. Развитие. Центр научно-информационных технологий «Астерион». 2013 (4)- С. 20-25 <http://elibrary.ru/item.asp?id=21245068>

6. [Кадилов Н.Т.](#), [Филиппов В. В.](#) Влияние системы трансактивной памяти на инновационность и управление знаниями в командах и организациях [Creative Economy](#). Dec2016, Vol. 10 Issue 12, p1417-1434. www.creativeconomy.ru

7. [Кудинов В.](#), [Золотухин С.](#) Управление персональными знаниями: новые смыслы. «Курский государственный университет», 2014. С. 145-156. <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalnymi-znaniyami-novye-smysly>

8. [Khotbancha, Wijitra](#); [Chantarasombat, Chalard](#); [Sriampai, Anan](#) Development of a Knowledge Management Model for the Development of a Quality Public Sector Management System for the Office of the Primary Educational Service Area [International Journal of Educational Administration and Policy Studies](#), v7 n2 p.39-46, Mar 2015. <http://www.eric.ed.gov/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=EJ1075840>

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. [Кузнецова Н.В.](#) Управление знаниями как один из подходов к повышению качества профессиональной подготовки управленческих кадров.- Sociosfera, Vol 6, Iss 1, Pp. 86-89 (2015.) <https://doaj.org/article/7ced52330fa24299bbe304b08edd61e2>

2. [Маслов А.](#) Реализация управления знаниями на основе функций системы управления персоналом.- ООО «Издательский Дом «Академия Естествознания», 2014. <http://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-upravleniya-znaniyami-na-osnove-funktsiy-sistemy-upravleniya-personalom-1>

3. Маслов А.В. Управление знаниями в организации//Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований, 1996-3955, 6-3 Россия, Пенза, 2015. – С. 489-491. <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-v-organizatsii-2>

4. Мерзлякова Е. Управление знаниями в социальной деятельности менеджера//Государственное управление. Электронный вестник, 30.- С. 12. <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-v-sotsialnoy-deyatelnosti-menedzhera>

5. [Толстякова М. В.](#) Управление знаниями: кадровый резерв организации. Проблемы развития кадрового резерва в России// Креативная экономика. 2012 (11). - С. 16-20 <http://elibrary.ru/item.asp?id=18037290>

6. [Томских М. С.](#) Управление знаниями как основа обеспечения качества жизни// Ученые записки Забайкальского государственного университета. Серия: Философия,

социология, культурология, социальная работа, 2308-877X, №11, 2016. – С. 33-39. [Http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-kak-osnova-obespecheniya-kachestva-zhizni](http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-kak-osnova-obespecheniya-kachestva-zhizni)

7. [Овчаренко Г. В., Ларкина Н. Г.](#) Управление созданием инновационного знания в современной организации. ФГБОУ «РАНХиГС при Президенте Российской Федерации», 2016.- С.25-34 <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-sozdaniem-innovatsionnogo-znaniya-v-sovremennoy-organizatsii>

8. [Пастухов А. Л.](#) Управление знаниями в системе формирования человеческого капитала// Техничко-технологические проблемы сервиса, 2014-1146, 1 (35). Санкт-Петербург, 2016. – С. 62-66. <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-v-sisteme-formirovaniya-chelovecheskogo-kapitala>

9. [Стукалова Д. Н.](#) Управление знаниями: теоретические подходы в научных исследованиях//Социально-гуманитарные знания, 2014 (12). – С. 323-327 <http://elibrary.ru/item.asp?id=22962014>

10. [Топчий В. В.](#) Управление знаниями – одна из основных концепций управления в сфере высшего образования// Царскосельские чтения, II XX 180-184, Санкт-Петербург «Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина», 2016. [Http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-odna-iz-osnovnyh-kontseptsiy-upravleniya-v-sfere-vysshego-obrazovaniya](http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-odna-iz-osnovnyh-kontseptsiy-upravleniya-v-sfere-vysshego-obrazovaniya)

11. [Трофимов В. Б.](#) Управление знаниями по информационным услугам на основе сервисно-ориентированного подхода// Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2014, 20:831-835. <http://elibrary.ru/item.asp?id=21805957>

12. [Хаматнурова Е., Гужавина Н.](#) Управление человеческими ресурсами в системе управления корпоративными знаниями. М.:«Науковедение», 2013. – С.57-64. <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-sisteme-upravleniya-korporativnymi-znaniyami>

13. [Хачатурян А.](#) Информационная культура и управление знаниями в компании// Проблемы теории и практики управления. 2016 (3). – С. 74-81. <http://elibrary.ru/item.asp?id=25669593>

14. [Чехарин Е.Е.](#) Управление знаниями в учебной организации//Управление образованием: теория и практика, 1 (17). М.: «Институт управления образованием Российской академии образования», 2015. – С. 168-178. [Http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-v-uchebnoy-organizatsii](http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-v-uchebnoy-organizatsii)

6.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 2014, № 31, ст. 4398.

2. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации».

3. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

4. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

5. Указ Президента РФ от 16.01.2017 № 16 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы».

6. Указ Президента РФ от 11.08.2016 № 403 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы».

7. Указ Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006 г. № 1474. О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации.

8. Указ Президента Российской Федерации от 12 августа 2002г № 885 Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих

9. Распоряжение Правительства РФ от 12.09.2016 N 1919-п «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы», утв. Указом Президента РФ от 11.08.2016 № 403.

6.5. Интернет-ресурсы

Федеральный образовательный портал: <http://ecsocman.hse.ru/text/18748029/?eng=1>

1. Учебный портал по социологии: <http://socportal.ucoz.ru/>
2. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ):. <http://wciom.ru/>
3. Левада-Центр (Аналитический центр Юрия Левады): <http://www.levada.ru/>
4. Исследовательский центр портала Superjob.ru: <http://www.superjob.ru/research>
5. Фонд «Общественное мнение»: <http://fom.ru/>
6. <http://kmtec.ru>.
7. <http://kmsoft.ru>.
8. <http://knowledgemanagement.report.ru>.
9. <http://bigc.ru/publications/other/km>.

6.6. Иные источники

1. Букович У., Уилльямс Р. Управление знаниями: руководство к действию / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 504 с.
2. Джанетто К., Уиллер Э. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / Пер. с англ. Е. М. Пестеревой – М.: Хорошая книга, 2005. – 192 с.

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru; Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

