

# УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

Доцент: Гольман Т.И.



# План



- 1. Модель динамической трансформации знания И. Нонака и Х. Такеучи
- 2. Процессные модели:
  - модель Кмара и Рехойзера «Фазы управления знаниями»
  - европейская модель Пробста «Составляющие управления знаниями»
  - американская модель Холсэппла и Сайна «Цепочка создания знания».

**МОДЕЛЬ  
«СПИРАЛЬ СОЗДАНИЯ ЗНАНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ»**



**Хиротако Такеучи**

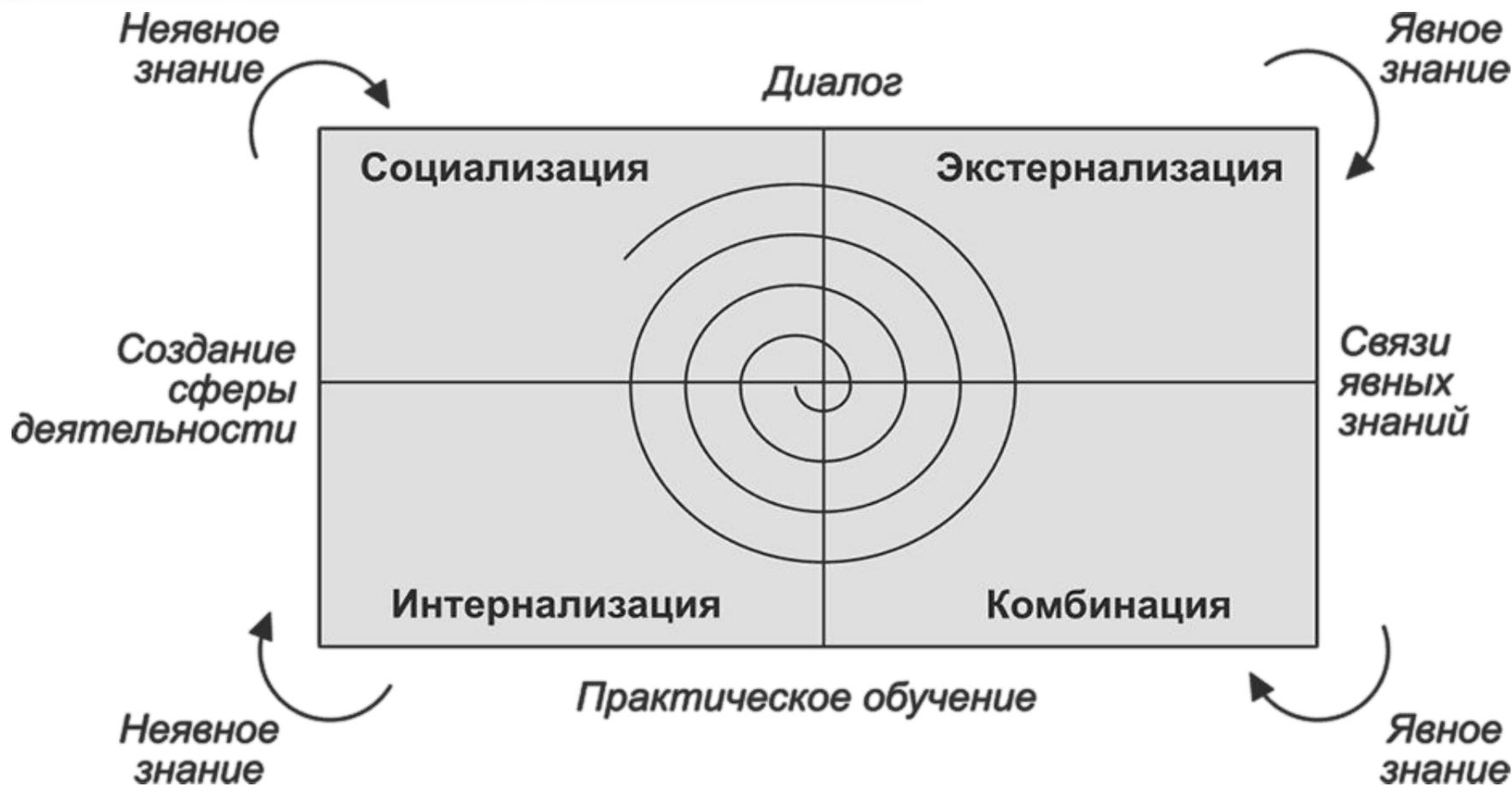


**Икуджиро Нонака**

# Виды знаний



# Модель трансформации знания



# Социализация



- Создает дружественное знание. Процесс предполагает передачу знаний в процессе обучения **через наблюдения, подражание, совместное выполнение работы.**

**из неформализованного в неформализованное знание**

## Инструменты социализации

- Концепции «ба» (в переводе с японского означает «место») - **поле взаимодействия** для развития отношений между индивидуумами, группами, подразделениями.
- **Физическое поле** (офис, конференция и др.), **виртуальное** (электронная почта, телеконференция и др.) или **ментальное** (общий опыт, идеи, ценности и др.).
- Примеры инструментов: наставничество, внутренние и внешние неформальные сети

## Экстернализация



- Иницируется диалогом или коллективным размышлением, происходящих **с использованием метафор или аналогий**, помогающих членам команды выразить свое неформализованное знание и создать концептуальное знание.

**из неформализованного в формализованное знание**

## Инструменты экстернализации

- в профессиональных сообществах,
- во время работы проектных команд,
- при создании межфункциональных групп взаимодействия,
- в экспертных группах, когда объединяются ключевые сотрудники фирмы со знанием специфики бизнеса фирмы в узких областях.

## Комбинация



- Позволяет создать системное знание, включается образованием связей между созданным и уже существующим знанием, принадлежащим другим структурам организации. При помощи комбинации **создаются новые продукты, услуги, системы управления.**

**из формализованное в формализованное знание**

## Инструменты комбинации

- Изменение конфигурации существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинации, с помощью программного обеспечения
- Написание отчетов, систематическое обучение.
- Взаимодействие среднemasштабной и крупномасштабной концепции отдельной компании.

## Интернализация



- Знание с индивидуального уровня переходит на уровень организации. Возникает **новый индивидуальный опыт**, который может быть передан посредством социализации и цикл создания знания **выходит на новый виток**.

**из формализованного в неформализованное знание**

## Инструменты интернализации

- Сотрудники фирмы неоднократно применяют явные знания в своей работе и возникает новый индивидуальный опыт, который может быть передан посредством социализации и цикл создания знания выходит на новый виток.
- Изучение «лучших практик», представленных в формализованном виде.
- База данных жалоб клиентов.

# Спираль знаний

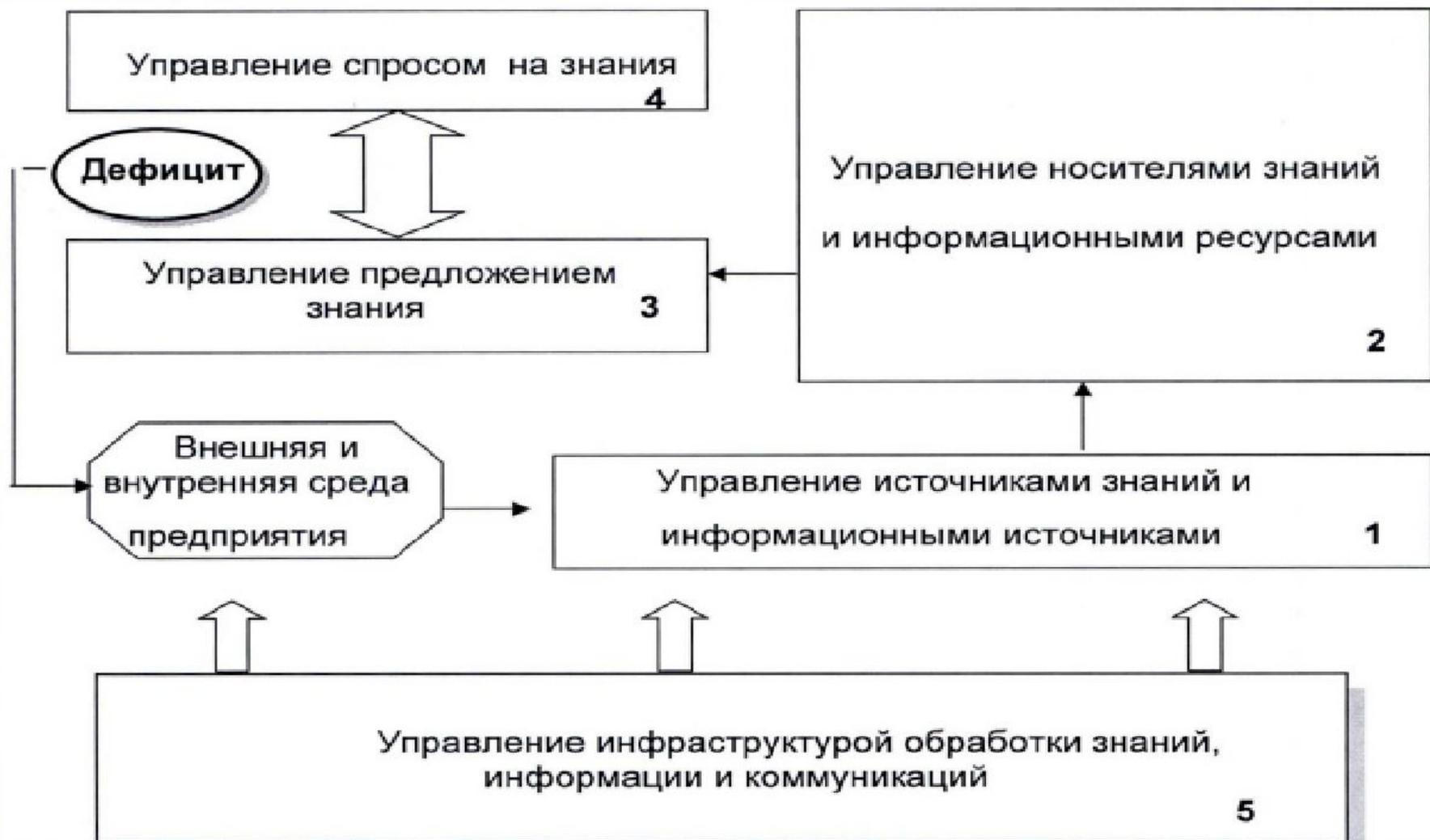


## Эффективность модели



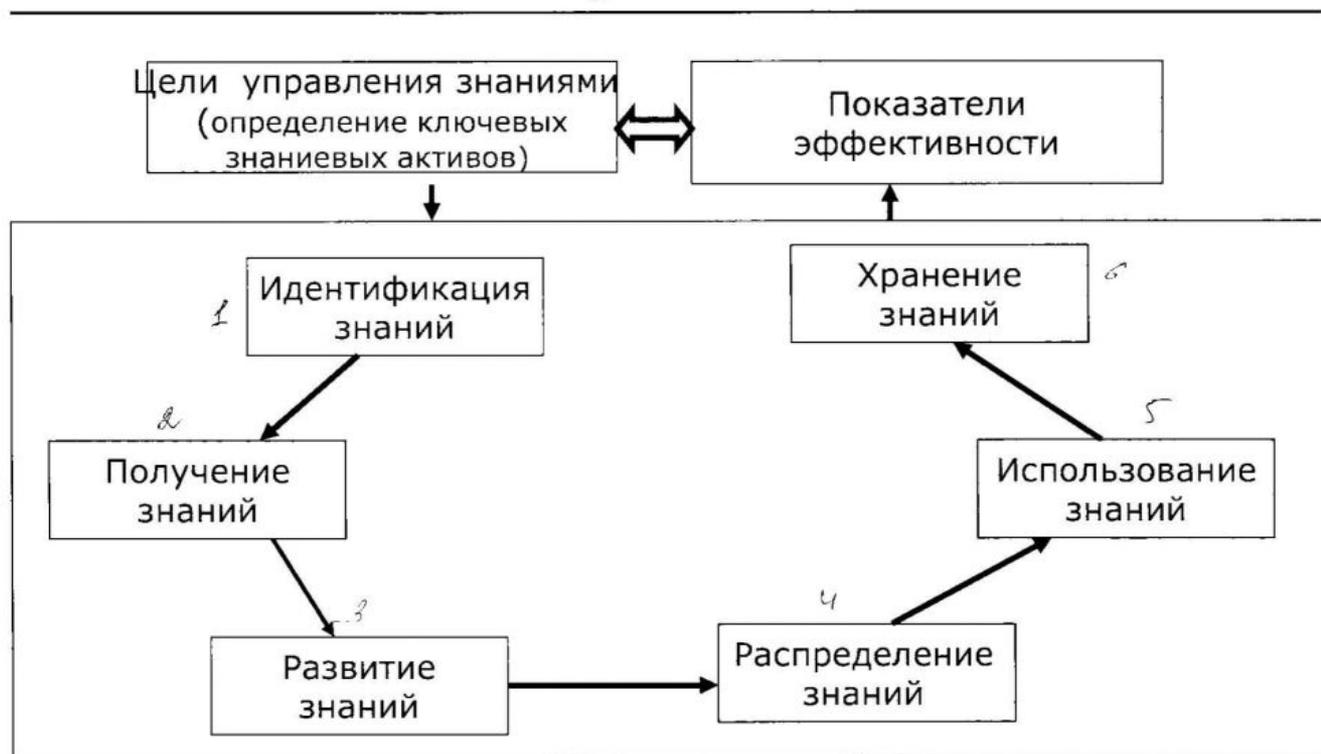
- **Наличие поля взаимодействия** – н-р, в форме рабочей группы по решению проблемы, проектной команды, наставничества.
- **Осмысление и структурирование накопленного опыта** – самостоятельно отдельным сотрудником, в паре с коучем или наставником.
- **Возможность свободного обмена знаниями.**
- **Возможность апробации новых знаний на практике** – в экспериментах или текущей деятельности

## Модель Крмара и Рехойзера «Фазы управления знаниями»



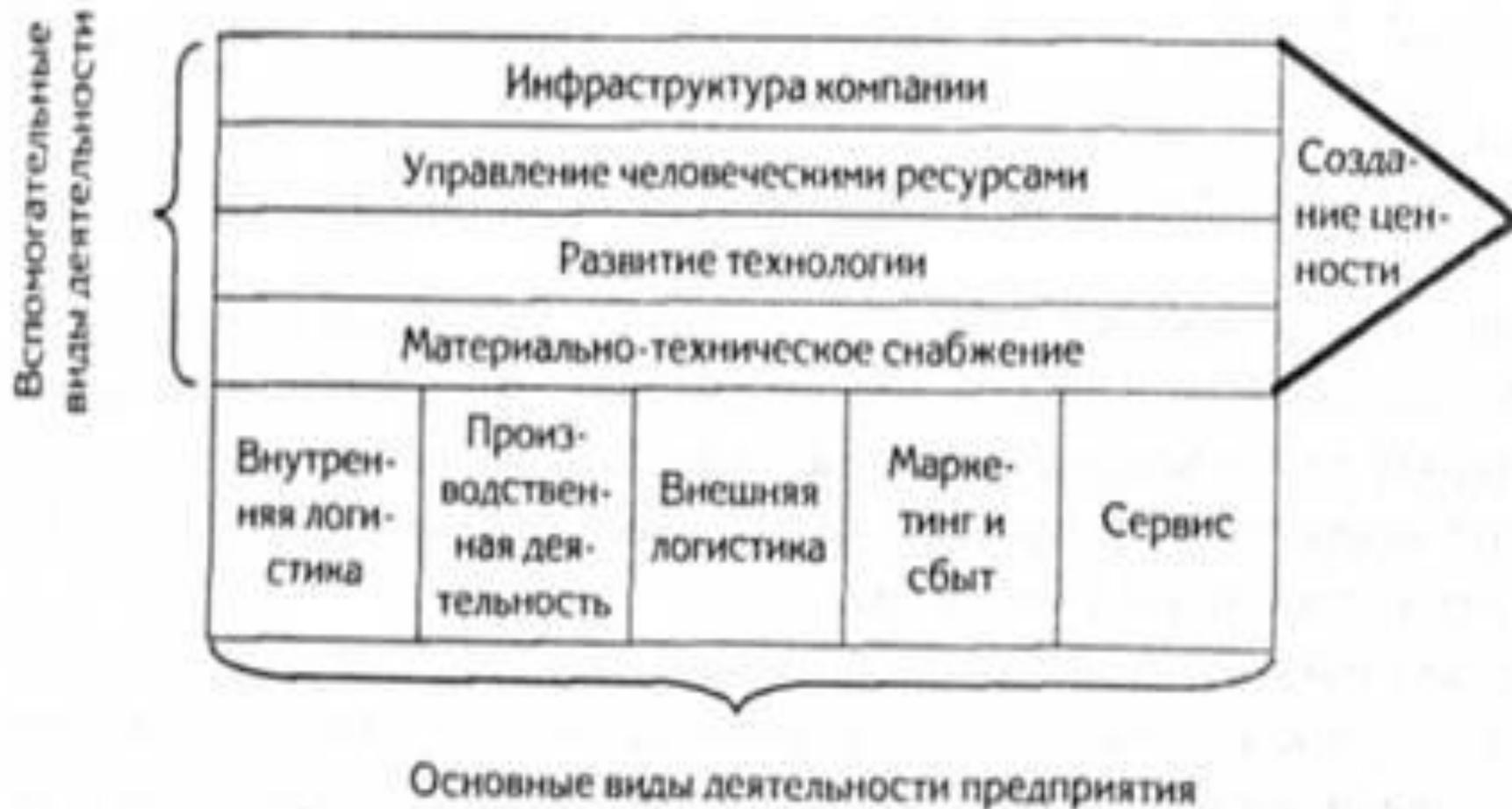
# Американская модель

## Модель управления знаниями по Пробсту.



# Цепочка создания стоимости

## М. Портер



## Модель Холсэпла и Сайна

# Цепочка создания знания



## **Значимость теоретических моделей знаний**



- **Позволяют создать целостное представление о системе управления знаниями, как составляющей стратегии фирмы. Разработка практических решений в сфере управления знаниями требует анализа опыта успешных фирм и выявления общих закономерностей.**

Спасибо за внимание!

