

Лекция 4. Управление знаниями при выполнении НИОКР

Лекция 4. Управление знаниями при выполнении НИОКР

Управление знаниями

техническое превосходство фирм
означает также и их преимущество
на рынке

Управление знаниями

особых возможностей знания, как конкурентного ресурса фирмы – их исключительности, значимости, незаменимости и дороговизны имитации.

Управление знаниями

инновационный менеджмент
глобальных фирм послужил толчком
к созданию специального
подкомитета по управлению
знаниями в рамках комитета по
исследованиям IRI (Industrial
Research Institute – Института
промышленных исследований США)

Управление знаниями

Целью исследования являлись:

- идентификация модели потока знаний в процессе НИОКР;
- «высвечивание» тех аспектов управления знаниями, которые уникальны и особенно важны для НИОКР;
- создание каталога «лучших практик» в этой области.

Управление знаниями

была рассмотрена практика 19
лидирующих компаний в
управлении знаниями.

глобальные фирмы, как 3M, Air
Products and Chemicals,
Becton-Dickinson, Bombardier, Du
Pont, Dow Chemical, Kodak, Unilever

Управление знаниями

Исследованию подвергались данные компаний:

– по идентификации результатов прошлой деятельности (характеристика отрасли, размеры бизнеса, специфичность программ управления знаниями, распределение ресурсов);

Управление знаниями

- фиксации движущих сил управления знаниями;
- реализации управления знаниями (планирование, мероприятия, барьеры и общая эффективность);
- лучшим практикам (детали успешных действий);

–

Управление знаниями

- методикам (показатели управления знаниями);
- организационной культуре;
- другим аспектам (открытые проблемы, бенчмаркинг мероприятий, сюрпризы, использование консультантов и т. д.).

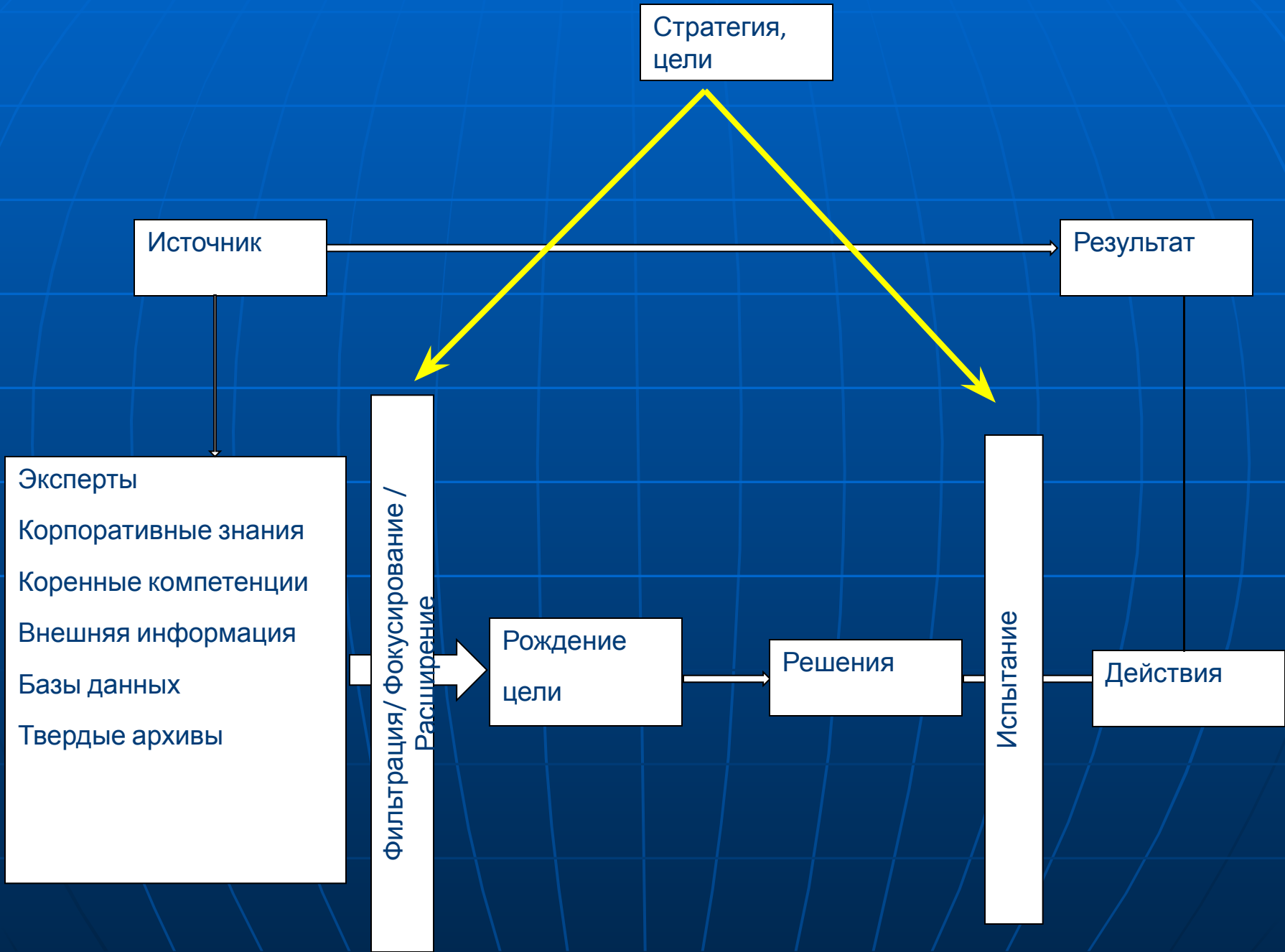
Управление знаниями

исследование управления знаниями в НИОКР находятся в зачаточном состоянии.

следует говорить о потоке знаний, который содержит избранные данные, накопленную информацию, условия создания, захвата, использования, восстановления и переиспользования знаний в НИОКР.

Управление знаниями

Центральным моментом НИОКР (инноваций) является эксплуатация идей для создания новых полезных продуктов или услуг.



Стратегия,
цели

Источник

Результат

- Эксперты
- Корпоративные знания
- Коренные компетенции
- Внешняя информация
- Базы данных
- Твердые архивы

Фильтрация/ фокусирование /
Расширение

Рождение
цели

Решения

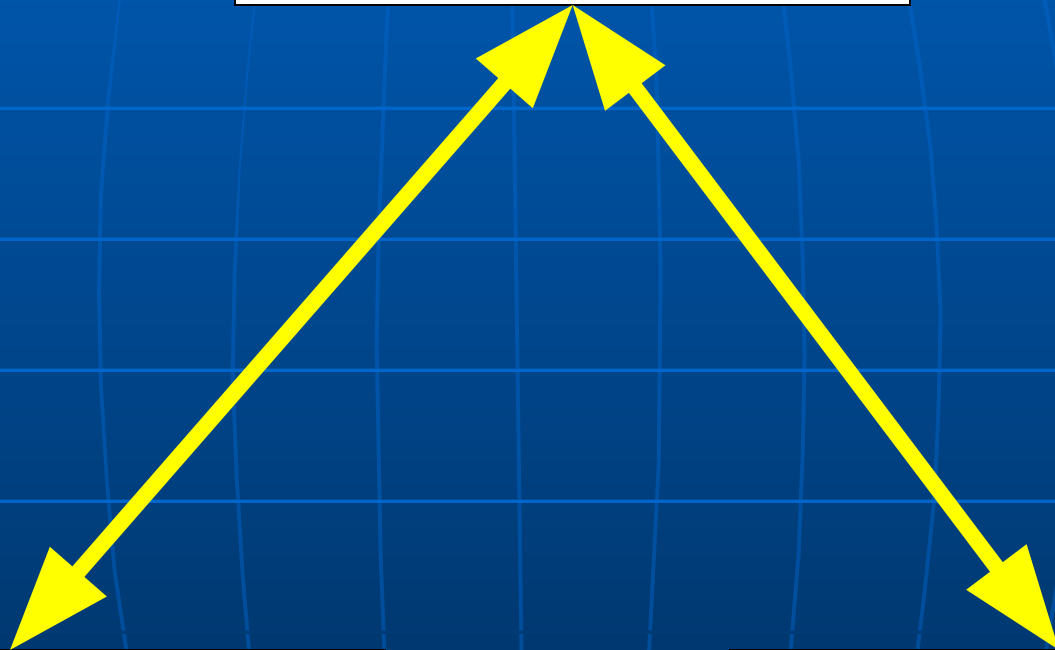
Испытание

Действия

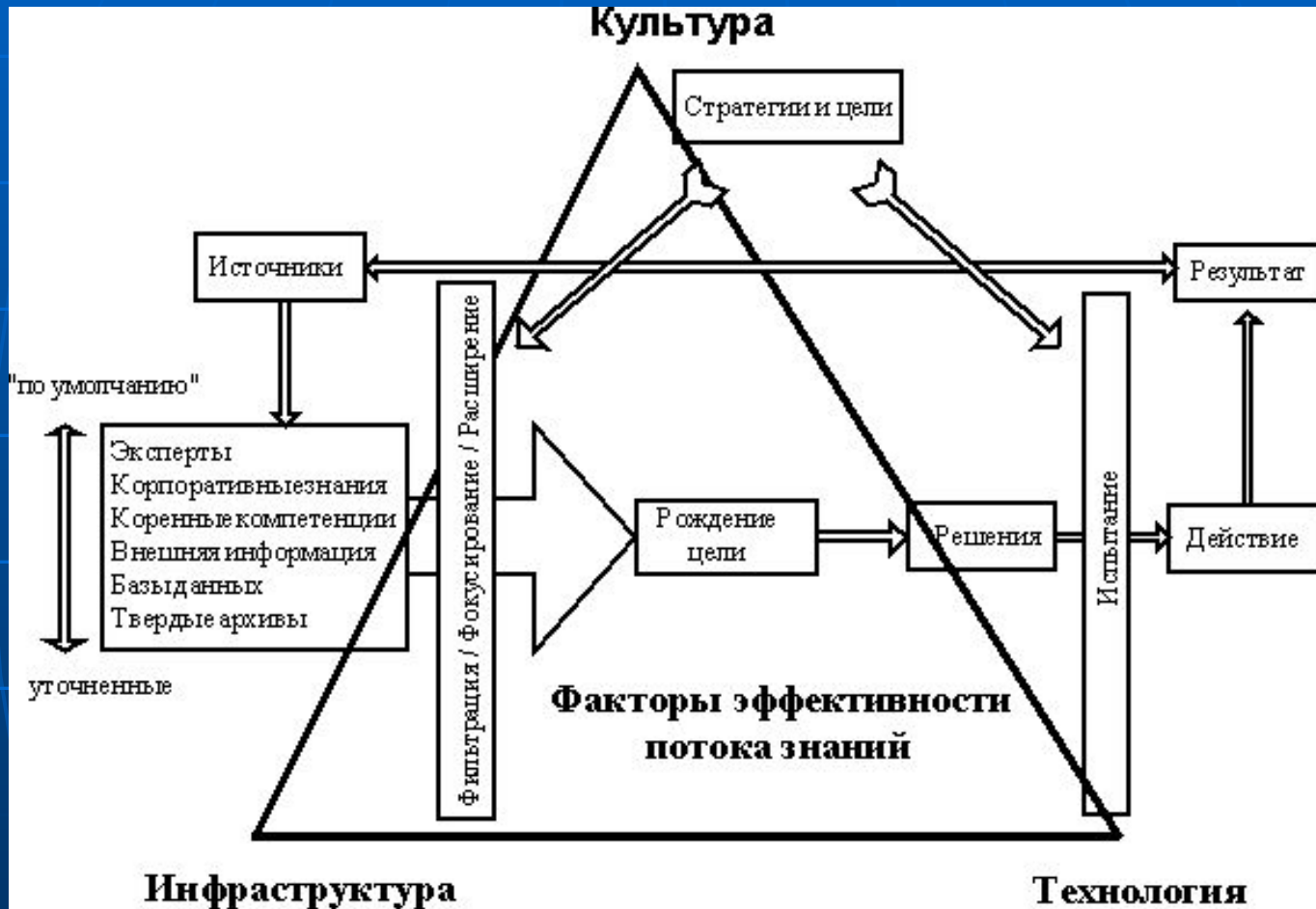
Культура

Инфраструктура

Технологии



Управление знаниями



Модель потока знаний и основные факторы его эффективности

Управление знаниями



Три фактора эффективности потока знаний

Основные обобщения и выводы

1. Хотя знания не могут быть «управляемыми», их поток может стимулироваться и направляться. Модели потока знаний являются отличными объектами стимулирования исследования роли управления знаниями в НИОКР.

Основные обобщения и выводы

2. Разработки НИОКР могут иметь выгоду от более ранних исследований в этой области при практической деятельности и стимулирования работ в соответствующих организациях и нахождение пробелов или при желании улучшить практику.

Основные обобщения и выводы

3. Управление знаниями в НИОКР имеет определенные особенности. Кроме первичной помощи как мультипликатор использования существующего знания, оно добавляет возможности захвата и воспроизводства новых знаний для создания новых идей на основе информационных технологий, соединения ключевых черт расширенного и индивидуального обучения с корнями в социологии и антропологии.

Основные обобщения и выводы

4. Широкий диапазон информационных технологий может использоваться для хранения и воспроизводства информации, поддержки совместной деятельности, поиска web-источников информации.

Основные обобщения и выводы

5. Мышление содержит наиболее существенные знания и управление знаниями заставляет нас переоценивать эти запасы. Улучшение способности рассмотрения, взаимодействия со знаниями из уточненных баз знаний рождает новые знания, положительно отражаясь в ключевых процессах НИОКР. Это огромный рычаг созидания, так как уточненное знание расширяет потенциал организации.

Основные обобщения и выводы

6. Действия, определяемые как управление знаниями в НИОКР, создают активность «рост - возвраты» на этой стадии жизненного цикла. Многие организации находят, что их инвестиции в знания дают отличные возвраты в бизнесе.

Основные обобщения и выводы

7. Особенностью потока знаний и создания знаний в НИОКР является их незаконченность, сохранение открытого поля для роста.

Появляются патентные приложения процессов управления знаниями. Они создают последующие процессы в этой области и служат их основанием.

Основные обобщения и выводы

8. Для реализации преимуществ увеличения информационного поля и быстрых разработок технологий в условиях сокращающихся жизненных циклов продуктов культура организации, структура и информационные технологии должны изменяться драматически. Инфраструктура изменяется относительно быстро, однако существенное согласие с практикой требует более медленной эволюции культуры.

Основные обобщения и выводы

9. Технология должна быть выбрана так, чтобы соответствовать целям культуры организации и быстрому внедрению, а не долговременному ожиданию «лучшей» технологии.

Основные обобщения и выводы

10. Компании только приступили к управлению знаниями в своих организациях и способны соединять на практике собственные уникальные культуру, инфраструктуру и информационные технологии.

Лучшие методики

Выбор стиля управления знаниями различается в организациях, которые считают а) главным создание знаний, б) непрерывное обучение и которые считают главным лучшее в) использование существующего знания.

Лучшие методики

можно определить «лучшие
практики», сформулировав шесть
императивов

Лучшие методики

1. Широкое внедрение целеуказания и стратегий организации.

1.1. Сбалансированная таблица (установление метрик критичных процессов бизнеса и их оценки на корпоративном и SBU уровнях).

1.2. Регулярное улучшение.

1.3. Интегрированная разработка бизнес – операций.

Лучшие методики

2. Увеличение доступа к накопленным, существующим «по умолчанию» знаниям организации.

2.1. Экспертиза / база искусств.

2.2. Комплекты практик (рассмотрение формальных или неформальных комплексов взаимосвязанных процессов).

Лучшие методики

2.3. Создание группы для поиска возможностей использования благоприятных обстоятельств.

2.4. Проектная команда / групповые семинары.

2.5. Модернизация групп обслуживания.

2.6. Связанные дополнительные технологии (например, информационные).

Лучшие методики

2.7. Проектные группы предлагают цели, оценки, проблемы, барьеры неформальным комплексным группам.

2.8. Стратегические карты знаний.

Лучшие методики

3. Обеспечение легкости использования инструмента «поиска и восстановления» внутренней и внешней информации.

3.1. Порталы Интранета с внешними и внутренними ресурсами знаний.

3.2. Web - поиск.

3.3. Таксономия.

3.4. «Желтые страницы» технологии.

Лучшие методики

3.5. Персонализация использования информационных технологий.

3.6. Архивы данных.

3.7. Онлайн-коллекции информационных ресурсов.

Лучшие методики

4. Продвижение изобретательности.

4.1. Патентная информация, ноу-хау, неизвестные конкурентам.

4.2. Анализ Web - страниц.

4.3. Помещения, их оборудование, обстановка, оптимальные для креативной деятельности.

Лучшие методики

4.4. Обдумывание данных с использованием поиска возможностей, статистических алгоритмов и испытательных гипотез.

4.5. Внешняя интервенция, использование консультантов.

Лучшие методики

5. Реализация нового обучения.

5.1. Использование команд обучения в проектировании.

5.2. Ноу-хау Web - техники для сбора лучших практик.

5.3. Описание процессов проектирования.

5.4. Описание и накопление результатов исследований.

5.5. Центры обучения избранных лиц.

Лучшие методики

6. Обеспечение культуры поддержки.

6.1. Устранение барьеров между командами, функциями, отделами для создания единой команды.

6.2. Поддержка менеджмента.

6.3. Расширение культуры.

6.4. Активное включение новых работников путем использования ресурсов и культуры.

Проблемы внедрения знания

многие фирмы имеют бреши между тем, что они знают, и тем, что они делают.

Проблемы внедрения знания

Анализ позволил установить ряд причин такого положения:

- менеджмент знаний сосредотачивается главным образом на подчеркивании технологии и передаче кодированной информации;
- менеджмент знаний склонен обходиться со знанием, как с осязаемой вещью и, следовательно, отделяет знания, как некоторую вещь от использования этой вещи;

Проблемы внедрения знания

- формальные системы не могут легко накапливать и передавать подразумеваемые знания (правильные и «по умолчанию»);
- люди, ответственные за передачу знаний и внедрение менеджмента знаний, часто не понимают, что действительная работа должна быть задокументирована;
- менеджмент знаний имеет тенденцию фокусировать свою деятельность на частной практике и игнорирует важность философии.

Проблемы внедрения знания

Лидеры фирм понимали комплексный характер проблемы: бреши «знание-практика».

Ниже изложены восемь важнейших рекомендаций по действиям в этой области.

Проблемы внедрения знания

1. «Почему» перед «как». Важна философия
2. Знания приходят от действий и обучения другим принципам «как?»»
3. Действия стоят больше, чем элегантные планы и концепции
4. Нет работы без ошибок. Как компании реагируют на них?

Проблемы внедрения знания

5. Страх способствует появлению брешей «знания-практика», а последние развивают новый страх

6. Остерегайтесь фальшивых аналогий: сражайтесь с конкурентами, но не с каждым, кто думает и поступает иначе

7. Определите, что главное и что может помочь переходу знаний в действия

Проблемы внедрения знания

8. Что лидеры делают, как они тратят свое время, как они размещают ресурсы – это главное