

3. Перекрестова О.М. Криминальная субкультура и ее влияние на личность // Личность, речь и юридическая практика. Межвузовский сборник научных трудов. - Ростов-на-Дону: Изд-во ДЮИ, 2006, Вып. 9. - С. 210 – 213.

## **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ АКТИВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРАКТИКА ИХ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**

**Шкилев В.В.**

*к.с.н., старший преподаватель  
кафедры социальных технологий НИУ БелГУ*

Под *интеллектуальными активами* понимается общая сумма знаний, которые работники способны применить в ходе рабочего процесса. Развитие знаниевого потенциала работников актуализирует пересмотр политики управления персоналом. Во-первых, знания достаточно быстро устаревают и теряют свою «силу», если не используется постоянно. Именно поэтому важно не только мотивировать работников на постоянное профессиональное развитие, но и создавать условия для обмена мнениями, идеями, предложениями. В связи с этим актуальны такие формы, как мозговой штурм, деловые игры, дискуссии, конференции и так далее. Во-вторых, работники, обладающие знаниями, очень мобильны в пределах области их специализации, а значит, они более склонны к экспертизе собственного рабочего места, чем к анализу среды какой-либо другой организации, что обуславливает необходимость регулярного получения обратной связи, например, посредством опросов, неформального общения, «утренних пятиминуток», «информационных ящиков» и так далее. Игнорирование результатов «рефлексии» приводит к росту неудовлетворенности условиями труда, дестабилизации коллектива, текучести кадров. В-третьих, работники, принимающие участие в создании знаний, чаще страдают от профессионального выгорания, вызванного интенсивным темпом решения рабочих задач, сжатыми сроками времени и неподходящими условиями труд. Именно поэтому творчество работников требует соответствующих условий труда, включая возможности для отдыха и саморазвития.

Развитие знаний как части интеллектуальных активов организации предполагает реализацию стратегии «непрерывного творчества», предполагающей стимулирование не только «серьезных», но и любых «интересных» идей или «вторичных инноваций». По мне-

нию И. Н. Дубины, гарантом эффективности новых идей выступает организационный климат, «благоприятный для выдвижения новых и потенциально полезных идей всеми работниками, а не только теми, кто традиционно рассматривается в качестве «творческих сотрудников» [1]. «Творческий климат» представляет собой «условия, определяющие возможность выдвижения и поддержки новых идей...а также условия, которые приводят к практическим результатам его активизации» [1].

В данном ключе поучителен опыт зарубежных компаний. Так, развитие творческих способностей и компетенций сотрудников является важной частью модели управления в Google, которая строится на принципах прозрачности и открытости, и, следовательно, веры в сотрудников. Google применяет правило «70-20-10», которое означает, что 70% времени сотрудника должны быть потрачены на основные задачи, 20% на проекты, которые не имеют ничего общего с их фактическими рабочими задачами, 10% на проекты, которые не связаны с основной деятельностью. Когда у сотрудников других подразделений есть идеи, которые они хотят развивать, то им чаще всего предоставляется свобода реализовать свои идеи в соответствии с данным правилом. Таким образом, компания Google бросила вызов традиционному управленческому мышлению, в результате считается одной из самых инновационных компаний в мире.

В компании Ericsson реализуется принцип «инновации каждый день», позволяющий учитывать идеи и ожидания каждого сотрудника. Руководство компании признает, что с сотрудниками необходимо тесно сотрудничать, для чего был введен «Ящик идей». Алгоритм пользования таким ящиком сводится к тому, что руководство информирует персонал о новой потребности организации и просит сформулировать идеи относительно возможностей ее удовлетворения. Таким образом, сотрудники получают возможность проявить инициативу и комментировать предложения коллег.

В настоящее время Ericsson имеет около 400 ящиков, сосредотачивающих идеи для конкретных нужд. Каждое направление предложений имеет определенный способ оценки, реализации идеи и ответственное лицо. Сотрудники могут представить свои идеи в рамках одного или более направлений. Все идеи открыты для обсуждения: сотрудники изучить предложения, а также выбрать наиболее и наименее понравившуюся. Таким образом, руководство получает возможность просмотреть «историю» комментариев и оценок. На заключительном этапе идеям дается формальная оценка,

для чего привлекаются эксперты из числа соуправляющих, тренеров, представителей научного сообщества. Компания активно поощряет сотрудников посредством призов, а также написания статей или рассказов о наиболее успешных идеях.

«Ящик идей» являются коммуникативным ключом к инновациям, а также инструментом для управления идеями в Ericsson. Ежегодно компания вовлекает более 400 руководителей и более 25000 сотрудников в данный процесс, в результате чего, база компании содержит более 30000 идей, 30 из которых были реализованы. Внутренний опрос показал, что более 70% инновационных менеджеров рассматривают «Ящики идей» важным инструментом достижения успеха и реализации инициативы сотрудников. Сотрудники получают возможность продемонстрировать идеи, а также внести свой вклад в развитие организации. Компания планирует интегрировать «Ящики идей» с другими возможностями совместной работы, в том числе, с помощью социальных сетей, а также корпоративной интернет-платформы.

Компания Siemens использует принцип открытых инноваций. Во-первых, для сотрудников компании создан закрытый интернет-форум под названием «TechnoWeb». Каждый сотрудник может предложить свое решение проблемы и отвечать на вопросы, начиная от сложных технических, заканчивая трудностями, связанными с использованием MicrosoftWord. Также форум является инструментом для внутренних исследований, проводимых в компании. Во-вторых, активно используется инструмент «Innovationjams», который является внутренним веб-интерфейсом для проведения дискуссий. В 2009 году руководство Siemens спросило, как будущие информационные и коммуникационные технологии могут изменить бизнес и в ответ получило сотни ценных ответов. Третий инструмент – это конкурсы и круглые столы. Siemens мотивирует сотрудников на творчество, цель которого заключается в нахождении технологически зрелых решений, в создании инновационных стимулов. Siemens награждает сотрудников таким образом: за каждую предложенную и воплощенную идею начисляется определенное количество баллов, которые можно потратить на путешествия, шоппинг или ужин. В результате компания имеет огромное количество мотивированных сотрудников и огромный творческий потенциал.

Таким образом, индивидуальные знания и творчество, встроенные в систему управления знаниями, являются ключевыми ценностями производства и двигателями экономического роста пред-

приятия. Успешность управления знаниями напрямую зависит, как от наличия соответствующей технической и организационной инфраструктуры для продвижения знаний, так и от процессно-ориентированного управления, мотивационных программ для генерации знаний, а также эффективной системы связи для распространения знаний в организации.

#### Список литературы

1. Дубина И. Н. Организационный климат для творчества и инноваций: подходы и методы оценки // Инновации [Электронный ресурс]. 2007. №7. Режим доступа: <http://innov.etu.ru/innov/archive.nsf/779e63082286adb325672f003bdcf2/0bb9ec6baea99c5b0c3257591002bd2b6?OpenDocument>.
2. Трофимова Л.А. Управление знаниями. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. 77 с.
3. Сомонова Н.С. Основные компоненты системы управления инновационным развитием промышленного предприятия. // Двадцать шестые Международные Плехановские чтения. 18-21 февраля 2013 г.: тезисы докладов аспирантов. – Москва: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2013. – С. 173-174.

## МЕТОДОЛОГИЯ И ТЕХНОЛОГИЯ КОНКУРСНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

**Ярмош Т.С.**

*аспирант кафедры социологии и управления  
Белгородский государственный технологический университет  
им. В.Г. Шухова*

Конкурсное проектирование играет важную стимулирующую роль в создании творческой атмосферы на занятиях по проектированию и улучшению профессиональной подготовки молодых специалистов, имеет социальную и экологическую направленность. Данное обстоятельство определяет важность и актуальность рассмотрения методологии и технологии конкурсного проектирования.

Конкурсное проектирование – разработка по одному заданию для одного объекта нескольких проектов и выбор оптимального на основе их сопоставления. В мире большинство крупных заказов распределяется по конкурсам. Благодаря этому продвигаются самые талантливые перспективные архитекторы. Инвесторы сегодня все чаще прибегают к архитектурным конкурсам как наиболее эффективному способу получения наилучшего результата на перво-