ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 56273.6— 2016/ CEN/TS 16555-6:2014

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Часть 6

Менеджмент креативности

(CEN/TS 16555-6:2014, IDT)

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2020

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Обществом с ограниченной ответственностью «НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» (ООО «НИИ «Интерэкомс») на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии документа, указанного в пункте 4

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 100 «Стратегический и инновационный менеджмент»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 5 декабря 2016 г. № 1930-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному документу CEN/TS 16555-6:2014 «Инновационный менеджмент. Часть 6. Менеджмент креативности» (CEN/TS 16555-6:2014 «Innovation Management — Part 6: Creativity management», IDT).

При применении настоящего стандарта рекомендуется использовать вместо ссылочных международных стандартов соответствующие им национальные стандарты, сведения о которых приведены в дополнительном приложении ДА

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

6 ПЕРЕИЗДАНИЕ. Сентябрь 2020 г.

*Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (*gost.e-ecolog.ru

© Стандартинформ, оформление, 2017, 2020

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения 1
2 Нормативные ссылки 1
3 Термины и определения 1
4 Понимание креативности в рамках организации 2
5 Креативное лидерство и политика руководства 2
6 Управление креативным процессом 2
7 Типы креативных идей 3
7.1 Общие положения 3
7.2 Идеи, идентифицирующие потребности 3
7.3 Идеи, способствующие решению проблем 4
8 Мотивация: стимулирующее участие руководства в генерировании новых идей 4
9 Оценка и отбор идей 4
9.1 Создание идеи 4
9.2 Сбор идей 5
9.3 Отбор и уточнение (доработка) идей 5
10 Документация и интеллектуальная собственность 6
Приложение А (справочное) Практические примеры 8
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам 10
Библиография 11

Введение

Инновации — это создание нового или значительно усовершенствованного продукта, услуги, технологического процесса или трудовой деятельности. Они содержат новые методы маркетинга и бизнес-модели. Ответственный шаг на пути к инновациям — создание идеи или стимулов к развитию и обоснование затрат времени и ресурсов, необходимых для достижения поставленной цели.

Настоящий стандарт рассматривает процесс создания и определения новой идеи (новых возможностей), приводящей к инновациям, и содержит краткое описание условий, необходимых для продвижения идей, их последующего сбора, сортировки и дальнейшей разработки. В настоящем стандарте особое внимание уделяется процессу создания идей на малых и средних предприятиях (МСП), организационной структуре предприятий и их потребностям.

В настоящем стандарте рассмотрены различные уровни инноваций: незначительные (с частичным усовершенствованием продукта/услуги), радикальные и прорывные инновации. Определено значение каждого уровня инноваций для организации в целом и ее системы инновационного менеджмента. Практические примеры (использования опыта различных организаций) рассмотрены в приложении А. Сотрудничество часто оказывается полезным на начальном этапе работ, а также при разработке новой идеи. Данный вопрос подробно рассмотрен в CEH/TC 16555-5. Настоящий стандарт можно использовать как дополнение к CEH/TC 16555-3.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Часть 6

Менеджмент креативности

Innovation management. Part 6. Creativity management

Дата введения — 2017—06—01

1 Область применения

Настоящий стандарт содержит рекомендации по управлению процессами создания новых идей, которые могут послужить основой для инноваций.

Рекомендации, приведенные в настоящем стандарте, применимы ко всем типам организаций, включая производственные предприятия, компании сферы обслуживания, некоммерческие и государственные предприятия, социальные предприятия. Особое внимание уделяется малым и средним предприятиям (SME).

Настоящий стандарт способствует повышению уровня управления инновациями, особенно на этапе формирования креативных идей штатными сотрудниками предприятия или сторонними организациями.

Настоящий стандарт входит в состав комплекса международных стандартов (из семи частей) CEH/TC 16555.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использована нормативная ссылка на следующий документ. Для датированных ссылок применяют только указанное издание ссылочного документа, для недатированных — последнее издание (включая все изменения).

CEN/TS 16555-1:2013, Innovation Management — Part 1: Innovation Management System (Инновационный менеджмент. Часть 1. Система инновационного менеджмента)

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины и определения, установленные в CEH/TC 16555-1, а также следующие термины с соответствующими определениями.

3.1 **креативность** (creativity): Творческие возможности человека, которые могут проявляться в мышлении, чувствах, общении, отдельных видах деятельности, характеризовать личность в целом и/или ее отдельные стороны, продукты деятельности, процесс их создания.

Примечание — Диапазон идей очень широк: от творческого замысла до изобретения (например, от коммерческой идеи до новой методики управления производством).

3.2 **прорывные инновации** (disruptive innovation): Новая технология, приводящая к быстрому моральному старению и замене используемой технологии.

Издание официальное

Примечание — Новизна прорывных идей может сопровождаться медленной восприимчивостью рынка. Новизна идеи — дополнительный риск для предпринимателя. Примеры: пылесос без пылесборника, планшетный компьютер.

3.3 **незначительные инновации** (incremental innovation): Повторяющиеся с течением времени малые изменения вида продукции (услуги или производственного процесса), повышающие доходность, эффективность производства и трудовой деятельности.

3.4 **радикальные инновации** (radical innovation): Качественные изменения имеющейся технологии, создающие что-то совершенно новое.

Примечание — Часто приводят к замене имеющейся технологии (метода) на новую технологию (например, Интернет).

4 Понимание креативности в рамках организации

CEN/TC 16555-1 (раздел 11.6) содержит краткое описание понятия менеджмент креативности и общие положения по управлению креативностью на основе набора базовых принципов, стимулирующих создание новых идей. Настоящий стандарт содержит дополнительную информацию.

Важно отличать креативность от инноваций в контексте работы организации. Креативность ограничивается процессами идентификации проблемы и создания идеи для ее возможного решения. Инновации включают в себя процессы выбора, проработки, успешной практической реализации имеющейся креативной идеи.

Управление креативностью требует нового подхода к использованию организационных функций. Действия руководства должны поддерживать структуры и механизмы, обеспечивающие креативность и не затрагивают сам процесс креативности. При этом создание условий наибольшего благоприятствования для генерации новых идей не гарантирует их возникновения. Идеи возникают под воздействием самых различных обстоятельств. Например, случайно, в результате интенсивного труда или на отдыхе. Идеи могут возникать в результате общения с коллегами, заказчиками, учеными, заинтересованными сторонами и т. п. В любом случае новую идею следует зафиксировать (зарегистрировать).

Стратегия невмешательства в процесс мышления индивидуумов и рабочих команд позволяет создать продуктивную методологию. Данный подход порождает здоровую конкуренцию среди коллег по работе. Известно, что «давление» на сотрудников со стороны административных (фискальных) органов создает отрицательный эффект. Эффективными мотиваторами для креативности являются конструктивная критика и всеобщее одобрение.

5 Креативное лидерство и политика руководства

Процесс создания креативных идей является составной частью непрерывного процесса инновационного менеджмента (см. CEN/TC 16555-1, раздел 8). Данный процесс встраивается в общую политику организации, санкционируется и поддерживается руководством организации, одобряется штатными сотрудниками и заинтересованными сторонами. Руководители организации должны четко определить причины поиска новой идеи и оценить ее значимость. Для этого необходимо выполнить следующее:

- выбрать кандидатуру руководителя креативного процесса;
- создать благоприятные условия для возможности зарождения культуры восприятия новых идей;
- определить доступные компетенции, а также потребности в дополнительном обучении (поддержке);
- определить необходимый уровень инноваций (незначительные, радикальные или прорывные инновации);
- выделить необходимые и достаточные ресурсы;
- принять решение о том, кто и где будет генерировать идеи.

6 Управление креативным процессом

В соответствии с политикой организации ее руководители должны сделать выбор из следующих вариантов создания идей: самой организацией (штатными сотрудниками), аффилированной организацией или внешней организацией. Вариантом стратегии может быть поиск и адаптация опробованной

инновации, разработанной внешней организацией на другой территории, в другом рыночном сегменте или другой коммерческой сфере (см. А.2, пример 2).

Если идея заимствуется извне, то:

- ее источниками могут быть особые синергические организации, консультанты, партнеры, поставщики, другие участники цепочки создания ценностей (см. А.2, пример 3);
- значительные возможности (в случае открытой инновации) предоставляет реклама, организация мероприятий по привлечению специальных агентств и консультантов;
- возможно привлечение идей сторонних физических лиц, например, путем краудсорсинга (особого процесса селекции идей, исходящих из общей массы людей и не экспертных групп).

Если идея генерируется в рамках организации, то:

- руководству следует принять решение по поводу создания идей во время работы, или это можно делать только во внерабочее время;
- если можно генерировать идеи на рабочем месте, то на это следует выделять специальное время и денежные ресурсы. При этом должна быть разработана форма регистрации сотрудников, выполняющих эту работу на законных основаниях.

Целесообразно специально подбирать сотрудников для выработки нужных идей. Это люди, которые могут обеспечить реальный результат. Если необходимы улучшения, связанные с трудовой деятельностью, производительностью труда, руководством организации, то можно подключить весь штат организации. Если необходимо решить специализированную технологическую задачу, то работу лучше поручить эксперту или профессиональной мультидисциплинарной команде.

Методы создания идей в рамках организации:

- проведение открытой инновационной политики, стимулирующей сотрудников генерировать идеи в любое время;
- поощрение сотрудников, генерирующих идеи;
- обеспечение вспомогательными мотивирующими материалами (техническим заданием или краткой информацией по какому-либо вопросу), идентифицирующими потребности рынка, возможности конкурентов, новые технологии, изменения экономической ситуации, социальные обстоятельства;
- инсценировка креативных событий, способствующих «мозговому штурму» по определенным вопросам;
- краткое информирование о проблеме, требующей реалистичного решения в заданное время.

Пример — В скандинавских странах сотрудники занимаются инновациями в обязательном порядке. Инновационные программы требуют всестороннего участия сотрудников в их реализации. В результате все доступные знания, умения и компетенции задействуются в инновациях на рабочем месте.

7 Типы креативных идей

7.1 Общие положения

Существуют два равноценных типа креативных идей:

1) идеи, идентифицирующие потребности (потребности в поиске решения поставленной задачи);
2) идеи, предлагающие решение (ответ на запрос об удовлетворении потребности).

Данные типы могут применяться независимо. Можно отдать предпочтение любому из них или обоим сразу. Природа создания новых идей является предметом многих исследований. Однако ясно, что это происходит в результате накопления знаний, практического опыта, результатов наблюдений, когда выявляются новые неизученные эффекты. По этой причине целесообразно задействовать полный имеющийся набор стимулов, информации, внешних и внутренних экспертных оценок, например, подписку на коммерческие и технические журналы (обзоры), посещение семинаров и конференций в параллельных и актуальных областях знаний (стимулы, способствующие созданию новых идей, формируются на базе результатов стратегического прогнозирования, см. CEN/TC 16555-2).

7.2 Идеи, идентифицирующие потребности

Вероятность успеха инноваций значительно возрастает, если соответствующая потребность сформулирована на начальном этапе. Эффективным средством создания идей является отыскание ранее неизвестных потребностей (пожеланий). Существует несколько методик поиска, например:

- стратегическое прогнозирование, поиск в базе данных патентов, маркетинговый анализ;
- создание сети деловых связей, например, с предприятиями-аналогами, посещение промышленных мероприятий, изучение последних достижений науки и техники, создание заделов на будущее;
- проведение обзорных, этнографических и полевых исследований (см. А.1, пример 1);
- организация сотрудничества с заказчиками, партнерами, высшими учебными заведениями (подробности см. CEH/TC 16555-5);
- последовательный анализ продукции, услуг и системных сбоев;
- наличие индивидуального практического опыта.

Пример — В условиях расширения рынка зубных щеток в диапазоне от обычных ручных щеток до щеток с электрическим приводом, некое малое предприятие освоило производство дешевых зубных щеток для детей на батарейках. После успеха начальных продаж под оригинальной торговой маркой данная продукция была лицензирована международной компанией за крупную сумму.

7.3 Идеи, способствующие решению проблем

Идеи, предлагающие решение, могут быть первым шагом инноваций.

Процедура оценки подобной идеи должна быть очень строгой. Недопустимо выделение ресурсов на идею без ее обстоятельного финансово-экономического обоснования и обоснования целесообразности (например, с помощью так называемой гейтовой системы управления проектом, подробности см. 9). Задействование идеи, предлагающей решение проблемы, но лежащей вне традиционного производственного процесса организации, может привести к радикальному изменению ее бизнес-модели. Это приемлемо в том случае, если именно такой результат и ожидается на выходе. В других ситуациях предпочтительным является поиск достойного партнера или покупка лицензии.

Пример — Стикер, который появился путем переформатирования низко-адгезивного медицинского пластыря.

8 Мотивация: стимулирующее участие руководства в генерировании идей

В целях проработки вопроса о мотивации сотрудников очень важно понять, что заставляет людей, участвующих в инновационной программе организации, активно подключаться к процессу генерирования идей. Формирование инновационной культуры нужно поощрять материально на индивидуальном уровне.

К возможным мотиваторам относятся:

- альтруизм — поощрение всего хорошего, что создается в отделе, организации, стране;
- взаимная выгода — финансовое (материальное) вознаграждение для повышения интереса к работе;
- репутация — повышение персонального (коллективного) статуса.

9 Оценка и отбор идей

9.1 Создание идеи

Процесс сознательного формирования идеи называют «идеацией» (ideation). Существует ряд методик, позволяющих поддержать креативное мышление индивидуума (группы) и генерацию новой идеи. Наиболее известным методом является «мозговой штурм», когда несколько групп людей начинают активно взаимодействовать с помощью посредника. При этом формулируется проблема (цель), а участники «мозгового штурма» предлагают свои идеи и варианты решения конкретной проблемы.

Как показывают исследования, не все участники «мозгового штурма» (коллективного решения проблемы) ведут себя надлежащим образом. Многие, наоборот, выдают лучшие идеи, если работают в одиночку, без суеты. На это есть разные причины (например, расчет на индивидуальную собственность, а не на групповую собственность результатов внедрения идеи). Поэтому коллективный «мозговой штурм» применим скорее не для решения, а для идентификации проблемы.

Руководители организации должны определить приоритеты для индивидуумов и соответственно формировать стратегию управления процессом генерации идеи.

Важно отметить, что процесс генерации идеи и доведения ее до инновации должен доставлять моральное и материальное удовлетворение разработчикам. Он позволяет талантливому сотруднику вырваться из повседневной деловой рутины коммерческой организации.

Для успешной практической реализации нововведения следует рассмотреть возможность публичного признания (внутри организации) вклада непосредственного разработчика идеи и других сотрудников, принимавших участие в ее разработке и использовании.

Примечание — Существует много различных инструментов и методов, кроме «мозгового штурма», способствующих генерации и отбору идей. Эти инструменты и методы опубликованы, их описания можно найти в Интернете.

9.2 Сбор идей

Когда дело доходит до сбора идей, важно сохранить их значимость в организации. Позиции людей, их личные качества могут как затормозить внедрение идеи, так и ускорить его, преднамеренно или непреднамеренно. На начальном этапе идеи выглядят очень хрупкими. Существуют специальные методики защиты идей от искажения в процессе их начальной оценки и отбора. Примерный формат представления идеи:

- максимально две страницы формата А4, содержащие текст, диаграммы и иллюстрации;
- сотрудник, генерирующий идею, должен изложить ее и пояснить, почему она лучше используемой технологии;
- зафиксировать результаты предварительных исследований, которые обосновывают идею, указывают ее важность/рыночную значимость/актуальность для бизнес-модели организации, общие предложения по изменению бизнес-плана предприятия;
- для демонстрации и подтверждения идеи можно использовать приближенную модель предприятия (действительную или виртуальную);
- идеи можно представить в виде шаблона на корпоративном сайте организации во внутренней сети Интранет в специально предназначенных для этого полях интерфейса.

Важно максимально упростить процесс представления идеи, чтобы подвигнуть разработчика на этот важный шаг. Практика показывает, что эффективность использования опытных наставников для руководства работой креативных индивидуумов также может рассматриваться как один из возможных вариантов эффективной организации работы предприятия.

На данной стадии важно определить юридический статус идеи (объекта интеллектуальной собственности), например, путем патентного поиска:

- установить свободу использования ресурса;
- стараться не нарушать права на объекты интеллектуальной собственности третьих сторон;
- помогать в определении области применения новшества;
- избегать бесцельной траты ресурсов.

(Подробности см. CEH/TC 16555-4.)

9.3 Отбор и уточнение (доработка) идей

Эта задача является наиболее трудной. Ее результаты определяются рядом критериев, как поддающихся измерению, так и субъективных, базирующихся на инстинктивном восприятии. Рассматриваемых идей должно быть много, так как большинство из них не пройдут даже первого этапа по установленному критерию отбора. Как правило, на создание идеи уходит треть времени. В остальное время производится отбор идеи и ее разработка (доработка).

Отбор идеи может осуществляться путем голосования, в котором будут принимать участие все члены организации, только наиболее квалифицированные сотрудники организации или специальная комиссия, состоящая из приглашенных экспертов.

Идеи следует категоризировать по уровню их потенциала. Например:

- выбранные для следующей стадии разработки;
- перспективные, но требующие дальнейшей концептуальной доработки;
- интересные, но неактуальные (не встраиваются в текущую бизнес-модель, финансовую политику, не соответствуют технологическим потребностям, не удовлетворяют коммерческий интерес и т. д.).

Важно не допустить выбраковки поданных идей. Необходимо сохранить их все и запустить специальную процедуру регулярного пересмотра идей, чтобы оценить возможность их использования в новых рыночных условиях, при изменениях технологии, изменениях организации производства, при появлении дополнительных ресурсов финансирования и т. д. Данная работа должна быть составной частью системы менеджмента знаний или системы управления идеями на предприятии.

Право собственности на идею (со стороны одного или нескольких разработчиков) повышает шансы на успех. Ротация членов отборочной комиссии по мере разработки идеи также добавляет энтузиазма и свежую перспективу.

Необходимо предварительно согласовать процедуру выбора идей и критерии их отбора. Возможные варианты критериев:

- существуют ли рыночные потребности (спрос);
- существует ли техническая возможность реализации;
- имеется ли экономическая целесообразность практической реализации и маркетинга;
- является ли данная идея конкурентоспособной;
- готов ли к новой идее сам рынок экономически, эмоционально, политически;
- каковы планируемый доход или оценочная стоимость;
- удовлетворяет ли идея требованиям бизнес-модели (стратегии) организации? Если нет, то можно ли продать лицензию на производство другой, более заинтересованной компании?

Как правило, перечисленные критерии — это часть сложной гейтовой системы управления проектом (stage gate process). В соответствии с ней, идея постепенно переходит с одного уровня управления на другой (см. рисунок 1 и СЕН/ТС 16555-3). Чем ближе дата начала проекта, тем строже и конкретнее должны быть критерии отбора.

В ряде случаев невозможно без дальнейшей разработки идеи ответить на все вопросы, возникающие в процессе реализации проекта, основанного на прохождении строго определенных этапов и контрольных точек. Тогда необходимо тщательно определить вероятность успешного преодоления трудностей и оценить масштаб необходимой модернизации. На данном этапе возникают существенные риски, также требующие проработки.

Процесс выбора и разработки идеи обычно строится по шаблону типа «вверх-вниз-вверх-вниз», в соответствии с которым идея сначала генерируется, потом отвергается и переводится в резерв. Затем идея снова творчески пересматривается, дорабатывается и опять участвует в отборе. Данный процесс может потребовать совершенно нового креативного мышления, осознания потребности в сотрудничестве с другими (внутренними или внешними) организациями, имеющими квалифицированных специалистов, способных решить поставленную задачу.

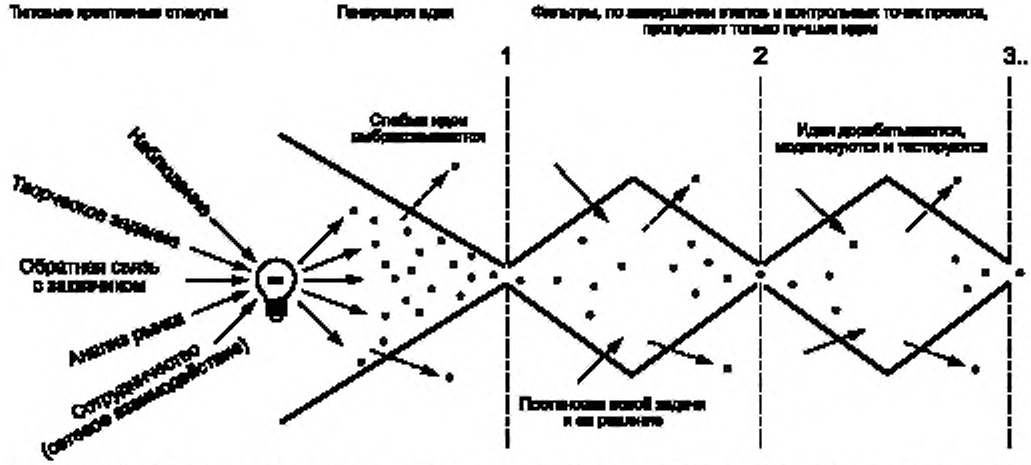


Рисунок 1 — Типовой процесс доработки и выбора идеи в рамках реализации проекта, основанного на прохождении строго определенных этапов и контрольных точек

Разработка простейших моделей, действительных и виртуальных, и их тестирование (с участием конечного пользователя, по возможности), значительно сокращает затраты на доработку идеи, помогает выявить грубые ошибки на ранних стадиях разработки.

10 Документация и интеллектуальная собственность

Необходимо архивировать все протоколы совещаний, имена участников и стенограммы с самого первого дня разработки идеи. В некоторых странах практикуется указание автора идеи в патентной до-

кументации. Данная документация не только создает базу для разработки последующих новых идей, она незаменима в том случае, если впоследствии авторство идеи будет оспариваться.

В отношении прав на объекты интеллектуальной собственности и контрактов с сотрудниками должна проводиться четкая и прозрачная политика. Например, любые идеи сотрудников компании, возникшие в рабочее время или в нерабочее время, являются собственностью компании. Контракты и соглашения заключаются с внештатными сотрудниками и субподрядчиками.

Результаты креативного мышления, записанные и зарегистрированные, уже могут быть предметом патентного права, авторского права, могут быть зарегистрированным промышленным образцом или торговой маркой. Важным элементом политики предприятия является обеспечение секретности разработки идеи. В ряде случаев можно рассчитывать на официальную защиту. Например, перед презентацией идеи для получения обратной связи от пользователей (участников рынка), перед началом сотрудничества с третьими лицами. Эффективным инструментом может оказаться соглашение о неразглашении (non-disclosure agreement, NDA), когда стороны, получившие доступ к информации, соглашаются сохранять ее в тайне. Вопросы, связанные с управлением интеллектуальной собственностью и особенностями их охраны, подробно рассматриваются в CEH/TC 16555-4.

Приложение А
(справочное)

Практические примеры

А.1 Практический пример 1 — Получение идеи от конечного пользователя

Ортопедическое отделение госпиталя А, добившееся заметного успеха в уходе за пациентами, понимает, что необходимо сделать больше для повышения оценки, выставляемой самими пациентами. Определено количество пациентов, напрямую задействованных в процессе генерации идей по повышению данной оценки. Путем создания специальной сети деловых связей, на основе имеющегося опыта менеджерам удалось запустить новый процесс генерации идей. Предполагается, что с помощью данного подхода удастся достоверно узнать, что думают сами пациенты о медицинском обслуживании в данном отделении госпиталя.

Пациентам было предложено вести дневники в течение всего процесса замены и лечения суставов. Пациенты согласились давать откровенные интервью дома после операции. Затем сотрудники отделения и врачи-консультанты проанализировали полученные интервью, после чего была проведена очная встреча штатных сотрудников и пациентов с целью генерации идей для улучшения медицинского обслуживания пациентов после операции, как в госпитале, так и в домашних условиях. В результате внедрения совместно разработанных подходов, в работу отделения были внесены изменения. Оценка работы отделения по всем аспектам медицинского обслуживания, выставляемая пациентами, значительно повысилась.

Данный проект оказался настолько успешным, что его опыт нашел практическое применение и в других отделениях госпиталя. Произошел культурный сдвиг внутри отделения, отразившийся как на пациентах, так и на врачах. Теперь уже обе стороны несут ответственность за происходящее. Использование рассмотренной сети деловых связей пациентов и врачей различного профиля оказалось высокоэффективным.

А.2 Практический пример 2 — Адаптация идеи от внешней организации

Совет округа В и его партнеры создали коррекционную программу по обслуживанию заключенных и их семей. Цель — уменьшение числа рецидивов преступлений. Суть нововведения — социальное воздействие на заключенного и его семью. Это общепризнанная в мировом масштабе, разработанная в США, программа родительской опеки проблемных семей. Совет округа опирается как на группу поддержки заключенных в тюрьме, так и на группу поддержки семьи заключенного. Разработанная программа учитывает особенности ее реализации в условиях тюремного заключения.

Исследования выявили, что чем слабее связь заключенного со своей семьей, тем выше вероятность рецидива преступления. Так, 45 % заключенных утрачивают связи с семьей во время пребывания в тюрьме. Поддержание связей с семьей позволяет снизить долю рецидивов до 50 %. С финансовой точки зрения, необходимые вложения в родительскую опеку окупаются вдвойне за счет отсутствия необходимости повторно финансировать тюремное содержание заключенного.

Исследования, выполненные в США, показали, что рассматриваемая коррекционная программа значительно снижает актуальность проблемы адекватного поведения и правонарушений несовершеннолетних, проблемы пьянства и наркомании среди подростков. Данная программа поднимает социальный статус подростка, изменяет его отношение к школе. В долгосрочной перспективе у общества появляется огромный потенциал в виде дополнительных доходов вследствие воспитания у подростка сознательного отношения к жизни, экономии средств на медицинское обслуживание населения, роста благосостояния при условии широкого внедрения данного начинания.

В Великобритании эта инновационная программа была адаптирована и внедрена. Рассматриваемые психосоциальные нововведения поставили новые задачи перед штатными сотрудниками британских тюрем и членами семей заключенных. Анализ показал, что ситуация в семьях заключенных изменилась. После освобождения человек успешнее находит свое место в социуме. Это стимулирует работу по дальнейшему внедрению данной инновационной программы.

Этот пример показывает, как идея, возникшая в сторонней организации, может быть успешно реализована в различных жизненных ситуациях.

А.3 Практический пример 3 — Сотрудничество с внешним партнером

Компания С работает в Великобритании. Она занимается производством метизов из проволоки для промышленности и сельского хозяйства. Используя программу государственного финансирования, Компания С работает в кооперации с внешним проектным агентством и генерирует новые креативные идеи. Разработчики предложили новую методику «мозгового штурма» и генерации идей. Это позволило вовлечь в творческую работу пассивных сотрудников компании С.

В последующем, компания разработала свою собственную методику креативного инновационного мышления. Эта методика имеет свой бренд. В результате количество подаваемых на рассмотрение предложений резко увеличилось, инновационный процесс ускорился. Сейчас прирост компании составляет 20 % в год.

В дополнение к политике стимулирования креативного процесса внутри компании, приглашаются специалисты со стороны, изучается опыт других предприятий. Это создает дополнительные преимущества: получение новых идей от сторонних специалистов, внедрение этих идей и обучение своих сотрудников, создание задела для эффективного инновационного процесса в будущем.

Приложение ДА
(справочное)

Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам

Таблица ДА.1

Обозначение ссылочного международного документа	Степень соответствия	Обозначение и наименование соответствующего национального стандарта
CEN/TS 16555-1:2013	IDT	ГОСТ Р 56273.1—2014 «Инновационный менеджмент. Часть 1. Система инновационного менеджмента»
Примечание — В настоящей таблице использовано следующее условное обозначение степени соответствия стандарта: - IDT — идентичный стандарт.		

Библиография

[1] CEN/TS 16555-2, Innovation management — Part 2: Intellectual property management (Инновационный менеджмент. Часть 2. Управление интеллектуальной собственностью)

[2] CEN/TS 16555-3, Innovation management — Part 3: Innovation thinking (Инновационный менеджмент. Часть 3. Инновационное мышление)

[3] CEN/TS 16555-4, Innovation management — Part 4: Intellectual property management (Инновационный менеджмент. Часть 4. Менеджмент интеллектуальной собственности)

[4] CEN/TS 16555-5, Innovation management — Part 5: Collaboration management (Инновационный менеджмент. Часть 5. Менеджмент сотрудничества)

[5] «Северная стратегия» в отношении инноваций, проводимых сотрудниками предприятия, 2013

УДК 658.012.2:006.354

ОКС 03.100.40
03.100.50

Ключевые слова: инновационный менеджмент, система инновационного менеджмента, инновационная культура, инновационный процесс, инновационная стратегия, инновационное видение, инновационное мышление, менеджмент стратегического прогнозирования, менеджмент интеллектуальной собственности, менеджмент сотрудничества, менеджмент креативности

Редактор переиздания *Н.Е. Рагузина*
Технический редактор *И.Е. Черепкова*
Корректор *О.В. Лазарева*
Компьютерная верстка *А.Н. Золотаревой*

Сдано в набор 04.09.2020. Подписано в печать 01.12.2020. Формат 60 × 84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 1.86. Уч.-изд. л. 1.68.
Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ»
для комплектования Федерального информационного фонда стандартов
117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.
gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru