



## PR4.5 Inovāciju vadības stratēģija



Dotācijas līgums #	<b>2021-1-LV01-KA220-WET-000033281</b>
Projekta akronīms	<b>TIMS</b>
Projekta nosaukums	<b>Inovāciju vadības sistēmas mācības ilgtspējīgiem MVU</b>
Projekta sākuma datums	<b>28/02/2022</b>
Projekta rezultāts	<b>4</b>
Saisītāis (—ie) uzdevums (—i)	<b>PR4.5</b>
Vadošā organizācija	<b>Latvijas Kvalitātes biedrība</b>
Iesniegšanas datums	
Izplatīšanas līmenis	<b>Publiski</b>

<b>Datums</b>	<b>Iesniedzis</b>	<b>Pārskatīja</b>	<b>Versija (piezīmes)</b>
11/6/2024	Anthi Vafeiadou	Teodora Ntinou	1 <sup>st</sup> Projekts

**Atruna:**

TIMS ir ES programmas "Erasmus+" līdzfinansēts projekts 2. pamatdarbības "Sadarbības partnerības profesionālajā izglītībā un apmācībā" ietvaros.

Eiropas Komisijas atbalsts šīs publikācijas izdošanai nenozīmē tās saturu, kas atspoguļo tikai autoru viedokli, apstiprinājumu, un Komisija nav atbildīga par tajā ietvertās informācijas iespējamo izmantošanu.

1. IV stratēģijas darbības joma.....	7
2. Mērķa grupas.....	7



3. Struktūra .....	8
2. Horizontālās prasmes .....	9
1. Pārvaldīt pārmaiņas organizācijā un uzlabot procesus uzņēmumā .....	9
2. Veicināt atvērto inovāciju .....	13
Atvērtās inovācijas mudina organizācijas raudzīties tālāk par saviem iekšējiem resursiem un izmantot ārējās zināšanas, idejas un pieredzi .....	13
Stratēģijas atšķirības: .....	13
2.2.1. attēls Atšķirības starp atvērto un slēgto inovāciju (attēls angļu valodā) .....	13
Nav ISO 560xx standarta, kurā būtu tieši aplūkota atvērtā inovācija, taču atvērtās inovācijas principi ir neatņemama šīs normas sastāvdaļa, piemēram, partneru atlasē jāņem vērā starpnozaru, starpfunkcionālās un starpuzņēmumu komandas. Vai ideju vadības atvēršana daudzām ieinteresētajām pusēm un iekšējo un ārējo resursu iesaistīšana tirgus analizē un ideju vadībā. ....	13
Resursi / vide .....	13
Lai izprastu atvērto inovāciju reālā gadījumā, mēs atsaucamies uz inovācijas aģentu kopienas publicēto dokumentu, kas tika parādīts TIMS konferencē 16.05.2024.. Šajā dokumentā tika analizēti atvērtās inovācijas izaicinājumi Eiropas autobūves nozarē. ....	13
Avots: Thomas Peisl, Joanne Hyland, Richard Messnarz, Bruno Wöran, Samer Sameh, Georg Macher, Jürgen Dobaj, Laura Aschbacher, Detlev Aust (2021). Inovāciju aģenti — pāreja no procesu virzītām uz uz cilvēku orientētām intelekta virzītām pieejām. In: In: Inovācijas un inovācijas inovācijas inovācijas: In: Innovation Innovation Innovation (Innovation Innovation Innovation): Yilmaz, M., Clarke, P., Messnarz, R., Reiner, M. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2021. Communications in Computer and Information Science, vol 1442. Springer, Cham. <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5_21">https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5_21</a> .....	14
90-tos gados cilvēki lietoja fotoaparātus atsevišķi no mobilajiem tālruniem. Tolaik neviens negaidīja, ka kamera kļūs par mobilo tālrunu sastāvdaļu. Kad mēs radām jaunus automobiļus, domājot par automašīnu ražotāju 2050. gada mērķiem ( <a href="https://en.wikipedia.org/wiki/Self-driving_car">https://en.wikipedia.org/wiki/Self-driving_car</a> ), automašīnas kļūst pašbraucošas, izmantojot mākslīgā intelekta funkcijas, un nākotnē automašīna būs daļa no mūsu mobilā tālruņa, kas brauc kopā ar mums. Tas var izdoties tikai tad, ja tiks integrētas dažādas disciplīnas. Šo pieeju sauc par atvērtās arhitektūras inovāciju. Atvērtie pakalpojumi un uz atvērtām inovācijām balstītas arhitektūras apvieno dažādas ieinteresētās puses un platformas un jomas jaunus nākotnes risinājumus. ....	14
Šajā rakstā ir aprakstīta pašlaik notiekošā atvērtās inovācijas stratēģija autobūves nozarē: .....	14
Šī stratēģija ir aprakstīta attēlā zemāk. Minhenes Augstskola (T. Peisl) pielāgoja Gary P. Pisano, Hārvarda biznesa skola, modeli un piemēroja to Vācijas rūpniecībā. ....	14
Atvērtās inovācijas koncepcija ir pāreja no tīri uz rūpniecības procesiem orientētas perspektīvas uz inovācijas perspektīvu, kas vērsta uz cilvēku, savienojot automobiļu rūpniecību, IT tīklus un pakalpojumus un cilvēkresursu programmu. ....	14
2.2.2. attēls: Hārvarda biznesa skola un tās izmantošana Vācijas nozarē (attēls angļu valodā). ....	14
Automobiļu x—y ass attēls attēlā attēlā iepriekš. X ass apzīmē tehnoloģiju un virzās no esošās uz jauno tehnoloģiju. Visi runā par akumulatoriem, degvielas elementiem, e—motoru kā par jaunām tehnoloģijām, bet patiesībā tās jau pieder pie esošajām tehnoloģijām. Kas tad ir jaunā tehnoloģija? Kas ir nesegtā tehnoloģija un kas ir jauna tehnoloģija? .....	14



Y ass apzīmē uzņēmējdarbības dizainu. To izmanto, lai novērtētu, vai robeža ir pārkāpta, lai uzņēmējdarbība sekotu/izmantotu jauno tehnoloģiju. Y ass sniedzas no esošās (kā automašīnas tiek pārdotas šodien) līdz jaunajai (kā automašīnas tiks pārdotas nākotnē). Ja runājam par lizingu, automobiļu koplietošanu, bankām, lietotnēm u.c., tā ir jau esoša tehnoloģija un esošais bizness. Jauno uzņēmējdarbību tagad virza ārēji inovāciju vilcieni. Tas noved pie jaunas tehnoloģijas un jauna biznesa, ko mēs tagad nevaram aptvert. Un šeit notiek radikāla inovācija, un ir vajadzīga jauna arhitektūras inovācija (integrējot jaunas tehnoloģijas un jaunus uzņēmējdarbības modeļus jaunā dimensijā — 4. kvadrants attēlā).....15

Lai gan uzņēmumi ir ļoti labi ikdienas inovāciju jomā, tiem trūkst prasmju tā sauktajās arhitektūras inovācijās. Arhitektoniskā inovācija prasa atvērtību, lai integrētu inovācijas vilcienus, apvienotu tos ar jaunu tehnoloģiju integrāciju un jaunu uzņēmējdarbības modeļu izstrādi. ....15

Kamēr pāreju no esošās uz jaunu tehnoloģiju cilvēki var saprast (un pat tad pārmaiņas ir jāpieņem), ir gandrīz neiespējami iepriekš saprast biznesa inovāciju nākotni. Piemēram, padomājiet par pāreju no grāmatnīcām uz Amazon vai par pāreju no parastā tālruņa uz viedtālruni un tā izmantošanu mūsdienās. ....15

Sarežģītākais izaicinājums patiesībā ir domāt par to, kā tiek radīta vērtība, integrējot inovāciju tendences jaunās tehnoloģijās automobiļos un uzņēmējdarbības modeļos.....15

Informācijas tehnoloģiju x—y ass attēls attēlā attēlā iepriekš. X ass atkal apzīmē tehnoloģiju un virzās no esošās uz jauno tehnoloģiju. Visi runā par mākonu, lietu internetu, serveriem un IT pakalpojumiem un lielajiem datiem, taču patiesībā tie jau pieder pie esošajām tehnoloģijām. Tāpēc, kas tad ir jaunā tehnoloģija? Kas ir nesegtā tehnoloģija un kas ir jaunā tehnoloģija? Kas notiks, ja kvantu datori nodrošinās neierobežotu skaitļošanas jaudu visā pasaulē, tostarp mākslīgā intelekta programmas, un visa infrastruktūra, automašīnas, lidmašīnas utt. darbosies lielā mākslīgā intelekta dzinējā? .....15

Cilvēka dimensijas x—y ass attēls attēlā attēlā iepriekš. X ass atkal apzīmē cilvēku tehnoloģiskās prasmes. Y ass apzīmē jaunās sociālās prasmes, kas vajadzīgas sociālajā un uzņēmējdarbības vidē, tostarp sociālo ietekmi uz darba vietu. Ikviens apspriež tādas darba lomas kā lielo datu analītiķis vai kibernetikas inženieris, taču realitātē tās jau pieder pie esošajām tehnoloģijām. Tāpēc, kas tad ir jaunās prasmes? Kādas ir nesegtās prasmes un kas ir jaunas? Kādas jaunas vērtību ķēdes un uzņēmējdarbības modeļi būs iespējami jaunajā mainīgajā sociālajā vidē un kādas sociālās prasmes attīstīsies?.....15

Inovācijas stratēģija novērtē katru jomu, izmantojot 4 kvadrantus (ikdienas inovācija, graužoša inovācija, radikālā inovācija, atvērtā arhitektūras inovācija), un pēc tam izveido inovācijas un ekspertu komandas dažādās jomās, kas strādā pie arhitektūras inovācijas risinājuma. ....15

Tāpēc vadošā autobūves nozare veido sadarbības tīklus ar citu jomu uzņēmumiem un ekspertu komandām un investē līdzekļus inovāciju ekspertu komandās, ko vada tādas pētniecības iestādes kā, piemēram, Minhenes Augstskola (Hochschule München). ....15

Vadošo aizsardzības un autobūves nozares pārstāvju galvenajās piezīmēs EuroSPI (sk. grāmatu sēriju <https://link.springer.com/conference/eurospi>) ir uzsvērts, ka inovāciju vadībai ir vajadzīga atvērta ideju vadība. Zemāk redzamais attēls ir no EuroSPI sertificēta inovāciju vadītāja kursa. ....16

Avots: Neumann, M., Riel, A., Dismon, H. (2018). Tehnoloģiju stratēģijas plānošana un inovāciju vadība uzņēmumā Rheinmetall Automotive, lai risinātu nākotnes mobilitātes izaicinājumus. In: Larrucea, X., Santamaria, I., O'Connor, R., Messnarz, R. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2018. Communications in Computer and Information Science, vol 896. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0\\_51](https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0_51) .....16

2.2.2.3. attēls : Ideju / inovāciju process (attēls angļu valodā) .....16





Šis modelis (daļa no atvērtās inovācijas stratēģijas moduļa EuroSPI akadēmijā) definē, ka iekšējie un ārējie avoti tiek izmantoti kā ieguldījums centrālajā ideju izstrādes procesā, kas ir daļa no inovācijas procesa. ....	16
Šajos uzņēmumos vispirms tika izmantots ideju izstrādes process, un pēc tam tika veikta tehnoloģiju izpēte visā Eiropā, lai investētu vai atbalstītu atvasinātos uzņēmumus, kas vēlāk tika integrēti pakalpojumu kodolā. Vai arī tika izveidotas jaunas partnerattiecības ar citiem uzņēmumiem, lai īstenotu jauno ideju. ....	16
Lai AI (atvērtā inovācija) darbotos, ir vajadzīga koordinēta iekšējo un ārējo ieinteresēto personu sadarbība. ....	16
attēls : iekšējās ieinteresētās personas .....	17
Atvērtās inovācijas princips ir saistīts ar visām ISO 560xx standartu sērijas daļām un procesiem TIMS inovāciju vadības novērtēšanas modelī. ....	17
Mācību rezultāti .....	17
No šīs tabulas ir atlasīti turpmāk minētie mācību rezultāti. ....	20
Mācību rezultāti .....	20
— Izprotiet atvērto inovāciju un raugieties tālāk par iekšējiem resursiem un izmantojiet ārējās zināšanas, idejas un pieredzi. Interpretējiet katru ISO 560xx standartu ar šo atvērto inovāciju domāšanas veidu. ....	20
— Iekļaujiet plānos resursus, prasmes, uzdevumus no ārējiem avotiem, kas var palīdzēt sasniegt lielāku inovācijas mērķi. ....	20
— Plānojiet un analizējiet inovāciju partnerību, lai iekļautu ārējās un iekšējās komandas, kas katra var sniegt īpašas prasmes, avotus un inovācijas, lai sasniegtu jūsu inovāciju mērķi. ....	20
— Pārbaudiet partneri pirms iesaistīšanas, jo atvērto inovāciju partnerībām ir vajadzīga augsta līmeņa uzticēšanās un ētika, kā arī intelektuālā īpašuma tiesību aizsardzības nolīgumi. ....	20
Apzinieties risku, ka atvērtā inovācija var izraisīt jūsu IĪT pārkāpumu. ....	20
Izmantojiet SAM (stratēģiskās analīzes vadības) datu analīzi, lai ierosinātu vadībai jaunus partnerus atvērtai inovācijai. ....	20
Salīdziniet inovācijas spējas atvērtā inovācijas partnerībā, kopīgi strādājiet pie vājajām pusēm un dalieties ar stiprajām. ....	20
3. Sadarboties ar citiem: iekšējo komandu, ieinteresētajām personām un konkurentiem. ....	20
3. Stratēģiskās prasmes .....	26
Ievads 26	
3.1 Izstrādāt inovāciju plānus. ....	26
Inovācija — kas tā ir un kāpēc tā ir svarīga? .....	26
Kā izstrādāt inovāciju plānus? .....	27
Ideju prioritāšu noteikšana .....	29
3.2. Sadarbojas stratēģiskajā plānošanā un pārrauga salīdzinošo novērtēšanu. ....	30
Stratēģiskā plānošana .....	31
Kāpēc sadarboties stratēģiskajā plānošanā? .....	33
Salīdzinošā novērtēšana: Kas tas ir un cik svarīgi tas ir stratēģiskajā plānošanā? .....	33



3.3 Izmantot inovatīvu domāšanu un radošumu, lai rastu alternatīvus un ilgtspējīgus risinājumus. ....	35
3.4 Novērtēt inovācijas procesus un inovācijas spējas. ....	42
Novērtēt inovācijas procesus un inovācijas spējas. ....	42
4. Finanšu un cilvēkresursu prasmes .....	49
4.1 Pārvaldīt zināšanas un intelektuālo kapitālu un atbalstīt inovāciju attīstību cilvēkresursu politikā....	49
2.    Valsts atbalsts un finanšu pieejamība, lai virzībai uz inovācijām un konkurētspēju.....	52
4.3 Intelektuālā īpašuma vadība.....	56





## 1. Stratēģijas pārskats

### 1. IV stratēģijas darbības joma

Inovāciju vadība (IV) ietver radošu ideju pārvēršanu realitātē organizācijā. Tas ir kā inovāciju sēklu audzēšana līdz pilnvērtīgiem veiksmes kokiem. Ja organizācija šajā procesā ir izcila, tas var novest pie revolucionāriem produktiem vai pakalpojumiem, kas pilnībā maina klientu iespējas.

IV stratēģijas mērķis ir palīdzēt vadītājiem izprast, ieviest un attīstīt inovāciju nozari kā darbiniekiem vai praktikantiem. Ir novērots, ka MVU ir grūtības ieviest inovācijas, un vadītājiem ir vajadzīga mācības un ieteikumi. Tātad inovāciju ieviešana ir apgrūtināta, jo ir novērots, ka MVU trūkst vajadzīgo resursu, inovāciju ieviešanai vajadzīgās pieredzes, trūkst piekļuves tīkliem un sadarbības ar citiem partneriem un konkurences prioritātēm, kā arī pastāv neveiksmes risks.

### 2. Mērķa grupas

TIMS mērķa grupas un galvenās ieinteresētās personas būs PIA un pieaugušo izglītības sniedzēji, MVU,

jo īpaši ar asociētajiem partneriem:

- izpildvaras un vadības līmeņa darbinieki un uzņēmuma iekšējie līderi; — kvalificēti pieaugušie, kuri vēlas paaugstināt kvalifikāciju inovāciju vadībā, pamatojoties uz ISO 560xx standartu sēriju, un kļūt par "inovāciju aģentiem".
- Bezdarbnieki, kuriem vajadzīga pārkvalifikācija, lai sāktu pārkvalificēšanās ceļu
- MVU un uzņēmēji (cilvēki, kas vada uzņēmumu vai ir uzņēmēji organizācijas iekšienē).
- Inovāciju centri, akseleratori un inkubatori
- Uzņēmējdarbības izglītības tīkli
- PIA un pieaugušo izglītības pakalpojumu sniedzēji, kas vēlas organizēt mācības par inovāciju vadības sistēmu.



Stratēģija aptver inovāciju vadības prasmju teorētiskos aspektus, kā arī ar uzņēmējdarbības operācijām saistītus tematus. Struktūras pārskats ir šāds:

#### **Horizontālās prasmes**

- Pārvaldīt pārmaiņas organizācijā un uzlabot procesus uzņēmumā.
- Veicināt atvērto inovāciju.
- Sadarboties ar citiem: iekšējo komandu, ieinteresētajām personām un konkurentiem.

#### **Stratēģiskās prasmes**

- Izstrādāt inovāciju plānus.
- Sadarbojas stratēģiskajā plānošanā un pārrauga salīdzinošo novērtēšanu.
- Izmantojiet inovatīvu domāšanu un radošumu, lai rastu alternatīvus un ilgtspējīgus ceļus.
- Novērtēt inovācijas procesus un inovācijas spējas.

#### **Finanšu un cilvēkresursu prasmes**

- pārvaldīt zināšanas un intelektuālo kapitālu un atbalstīt inovāciju izstrādi cilvēkresursu politikā.
- meklēt valsts ieguldījumu un finansēšanas stimulus, lai virzītos uz inovāciju un konkurētspēju.
- Intelektuālā īpašuma vadība.



## 2. Horizontālās prasmes

### Ievads

Strauji mainīgajā uzņēmējdarbības vidē spēja ieviest inovācijas ir ne tikai konkurences priekšrocība, bet arī izdzīvošanas un izaugsmes vajadzīgība. Inovāciju vadības stratēģija ietver virkni prakses un metodoloģiju, kas paredzētas, lai veicinātu radošumu, racionalizētu procesus un izmantotu jaunas idejas organizācijas panākumu veicināšanai. Šīs stratēģijas centrā ir horizontālo prasmju koncepcija — daudzpusīgas kompetences, kas veicina vadības pārmaiņas, atvērta inovācijas procesu un sadarbību starp dažādām organizācijas dimensijām.

### 1. Pārvaldīt pārmaiņas organizācijā un uzlabot procesus uzņēmumā.

Kad vadītāji sāk nozīmīgas organizatoriskas pārmaiņas, viņi bieži vien pievērš lielu uzmanību tam, lai noteiktu, kas ir jāmaina — vai tā būtu jauna stratēģija, darbības sistēma vai iegādes integrēšana. Tomēr dažkārt viņi aizmirst par būtisko aspektu — kā šīs pārmaiņas tiks īstenotas. Šī neuzmanība rada būtisku risku: pieturēties pie vecajām metodēm, vienlaikus cenšoties sasniegt jaunus mērķus. Ievērojot noklusējuma vai neapšaubāmas pieejas pārmaiņām, var rasties aktivitātes uzplaisnījums, taču tas neradīs patiesu transformāciju organizācijā.

Zinot, ka jebkuras pārmaiņas uzņēmumos ir risks, jo tās var garantēt lielus riskus, kas var novest pie katastrofas. No otras puses, tieši pārmaiņas var palielināt uzņēmuma panākumus un efektivitāti. Šis risks ir jāuzņemas pēc lielas izpētes, sistematizācijas un mazākiem izmēģinājumiem. Lai palīdzētu sasniegt mērķus, ir vajadzīgs pakāpenisks plāns, kas ir pamats un pamats pārmaiņu sākšanai.

Runājot par uzņēmējdarbības inovācijām, tas ir vislielākais risks, jo runa ir par kaut ko pilnīgi jaunu, kas nav izmēģināts citur. Mūsdienās inovācija izdodas vieglāk, jo ir vieglāka saziņa un tiešums, tiek novērsti riski, jaunas idejas tiek pārbaudītas bez lielām izmaksām un darbinieki ir vairāk gatavi saskarties ar zaudējumiem vai novērst tos.

Lai inovāciju izstrādātu un īstenotu pēc iespējas veiksmīgāk, ir vajadzīgs laiks un daudzu cilvēku sadarbība. Labā ziņa ir tā, ka ir daudz cilvēku, kas var palīdzēt īstenot vai radīt inovatīvu ideju. Inovāciju vadītājs var saņemt padomu no savas komandas, no uzņēmuma, kurā viņš vēlas īstenot ideju, attiecīgās nodaļas, no ārējām ieinteresētajām personām un vispār no cilvēkiem, kas iesaistīti viņa vadītajā nozarē.



Apskatīsim dažus soļus un apsvērumus, kas var palīdzēt organizēt uzņēmuma pārmaiņas un uzlabot procesus:

1. Pirms pārmaiņu ieviešanas izveidojiet plānu.
2. Izvirzīt mērķus.
3. Atbalstiet kolēģus.
4. Eksperimentēšana un prototipēšana
5. Izpratne par risku.
6. Izstrādāt efektīvu mācību programmu.
7. Veiktspējas mērīšana.
8. Novērtēšana un analīze

### **1. Pirms pārmaiņu ieviešanas izveidojiet plānu**

Jebkura lēmuma pirmais posms ir izstrādāt plānu, kurā būtu jāiekļauj pēc iespējas vairāk parametru un iespējamo risku, ko var paredzēt, īstenojot pārmaiņu plānu. Metodoloģija ir viens no svarīgākajiem instrumentiem pārmaiņu sākšanai. Tā ir pamats un bāze, kas būs noderīga visā pārmaiņu plāna īstenošanas laikā. Jebkuru grūtību vai jautājumu gadījumā vadītājs vienmēr var atgriezties pie plāna un novērst jebkādu risku vai iespējamo neveiksmi.

### **2. Novērtēšana un analīze**

Komandai, kas pārrauga pārmaiņu organizēšanu, pirmajā posmā ir jānosaka daži mērķi. Ar katru pārmaiņu vai uzlabojumu uzņēmuma darbībā rodas dažādas blakus neveiksmes, kuras ir jāparedz. Izvirzot mērķus, vadītājs vai attiecīgais izpilddirektors var izveidot organizācijas shēmu, kas vienmēr palīdzēs viņam vai viņai noturēties uz pareizā ceļa. Ja mērķi ir skaidri, ikviens var tiem sekot un novest pie vēlamā rezultāta.

### **3. Atbalstiet kolēģus**

Inovāciju vadītājam vai komandas vadītājam ir jāatbalsta un jāiedrošina komanda, lai nodrošinātu labu darba atmosfēru. Katrā darba posmā viņiem ir jāuztur sadarbības un patīkama atmosfēra, lai sasniegtu atbilstošu rezultātu. Atbalstot komandas biedrus, viņš panāks atzinību, motivāciju un komandas pareizu darbību. Jebkura sadarbība ar labu atmosfēru un atbalstu var sasniegt vairāk mērķu.

### **4. Eksperimentēšana un prototipēšana**

Saistībā ar procesu uzlabošanu un pārmaiņām organizācijā ir vajadzīgs īstenot jaunas idejas un pārbaudīt tās. Vadītājam ir:

- a) veicināt ātru oriģinālu ideju ģenerēšanu un to eksperimentēšanu, lai tās pārbaudītu tieši un ātri.
- b) radīt drošu vidi eksperimentiem, kur neveiksmes tiek uzskatītas par mācībām.





c) atjaunināt, pamatojoties uz atgriezenisko saiti un datiem, lai uzlabotu un pilnveidotu inovācijas.

## 5. Izpratne par risku

Pārvaldot pārmaiņas organizācijā un uzlabojot procesus uzņēmumā, ir svarīgi zināt un mazināt iespējamus riskus, lai nodrošinātu veiksmīgu īstenošanu. Organizācijām jāizstrādā visaptverošs pārmaiņu vadības plāns, kas ietver komunikāciju, ieinteresēto personu iesaistīšanu, resursu piešķiršanu, mācības, riska novērtēšanu un panākumu mērīšanu. Proaktīvi identificējot un novēršot iespējamus riskus, organizācijas var palielināt pārmaiņu vadības un procesu uzlabošanas iniciatīvu sekmīgas īstenošanas iespējamību.

Daži izplatītākie riski, kas saistīti ar pārmaiņu vadības un procesu uzlabošanas iniciatīvām:

- Pretošanās pārmaiņām
- Kultūras barjeras
- Vadības atbalsta trūkums
- Slikta saziņa
- Nepietiekami resursi
- Tehniskie izaicinājumi
- Panākumu mērīšana

## 6. Izstrādāt efektīvu mācību programmu.

Efektīvas mācību programmas izstrāde, lai pārvaldītu pārmaiņas un uzlabotu procesus uzņēmumā, prasa rūpīgu plānošanu un konkrētu organizācijas vajadzību un mērķu ņemšanu vērā. Dažas idejas šādai mācību programmai var būt šādas:

- Novērtēt mācību vajadzības
- Definēt mācību mērķus
- Izstrādāt mācību programmu
- Pārmaiņu vadības principu iekļaušana
- Nodrošināt praktisku pieredzi
- Veicināt nepārtrauktu mācīšanos
- Pasākuma efektivitāte

## 7. Veiktspējas mērīšana



Izpildes mērīšana ir ļoti svarīga, vadot pārmaiņas un uzlabojot procesus organizācijā. Tas sniedz vērtīgu ieskatu pārmaiņu iniciatīvu efektivitātē un palīdz izsekot progresam vēlamā rezultāta sasniegšanā.

- a) Definējiet konkrētus, izmērāmus mērķus pārmaiņām un procesu uzlabojumiem, ko ieviešat.
- b) Izvēlieties KPI, kas ir tieši saistīti ar pārmaiņu un procesu uzlabojumu mērķiem. Tie varētu ietvert šādus rādītājus:
  - o Izmaiņu ieviešanas laiks
  - o Izmaksu ietaupījums vai izmaksu efektivitāte
  - o Kvalitātes uzlabojumi
  - o Klientu apmierinātība
  - o Darbinieku iesaistīšanās
  - o Efektivitātes pieaugums
  - o Inovāciju rezultāti
- c) Pirms pārmaiņu ieviešanas izveidojiet katra KPI bāzes mērījumus.
- d) Ieviest sistēmas un procesus, lai apkopotu datus un sekotu līdzi darbības rezultātiem, salīdzinot tos ar noteiktajiem KPI.
- e) Nepārtraukti uzraudzīt un analizēt darbības datus, lai novērtētu progresu un noteiktu jebkādas tendences, modeļus vai jomas, kurās vajadzīgi uzlabojumi.
- f) Izveidojiet atgriezeniskās saites mehānismus, lai apkopotu ieinteresēto personu, tostarp darbinieku, klientu un citu attiecīgo pušu, viedokļus. Izmantojiet šo atgriezenisko saiti, lai apstiprinātu veikspējas mērījumus, apzinātu papildu ieskatu un informētu lēmumu pieņemšanu.
- g) Izmantojiet veikspējas mērījumus kā pamatu nepārtrauktai uzlabošanai.
- h) Dalīties ar ieinteresētajām personām ar snieguma datiem un progresu atjauninājumiem, lai tās būtu informētas un iesaistītas pārmaiņu procesā.

## 8. Novērtēšana un analīze

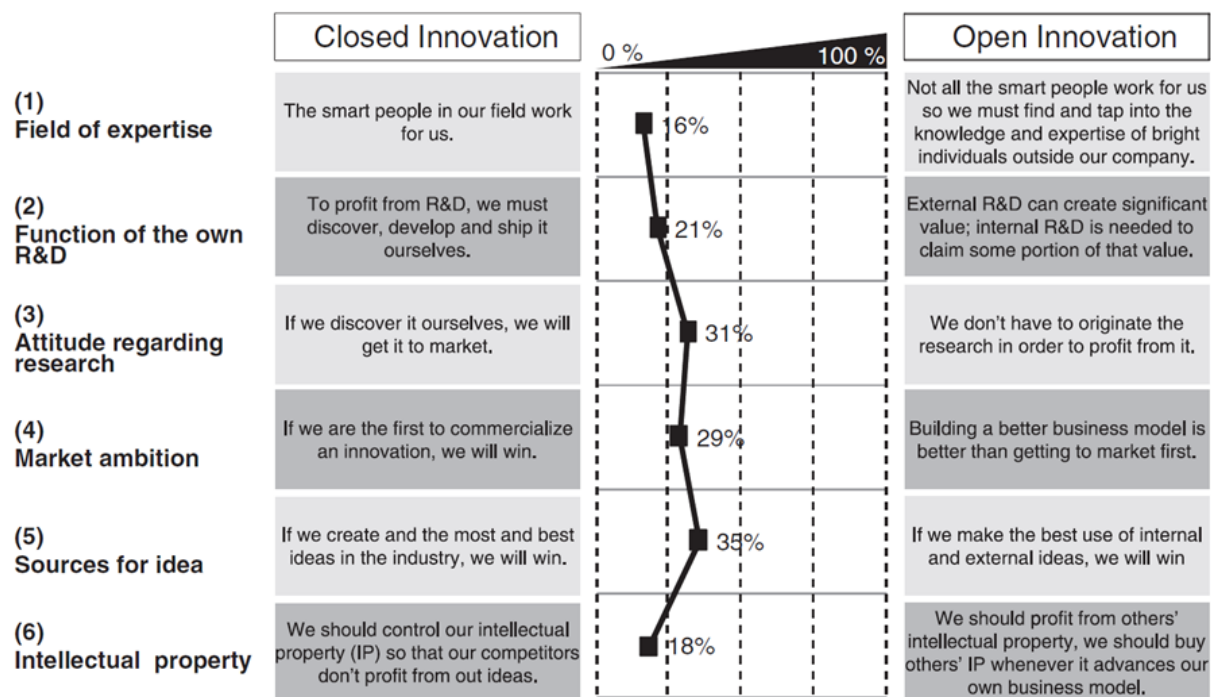
Galvenais posms pārmaiņu organizēšanā un vadībā uzņēmumā ir rezultātu un procesu analīze un novērtēšana. Šis posms prasa lielu uzmanību un koncentrēšanos, jo tas nosaka nākamos soļus un lēmumus. Novērtēšana un analīze var ietvert komandu un partnerus, projektu, komunikāciju, laika efektivitāti, finanšu un izmaksu slogu, tehnoloģisko analīzi, riska novērtējumu, darbības novērtējumu utt.



## 2. Veicināt atvērto inovāciju.

Atvērtās inovācijas mudina organizācijas raudzīties tālāk par saviem iekšējiem resursiem un izmantot ārējās zināšanas, idejas un pieredzi.

Stratēģijas atšķirības:



### 2.2.1. attēls Atšķirības starp atvērto un slēgto inovāciju (attēls angļu valodā)

Nav ISO 560xx standarta, kurā būtu tieši aplūkota atvērtā inovācija, taču atvērtās inovācijas principi ir neatņemama šīs normas sastāvdaļa, piemēram, partneru atlasē jāņem vērā starpnozaru, starpfunkcionālās un starpuzņēmumu komandas. Vai ideju vadības atvēršana daudzām ieinteresētajām pusēm un iekšējo un ārējo resursu iesaistīšana tirgus analizē un ideju vadībā.

### Resursi / vide

Lai izprastu atvērto inovāciju reālā gadījumā, mēs atsaucamies uz inovācijas aģentu kopienas publicēto dokumentu, kas tika parādīts TIMS konferencē 16.05.2024.. Šajā dokumentā tika analizēti atvērtās inovācijas izaicinājumi Eiropas autobūves nozarē.

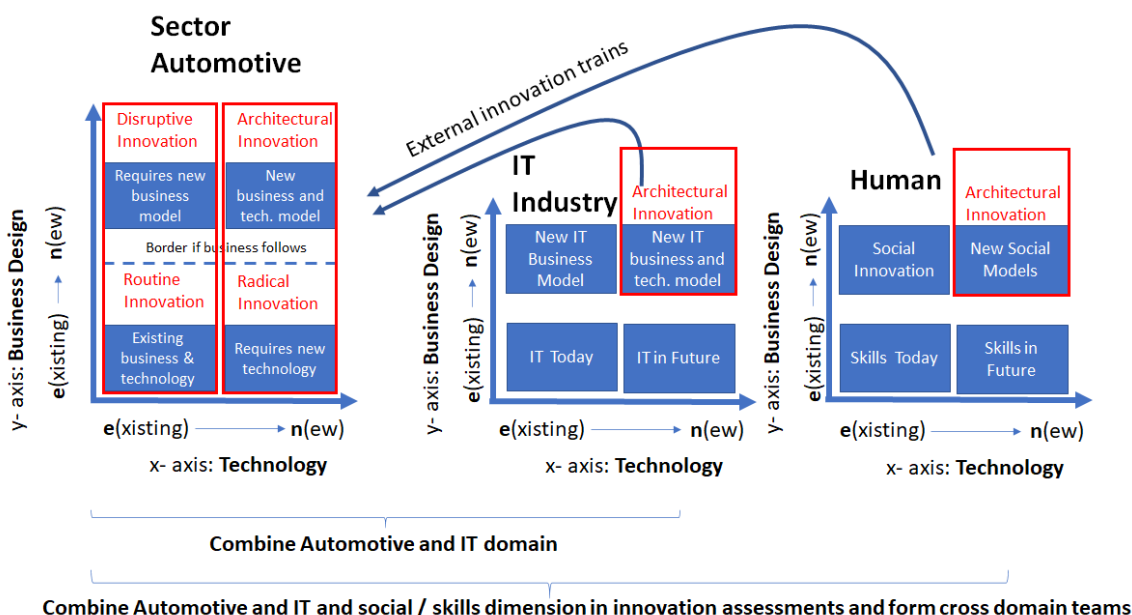
Avots: Thomas Peisl, Joanne Hyland, Richard Messnarz, Bruno Wöran, Samer Sameh, Georg Macher, Jürgen Dobaj, Laura Aschbacher, Detlev Aust (2021). Inovāciju aģenti — pāreja no procesu virzītām uz cilvēku orientētām intelekta virzītām pieejām. In: In: Inovācijas un inovācijas inovācijas inovācijas: In: Innovation Innovation Innovation (Innovation Innovation Innovation): Yilmaz, M., Clarke, P., Messnarz, R., Reiner, M. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2021. Communications in Computer and Information Science, vol 1442. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5_21)

90-tos gados cilvēki lietoja fotoaparātus atsevišķi no mobilajiem tālruniem. Tolaik neviens negaidīja, ka kamera kļūs par mobilo tālrunu sastāvdaļu. Kad mēs radām jaunus automobiļus, domājot par automašīnu ražotāju 2050. gada mērķiem ([https://en.wikipedia.org/wiki/Self-driving\\_car](https://en.wikipedia.org/wiki/Self-driving_car)), automašīnas kļūst pašbraucošas, izmantojot mākslīgā intelekta funkcijas, un nākotnē automašīna būs daļa no mūsu mobilā tālruna, kas brauc kopā ar mums. Tas var izdoties tikai tad, ja tiks integrētas dažādas disciplīnas. Šo pieeju sauc par atvērtās arhitektūras inovāciju. Atvērtie pakalpojumi un uz atvērtām inovācijām balstītas arhitektūras apvieno dažādas ieinteresētās puses un platformas un jomas jaunus nākotnes risinājumus.

### Šajā rakstā ir aprakstīta pašlaik notiekošā atvērtās inovācijas stratēģija autobūves nozarē:

Šī stratēģija ir aprakstīta attēlā zemāk. Minhenes Augstskola (T. Peisl) pielāgoja Gary P. Pisano, Hārvarda biznesa skola, modeli un piemēroja to Vācijas rūpniecībā.

Atvērtās inovācijas koncepcija ir pāreja no tīri uz rūpniecības procesiem orientētas perspektīvas uz inovācijas perspektīvu, kas vērsta uz cilvēku, savienojot automobiļu rūpniecību, IT tīklus un pakalpojumus un cilvēkresursu programmu.



2.2.2. attēls: Hārvarda biznesa skola un tās izmantošana Vācijas nozarē (attēls angļu valodā).

Automobiļu x—y ass attēls attēlā attēlā iepriekš. X ass apzīmē tehnoloģiju un virzās no esošās uz jauno tehnoloģiju. Visi runā par akumulatoriem, degvielas elementiem, e—motoru kā par jaunām tehnoloģijām, bet patiesībā tās jau pieder pie esošajām tehnoloģijām. Kas tad ir jaunā tehnoloģija? Kas ir nesēģtā tehnoloģija un kas ir jauna tehnoloģija?

Y ass apzīmē uzņēmējdarbības dizainu. To izmanto, lai novērtētu, vai robeža ir pārkāpta, lai uzņēmējdarbība sekotu/izmantotu jauno tehnoloģiju. Y ass sniedzas no esošās (kā automašīnas tiek pārdotas šodien) līdz jaunajai (kā automašīnas tiks pārdotas nākotnē). Ja runājam par līzingu, automobiļu koplietošanu, bankām, lietotnēm u.c., tā ir jau esoša tehnoloģija un esošais bizness. Jauno uzņēmējdarbību tagad virza ārēji inovāciju vilcieni. Tas noved pie jaunas tehnoloģijas un jauna biznesa, ko mēs tagad nevaram aptvert. Un šeit notiek radikāla inovācija, un ir vajadzīga jauna arhitektūras inovācija (integrējot jaunas tehnoloģijas un jaunus uzņēmējdarbības modeļus jaunā dimensijā — 4. kvadrants attēlā).

Lai gan uzņēmumi ir ļoti labi ikdienas inovāciju jomā, tiem trūkst prasmju tā sauktajās arhitektūras inovācijās. Arhitektoniskā inovācija prasa atvērtību, lai integrētu inovācijas vilcienus, apvienotu tos ar jaunu tehnoloģiju integrāciju un jaunu uzņēmējdarbības modeļu izstrādi.

Kamēr pāreju no esošās uz jaunu tehnoloģiju cilvēki var saprast (un pat tad pārmaiņas ir jāpieņem), ir gandrīz neiespējami iepriekš saprast biznesa inovāciju nākotni. Piemēram, padomājiet par pāreju no grāmatnīcām uz Amazon vai par pāreju no parastā tālruņa uz viedtālruni un tā izmantošanu mūsdienās.

Sarežģītākais izaicinājums patiesībā ir domāt par to, kā tiek radīta vērtība, integrējot inovāciju tendences jaunās tehnoloģijās automobiļos un uzņēmējdarbības modeļos.

Informācijas tehnoloģiju x—y ass attēls attēlā iepriekš. X ass atkal apzīmē tehnoloģiju un virzās no esošās uz jauno tehnoloģiju. Visi runā par mākonī, lietu internetu, serveriem un IT pakalpojumiem un lielajiem datiem, taču patiesībā tie jau pieder pie esošajām tehnoloģijām. Tāpēc, kas tad ir jaunā tehnoloģija? Kas ir nesegtā tehnoloģija un kas ir jaunā tehnoloģija? Kas notiks, ja kvantu datori nodrošinās neierobežotu skaitļošanas jaudu visā pasaulē, tostarp mākslīgā intelekta programmas, un visa infrastruktūra, automašīnas, lidmašīnas utt. darbosies lielā mākslīgā intelekta dzinējā?

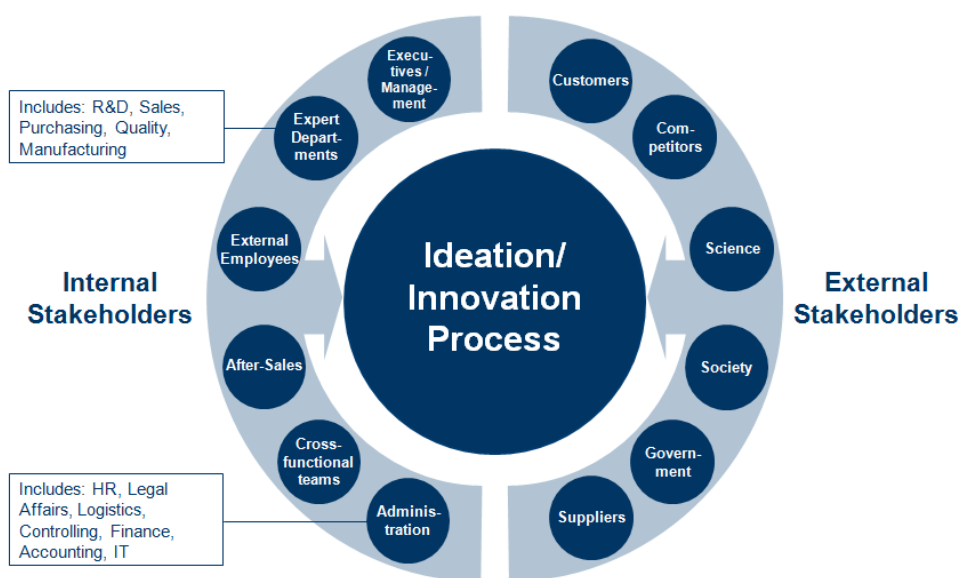
Cilvēka dimensijas x—y ass attēls attēlā iepriekš. X ass atkal apzīmē cilvēku tehnoloģiskās prasmes. Y ass apzīmē jaunās sociālās prasmes, kas vajadzīgas sociālajā un uzņēmējdarbības vidē, tostarp sociālo ietekmi uz darba vietu. Ikviens apspriež tādas darba lomas kā lielo datu analītiķis vai kibernetikas inženieris, taču realitātē tās jau pieder pie esošajām tehnoloģijām. Tāpēc, kas tad ir jaunās prasmes? Kādas ir nesegtās prasmes un kas ir jaunas? Kādas jaunas vērtību ķēdes un uzņēmējdarbības modeļi būs iespējami jaunajā mainīgajā sociālajā vidē un kādas sociālās prasmes attīstīsies?

Inovācijas stratēģija novērtē katru jomu, izmantojot 4 kvadrantus (ikdienas inovācija, graužoša inovācija, radikālā inovācija, atvērtā arhitektūras inovācija), un pēc tam izveido inovācijas un ekspertu komandas dažādās jomās, kas strādā pie arhitektūras inovācijas risinājuma.

Tāpēc vadošā autobūves nozare veido sadarbības tīklus ar citu jomu uzņēmumiem un ekspertu komandām un investē līdzekļus inovāciju ekspertu komandās, ko vada tādas pētniecības iestādes kā, piemēram, Minhenes Augstskola (Hochschule München).

Vadošo aizsardzības un autobūves nozares pārstāvju galvenajās piezīmēs EuroSPI (sk. grāmatu sēriju <https://link.springer.com/conference/eurospi>) ir uzsvērts, ka inovāciju vadībai ir vajadzīga atvērta ideju vadība. Zemāk redzamais attēls ir no EuroSPI sertificēta inovāciju vadītāja kursa.

Avots: Neumann, M., Riel, A., Dismon, H. (2018). Tehnoloģiju stratēģijas plānošana un inovāciju vadība uzņēmumā Rheinmetall Automotive, lai risinātu nākotnes mobilitātes izaicinājumus. In: Larrucea, X., Santamaria, I., O'Connor, R., Messnarz, R. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2018. Communications in Computer and Information Science, vol 896. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0\\_51](https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0_51)



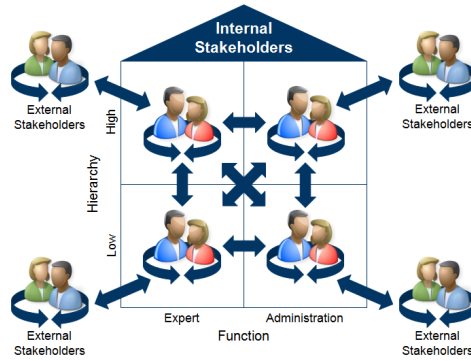
2.2.2.3. attēls : Ideju / inovāciju process (attēls angļu valodā)

Šis modelis (daļa no atvērtās inovācijas stratēģijas moduļa EuroSPI akadēmijā) definē, ka iekšējie un ārējie avoti tiek izmantoti kā ieguldījums centrālajā ideju izstrādes procesā, kas ir daļa no inovācijas procesa.

Šajos uzņēmumos vispirms tika izmantots ideju izstrādes process, un pēc tam tika veikta tehnoloģiju izpēte visā Eiropā, lai investētu vai atbalstītu atvasinātos uzņēmumus, kas vēlāk tika integrēti pakalpojumu kodolā. Vai arī tika izveidotas jaunas partnerattiecības ar citiem uzņēmumiem, lai īstenotu jauno ideju.

Lai AI (atvērtā inovācija) darbotos, ir vajadzīga koordinēta iekšējo un ārējo ieinteresēto personu sadarbība.





attēls : iekšējās ieinteresētās personas

Atvērtās inovācijas princips ir saistīts ar visām ISO 560xx standartu sērijas daļām un procesiem TIMS inovāciju vadības novērtēšanas modelī.

Inovāciju vadība Sistēma	Inovācijas TAM & TIM	IĪV & Zināšanas	Novērtēšana un uzlabošana ASM
	TAM.1 Inovāciju partnerības sistēma	IPM.1 IĪV sistēma	ASM.1 Novērtēšanas process
IMS.0 Ievads	TAM.2 Inovāciju partnerības noslēgšana	IPM.2 IĪV stratēģija	ASM.2 Veikt novērtējumu
IMS.1 Plānošana	TAM.3 Partneru atlase	SIM.1 Stratēģiskās zināšanu vadības struktūra	ASM.3 Salīdzinošā novērtēšana un
IMS.2 Resursu vadība	TAM.4 Partneru saskaņošana	SIM.2 Stratēģisko zināšanu cikls	
IMS.3 Kompetences vadība	TAM.5 Partneru mijiedarbība	SIM.3 Zināšanu komunikācija	
IMS.4 IVS ieviešana un ekspluatācija	TIM.1 Ideju vadības sagatavošana		
IMS.5 Darbības novērtējums	TIM.2 Cilvēku organizācija		
	TIM.3 Ideju ģenerēšanas process		

Process	Atvērtās inovācijas princips
<b>IMS.0 Ievads</b>	Jau no paša sākuma domājiet par atvērtu resursu, prasmju, ideju apmaiņas, tirgus analīzes utt. arhitektūru.
<b>IMS.1 Plānošana</b>	Iekļaujiet plānos resursus, prasmes, uzdevumus no ārējiem avotiem, kas var palīdzēt sasniegt lielāku inovācijas mērķi.
<b>IMS.2 Resursu vadība</b>	Iekļaujiet plānos resursus, prasmes, kas var palīdzēt sasniegt lielāku inovācijas mērķi.
<b>IMS.3 Kompetences vadība</b>	Analizējiet trūkumus un papildiniet prasmes un resursus, izmantojot ārējās partnerības.
<b>IMS.4 IMS ieviešana un ekspluatācija</b>	Darbs apvienotajos inovāciju projektos, kur partneru sinerģija un savstarpēja papildināmība ļauj sasniegt lielāku (atvērtās arhitektūras) inovācijas mērķi.
<b>TAM.1 Inovāciju partnerība</b>	Plānojiet un analizējiet inovācijas partnerību, lai iekļautu ārējās un iekšējās komandas, kas katra var sniegt īpašas prasmes, avotus un inovācijas, lai sasniegtu jūsu inovāciju mērķi.
<b>TAM.2 Ievadot inno. Partnerība</b>	Pārbaudiet savu partneri pirms iesaistīšanās, jo atvērto inovāciju partnerībām ir vajadzīga augsta līmeņa uzticēšanās un ētika, kā arī intelektuālā īpašuma tiesību aizsardzības nolīgumi.
<b>TAM.3 Partneru atlase</b>	Izvēlieties partnerus pēc to prasmēm, pieejamajiem resursiem, esošajām inovācijām un uzņēmējdarbības potenciāla, bet arī pēc to reputācijas, ja varat izveidot uzticības partnerību. Atvērtā inovācija var ciest neveiksmi, ja partnerībā nav uzticības.
<b>TAM.4 Partneru saskaņošana</b>	Veiciet sākšanu, lai vienotos par kopīgu inovāciju vīziju un izveidotu uz tīklu balstītu sadarbību komandās un apakškomandās.
<b>TAM.5 Partneru mijiedarbība</b>	Noteikt tīkla komunikāciju starp ārējiem un iekšējiem partneriem un skaidri paziņot inovāciju vīziju, kas visām komandām ir jāsasniedz. Veiciet cikliskas statusa sanāksmes starp komandām.
<b>TIM.1 Ideju vadības sagatavošana</b>	Iesaistiet ārējās un iekšējās ieinteresētās personas.
<b>TIM.2 Cilvēku organizācija</b>	Iesaistiet ārējās un iekšējās ieinteresētās personas. Apsveriet (skatīt ieinteresēto pušu komunikācijas attēlu iepriekš) un apsveriet ideju izstrādes procesu ar ideju izstrādes komandu, kurā iesaistīts uzaicināto /uzticamo partneru tīkls.

Process	Atvērtās inovācijas princips
<b>TIM.3 Ideju ģenerēšanas process</b>	Izstrādājiet ideju izstrādes un vadības procesu, kas nosaka, kā tiek veikta ideju vadība, ietverot skaidrus norādījumus par to, kā to darīt pieejamu ārējām ieinteresētajām personām.
<b>IPM.1 IPM sistēma</b>	Apzinieties risku, ka atvērtā inovācija var izraisīt jūsu IĪT pārkāpumu.
<b>IPM.2 IPM stratēģija</b>	Izraksts ar, piemēram, ES vadlīniju principiem, kas jāievēro atklātās inovācijās, lai aizsargātu jūsu tiesības gadījumā, ja uzticības partnerības ideja neizdodas.
<b>IPM.3 IP vadība</b> <b>Inovācijas process</b>	IĪP vadības procesā iekļaujiet tos IĪT principus, kas attiecas uz atvērtām inovācijām un uzticamu partneru tīkliem.
<b>SIM.1 Stratēģiskās intelīģences vadības iestatīšana</b>	Izmantojiet SIM, lai noteiktu jaunus virzienus, kuros sākt jaunu partneru meklēšanu atvērtajai inovācijai.
<b>SIM.2 Stratēģiskās izlūkošanas cikls</b>	SIM datu izmantošana, lai noteiktu jaunus virzienus, kuros sākt jaunu partneru meklēšanu atvērto inovāciju jomā.
<b>SIM.3 Izlūkošanas komunikācija</b>	Izmantojiet SIM datu analīzi, lai ierosinātu vadībai jaunus partnerus atvērtajai inovācijai.
<b>ASM.1 Novērtēšanas process</b>	Salīdziniet savas inovācijas spējas atvērtajā inovācijas partnerībā, kopīgi strādājiet pie vājajām pusēm un dalieties ar stiprajām pusēm.
<b>ASM.2 Veikt novērtējumu</b>	Veikt inovācijas spēju novērtējumu atvērtajā inovācijas partnerībā, kopīgi strādāt pie trūkumu novēršanas un dalīties ar stiprajām pusēm.
<b>ASM.3 Salīdzinošā novērtēšana un uzlabošana</b>	Veicot kopīgu salīdzinošo novērtēšanu, palielinās uzticamas partnerības spēks, līdzīgi kā inovācijas spēku kopīga iedarbība tirgū.



No šīs tabulas ir atlasīti turpmāk minētie mācību rezultāti.

### **Mācību rezultāti**

— Izprotiet atvērto inovāciju un raugieties tālāk par iekšējiem resursiem un izmantojiet ārējās zināšanas, idejas un pieredzi. Interpretējiet katru ISO 560xx standartu ar šo atvērto inovāciju domāšanas veidu.

— Iekļaujiet plānos resursus, prasmes, uzdevumus no ārējiem avotiem, kas var palīdzēt sasniegt lielāku inovācijas mērķi.

— Plānojiet un analizējiet inovāciju partnerību, lai iekļautu ārējās un iekšējās komandas, kas katra var sniegt īpašas prasmes, avotus un inovācijas, lai sasniegtu jūsu inovāciju mērķi.

— Pārbaudiet partneri pirms iesaistīšanas, jo atvērto inovāciju partnerībām ir vajadzīga augsta līmeņa uzticēšanās un ētika, kā arī intelektuālā īpašuma tiesību aizsardzības nolīgumi.

#### ***Apzinieties risku, ka atvērtā inovācija var izraisīt jūsu IĪT pārkāpumu.***

Izmantojiet SAM (stratēģiskās analīzes vadības) datu analīzi, lai ierosinātu vadībai jaunus partnerus atvērtai inovācijai.

Salīdziniet inovācijas spējas atvērtā inovācijas partnerībā, kopīgi strādājiet pie vajajām pusēm un dalieties ar stiprajām.

## **3. Sadarboties ar citiem: iekšējo komandu, ieinteresētajām personām un konkurentiem.**

### **1. KOMUNIKĀCIJAS PRASMES**

Efektīva informācijas vadība ir uzņēmējdarbības izaugsmes veiksmes faktors, taču mazie un vidējie uzņēmumi (MVU) saskaras ar grūtībām, nododot zināšanas un informāciju no vienas organizatoriskās vienības citai. Tomēr iekšējās komunikācijas vadībā ir dažas identificējamās problēmas un tām ir jāmeklē risinājumi. Uz CIMO loģiku (konteksts, ieviešana, mehānisms un rezultāts) balstīta pakalpojumu projektēšanas pieeja parādīja, ka līdzdalības biznesa modeļa tehnika un process var identificēt problēmas un izaicinājumus iekšējā procesā, palielināja personāla motivāciju rast risinājumus, veicināja komunikāciju un radīja kopīgu izpratni par to, kā risināt problēmas.

Būtiska inovāciju vadības problēma mazos un vidējos uzņēmumos (MVU) ir komunikācija uzņēmuma iekšienē, starp tā struktūrvienībām. Acīmredzot komunikācija ir būtiska un pamatvajadzība, bet tā ir arī pakalpojumu un produktu inovācijas iespēja. Šis pēdējais aspekts ir īpaši svarīgs, ja komandas locekļus šķir ģeogrāfiskie attālumi vai ja viņi strādā maiņās.

Veiksmīgai produkta inovācijai ir svarīga arī ārējā komunikācija (piemēram, Mendelson & Pillai, 1999). Tāpēc komunikācija un sadarbība tiek identificēti kā kritiski faktori veiksmīgai produktu un pakalpojumu inovāciju vadībai.

Ideju radīšana ir posms, kurā tiek ģenerētas un pētītas inovācijas idejas. Šajā posmā būtiska ir saziņa, jo tā palīdz jums dalīties ar domām, saņemt atgriezenisko saiti un balstīties uz citu idejām. Komunikācija arī veicina atvērtības, zinātkāres un daudzveidības kultūru, kas ir galvenās radošuma sastāvdaļas. Jums jāizmanto tādas metodes kā prāta vētra, domu kartēšana, stāstu stāstīšana un prototipu veidošana, kā arī jāizvairās no ideju vērtēšanas, kritizēšanas vai priekšlaicīgas noraidīšanas.

Apstiprināšana ir posms, kurā idejas tiek pārbaudītas un pilnveidotas inovācijas vajadzībām. Šajā posmā ir svarīga saziņa, jo tā palīdz apkopot un analizēt datus, mācīties no klientiem un mainīt vai turpināt idejas. Komunikācija arī ļauj jums sadarboties ar komandu, ieinteresētajām personām un mentoriem, kā arī saņemt viņu atbalstu un atsaucsmes. Lai efektīvi sazinātos apstiprināšanas procesā, jums ir jāizmanto tādi rīki kā aptaujas, intervijas, eksperimenti un metrikas, kā arī jāizvairās no pieņēmumu izvirzīšanas, pierādījumu ignorēšanas vai aizstāvības.

Īstenošana ir posms, kurā jūs īstenojat un ieviešat inovāciju idejas. Šajā posmā komunikācijai ir izšķiroša nozīme, jo tā palīdz plānot un koordinēt darbības, pārvarēt problēmas un gūt panākumus. Komunikācija arī palīdz informēt par piedāvājumu, iesaistīt klientus un paplašināt tirgu. Lai efektīvi sazinātos īstenošanas laikā, jums jāizmanto tādas stratēģijas kā projektu vadība, riska vadība, stāstu stāstīšana un mārketingas, kā arī jāizvairās no neskaidrības, nekonsekvences vai pārlieku lielas pašpārliecinātības.

Lai uzlabotu komunikācijas prasmes inovāciju jomā, jums ir jāapzinās auditorija un attiecīgi jāpielāgo vēstījums. Lietojiet skaidru, vienkāršu valodu, nevis žargonu vai akronīmus, kā arī aktīvi un iejūtīgi klausieties, uzdodot atklātus jautājumus. Ir jāsaņem konstruktīva atgriezeniskā saite, kā arī jāatzīst dažādi viedokļi. Turklāt jūsu ideju un rezultātu paziņošanai jāizmanto vairāki kanāli un formāti. Komunikācija un inovācija ir savstarpēji saistītas un savstarpēji atkarīgas. Komunikācija var veicināt inovāciju, atvieglojot ideju ģenerēšanu, apstiprināšanu un īstenošanu. Inovācijas var uzlabot komunikāciju, radot jaunus veidus, kā izteikt, dalīties un sazināties. Uzlabojot komunikācijas prasmes, jūs varat atraisīt radošumu un inovāciju potenciālu.

## **2. IEINTERESĒTO PERSONU UN CITU IEINTERESĒTO PUŠU APZINĀŠANA**

Kādas ir dažas efektīvas stratēģijas ieinteresēto pušu identificēšanai un vadībai inovācijas projektos?

Viens no pirmajiem soļiem jebkurā inovācijas projektā ir noteikt, kas ir attiecīgās ieinteresētās personas un kādas ir to vajadzības, intereses un problēmas. Lai to izdarītu, var izmantot dažādus rīkus un metodes, piemēram, ieinteresēto personu kartēšanu, intervijas, aptaujas, fokusa grupas vai prāta vētras. Mērķis ir izprast ieinteresēto pušu perspektīvu, to ietekmes un ieinteresētības līmeni projektā, to potenciālo ietekmi uz projekta rezultātiem, kā



arī viņu vēlmes un prasības. Jums arī regulāri jāatjaunina ieinteresēto pušu identifikācija, jo projekta laikā var parādīties jaunas ieinteresētās puses vai mainīties esošās.

Kad esat apzinājis ieinteresētās personas, jums tās ir jāsadala kategorijās un jānosaka to prioritātes atkarībā no to nozīmīguma un ietekmes. Lai to izdarītu, varat izmantot dažādas sistēmas un kritērijus, piemēram, varas un interešu matricu, nozīmīguma modeli vai ieinteresēto personu loku. Ideja ir sagrupēt ieinteresētās puses dažādos segmentos, pamatojoties uz to ietekmes, ieinteresētības, steidzamības, leģitimitātes vai tuvuma līmeni projektā. Tas palīdzēs jums pielāgot saziņas un iesaistīšanas stratēģijas katram segmentam un attiecīgi sadalīt resursus un uzmanību.

Ieinteresētās puses var iedalīt iekšējās un ārējās ieinteresētajās pusēs.

Iekšējās ieinteresētās personas ir darbinieki, valdes locekļi un akcionāri. Tās ir tieši ieinteresētas organizācijas panākumos, un organizācijas lēmumi un darbības tās ietekmē tieši. Lai radītu pozitīvu un produktīvu darba vidi, ir svarīgi izprast viņu vajadzības un bažas.

Savukārt ārējās ieinteresētās personas var ietvert visu jūsu inovāciju ekosistēmu — klientus, piegādātājus, investorus, regulatorus un vietējo sabiedrību. Šīm ieinteresētajām personām var būt atšķirīgas vēlmes un bažas, un ir svarīgi tās apzināt un attiecīgi uz tām reaģēt.

Komunikācija un iesaistīšanās ir būtiski svarīgi, lai ieinteresētās personas savstarpēji uzticētos, veidotu attiecības un atbalstu. Ar ieinteresētajām personām jāsazinās skaidri un bieži, izmantojot dažādus kanālus un formātus, piemēram, e-pastus, biļetenus, sanāksmes, seminārus, tīmekļa seminārus vai sociālos plašsaziņas līdzekļus. Jums arī jāpilnīgi un līdzdalīgi jāiesaista ieinteresētās personas, iesaistot tās projekta aktivitātēs, piemēram, ideju izstrādē, prototipu veidošanā, testēšanā vai atgriezeniskās saites sniegšanā. Jums arī jācenšas izprast un risināt viņu bažas, komentārus un ieteikumus, kā arī jāatzīst un jānovērtē viņu ieguldījums.

Visbeidzot, jums ir jāizvērtē un jāuzlabo attiecības ar ieinteresētajām pusēm visā projekta dzīves ciklā. Jums jāvērtē un jāanalizē atsauksmes no ieinteresētajām personām, izmantojot aptaujas, intervijas vai pārskatus. Jums arī jānovērtē saziņas un iesaistīšanas stratēģiju kvalitāte un efektivitāte, izmantojot tādas rādītājus kā apmierinātība, lojalitāte, aizstāvība vai sadarbība. Jums arī jānosaka un jāīsteno uzlabojumi vai korekcijas, kas varētu būt vajadzīgas, lai uzlabotu attiecības ar ieinteresētajām personām, piemēram, jāpalielina saziņas biežums, skaidrība vai atsaucība vai jānodrošina lielāka atzinība, stimuli vai atbalsts ieinteresētajām personām.

Veiksmīga ieinteresēto personu iesaistīšana ir būtiska inovāciju panākumiem vairāku iemeslu dēļ. Pirmkārt un galvenokārt, tā uzlabo uzņēmuma zīmola reputāciju. Ja ieinteresētās personas jūtas uzklautas un novērtētas, tās kļūst par uzņēmuma advokātiem, izplatot pozitīvu informāciju no mutes mutē un piesaistot jaunus klientus. Turklāt iesaistītās ieinteresētās personas, visticamāk, paliks lojālas zīmolam, tādējādi palielinot klientu noturības rādītājus.





### 3. KOMANDAS DARBS UN SADARBĪBA

Spēja efektīvi sadarboties ar citiem cilvēkiem ir augstu novērtēta visu nozaru uzņēmumos.

Kā uzlabot komandas darbu

**Atklāta un skaidra saziņa:** Komandas veiksmīgam komandas darbam ir svarīgi izveidot atklātus saziņas kanālus un veicināt godīgumu un pārredzamību komandas mijiedarbībā. Tas ietver aktīvu klausīšanos citos, skaidru un cieņpilnu ideju paušanu un atvērtību konstruktīvas atgriezeniskās saites saņemšanai.

**Noteikt lomas un pienākumus:** Skaidru lomu un konkrētu pienākumu piešķiršana katram komandas loceklim palīdz izvairīties no neskaidrībām un nodrošina, ka ikviens zina, kas no viņa tiek sagaidīts. Tas veicina efektivitāti un individuālu iesaistīšanos komandas mērķu sasniegšanā.

**Veiciniet uzticēšanos un cieņu:** Veiksmīga komandas darba pamatā ir komandas locekļu savstarpēja uzticēšanās un cieņa. Tas ietver savstarpēju prasmju un zināšanu atzišanu un novērtēšanu, kā arī komandas biedru atbalstīšanu un motivēšanu kopīgu mērķu sasniegšanā.

Komandas darba priekšrocības

**Lielāks radošums un inovācijas:** Ideju un viedokļu daudzveidība komandā veicina radošumu un jaunu risinājumu rašanos. Apvienojot dažādas pieejas, var rast inovatīvākus un efektīvākus problēmu risinājumus.

**Lielāka efektivitāte un produktivitāte:** Darbs komandā ļauj sadalīt uzdevumus un izmantot katra komandas locekļa individuālās stiprās puses. Tas atvieglo projektu efektīvāku izpildi, tādējādi palielinot darba ražīgumu un kvalitāti.

**Uzlabota darba vide:** Uzlabota darba vide, kurā valda sadarbība un pozitīva darba vide, ko veicina komandas darbs, var palielināt darbinieku apmierinātību un iesaistīšanos. Tas savukārt var mazināt stresu un veicināt veselīgāku un harmoniskāku darba vidi.

### 4. KONFLIKTU RISINĀŠANA, PĀRRUNU PRASMES UN ATTIECĪBU VEIDOŠANA

Konflikti rodas atšķirīgu viedokļu, konfliktējošu interešu un atšķirīgu personību dēļ projekta komandā. Konflikta ignorēšana vai nepareiza risināšana var novest pie produktivitātes samazināšanās, saspīlētām attiecībām un galu galā pie projekta neveiksmes. Lūk, kāpēc konfliktu risināšana ir būtiska:

**Uzlabota komandas sadarbība:** Projekta vadītāji, ātri un taisnīgi risinot konfliktus, rada vidi, kurā komandas locekļi var atklāti paust viedokli un sadarboties, lai sasniegtu kopīgus mērķus.

**Uzlabota lēmumu pieņemšana:** Konstruktīva konfliktu risināšana veicina dažādu viedokļu un alternatīvu risinājumu izpēti. Tas ļauj projekta komandām pieņemt pamatotus lēmumus, apsverot plašāku iespēju klāstu un palielinot optimālu rezultātu iespējamību.



Lielāka darbinieku apmierinātība un noturēšana: Efektīva konfliktu risināšana liecina, ka komandas locekļu bažas un viedokļi tiek novērtēti. Tas veicina cieņas, apmierinātības un iesaistīšanās sajūtu, tādējādi paaugstinot darbinieku noturības rādītājus un veidojot pozitīvu projekta kultūru.

Minimizēti projekta riski: Konflikti, kas netiek risināti, var saasināties un traucēt projekta progresu. Nekavējoties atrisinot konfliktus, projektu vadītāji mazina iespējamos riskus, novērš kavēšanos un saglabā koncentrēšanos uz projekta mērķiem.

## Sarunu māksla

Projektu vadītājiem ir ļoti svarīgas pārrunu veikšanas prasmes saskarsmē ar ieinteresētajām personām, klientiem, piegādātājiem un komandas locekļiem. Lūk, kāpēc labas sarunu risināšanas prasmes ir ļoti svarīgas:

Resursu iegūšana: Projektu vadītājiem bieži vien ir jānodrošina resursi — budžets, personāls vai aprīkojums. Efektīvas sarunu prasmes ļauj jums aizstāvēt projekta vajadzības, sniegt pārlicinošus argumentus un nodrošināt vajadzīgos resursus, lai atbalstītu projekta panākumus.

Ieinteresēto personu vadība: Sarunas ar ieinteresētajām personām palīdz pārvaldīt to vēlmes, saskaņot projekta mērķus un risināt problēmas. Izprotot ieinteresēto personu intereses un efektīvi informējot par projekta ierobežojumiem, projektu vadītāji var veicināt pozitīvas attiecības un panākt ieinteresēto personu atbalstu.

Konfliktu risināšana: Konfliktu risināšanā starp komandas locekļiem vai ieinteresētajām personām liela nozīme ir sarunu risināšanas prasmēm. Spēja veicināt produktīvas diskusijas, rast kopsaucēju un panākt abpusēji izdevīgas vienošanās var mazināt spriedzi un veicināt harmoniskas attiecības.

Darbības joma un pārmaiņu vadība: Pārrunu prasmes ir nenovērtējamas, pārvaldot projekta darbības jomu un apstrādājot pārmaiņu pieprasījumus. Efektīvi risinot sarunas par pārmaiņām, projektu vadītāji var līdzsvarot ieinteresēto personu vēlmes, novērtēt ietekmi un saglabāt projekta īstenošanas iespējas.

Atcerieties, ka konflikts ne vienmēr ir negatīvs projektu vadības aspekts; tas var būt iespēja izaugsmei, inovācijai un projekta rezultātu uzlabošanai. Pieņemiet konfliktu risināšanu un sarunas kā neatņemamu projekta vadītāja pienākumu sastāvdaļu, un jūs veicināsiet produktīvu un sadarbības vidi, kas nodrošinās projekta panākumus.

Apgūstiet šīs svarīgās prasmes, apgūstiet konfliktu risināšanas mākslu un kļūstiet par prasmīgu sarunu vedēju. Tādējādi jūs droši pārvarēsiet projektu problēmas, veidosiet ciešas attiecības ar ieinteresētajām pusēm un sekmīgi pabeigsiet projektus.





## 5. STARPFUNKCIONĀLAS UN STARPDISCIPLINĀRAS PRASMES, PIELĀGOŠANĀS SPĒJAS UN ELASTĪGUMS.

Starpfunkcionālo karjeras virzienu izmantošana paver iespēju gūt plašāku skatījumu uz organizāciju, nojaucot šķēršļus, kas tradicionāli kavē progresīvu domāšanu. Pārvietojoties pa dažādiem departamentiem, cilvēki gūst daudz perspektīvu un ieskatu, kas bagātina viņu izpratni un veicina holistisku skatījumu uz uzņēmējdarbības vidi. Šis paplašinātais redzesloks palīdz pamanīt iespējas, ko iepriekš aizēnoja departamentu barjeras.

Starpfunkcionālās karjeras iespējas veicina inovācijas, paplašinot perspektīvas un uzlabojot sadarbību starp nodaļām, tādējādi nojaucot šķēršļus, kas kavē radošumu un veiklību.

Šādi karjeras virzieni veicina mācīšanās un pielāgošanās kultūru, rosinot jaunus risinājumus un veicinot personīgo izaugsmi līdztekus organizācijas panākumiem.

Vadītāji, rādot piemēru, veicina starpdisciplīnu izpēti, atbalsta riska uzņemšanās kultūru un rada infrastruktūru, kas veicina starpfunkcionālu izaugsmi, tā sekmējot inovativitāti.

Starpfunkcionālās karjeras iespējas novērš zināšanu atšķirības un veicina starpdisciplināru sadarbību un zināšanu apmaiņu, kas ir ļoti svarīgi ilgtspējīgai inovācijai un problēmu risināšanas prasmēm.

Šī pieeja veido inovatoru tīklu organizācijā, uzlabojot kolektīvās spējas ieviest inovācijas lielā ātrumā un mērogā, un, apmainoties ar starpdisciplinārām atziņām, veicina inovāciju nākotni.

### Secinājums

Horizontālās prasmes inovāciju vadības stratēģijas jomā ir pamats vadības pārmaiņu veicināšanai, procesu uzlabošanai un sadarbības kultūras veicināšanai gan organizācijas iekšienē, gan ārpus tās. Attīstot un izmantojot šīs prasmes, uzņēmumi var pārvarēt mūsdienu uzņēmējdarbības vides sarežģītību, uzlabot savas inovatīvās spējas un panākt ilgtspējīgu izaugsmi.



### 3. Stratēģiskās prasmes

#### Ievads

Inovācijas ir mūsdienu organizāciju dzīvības dzinējspēks, kas veicina izaugsmi, konkurētspēju un spēju pielāgoties strauji mainīgajā globālajā tirgū. Inovāciju efektīvas vadības centrā ir stratēģisko prasmju izmantošana — tās prasmes, kas ļauj vadītājiem paredzēt, plānot un īstenot inovāciju iniciatīvas, kas atbilst organizācijas mērķiem. Stratēģiskās prasmes inovāciju vadībā ietver virkni prasmju, tostarp stratēģisko plānošanu, tirgus analīzi, vadību un pārmaiņu vadību. Šīm prasmēm ir izšķiroša nozīme, lai pārvarētu inovāciju sarežģītību, nodrošinot, ka inovācija tiek ne tikai iecerēta, bet arī efektīvi īstenota un uzturēta.

#### 3.1 Izstrādāt inovāciju plānus.

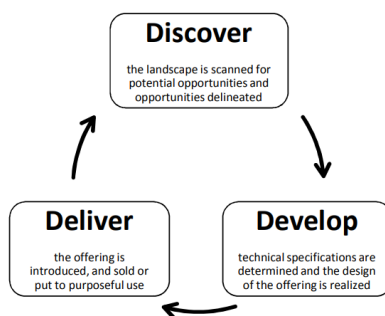
Vadītāji saskaras ar mainīgiem un nenoteiktiem apstākļiem un nepārtrauktu spiedienu ieviest inovācijas, radīt vērtību un veicināt savu organizāciju izaugsmi. Tā kā tirgi attīstās, mainās klientu vēlmes un tehnoloģijas attīstās vēl nepieredzētā tempā, inovācijas kļūst par visu publiskā un privātā sektora organizāciju izaugsmes un ilgtspējas dzinējspēku visā pasaulē.

Šajā modulī mēs pētām inovāciju plānošanas pamatelementus, sniedzot visaptverošu ceļvedi, kas balstīts uz ekspertu zināšanām, organizācijām, kuras vēlas izmantot radošuma, atjautības un tālredzības spēku, lai virzītu savus mērķus uz priekšu.

#### Inovācija — kas tā ir un kāpēc tā ir svarīga?

Inovācija ir kas vairāk nekā radošu ideju ģenerēšana; tā ir šo ideju īstenošana jaunās ierīcēs vai procesos. Inovācijai ir vajadzīgs apvienot radošu ideju ar resursiem un zināšanām, kas ļauj radošo ideju iemiesot noderīgā formā (Schilling, 2022).

Cikliski to var attēlot šādi (1. attēls):



3.1.1.1. attēls — Inovāciju cikls (attēls angļu valodā)

Inovācijas var nākt no dažādiem avotiem. Tās var nākt no privātpersonām, uzņēmumiem, universitātēm, privātām bezpeļņas organizācijām un valdības finansētiem pētījumiem. Viens no acīmredzamākajiem uzņēmuma inovāciju avotiem ir paša uzņēmuma pētniecības un attīstības aktivitātes (Schilling, 2022).



Inovāciju nozīmi mūsdienu uzņēmējdarbības vidē nevar pārvērtēt. Aizvien dinamiskākā un konkurētspējīgākā globālajā tirgū organizācijas, kas neveic inovācijas, riskē atpalikt un zaudēt nozīmību. Inovācijas ļauj uzņēmumiem pielāgoties pārmaiņām patērētāju vēlmēs, jaunajām tehnoloģijām un tirgus tendencēm, tā nodrošinot ilgtermiņa izdzīvošanu un panākumus (Drucker, 2002). Turklāt inovācija ir ārkārtīgi svarīga, lai risinātu būtiskas sociālās, ekonomiskās un vides problēmas. Tā nodrošina atjautīgus risinājumus tādām aktuālām problēmām kā klimata pārmaiņas, nabadzība un resursu trūkums.

Tā saprotam, ka inovācija ir vairāk nekā tikai modes vārds — tā ir būtisks cilvēces progresā un uzņēmējdarbības izaugsmes virzītājspēks. Organizācijas, kas atzīst inovācijas nozīmi un investē kultūrā, procesos un resursos, lai to veicinātu, ir vislabākajā situācijā, lai attīstītos pasaulē, kas nepārtraukti attīstās.

Bet kā mēs to varam izdarīt? Apskatīsim, kā izstrādāt inovāciju plānu.

## Kā izstrādāt inovāciju plānu?

Kā jau aprakstījām iepriekšējā modulī par stratēģisko plānošanu, inovāciju plāna izstrādē ir jāveic virkne pasākumu. Šie ir šādi:

### Pašreizējā stāvokļa novērtējums :

Pirms inovāciju plāna izstrādes ir būtiski saprast organizācijas izejas punktu attiecībā uz tās spēju ieviest inovācijas un reaģēt uz pārmaiņām konkurences vidē. Tas ietver šādu aspektu visaptverošu analīzi:

**Inovāciju kultūra:** Lai noteiktu, vai tā veicina radošumu, revolucionāru domāšanu un eksperimentēšanu, ir vajadzīgs novērtēt organizācijas kultūru. Kultūra, kas augstu vērtē inovācijas un pieļauj risku, ir inovāciju iniciatīvu panākumu pamatā (West & Sacramento, 2012).

**Pieejamie resursi:** Izpētīt pieejamos finanšu, cilvēkresursus un tehnoloģiskos resursus inovācijas pasākumu atbalstam. Tas ietver pētniecībai un izstrādei atvēlētā budžeta, komandas kompetences un esošās tehnoloģiskās infrastruktūras novērtēšanu (Tidd & Bessant, 2018).

**Iekšējās spējas:** Novērtējiet organizācijas iekšējās stiprās puses un kompetences, kas veicina inovāciju, tostarp tehnoloģisko meistarību, radošas problēmu risināšanas spējas un tirgus analīzes veiklību (Tidd & Bessant, 2018).

**Inovāciju vēsture:** Izpētiet organizācijas vēsturi attiecībā uz iepriekšējām inovāciju iniciatīvām, panākumiem un neveiksmēm, gūtajām mācībām un pielāgošanās iespējām. Tas sniedz vērtīgu ieskatu par efektīvu praksi un šķēršļiem, ar kuriem nācies saskarties pagātnē (Doblin, 2013).

Veicot visaptverošu pašreizējā stāvokļa novērtējumu, organizācija var noteikt savas stiprās puses un jomas, kurās vajadzīgi uzlabojumi inovācijas jomā, tādējādi izstrādājot stratēģisku inovācijas plānu, kas pielāgots tās īpašajām vajadzībām.



### Skaidru mērķu noteikšana :

Nosakot inovācijas plāna mērķus, ir svarīgi nodrošināt skaidrību, izmērāmību, sasniedzamību, atbilstību un atbilstību laikā. Tas ir saskaņā ar iepriekšējā modulī aplūkoto SMART metodoloģiju. Saskaņā ar SMART metodoloģiju katram uzņēmuma, nodaļas un nodaļas mērķim jābūt:

- Konkrēti: pievērsieties konkrētai jomai, kurā jāveic uzlabojumi,
- Izmērāms: kvantitatīvi noteikt vai vismaz ieteikt progressa rādītāju,
- Piešķirams: norādiet, kas to darīs,
- Reālistisks: norādiet, kādus rezultātus reāli var sasniegt, ņemot vērā pieejamos resursus,
- Saistīts ar laiku: norādiet, kad var sasniegt rezultātus.

Tas nodrošinās skaidru un taustāmu inovācijas centienu virzienu, kas saskaņots ar organizācijas vispārējo stratēģiju, tā veicinot ilgtermiņa panākumus (Doran, 1981).

### Ideju ģenerēšana

Ideju ģenerēšana ir inovāciju plāna izstrādes pamatprocess, jo tā ļauj izpētīt jaunas iespējas un radošus risinājumus organizācijas problēmām. Lai stimulētu radošumu un veicinātu inovatīvu ideju radīšanu, organizācija var izmantot šādas pieejas:

**Prāta vētra:** Prāta vētra ir plaši izmantota metode, lai īsā laikā radītu lielu skaitu ideju. Šajā procesā komandas locekļi tiek mudināti brīvi paust savas idejas, nekritizējot un nenosodot, kas var novest pie inovatīvām atziņām (Osborn, 1953).

**Dizaina domāšana:** Dizaina domāšana ir uz cilvēku orientēta pieeja problēmu risināšanai, kas uzsver empātiju, sadarbību un eksperimentēšanu. Pieņemot dizaina domāšanas principus, komandas var izpētīt galalietotāju vajadzības un vēlmes, lai radītu inovatīvus, uz klientu orientētus risinājumus (Brown, 2008).

**Informācijas iegūšana no pūļa:** Lai risinātu problēmas vai radītu idejas, tiek izmantots kopienas vai cilvēku grupas kolektīvais intelekts. Atverot inovācijas procesu plašam dalībnieku lokam, organizācijas var izmantot perspektīvu un pieredzes daudzveidību, lai rastu radošus risinājumus (Howe, 2006).

**Ātrā prototipēšana:** Ātrā prototipēšana ir metodoloģija, kas ietver ātru vienkāršotu ideju vai koncepciju versiju izveidi, ļaujot tās ātri pārbaudīt un atkārtot. Šī pieeja ļauj komandām ātri un rentabli eksperimentēt ar jaunām idejām, pilnveidojot tās, pamatojoties uz iegūtajām atsauksmēm (Tidd & Bessant, 2018).

Pieņemot šīs ideju izstrādes metodoloģijas, organizācijas var veidot inovāciju vidi, kurā radošums tiek novērtēts un veicināts, tādējādi sekmējot jaunu un ietekmīgu ideju radīšanu, kas veicina organizācijas panākumus.



## Ideju prioritāšu noteikšana

Pēc tam, kad ir radītas dažādas idejas, jāveic rūpīga analīze, lai noteiktu, kuras no tām prioritārā kārtā tiks iekļautas inovāciju plānā. Ideju prioritāšu noteikšanu var veikt un tā ir jāveic, izmantojot dažādus kritērijus, tostarp:

**Iespējamā ietekme:** Izvērtējiet katras idejas potenciālo ietekmi uz organizāciju, ņemot vērā tādus faktorus kā pievienotā vērtība klientiem, ieņēmumu radīšana, konkurences priekšrocības un tirgus pārveides potenciāls (Cooper, 2016).

**Tehniskā un finansiālā iespējamība:** Izvērtējiet katras idejas tehnisko un finansiālo dzīvotspēju, pārbaudot tās atbilstību pieejamajiem resursiem un atbilstību iepriekš noteiktajiem termiņiem. Tas ietver tehnisko sarežģītību, izmaksu un iespējamo īstenošanas risku novērtējumu (Tidd & Bessant, 2018).

**Stratēģiskā saskaņošana:** Pārbaudiet, vai katra ideja ir saskaņota ar organizācijas ilgtermiņa stratēģiskajiem mērķiem. Izvēlētajām idejām ir tieši jāveicina organizācijas vīzijas un misijas īstenošana, kā arī stratēģisko mērķu sasniegšana (Tidd & Bessant, 2018).

**Ārējās atsauksmes un novērtēšana:** Apsveriet ārējo ieinteresēto personu, piemēram, klientu, biznesa partneru un nozares ekspertu, atsauksmes un vērtējumu. Šīs ārējās perspektīvas var sniegt vērtīgu ieskatu par katras idejas īstenošanas iespējām un panākumu potenciālu (Von Hippel, 2005).

## Risku vadība

Risku vadībai ir būtiska nozīme inovācijas iniciatīvu veiksmīgā īstenošanā, palīdzot mazināt šķēršļus un problēmas, kas var rasties visā procesa gaitā. Šajā posmā būtu jāveic šādi riska vadības un mazināšanas pasākumi, kas atspoguļo ATOM metodoloģiju:

**Riska identificēšana:** Lai identificētu galvenos riskus, kas varētu ietekmēt inovācijas iniciatīvu īstenošanu, var izmantot SWOT (stiprās un vājās puses, iespējas un draudi) analīzi un cēloņu analīzi (Cooper, 2016).

**Riska novērtējums:** Novērtējiet katra identificētā riska iestāšanās varbūtību un iespējamo ietekmi, klasificējot tos pēc to nopietnības un steidzamības (Pinto & Slevin, 2017).

**Izstrādāt ietekmes mazināšanas stratēģijas:** Izstrādājiet stratēģijas un ārkārtas rīcības plānus, lai mazinātu identificētos riskus. Tas var ietvert papildu resursu piešķiršanu, grafiku pārskatīšanu vai preventīvu pasākumu īstenošanu, lai samazinātu noteiktu risku iestāšanās iespējamību (Kerzner, 2017).

**Uzraudzība un kontrole:** Izveidot nepārtrauktu uzraudzības sistēmu, lai sekotu līdzi risku attīstībai laika gaitā un vajadzības gadījumā īstenotu korigējošus pasākumus. Tas nodrošina proaktīvu un efektīvu risku vadību visā projekta dzīves ciklā (Kaplan & Norton, 1996).

Izmantojot visaptverošu pieeju riska vadībai, organizācija var samazināt nevēlamu notikumu iespējamību un ietekmi, tādējādi nodrošinot veiksmīgu inovācijas iniciatīvu īstenošanu un noteikto mērķu sasniegšanu.



### Īstenošana un uzraudzība

Kad visi šie punkti ir definēti, mēs varam definēt inovācijas plāna īstenošanas un uzraudzības plānu, kuram jābūt detalizētam un kurā jānorāda katras inovācijas iniciatīvas īstenošanai vajadzīgie soļi. Dažas no šo soļu galvenajām praksēm ir šādas:

**Saziņa un iesaistīšanās:** Uzturēt atklātu un pārredzamu saziņu ar visām inovācijas plānā iesaistītajām ieinteresētajām personām, regulāri sniedzot jaunāko informāciju par progresu, problēmām un sasniegumiem (Pinto & Slevin, 2017).

**Nepārtraukta uzraudzība:** Izveidojiet nepārtrauktas uzraudzības sistēmu, lai sekotu inovācijas iniciatīvu progresam attiecībā pret noteiktajiem mērķiem. Tas var ietvert regulāru galveno darbības rādītāju (KPI) analīzi un periodisku progresa novērtējumu (Kaplan & Norton, 1996).

**Pielāgošanās un pielāgošanās:** jābūt gatavam pēc vajadzības pielāgot un koriģēt inovāciju plānu, pamatojoties uz saņemtajām atsauksmēm un pārmaiņām ārējā vidē. Tas var ietvert īstenošanas plāna periodisku pārskatīšanu un pārskatīšanu, lai nodrošinātu tā nepārtrauktu atbilstību un efektivitāti (Tidd & Bessant, 2018).

Mūsdienu uzņēmējdarbības vidē inovācija ir būtisks katalizators organizācijas izaugsmei un ilgtspējai. Izstrādājot stabilus un visaptverošus inovācijas plānus, organizācijas var veicināt vērtības radīšanu, izcelties tirgū un pielāgoties mainīgajām klientu vajadzībām un tirgus apstākļiem.

Ir svarīgi, lai organizācijas apzinātos inovāciju nozīmi un ieguldītu inovāciju kultūrā, efektīvos procesos un atbilstošos resursos, lai radītu vidi, kas veicina radošumu un nepārtrauktu progresu. To darot, tās būs labā pozīcijā, lai risinātu nākotnes izaicinājumus un gūtu ilgtermiņa panākumus.

## 3.2. Sadarbojas stratēģiskajā plānošanā un pārrauga salīdzinošo novērtēšanu.

*Ja nezini, kurp dodies, tevi aizvedīs jebkurš ceļš.*

— Oza zemes burvis

Stratēģiskā plānošana ir būtisks process jebkura uzņēmuma vai organizācijas panākumu nodrošināšanai, jo uzņēmumiem ir vajadzīgs virziens un organizācijas mērķi, uz kuriem tie varētu virzīties, un stratēģiskā plānošana piedāvā šāda veida vadlīnijas. Tā sākas ar galīgā mērķa vai vīzijas definēšanu un pēc tam koncentrējas uz konkrētām izmērāmām darbībām un to izplatīšanu visos organizācijas līmeņos. Tā noskaidro attiecības, veicina izpratni par noteiktajiem mērķiem un piešķir konkrētus pienākumus, uzdevumus un laika grafikus.

Daudzas organizācijas jauc ikgadējo budžeta procesu ar uzņēmuma stratēģisko plānošanu, lai gan patiesībā tās ir divas dažādas lietas. Kā norāda Namken & Rapp (1997), "gada budžeta plānošana ar naudas plūsmas prognozēm parasti ir pietiekama vienam gadam. Tomēr šāda veida īstermiņa plānošana tikai no gada uz gadu ir līdzīga uzņēmējdarbības pašnāvībai, kad



mainās uzņēmējdarbības pasaules faktori". Tāpēc ilgtermiņa stratēģiskā plānošana ir tik svarīga, jo, lai gan tā negarantē panākumus, tā palielina to iespējamību. Uzreiz ir svarīgi atzīmēt, ka uzņēmuma stratēģiskajai plānošanai ir jānotiek pirms gada budžeta. Pēdējā ir jāvadās pēc stratēģijas, nevis pēc iepriekšējā gada izdevumiem.

Šī moduļa mērķis ir gūt izpratni par stratēģiskās plānošanas būtību un sadarbības nozīmi šī plāna veiksmīgā izstrādē. Lai to paveiktu, mēs aplūkosim dažus būtiskus jautājumus, piemēram, stratēģisko mērķu definēšanu, analītiskās, sadarbības plānošanas, komunikācijas un projektu vadības prasmes un stratēģisko lēmumu pieņemšanu.

Šajā kontekstā aplūkosim arī salīdzinošo novērtēšanu, kas jau gandrīz trīs desmitgades ir uzticama un efektīva pieeja kvalitātes uzlabošanai un programmu novērtēšanai.

## Stratēģiskā plānošana

Salīdzinot ar dažādiem operatīvās plānošanas veidiem, stratēģiskās plānošanas jēdziens ir mazāk skaidri definēts. Tomēr ir vairākas ierosinātās definīcijas, kuras var aplūkot un kuras atvieglo izpratni par šī jēdziena pamatideju. Capon, Farley & Hulbert (1987) grāmatā ir sniegti daži priekšlikumi, kurus varam analizēt šim nolūkam.

Pirmajā, ko ierosināja Lorange un Vancil (1976), teikts, ka konceptuāli stratēģiskās plānošanas procesa pamatā ir visu līmeņu vadītāju vienošanās par detalizētu, integrētu rīcības plānu nākamajam gadam, kas sākas ar uzņēmuma mērķu noteikšanu un beidzas ar viena vai divu gadu peļņas plāna sagatavošanu.

Otrajā, ko ierosināja Naylor (1979), stratēģiskā plānošana ir definēta kā "ilgtermiņa plānošana ar laika periodu no trim līdz pieciem gadiem". Holloway un King (1979) uzsver citu raksturlielumu nozīmi, norādot, ka stratēģiskā plānošana ir, vienkāršoti sakot, process, kurā organizācija tiek pozicionēta tā, lai tā varētu attīstīties nākotnē. No šīs definīcijas izriet vairāki secinājumi. Pirmkārt, runa ir par lēmumu pieņemšanu... Tālāk ir ilgtermiņa konotācijas. Tālāk, tas ir saistīts ar esošo produktu vai procesu nenovēršamu novecošanu un jaunu produktu vai procesu nodrošināšanu to vietā. Visbeidzot, tā ir saistīta ar lēmumiem, kas attiecas uz pašu organizāciju, nevis ar personīgām izvēlēm.

Varētu analizēt daudzas alternatīvas definīcijas. Šeit minētās trīs ir izvēlētas, ņemot vērā to, ka autori savās definīcijās ir iekļāvuši atšķirīgas iezīmes, kas ir īpaši svarīgas. No šīm definīcijām var secināt, ka būtībā stratēģiskā plānošana ir sistemātisks un visaptverošs process, ko organizācijas izmanto, lai noteiktu savus ilgtermiņa mērķus (trīs līdz piecu gadu perspektīvā) un izstrādātu stratēģijas to sasniegšanai. Šis process aptver visus organizācijas līmeņus un pēc tam kalpos kā atsaucē darbinieku darbam.

Tas ietver rūpīgu organizācijas iekšējās un ārējās vides analīzi, nosakot tās stiprās un vājās puses, iespējas un draudus (SVID analīze), kā arī tirgus tendences un pārmaiņas. Būtībā stratēģiskā plānošana palīdz organizācijām atbildēt uz šādiem jautājumiem:

**Kur mēs esam tagad?** (Pašreizējā stāvokļa novērtējums)



Šis punkts ietver datu vākšanu un analīzi par pašreizējo stāvokli, kas parasti tiek veikta, izmantojot SWOT analīzi (stiprās un vājās puses, iespējas un draudi), kas ir plānošanas process, kas palīdz organizācijai pārvarēt problēmas un noteikt, kādiem jauniem ceļiem jāiet.

**Kur mēs vēlamies doties?** (Skaidru mērķu definīcija)

Šeit ir jādefinē stratēģiskie mērķi. Stratēģiskie mērķi ir ilgtermiņa mērķi, ko organizācija izvirza, lai vadītu tās darbību un virzītu tās centienus uz savu vīziju un misiju. Tie atšķiras no darbības mērķiem ar to, ka tie ir vērsti uz plašiem, visaptverošiem mērķiem, kas ietekmē visu organizāciju, savukārt darbības mērķi ir konkrētāki un saistīti ar ikdienas darbībām. Lielākoties plānošanā tiek izmantoti SMART mērķi — konkrēti, izmērāmi, sasniedzami, sasniedzami, atbilstoši un laika ziņā ierobežoti.

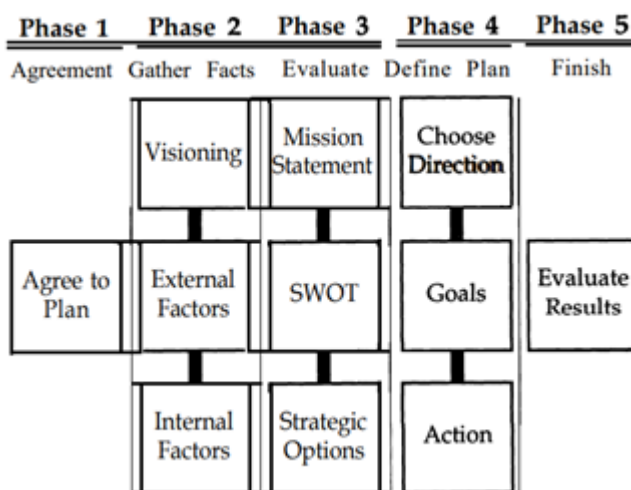
**Kā mēs tur nokļūsim?** (Stratēģiju un plānu izstrāde)

Šajā jomā stratēģisko lēmumu pieņemšana un projektu vadības prasmes ir ļoti svarīgas. Šeit, pamatojoties uz iepriekš definētajiem stratēģiskajiem mērķiem un uzdevumiem, kā arī rīcības plāniem, kas izpaužas kā darbības, kuras jāveic, lai sasniegtu mērķus, tiks izvēlēts virziens, kam jāseko. Kad ir definēti rīcības plāni, tiek definēti un piešķirti arī pienākumi.

**Kā mēs uzzināsim, vai esam guvuši panākumus?** (Metriku un darbības rādītāju noteikšana)

Novērtēšana. Novērtēšana sākas uzreiz pēc rīcības plānu īstenošanas. Pat vislabāk izstrādātajos plānos notiks pārmaiņas, tāpēc, apzinoties tās, samazinot zaudējumus un nosakot plāna pārskatīšanu, uzlabosies plānošanas grupas vidējais panākumu rādītājs (Namken & Rapp, 1997).

Stratēģiskās plānošanas dažādie posmi ir attēloti turpmāk sniegtajā attēlā (3.2.1. attēls).



3.2.1. attēls — Stratēģiskās plānošanas posmi (attēls angļu valodā)

Lai gan teorētiski šis process ir paredzēts trīs līdz piecu gadu periodam, stratēģiskā plānošana prasa nepārtrauktu pārskatīšanu un pielāgošanu, jo mainās tirgus apstākļi un organizācijas prioritātes, tāpēc analītiskās prasmes ir ļoti svarīgas.





## Kāpēc sadarboties stratēģiskajā plānošanā?

Lai aprakstītu efektīvu komandas darbu, bieži tiek izmantotas tādas frāzes kā sadarbība, kooperācija un koordinācija. Tāpēc, kā min Bryson (2011, cit. pēc Elkatawneh, 2013), šie trīs termini ir vajadzīgi, lai efektīvi un lietderīgi sasniegtu organizācijas mērķus.

Sadarbībai ir būtiska nozīme stratēģiskās plānošanas procesā, jo tā ļauj apvienot dažādas perspektīvas, zināšanas un prasmes, lai pieņemtu pareizākus stratēģiskos lēmumus, kas ir saskaņoti ar organizācijas mērķiem (Bryson, 2011). Iesaistoties sadarbības pasākumos, organizācijas var izmantot savu dalībnieku kolektīvo pieredzi un zināšanas, veicinot lielāku radošumu un inovācijas stratēģiskās plānošanas procesā (West & Sacramento, 2012).

Turklāt sadarbība stratēģiskajā plānošanā veicina kopīgu atbildību par organizācijas stratēģijām un mērķiem, tā palielinot iesaistīšanos un līdzdalību starp komandas locekļiem stratēģisko iniciatīvu īstenošanā (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2018). Ja organizācijas locekļi var aktīvi piedalīties plānošanas procesā, viņi jūtas vairāk iesaistīti organizācijas vispārējos panākumos, kā rezultātā tiek panākta lielāka efektivitāte noteikto stratēģiju īstenošanā.

Turklāt sadarbība stratēģiskajā plānošanā var veicināt potenciālo risku identificēšanu un mazināšanu, jo tā iesaista dažādas ieinteresētās puses organizācijas iekšējās un ārējās vides novērtēšanā un analīzē (Cooper, 2008).

Sadarbības pieeja starp visiem indivīdiem, grupām vai organizācijām izskaidro vajadzību sadarboties, koordinēt un apgūt tādas prasmes kā laba komunikācija.

## Salīdzinošā novērtēšana: Kas tas ir un cik svarīgi tas ir stratēģiskajā plānošanā?

Salīdzinošā novērtēšana, kā norāda nosaukums, ir sistemātisks process, kurā mēs izmantojam citu zināšanas un pieredzi, lai uzlabotu organizāciju. Stevenson (1996, cit. pēc Lankford, 2002) vārdiem: "*Benchmarking* ir vienkārši process, kurā tiek mērīta uzņēmuma darbība salīdzinājumā ar labākajiem tajā pašā vai citā nozarē".

Stratēģiskajā plānošanā salīdzinošā novērtēšana kalpo kā vērtīgs rīks, lai gūtu ieskatu nozares standartos, izprastu konkurētspēju un noteiktu stratēģiskās attīstības iespējas (Wheelen & Hunger, 2020). Tas arī palīdz organizācijām noteikt reālistiskus darbības mērķus un uzdevumus atbilstoši nozares standartiem un labākajai praksei un ļauj tām sekot līdzi nozares tendencēm un pārmaiņām, veicinot stratēģiskās plānošanas procesu veiklību un pielāgošanās spēju.

Tomēr jāatzīmē, ka salīdzinošā novērtēšana nenozīmē tikai pārmaiņu un uzlabojumu veikšanu to veikšanas dēļ. Salīdzinošās novērtēšanas mērķis ir radīt pievienoto vērtību, tāpēc nevienai organizācijai nevajadzētu veikt pārmaiņas produktos, procesos vai organizācijā, ja šīs pārmaiņas nedod labumu. Izmantojot salīdzinošās novērtēšanas metodes, organizācijai ir jāanalizē veids, kādā tiek veikti vērtības ķēdes procesi, un tāpēc tai ir jāievēro šādi Stevenson (1996, cit. pēc Lankford, 2002) definētie soļi:

1. Identificēt kritiski svarīgu procesu, kas jāuzlabo.
2. Nosakiet organizāciju, kas šajā procesā ir izcila, vēlams, labāko.



**3.** Sazinieties ar salīdzinošās novērtēšanas organizāciju, apmeklējiet to un izpētiet procesu vai darbību.

**4.** Analizējiet datus.

**5.** Uzlabojiet kritisko procesu savā organizācijā.

Šie faktori kopā veicina veiksmīgu produkta, procesa vai jomas salīdzinošo novērtēšanu organizācijā. Kā apgalvo Bill Krenek, Starptautiskās salīdzinošās novērtēšanas informācijas centra (International Benchmarking Clearinghouse) tehnoloģiju koordinators, "salīdzinošā novērtēšana nodrošina kvantitatīvus lēcienus, kas vajadzīgi, lai noturētos virsotnē" (Lankford, 2002).

Pašlaik tiek izmantoti trīs galvenie salīdzinošās novērtēšanas veidi, kas mums arī būtu jāaplūko. Tie ir procesu salīdzinošā novērtēšana, darbības rezultātu salīdzinošā novērtēšana un stratēģiskā salīdzinošā novērtēšana (Bogan, 1994, cit. pēc Lankford, 2002). Procesu salīdzinošā novērtēšana ir vērsta uz organizācijas ikdienas darbību. Tas ir uzdevums uzlabot to, kā procesi tiek veikti ikdienā, un tādējādi ātri tiek panākti darbības uzlabošanas rezultāti. Daži darba procesi piemēri, kuros varētu izmantot procesu salīdzinošo novērtēšanu, ir klientu sūdzību process, rēķinu izrakstīšanas process, pasūtījumu izpildes process un darbā pieņemšanas process.

Veikspējas salīdzinošā novērtēšana ir vērsta uz konkurētspējas novērtēšanu, salīdzinot citu konkurentu produktus un pakalpojumus. Veicot darbības rezultātu salīdzinošo novērtēšanu, organizācijas cenšas novērtēt to produktu vai pakalpojumu relatīvo pozīciju attiecībā pret konkurentu produktiem vai pakalpojumiem, galveno uzmanību pievēršot tādiem aspektiem kā uzticamība, kvalitāte, ātrums un citas attiecīgo produktu vai pakalpojumu īpašības.

Savukārt stratēģiskā salīdzinošā novērtēšana attiecas uz augstāko vadību, t.i., uz to, kā uzņēmumi konkurē, un uz ilgtermiņa rezultātiem.

Kā jau redzējām, stratēģiskajā plānošanā sadarbībai ir būtiska nozīme. Tā sniedz unikālu iespēju apvienot dažādas perspektīvas, zināšanas un prasmes, kā rezultātā tiek izstrādātas spēcīgākas stratēģijas, kas atbilst organizācijas mērķiem. Veicinot visu ieinteresēto personu aktīvu līdzdalību, sadarbība ne tikai palielina iesaistīšanos un līdzdalību, bet arī stiprina kopīgu atbildību par organizācijas stratēģijām un mērķiem.

No otras puses, salīdzinošā novērtēšana piedāvā sistemātisku pieeju, lai novērtētu organizācijas darbību salīdzinājumā ar nozares standartiem un labāko praksi, identificējot uzlabojumu iespējas un izcilības jomas. Pieņemot salīdzinošās novērtēšanas praksi, organizācijas var uzlabot konkurētspēju, veicināt inovācijas un sasniegt darbības izcilību.

Sadarbība un salīdzinošā novērtēšana kopā ir spēcīgi instrumenti, kas ļauj organizācijām izstrādāt efektīvas stratēģijas, pielāgoties pārmaiņām konkurences vidē un gūt ilgtermiņa panākumus. Veicinot sadarbības kultūru un nepārtrauktu mācīšanos, organizācijas var iegūt stabilāku pozīciju, lai risinātu tirgus izaicinājumus un izmantotu jaunās iespējas, tā nodrošinot turpmāko nozīmību un ilgtspēju.

### 3.3 Izmantot inovatīvu domāšanu un radošumu, lai rastu alternatīvus un ilgtspējīgus risinājumus.

Laikmetā, kad inovācijas ir galvenais priekšnosacījums uzņēmējdarbības panākumiem un izaugsmei, jūs, iespējams, esat saskāries ar terminu "dizaina domāšana". Tā mērķis ir nodrošināt visiem profesionāļiem standartizētu inovācijas procesu, lai izstrādātu radošus risinājumus ar dizainu saistītām vai nesaistītām problēmām. Tas mudina organizācijas koncentrēties uz cilvēkiem, kuriem tās rada, un tā tiek radīti labāki produkti, pakalpojumi un procesi.

#### Kas ir dizaina domāšana?

Dizaina domāšana ir domāšanas veids un pieeja problēmu risināšanai un inovācijai, kas balstīta uz dizainu, kura centrā ir cilvēks. Dizaina domāšana atšķiras no citiem inovāciju un ideju izstrādes procesiem ar to, ka tā ir balstīta uz risinājumiem un orientēta uz lietotāju, nevis uz problēmu. Tas nozīmē, ka tā koncentrējas uz problēmas risinājumu, nevis uz pašu problēmu.

Piemēram, ja komandai ir grūtības ar pāreju uz attālinātu darbu, dizaina domāšanas metodoloģija mudina apsvērt, kā palielināt darbinieku iesaistīšanos, nevis koncentrēties uz problēmu (produktivitātes samazināšanos).

Četri dizaina domāšanas procesa posmi:

**1. Noskaidrot:** Pirmajā posmā ir jāsašaurina dizaina domāšanas procesa fokuss. Tā ietver problēmas formulējuma identificēšanu, lai nonāktu pie labākā iznākuma. Tas tiek darīts, veicot novērošanu un veltot laiku, lai noteiktu problēmu un šķēršļus, kas kavēja rast risinājumu pagātnē, pieņemot pētījumus.

**2. Iedomāties:** Pēc tam, kad problēmas formulējums vai jautājums ir precizēts, nevis pabeigts, nākamais solis ir ideju izstrāde. Šajā posmā var izmantot tādu rīku kā sistemātiskā izgudrotājdomašana (SID).

**3. Izstrādāt:** Trešais posms ietver koncepciju izstrādi, kritiski izvērtējot vairākus iespējamus risinājumus. Tas ietver vairākas prototipu veidošanas, testēšanas un eksperimentēšanas kārtas, lai atbildētu uz kritiskiem jautājumiem par koncepcijas dzīvotspēju.

**4. Īstenošana:** Šis ir brīdis, kad viss process ir pabeigts. Īstenošana sākas ar testēšanu, rezultātu atspoguļošanu, atkārtotību un atkārtotu testēšanu. Tas var prasīt atgriešanos pie iepriekšējās fāzes, lai atkārtotu un pilnveidotu, līdz tiek atrasts veiksmīgs risinājums.

Dizaina domāšana var palīdzēt jūsu komandai vai organizācijai:

- Izpratne par to cilvēku (klientu, klientu, studentu, lietotāju u.c.) vajadzībām, kuru vajadzībām jūs veidojat produktu.



- Samazināt risku, kas saistīts ar jaunu ideju, produktu un pakalpojumu ieviešanu.
- Radiet revolucionārus, nevis tikai pakāpeniskus risinājumus.
- Ātrāk apgūstiet un iterējiet.
- Labāk sadarbojieties un izmantojiet indivīdu un komandu radošo potenciālu.

Dizaina domāšana ir piemērojama neatkarīgi no jūsu amata vai nozares. Neatkarīgi no tā, vai strādājat uzņēmējdarbībā, valsts pārvaldē, izglītībā vai bezpeļņas organizācijā, dizaina domāšana var palīdzēt jums izstrādāt inovatīvus risinājumus, pamatojoties uz jūsu klientu vajadzībām.

## STARPDISCIPLINĀRĀ SADARBĪBA

Tā kā pasaule turpina strauji attīstīties, lomas turpina transformēties un klientu vēlmes pieaug, ir svarīgi pieņemt ideju, ka organizācijas var būt mācību vide, lai uzlabotu spēju risināt sarežģītās problēmas, ar kurām nāksies saskarties. Atbalstot starpdisciplīnu mācīšanos un sadarbību, vadītāji var radīt priekšnoteikumus, lai uzņēmumi ne tikai izdzīvotu, bet arī uzplauktu pastāvīgi mainīgajā pasaulē, kurā spēja pielāgoties ir nozīmīga prasme.

### Kā vadītāji var veicināt starpdisciplināru sadarbību organizācijā?

Pirmkārt, esiet gatavi izpētīt priekšrocības, ko sniedz pāreja no tradicionālajām biroju struktūrām, kurās specializētas komandas paliek savās joslās. To var iesēt, mainot domāšanas veidu un veidojot izpratni par savstarpējās mācīšanās priekšrocībām, izmantojot komandas projektus, kampaņas un citus pasākumus.

Tā nav jauna ideja. Daži no pasaules lielākajiem zīmoliem to zināmā veidā ir praktizējuši jau gadu desmitiem. Piemēram, pagājušā gadsimta astoņdesmitajos gados uzņēmums General Electric kļuva slavens ar revolucionāro birokrātijas samazināšanas metodoloģiju, ko viņi nosauca par Work—Out sistēmu. Šīs sistēmas mērķis bija pārvarēt amatu rangu, funkciju un kultūras barjeras, lai veicinātu "neierobežotu" uzvedību problēmu risināšanā, produktu piedāvājuma uzlabošanā, partnerattiecību veidošanā un inovatīvu uzņēmējdarbības veidu meklēšanā.

Pirmo reizi šo praksi izmantoja, lai samazinātu sanāksmju, ziņojumu un lēmumu pieņemšanai vajadzīgo apstiprinājumu skaitu, un tā tika īstenota četros vienkāršos soļos, kas joprojām iztur laika pārbaudi.

1. Apvienot cilvēkus, kuri vislabāk pārzina problēmas.
2. Izaiciniet viņus izstrādāt radošus risinājumus.
3. Nekavējoties pieņemiet "jā" vai "nē" lēmumus par risinājumiem publiskā forumā.
4. Pilnvarot cilvēkus īstenot risinājumus.

Neatkarīgi no tā, vai tā ir domāšanas veida maiņa, pārbaudītu metodoloģiju pārņemšana vai sekošana nozares gigantu pēdās, organizācijām ir iespējams un vajadzīgs izveidot nepārtrauktas mācīšanās un sadarbības kultūru, lai tās varētu nojaukt šķēršļus, kas kavē



panākumus un virzīties uz priekšu. Mums ir vajadzīgas starpdisciplināras pieejas šodienas problēmām, tāpēc ir jāsadarbojas, lai mainītu tradicionālās struktūras un domāšanas veidus, lai atklātu un veidotu labāku rītdienu.

## SISTĒMISKĀ DOMĀŠANA

### Kas ir sistēmiskā domāšana?

Sistēmiskā domāšana ir veids, kā risināt problēmas, aplūkojot tās kā sistēmas. Tā vietā, lai domātu tikai par to, kā atrisināt tūlītēju problēmu, jūs apsverat, kā visi elementi ir saistīti, lai veidotu veselumu.

### Kas ir sistēmu domātājs?

Sistēmu domātājs spēj aplūkot sarežģītu sistēmu un ņemt vērā tās savstarpējās atkarības, nevis tikai atsevišķas sastāvdaļas. Efektīviem sistēmmlētājiem parasti ir atvērts prāts un viņi domā holistiski, nevis paļaujas uz paredzamām formulām vai lineāru pieeju. Tie, kas darbojas, balstoties uz sistēmiskās domāšanas perspektīvu, ir zinātkāri, viņi atrod cēloņus, ir atvērti un labi klausītāji.

### Seši galvenie sistēmiskās domāšanas elementi

- Savstarpējie savienojumi: Projekti un cilvēki ir savstarpēji saistīti. Sistēmu domāšanas pieeja identificē šīs saiknes un ņem vērā visas saiknes.
- Izcelšanās: Tas ir fenomens, kad lielāka ideja, funkcija, īpašība vai rezultāts rodas no mazāku daļu mijiedarbības.
- Sintēze: Tas nozīmē divu vai vairāku sistēmas komponentu apvienošanu, lai izveidotu kaut ko jaunu, kas palīdz mums labāk izprast visu sistēmu vai izveidot labāku sistēmu. Dažreiz jūs apvienojat vecus veidus, lai izveidotu jaunu veidu. Dažreiz jūs iegūstat jaunu informāciju un radāt kaut ko jaunu.
- Atgriezeniskās saites cilpas: Atgriezeniskās saites cilpas ilustrē atgriezenisko saiti starp dažādām sistēmas daļām, izmantojot diagrammas vai diagrammas.
- Cēloņsakarība: Cēloņsakarība aplūko, kā viena lieta ietekmē citas savstarpēji saistītā sistēmā.
- Sistēmu kartēšana: Sistēmu kartēšana ir diagramma vai plūsma, kas kalpos par pamatu lēmumu pieņemšanai. Ja jūs to nodosiet vadītājam, šī plūsmas diagramma palīdzēs viņam saprast, kas ir vajadzīgs, lai veiktu pārmaiņas.

Lai šis process būtu efektīvs, ir vajadzīga augšupēja un lejupēja iesaistīšanās. Ja vēlaties mainīt uzņēmumu vai organizāciju, ir jābūt jaunam redzējumam. Sistēmiskā domāšana bieži vien ietver vairāku komponentu, tostarp cilvēku, mašīnu vai iekārtu un vides, un to savstarpējās darbības apsvēršanu.

Viens no sistēmiskās domāšanas piemēriem darbavietā ir piegādes ķēžu organizēšana, kas ir ļoti sarežģītas un bieži ietver vairākus piegādātājus, ražotājus, izplatītājus un klientus.



## SOCIĀLĀ INOVĀCIJA

### Kas ir sociālā inovācija?

Sociālā inovācija tiek definēta kā dinamisks process, kurā stratēģiski tiek izstrādātas un īstenotas novatoriskas idejas, stratēģijas vai intervences, kuru mērķis ir proaktīvi risināt dominējošas sociālās problēmas un veicināt pozitīvas, pārveidojošas pārmaiņas.

### Sociālās inovācijas raksturojums

**Sociālā ietekme:** Sociālās inovācijas mērķis ir radīt pozitīvu sociālo ietekmi un risināt aktuālas sociālās problēmas, uzlabojot nepietiekami nodrošināto personu un kopienu labklājību un dzīves kvalitāti.

**Sadarbība un koprade:** Sociālā inovācija bieži ietver sadarbību un kopradīšanu starp dažādām ieinteresētajām personām, tostarp indivīdiem, organizācijām, kopienām, valdībām un akadēmiskajām aprindām. Līdzradīšana ietver aktīvu saņēmēju, galalietotāju un citu ieinteresēto personu iesaistīšanu inovācijas procesā, nodrošinot, ka viņu viedoklis tiek uzklauts un viņu vajadzības tiek ņemtas vērā. Tā atzīst kolektīvās gudrības, pieredzes un resursu vērtību inovatīvu risinājumu meklēšanā.

**Inovatīvas stratēģijas:** Sociālā inovācija veicina netradicionālu domāšanu un jaunu problēmu risināšanas veidu izpēti. Tas var ietvert esošo resursu pārstrukturēšanu, tehnoloģiju inovāciju, procesu pārveidošanu vai veiksmīgu risinājumu pielāgošanu no viena konteksta citam.

**Empātija un lietotāja centrs:** Sociālā inovācija liek lielu uzsvāri uz to cilvēku vajadzību, vēlmju un perspektīvu izpratni, kurus skar sociālās problēmas. Tā ietver dziļu empātiju un ietver uz lietotāju vērsta dizaina principus, lai izstrādātu risinājumus, kas ir būtiski, iekļaujoši un nozīmīgi paredzētajiem saņēmējiem.

**Radošums un inovācija:** Sociālā inovācija veicina radošu un inovatīvu domāšanu, lai apstrīdētu vispārpieņemtās atziņas un izstrādātu jaunas pieejas sociālajiem jautājumiem. Tajā tiek pētītas idejas, metodes, tehnoloģijas, uzņēmējdarbības modeļi vai politikas sistēmas, kas var izjaukt esošās sistēmas un radīt pozitīvas pārmaiņas.

**Izmērāmie rezultāti:** Efektīvām sociālajām inovācijām ir izmērāmi rezultāti un ietekmes rādītāji. Šie rādītāji palīdz novērtēt inovācijas panākumus, sasniedzot iecerētos mērķus.

Šīs īpašības kopīgi raksturo sociālās inovācijas būtību, vadoties pēc tās pieejas un domāšanas veida, lai radītu nozīmīgas un ilgstošas sociālās pārmaiņas.



### Sociālās inovācijas piemēri:

#### **Atjaunojamā enerģija**

Iniciatīvas, kas veicina atjaunojamo enerģiju, piemēram, saules un vēja enerģijas projekti, ir nozīmīgi sociālās inovācijas piemēri. Šie risinājumi risina vides problēmas un nodrošina ilgtspējīgas alternatīvas fosilajam kurināmajam, piedāvājot tīras enerģijas iespējas un samazinot oglekļa emisijas.

#### **Aprites ekonomikas iniciatīvas**

Aprites ekonomikas modeļu, piemēram, otrreizējās pārstrādes un otrreizējās pārstrādes programmu, mērķis ir līdz minimumam samazināt atkritumu daudzumu un maksimāli palielināt resursu efektivitāti. Šīs iniciatīvas veicina ilgtspējīgus ražošanas un patēriņa modeļus, pārveidojot visu produktu aprites ciklu, samazinot ietekmi uz vidi un radot ekonomiskās iespējas.

### **Sociālās inovācijas labākā prakse:**

1. Padziļināta problēmas izpratne
2. Pievērsieties kopīgai radīšanai un sadarbībai
  - Pilnvarot un iesaistīt saņēmējus
  - Pieņemt sistēmiskās domāšanas pieeju
  - Veidot partnerības un tīklus
  - Turpmāki uzlabojumi un mācīšanās no neveiksmēm
7. Ilgtspējīgu finansēšanas modeļu meklēšana
8. Politikas pārmaiņu aizstāvēšana
9. Veicināt inovāciju kultūru
10. Dalīties ar zināšanām un palielināt ietekmi

Izmantojot šo paraugpraksi, sociālie inovatori var maksimāli palielināt potenciālu, lai radītu pozitīvas un ilgtspējīgas sociālās pārmaiņas.

## **POLITIKAS INOVĀCIJAS**

### **Kas ir "politikas inovācija"?**

Kad mēs runājam par politikas inovāciju, runa nav par valdības politiku saistībā ar inovāciju, bet gan par inovāciju pašā politikas veidošanas procesā. Daži noderīgi instrumenti ir "PESTLE" (politiskā, ekonomiskā, sociālā, tehnoloģiskā, juridiskā un vides analīze), "SWOT" (stipro un vājo pušu, iespēju un draudu analīze), ieinteresēto personu kartēšana un, protams, "ROAMEF" politikas cikls. Tas palīdz uzlabot politikas procesus un galu galā nodrošināt labākus rezultātus iedzīvotājiem.

### **Kādēļ politikas inovācijai ir nozīme?**

Inovācijas politika cenšas ietekmēt inovācijas aktivitātes, bieži vien ar mērķi palielināt ekonomikas izaugsmi. Taču tai var būt arī konkrētāki mērķi, piemēram, novērst nepamatotas klimata pārmaiņas, uzlabot valsts veselību utt.

Piemēram, var būt grūti izprast statistiku un tendences, lai saprastu, kas un kāpēc notiek cilvēku līmenī. Bez šāda ieskats mēs varam palaist garām kaut ko svarīgu, kad runa ir par efektīvas politikas izstrādi. Tieši šeit tādas metodes kā dzīves pieredzes izpēte (etnogrāfija) un kopprojektēšana kopā ar tradicionālākām pieejām, piemēram, kvantitatīvo analīzi, var sniegt patiesu pievienoto vērtību.

## **TEHNOLOĢIJU INOVĀCIJAS**

### **Kas ir tehnoloģiju inovācija?**

Tehnoloģiskā inovācija ir ekonomiskā funkcija, ar kuras palīdzību ražošanā un patēriņā tiek ieviestas jaunas tehnoloģijas. Tā ietver jaunu tehnoloģisko iespēju apzināšanu, cilvēkresursu un finanšu resursu organizēšanu, kas vajadzīgi, lai tās pārveidotu lietderīgos produktos un procesos, un vajadzīgo darbību uzturēšanu. Tā ir svarīga, jo tehnoloģiju attīstībai ir bijusi būtiska nozīme, veicinot radikālu dzīves līmeņa uzlabošanu. Inovāciju uzskata par endogēnu, t. i., tā reaģē uz pieprasījuma un piedāvājuma nosacījumu pārmaiņām.

### **Kas uzņēmumā ir atbildīgs par tehnoloģiju inovācijām?**

Tehnoloģiju inovācija neapšaubāmi ir tehnoloģiju nodaļas kompetencē. Produkta izstrādātājs vai kāds no pētniecības un izstrādes (P&I) darbiniekiem izdomā un īsteno. Tātad parasti tehnoloģiju inovācijas tiek uzticētas inženieriem. Tomēr viņu vidū ir arī materiālzinātnieki, ķīmiķi un fiziķi, un tehnoloģiju inovācijas nāk arī no ražošanas un ražošanas. Robežas starp procesu inovācijām bieži vien ir neskaidras.

### **Kādi rīki un procesi ir pieejami tehnoloģiju inovācijai?**

Daudzi to ir dzirdējuši, daži to ir izmēģinājuši, bet tikai daži to spēj veiksmīgi izmantot. Izgudroto problēmu risināšana TRIZ. Vissvarīgākā un visaptverošākā metodoloģija





tehnoloģiju inovācijā. Vispazīstamākais instruments ir pretrunu matrica. Labi piemērota pat iesācējiem. Tajā pašā laikā TRIZ ir rīku kopums, kas joprojām aug, tajā ir vismaz 20 rīku, ko vajadzētu zināt katram izstrādātājam, tagad tas strauji kļūst populārs arī ar citiem inovāciju gadījumiem.

## **UZŅĒMĒJDARBĪBA UN UZŅĒMĒJDARBĪBAS MODEĻU INOVĀCIJA**

### **Kas ir biznesa modeļa inovācija?**

Biznesa modeļa inovācija ir māksla palielināt priekšrocības un vērtības radīšanu, vienlaicīgi un savstarpēji papildinoši mainot gan organizācijas vērtību piedāvājumu klientiem, gan tās pamatā esošo darbības modeli. Vērtības piedāvājuma līmenī šīs pārmaiņas var attiekties uz mērķa segmenta, produkta vai pakalpojuma piedāvājuma un ieņēmumu modeļa izvēli. Darbības modeļa līmenī galvenā uzmanība tiek pievērsta tam, kā veicināt rentabilitāti, konkurences priekšrocības un vērtības radīšanu.

Tehnoloģiju uzņēmējdarbība ietver ilgtspējīgas vērtības radīšanu, kapitalizējot un komercializējot inovatīvas jaunas tehnoloģijas, paātrina uzņēmumu izaugsmi un palīdz veicināt ekonomikas ilgtspējību.

### **Biznesa modeļu inovāciju elementi tehnoloģiju uzņēmējdarbībai**

Tehnoloģiju uzņēmējdarbībā četras uzņēmējdarbības modeļu pamatīpašības — vērtības piedāvājums, vērtības tīkls, vērtības iegūšana un vērtības radīšana un piegāde — ir būtiski jāuzlabo, lai komercializētu tehnoloģiskās inovācijas. Biznesa modeļu inovācijas ievieš modifikācijas šādām savstarpēji papildinošām attiecībām, kas tiek uzspiestas, lai pārņemtu inovāciju. Tāpēc, attīstoties tehnoloģijām, uzņēmējdarbības modelis ir jāmaina un jāuzlabo. Tehnoloģiju uzņēmējdarbība ietver cilvēkresursu un ar tehnoloģijām saistīto komerciālo iespēju apzināšanas un kapitalizācijas praksi. Attiecīgi uzņēmējdarbības resursi, tostarp finanšu resursi un cilvēkresursi, palīdz uzņēmējiem iesaistīties iespēju atklāšanā, novērtēšanā un izmantošanā.

Tā kā uzņēmējdarbības modelis vairāk attiecas uz to, kā tas tiek darīts, tas ir vairāk atkarīgs no izmantotajām stratēģijām nekā no tā sastāvdaļām. Uzņēmējdarbības modeļa darbības aspekti norāda, kā uzņēmumi veic uzņēmējdarbību, un pēta faktorus, kas ietekmē uzņēmuma darbību.

Tāpēc klasiskas Biznesa modeļu inovācijas atspoguļo neatbilstības ap vērtību konfigurāciju. Lai gan vismaz viena Biznesa modeļu inovāciju elementa inovācija ir vajadzīga, pietiekams nosacījums ir secīgi mainīga uzņēmējdarbības modeļu pamatloģika. Pamatojoties uz šo loģiku, esošā uzņēmējdarbības modeļa izveidi vai pārveidošanu, mainot vismaz vienu elementu, var uzskatīt par Biznesa modeļu inovāciju.

Novatoriskums identificē un izmanto uzņēmējdarbības iespējas, iesaistoties jaunu ideju, produktu, procesu un tirgu radīšanā; tā rezultātā uzlabojas uzņēmumu vispārējā darbība.

### 3.4 Novērtēt inovācijas procesus un inovācijas spējas.

#### Novērtēt inovācijas procesus un inovācijas spējas.

Novatorisma procesu un inovācijas spēju novērtēšana uzņēmumā ietver dažādu faktoru novērtēšanu, kas saistīti ar uzņēmuma spēju radīt un īstenot jaunas idejas, produktus, pakalpojumus vai procesus.

Intelektuālā īpašuma tiesības (IĪT) ļauj uzņēmumam aizsargāt savus nemateriālos aktīvus un gūt peļņu, pamatojoties uz ekskluzīvajām tiesībām, kas iegūtas, pateicoties radošām un plaši inovatīvām darbībām. Pētījumi liecina, ka nemateriālo aktīvu vērtība veido vairāk nekā pusi no uzņēmumu vērtības. Mūsdienās, kad uzņēmumi vairāk konkurē ar inovācijām, radošumu un kvalitāti, nevis cenu, intelektuālais īpašums kļūst par spēcīgu instrumentu (Eiropas Komisija).

Svarīgi ir vienmēr nošķirt *inovāciju* no *izgudrojuma*. Abi termini ir pakļauti domāšanas procesam, un tā beigās rezultāts ir jauna produkta izstrāde.

*Inovācija* ir process, kurā, piemērojot jaunus procesus, ieviešot jaunas metodes vai veiksmīgas idejas, tiek atjaunota un aktualizēta kāda joma, produkts vai pakalpojums, lai radītu jaunu vērtību (Analytics). Vienkāršiem vārdiem sakot, tā ir ideju praktiska īstenošana, kas tālāk noved pie jaunām un uzlabotām precēm vai pakalpojumiem.

No otras puses, *izgudrojums* ir *kaut kas tāds, kas nekad iepriekš nav darināts, vai process, kura laikā tiek radīts kaut kas tāds, kas nekad iepriekš nav darīts* (Kembridža). Arne Jansens (Arne Jansen, Aura Facilities) skaidro abus terminus: *izgudrojums parasti ir "lieta", savukārt inovācija parasti ir izgudrojums, kas izraisa pārmaiņas uzvedībā vai mijiedarbībā*.

Inovācijas ir galvenais priekšnoteikums, lai apsteigtu konkurentus un radītu vērtību klientiem. Organizācijām vienmēr ir jābūt skaidriem procesiem un struktūrai, lai zinātu, vai tās ievieš inovācijas efektīvi un lietderīgi, lai varētu novērtēt un noteikt inovācijas procesa stiprās un vājās puses, novērtēt ietekmi un ar to saistīto sniegumu. Novērtējot un attīstot uzņēmuma inovācijas spējas, var gūt daudz priekšrocību, piemēram, uzlabot konkurētspējas priekšrocības, palielināt efektivitāti, samazināt izmaksas un riskus, stimulēt radošumu un mācīšanos, uzlabot reputāciju, piesaistīt talantus un partnerus un radīt jaunus ieņēmumu avotus.

Lai radītu inovācijas, Džefrijs Filipss (Jeffrey Phillips) (vecākais stratēģijas un inovāciju konsultants) analizēja, kas organizācijai būtu jā dara, lai izveidotu nepārtrauktu inovāciju sistēmu un stiprinātu inovācijas spējas. Viņa koncepcijā ir pieci aspekti, kas organizācijām būtu jāņem vērā:

### **1. Laiks un resursi**

Lielākā daļa organizāciju ir apņēmusies pilnas padarīt procesus efektīvākus, un tas nozīmē, ka tiek palielināta darbinieku skaita samazināšana un ārpakalpojumu izmantošana. Tomēr efektivitātei ir tendence apvienot, ierobežot un ierobežot resursus un laiku. Lielākā daļa cilvēku inovācijas neuzskata par savu "ikdienas darbu", bet drīzāk par otro vai trešo darbu, kas var būt pretrunā ar parasto uzņēmējdarbību. Tāpēc jaunām un atšķirīgām idejām ir ļoti maz vietas uzplaukumam.

### **2. Esošās zināšanas un procesi**

Esošie procesi un zināšanas ir lieliski piemēroti ikdienas darbam un regulārai darbībai. Kā tādas tās nav noderīgas vai vērtīgas, kad runa ir par inovāciju un inovācijas spēju veidošanu. Patiesībā tie var kļūt par šķērslī. Pats par sevi saprotams, ka inovācijai, kas pārsniedz inkrementālo inovāciju, ir vajadzīgas jaunas un atšķirīgas pieejas, koncepcijas, rīki un domāšanas veidi.

### **3. Efektivitātes optimizācija**

Organizācijas ir novērsušas riskus un novirzes darbā, izmantojot ārpakalpojumus, vienkāršotu un elastīgu darbību. Tomēr inovācijas pēc savas būtības ir riskantas un nenoteiktas, tāpēc ir jāatrod veids, kā ērti un prasmīgi novērst šos "nevēlamos" elementus, lai organizācija varētu regulāri ieviest inovācijas.

### **4. Inovāciju rīki vai metodes**

Inovāciju rīki un metodes lielākajā daļā organizāciju ir ļoti reti sastopamas. Citos gadījumos tie tiek izmantoti nepareizi. Turklāt vairums organizāciju pieļauj kļūdu, inovācijām izmantojot tos pašus rādītājus, ko izmanto citiem projektiem — tāpēc ROI (Return on Investment) bieži tiek dēvēta par inovāciju "slepkavu".

### **5. Cilvēku prasmes**

Korporatīvajā kontekstā mēs esam pieraduši uzskatīt, ka cilvēks, kurš ir izcils ikdienas darbā, var būt izcils arī inovāciju jomā. Tomēr viņiem var trūkt mācību inovatīvā domāšanā, radošumā un dizaina domāšanā. Viņiem var būt arī pretrunīgi mērķi un pasākumi, kas veicina viņu "ikdienas darbu", nevis inovāciju.

Inovācijas procesā darbinieki, kas tiek uzskatīti par inovatoriem, ir atbildīgi par inovācijas taktisko darbu organizācijā. No otras puses, lēmumu pieņēmēji vai tie, kas ieņem vadošus amatus, nosaka klimatu un ietvaru, kas samazina šķēršļus inovāciju procesos. Par riska vadību



inovāciju procesā un organizācijas inovāciju spēju novērtēšanu var spriest, izmantojot šādus septiņus soļus (Jeffrey):

### **1. Stratēģiskā saskaņošana**

Inovācija nav stratēģija. Tā drīzāk ir uzņēmuma stratēģijas pamatelements un parasts, atkārtots veids, kā īstenot dažas kopējās stratēģijas daļas. Tāpēc vadītājiem inovācijas mērķi un rezultāti ir jāsaista ar stratēģiskajiem mērķiem.

### **2. Struktūra, funkcija un dizains**

Lai palielinātu inovācijas panākumu izredzes, vadītājiem ir jādefinē un jāievieš inovāciju "struktūra", piemēram, inovāciju funkcija, procesi un darbības jomas, un jāattīsta prasmes, lai to konsekventi un pareizi izmantotu. Tas nodrošinās, ka inovācija netiks veikta kā vienreizēja, ad hoc darbība.

### **3. Vadība**

Pareizi izveidota vadība ir ļoti taktisks faktors, ko var ātri atrisināt un sasniegt labus rezultātus. Tomēr daudzi vadītāji nav uzauguši inovāciju vadībā un, iespējams, viņiem ir neērti vai sveši inovāciju vadības jautājumi. Tomēr pat tad viņiem ir jāizveido inovācijas pamatprincipi, piemēram, finansēšanas mehānismi, darbības jomas definīcijas, mērķi, termiņi, atskaišu sniegšanas rādītāji un novērtēšana.

### **4. Kultūra**

Kultūras attieksme un uzskati, kā arī formālie un neformālie lēmumu pieņemšanas procesi mēdz palēnināt inovācijas darbību. Bieži gadās, ka organizācijas ir tik ļoti pieķērušās savai kultūrai, ka ignorē un apstrīd visu jauno. Citos gadījumos vairums korporatīvo kultūru runā par inovāciju pieņemšanu, bet praksē tām pretojas. Vadītājiem būtu jāmaina iekšējā uzvedība, iedibinot kultūras attieksmi, kas atbalsta inovācijas. Tomēr korporatīvā kultūra nemainās viegli vai ātri. Šādas pārmaiņas prasa konsekventu saziņu un, atkal, vadītāju iesaistīšanos.

### **5. Vide**

Līdztekus kultūrai vide ir ļoti nemateriāls un grūti maināms faktors, kas var viegli palēnināt vai kavēt inovāciju, ja tā nav atbilstoša mērķim. Vadītājiem ir jāidentificē visi procesi, grupas un funkcijas, kas vajadzīgas, lai paātrinātu inovatīvas idejas nonākšanu no koncepcijas līdz komerciālam produktam vai pakalpojumam. Viņiem ir arī jāveicina pāreja starp šiem pašiem procesiem, grupām un funkcijām, lai samazinātu vai novērstu šķēršļus un atšķirības starp tiem.

### **6. Motivācija un rādītāji**

Kā jūs motivējat cilvēkus inovācijām? Vai viņu atalgojuma sistēmā ir iekļauta inovācija? Ja atzinība ir saistīta tikai ar ikdienas darbu un nav nekāda stimula, jūs nekad nerasnēsiet daudz inovāciju. Līdz ar to vadītājiem ir pastāvīgi jāidentificē un jāizstrādā jauni motivējoši pasākumi un programmas (piemēram, jaunas lomas un karjeras iespējas). Ņemot vērā to, ko jau esam apsprieduši, ir svarīgi atzīmēt, ka inovācijai ir vajadzīgi ad hoc pasākumi un rādītāji, kas nav ROI, kas joprojām ir visbiežāk izmantotā metrika.

### **7. Kopīga valoda un saziņa**

Visus sešus iepriekš minētos elementus vieno kopīga valoda. Jūsu vēstījums, jūsu veiktās darbības un iesaistīšanās līmenis ir svarīgs un sūta signālus pārējiem organizācijas darbiniekiem. Vadītājiem ir jāvienojas par vienotu valodu un inovācijas definīciju, kā arī



bieži un skaidri jāsažinās par to. Un, kad vien iespējams, vadībai ir ne tikai jārunā par inovāciju — līdzdalība un regulāra ziņošana ir būtiski faktiskās iesaistīšanās rādītāji.

Lai vienkāršu ideju pārvērstu par inovāciju, organizācijām jāņem vērā šādi pieci procesi, un visi šie procesi ir savstarpēji saistīti, jo to pamatā ir sadarbība un partnerība ar citiem departamentiem vai vadītājiem:

- **Identificēt iespējas**

Organizācijām jānodrošina, ka idejas tiek fiksētas ar dažādiem līdzekļiem un uzglabātas kopā ar attiecīgajiem datiem. Arī uzņēmuma iekšienē ir jābūt labai saziņai starp nodaļām, lai nodrošinātu kopīgu izpratni un veiktu iekšējo intelektuālā īpašuma portfeļa analīzi, pārskatot un uzturot atjauninātu datubāzi. Organizācijas, kas identificē, aizsargā un maksimāli izmanto intelektuālo īpašumu, var gūt labumu no finansiālās un statusa / reprezentācijas izaugsmes. Ir vairāki veidi, kā to izdarīt:

- ideju fiksēšana un glabāšana ar attiecīgiem datiem (piemēram, koncepcijas datums, piefiksēšanas datums).

Tas var kalpot kā pierādījums vēlākā apstrīdēšanas vai strīda gadījumā.

- izveidot labu saziņu starp iesaistītajām struktūrvienībām, lai nodrošinātu kopīgu izpratni par to, kas ir organizācijas vērtīgākā tehnoloģija, un lai saskaņotu tās pētniecības un izstrādes plānu, esošos izgudrojumus un mārketinga pieeju.
- pastāvīgi jāapzina potenciālās inovācijas iespējas, jo īpaši, ja tās vēl nav iekļautas vai aizsargātas ar citu personu IĪT, vienmēr sekojot līdzi tirgus tendencēm un iesaistoties inovācijas partnerībās.

- **Izveidot koncepcijas**

Organizācija pārbauda iekšējos intelektuālā īpašuma ierakstus / datubāzi, lai izmantotu esošu intelektuālo īpašumu, kas attiecas uz koncepcijas radīšanu, kā arī trešo pušu intelektuālajam īpašumam, lai novērtētu saistītos riskus un iespējas radīt koncepcijas no daudzsološām idejām vai potenciāliem risinājumiem. Organizācijām ir jābūt arī noteiktai un prioritizētai IĪ radīšanas un aizsardzības jomai.

- **Iekšējās datubāzes pārskatīšana, lai noteiktu potenciālās iespējas turpmākam IĪ**

Jāņem vērā daži aspekti:

- analizēt un izvērtēt konstatējumus, lai labāk izceltu potenciālos partnerus vai licences un paredzētu riskus un iespējas.
- trešo pušu intelektuālā īpašuma pārbaude, lai novērtētu saistītos riskus un iespējas.
- Izveidoto labāko koncepciju pierādījumu uzskaitē.

- **Konceptu apstiprināšana**

Organizācija izstrādā analīzi, lai novērtētu riskus un iespējas un nodrošinātu atbilstību starp apstiprinātajām koncepcijām un IĪ stratēģiju.

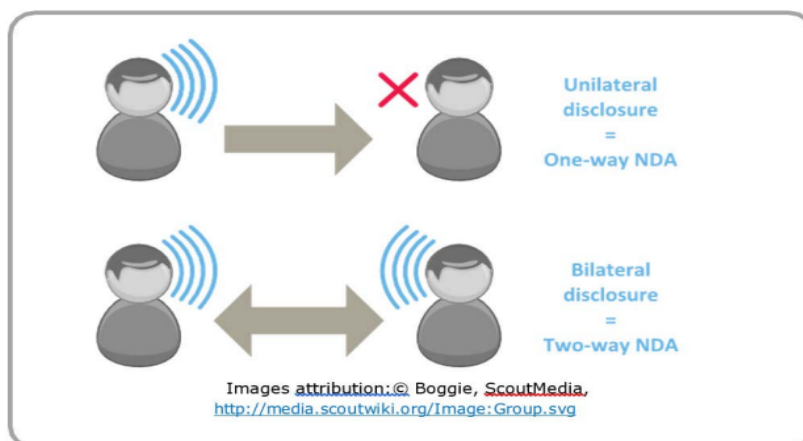
- **Potenciālā sadarbība**

Potenciālā sadarbība varētu novērst apstiprināto koncepciju nenoteiktību, savukārt skaidrs process (konfidencialitātes un komercnoslēpuma aizsardzības pasākumi, piemēram, līgumi par informācijas neizpaušanu (NDA)) nodrošina nepārtrauktu intelektuālā īpašuma aizsardzību, apstiprinot intelektuālā īpašuma stratēģiju ar apstiprinātajām koncepcijām.

### Līgums par informācijas neizpaušanu (NDA)

Konfidencialitātes līgumus sauc arī par konfidencialitātes līgumiem, un tie ir privāti līgumi, ar kuru palīdzību tiek nodrošināta vērtīgas informācijas drošība.

Juridiski saistoši līgumi, kas paredz nosacījumus, saskaņā ar kuriem viena puse (izpaužošā puse) konfidenciali izpauž informāciju otrai pusei (saņēmējai pusei). Sarunvalodā var teikt, ka vislabākais veids, kā aizsargāt konfidencialu informāciju, ir to vispār neizpaust, taču tas nozīmētu, ka nevarētu tikt radīts neviens izgudrojums vai inovācija. Informācijas neizpaušanu var veikt arī saskaņā ar divpusēju informācijas izpaušanu (divpusēja informācijas neizpaušana).



3.4.1. attēls Vienvirziena un divvirzienu NDA

**Komercnoslēpumi** ir intelektuālā īpašuma (IĪ) tiesības uz konfidencialu informāciju, ko var pārdot vai licencēt.

Kā jūs varat apgalvot, ka informācija ir komercnoslēpums? Pirmkārt, tai jābūt vērtīgai no komerciālā viedokļa, tāpēc tā ir jāglabā kā noslēpums, kas ir zināms tikai ierobežotam personu lokam un kas veic pasākumus, lai saglabātu informāciju slepenībā, tostarp noslēdzot konfidencialitātes līgumus ar iesaistīto organizāciju darījumu partneriem un darbiniekiem. Komercnoslēpums var būt tehniskās informācijas (ražošanas procesi, farmaceitisko testu dati, dizainparaugi un datorprogrammu rasējumi u.c.) un komerciālās informācijas (izplatīšanas metodes, piegādātāju un klientu saraksts un reklāmas stratēģijas) kombinācija.

No ētikas viedokļa komercnoslēpumus varētu būt grūti izprast vai ņemt vērā, tāpēc atkarībā no tiesību sistēmas komercnoslēpumu tiesiskā aizsardzība ir daļa no vispārējā aizsardzības pret negodīgu konkurenci jēdziena. Pretēji komercnoslēpumiem pastāv organizācijas, kas



pieļauj negodīgu rīcību, piemēram, rūpniecisko vai komerciālo spiegošanu, līguma pārkāpšanu un uzticības pārkāpšanu.

Ņemot vērā organizācijas interesi ieviest inovācijas, prioritāte būs pētniecība un izstrāde vai tirgus analīze, kas nozīmē, ka pētniecības un izstrādes rezultāti varētu radīt tāda paša veida informāciju, ko kā komercnoslēpumu glabā cits īpašnieks. Tā kā komercnoslēpumu var viegli atklāt citi, izmantojot savas izpētes metodes, organizācijām ir jāpieliek maksimālas pūles, lai to saglabātu (avots: WIPO).

- Līgums par informācijas neizpaušanu (NDA): darbiniekiem un sadarbības partneriem jāparaksta līgums par informācijas neizpaušanu, kas neļauj izpaust uzņēmuma konfidenciālo informāciju.
- Nekonkurēšanas līgums (NCA): darba devējiem ir jāprasa darbiniekiem, darbuņēmējiem un konsultantiem parakstīt nekonkurēšanas līgumu, lai novērstu viņu iesaistīšanos konkurences cīņā pēc darba/pakalpojuma līguma beigām.
- Robusta IT drošības infrastruktūra
- Svarīgu dokumentu pieejamības kontrole
- Patenti

Mēs lasām, ka daži uzņēmumi ir "līderi inovāciju jomā" tikai tāpēc, ka tiem pieder liels skaits patentu.

Patenti ir pierādījums tam, ka izgudrojums ir izgudrots, ka izgudrojums ir radies pirmais, un tas ir dokumentēts juridiskā procesā. Šo izgudrojumu lietderība netiek pierādīta, tāpēc "izgudrojumi" ne vienmēr ir līdzvērtīgi "inovācijām". Dzīvē neizmantoti patenti nav inovācija. Inovācija nozīmē reālu progresu un ceļu uz uzņēmuma finansiālo rentabilitāti.

*Tā patenti ir pierādījums tam, ka izgudrojums ir izgudrots, ka izgudrojums ir radīts pirmais un dokumentēts juridiskā procesā (Jansen, 2022). Pat tas, ka pieder izgudrojumu patenti, kas nenozīmē, ka izgudrojums pats par sevi ir kaut kas tāds, kas varētu būt noderīgs vai veiksmīgs, proti, izgudrojumi nav vienādi ar inovācijām. Nelietoti patenti nav inovācija. Tomēr patentēšanai ir nozīme inovāciju procesā. Tajā pašā rakstā "Kāda ir atšķirība starp inovāciju un izgudrojumu" Jansens (Jansen, 2022) norādīja, ka *patentu process un tiesību sistēmas visā pasaulē atzīst izgudrotāja tiesības un palīdz viņam, izveidojot sistēmu, kas dod iespēju noteiktu laiku izmantot savus izgudrojumus, gūstot finansiālu labumu.**

Ja kāds kaut ko izgudro un viņam pieder tiesības, viņš var arī izstrādāt turpmākas izgudrojumu kombinācijas, sadarbojoties ar citiem IĪT īpašniekiem.

- **Izstrādāt risinājumus**

Šis process ir saistīts ar risinājumu izstrādi, veicot IĪ analīzi, kas varētu samazināt dažādu identificēto risku potenciālu un atjaunināt īstenojamo risinājumu uzskaiti. Inovāciju veicināšanas atslēga ir procedūras ieviešana, lai nodrošinātu intelektuālā īpašuma aizsardzību. Tāpēc organizācijām sava darbība jāstrukturē tā, lai:

- pastāvīgi atjaunināt IĪ portfeli.
- IĪ analīze attiecībā uz riskiem un iespējām





— skaidru priekšstatu par inovācijas darbībām un apstiprinātām koncepcijām.

- **Risinājumu ieviešana**

Izmantojot šo procesu, organizācija izstrādā riska vadības stratēģiju, lai mazinātu iespējamus intelektuālā īpašuma riskus un nodrošinātu pastāvīgu inovācijas iniciatīvu plūsmu, stiprinot intelektuālā īpašuma aktīvus (sadarbība / kooperācija, no finanšu, attīstības viedokļa). Intelektuālā īpašuma vadības darbības ir pirmais solis ceļā uz īstenojamu risinājumu ieviešanu. Lai nodrošinātu efektīvu ieviešanu, organizācijai vienmēr jāstrādā pie tā, lai maksimāli palielinātu visu IĪ vadības darbību vērtību un mazinātu riskus.

Organizācijas, kurām ir vajadzīgs atbalsts visā inovācijas procesā un veidi, kā palielināt inovācijas spējas, var piekļūt **IĪ palīdzības dienestam**, kas atbalsta ES / KOS MVU un pētniekus, kuri piedalās ES finansētos projektos, lai aizsargātu un īstenotu savas intelektuālā īpašuma (IĪ) tiesības.

Intelektuālā īpašuma jautājumi var būt sarežģīti un juridiskā žargona pilni. IĪ palīdzības dienests palīdz organizācijām orientēties šajā vidē un nodrošina ieinteresētajām organizācijām rīkus, lai labāk izprastu, kā intelektuālais īpašums attiecas uz uzņēmējdarbību, produktu vai pētniecības un izstrādes darbībām un rezultātiem. Tas ļauj iegūt informāciju un pieņemt stratēģiskus lēmumus attiecībā uz aktīviem. IĪ palīdzības dienests piedāvā atbalstu par tādām tēmām kā: patenti, lietderīgie modeļi, preču zīmes, preču zīmes, rūpnieciskie dizainparaugi, autortiesības, komercnoslēpumi, un organizācijām ir viegli pieejama arī IĪ resursu bibliotēka, kas piedāvā brīvu piekļuvi IĪ materiāliem ES MVU, kuri veic uzņēmējdarbību Āfrikā, Ķīnā, Eiropā, Indijā, Latīņamerikā un Dienvidaustrumāzijā.

## Secinājums

Stratēģiskās prasmes ir neatņemama inovāciju efektīvas vadības sastāvdaļa organizācijā. Tās ietver spējas plānot, analizēt, vadīt un īstenot inovācijas iniciatīvas, kas atbilst stratēģiskajiem mērķiem un tirgus iespējām. Pilnveidojot šīs prasmes, organizācijas var orientēties inovācijas sarežģītībā, nodrošinot, ka tā ne tikai iesakņojas, bet arī uzplaukst, veicinot ilgtspējīgu izaugsmi un konkurētspējas priekšrocības.





## 4. Finanšu un cilvēkresursu prasmes

### Ievads

Inovāciju vadības stratēģija ir daudzpusīga disciplīna, kas prasa dažādu prasmju apvienojumu, lai veicinātu radošuma, efektivitātes un konkurētspējas kultūru organizācijā. No tām finanšu un cilvēkresursu (CR) prasmēm ir izšķiroša nozīme inovācijas vides veidošanā. Šīs prasmes sniedz būtisku ieguldījumu zināšanu un intelektuālā kapitāla efektīvā vadībā, progresīvas cilvēkresursu politikas izstrādē, kā arī finansiālo stimulu un ieguldījumu īstenošanā. Kopā tās veicina organizācijas virzību uz inovācijas uzlabošanu un ilgtspējīgu konkurētspēju.

### 4.1 Pārvaldīt zināšanas un intelektuālo kapitālu un atbalstīt inovāciju attīstību cilvēkresursu politikā.

Mūsdienu dinamiskajā uzņēmējdarbības vidē organizācijas arvien vairāk atzīst cilvēkresursu (CR) būtisko lomu inovāciju veicināšanā, darbinieku iesaistes veicināšanā un stratēģisko mērķu sasniegšanā. Zināšanu un intelektuālā kapitāla vadība ietver sistemātisku organizācijas zināšanu aktīvu identificēšanu, apkopošanu, izplatīšanu un izmantošanu, lai radītu vērtību un saglabātu konkurētspējas priekšrocības. Cilvēkresursu jomā tas nozīmē izmantot darbinieku kolektīvās zināšanas, atziņas un pieredzi, lai izstrādātu un īstenotu politiku un praksi, kas uzlabo organizācijas darbību un darbinieku labklājību.

Lai atbalstītu inovāciju attīstību cilvēkresursu politikā, ir vajadzīga proaktīva pieeja jaunu ideju izpētei, eksperimentēšanai ar jaunām pieejām un pārmaiņu pieņemšanai. Veicinot inovāciju kultūru cilvēkresursu jomā, organizācijas var pielāgoties mainīgajai darba realitātei, risināt jaunus izaicinājumus un izmantot izaugsmes un attīstības iespējas.

Apskatīsim dažus soļus un apsvērumus, kas var palīdzēt vadīt zināšanas un intelektuālo kapitālu un atbalstīt inovāciju personāla politikas izstrādi:

1. Izpratne par zināšanu vadību
2. Intelektuālā kapitāla vadība
3. Zināšanu apmaiņa un sadarbība
4. Inovācijas cilvēkresursu politikā
5. Veiktspējas mērīšana un novērtēšana
6. Ētiski un juridiski apsvērumi



## 1. Izpratne par zināšanu vadību

Zināšanu vadība ir sistemātisks process, kas ietver zināšanu aktīvu identificēšanu, apkopošanu, organizēšanu, koplietošanu un izmantošanu organizācijā. Sākas ar dažādu zināšanu veidu, tostarp tiešo zināšanu, identificēšanu organizācijā. Kad zināšanas ir identificētas, tās ir jāfiksē un jādokumentē. Tas var ietvert dažādas metodes, piemēram, dokumentāciju, datubāzes, intervijas un prāta vētras sesijas, lai nodrošinātu, ka netiek zaudētas vērtīgas atziņas un zināšanas. Zināšanu organizēšana ietver to strukturēšanu lietotājiem pieejamā un nozīmīgā veidā. Tas var ietvert zināšanu iedalīšanu kategorijās dažādās krātuvēs, taksonomiju izveidi vai metadatu izmantošanu, lai atvieglotu meklēšanu un atgūšanu. Turklāt zināšanu vadība uzsver zināšanu apmaiņas nozīmi visā organizācijā, lai veicinātu sadarbību un mācīšanos. Zināšanu vadības galīgais mērķis ir izmantot organizācijas zināšanu resursus, lai informētu lēmumu pieņemšanu, risinātu problēmas un veicinātu inovācijas. Padarot zināšanas viegli pieejamas un viegli pieejamas darbiniekiem, organizācijas var uzlabot produktivitāti, efektivitāti un konkurētspēju.

## 2. Intelektuālā kapitāla vadība

Intelektuālā kapitāla vadība (IKV) ir stratēģisks process, kurā tiek identificēti, novērtēti, kopti un izmantoti organizācijas intelektuālie aktīvi, lai palielinātu tās vērtību, konkurētspēju un inovācijas. Intelektuālais kapitāls attiecas uz nemateriālajiem aktīviem, kas veicina organizācijas darbību un rada vērtību, kas pārsniedz fiziskos un finanšu resursus.

a) organizācijas darbinieku zināšanas, prasmes, kompetence un radošums. Cilvēkkapitāls ietver individuālās kompetences, pieredzi un talantus, kas veicina organizācijas panākumus.

b) organizatoriskā infrastruktūra, procesi, sistēmas, patenti, preču zīmes, datubāzes un patentētas tehnoloģijas, kas atbalsta zināšanu radīšanu un izplatīšanu organizācijā. Strukturālais kapitāls ietver intelektuālo īpašumu, organizācijas kultūru un zināšanu vadības sistēmas.

c) ārējās attiecības, tīkli, partnerības un sadarbība, ko organizācija veido ar ieinteresētajām pusēm, piemēram, klientiem, piegādātājiem, investoriem un nozares kolēģiem. Attiecību kapitāls ietver zīmola reputāciju, klientu lojalitāti un stratēģiskās alianses, kas uzlabo organizācijas konkurētspēju.

## 3. Zināšanu apmaiņa un sadarbība

Zināšanu koplietošana un sadarbība ir organizācijas veiksmes pamatelementi mūsdienu zināšanu ekonomikā. Tās ietver informācijas, ideju, pieredzes un paraugprakses apmaiņu starp indivīdiem un komandām organizācijā, lai veicinātu inovācijas, sekmētu problēmu risināšanu un sekmētu kolektīvu mācīšanos. Tām vajadzīga cieņas un brīvības gaisotne, lai ikviens varētu paust viedokli un idejas, nebaidoties no kritikas. Turklāt uzņēmumi, kas vēlas paplašināt darbinieku redzesloku, nodrošina viņiem seminārus un mācību programmas, lai stimulētu jaunas idejas un zināšanas. Tie lūdz viņiem atgriezenisko saiti par novērojumiem un komentāriem, lai pilnveidotu zināšanas. Ņemot vērā viedokļu mērķi, uzņēmums var pāriet pie inovatīvas darbības.





leviešot šos principus un stratēģijas, organizācijas var izveidot sadarbības kultūru, kurā zināšanu apmaiņa tiek novērtēta, veicināta un iestrādāta ikdienas praksē, veicinot inovācijas, sekmējot darbinieku iesaistīšanos un uzlabojot organizācijas veikspēju.

#### **4. Inovācijas cilvēkresursu politikā**

Inovācijas cilvēkresursu politikā ir ļoti svarīgas, lai organizācijas varētu pielāgoties mainīgajai darbaspēka dinamikai, apmierināt darbinieku vajadzības un saglabāt konkurētspēju strauji mainīgajā uzņēmējdarbības vidē. Ieviešot inovācijas cilvēkresursu jomā, organizācijas var izveidot elastīgāku, elastīgāku un uz darbiniekiem orientētu darbavietu, kas veicina organizācijas panākumus. Ir konstatēts, ka, dodot darbiniekiem brīvību plānot darba grafiku un plānot darba laiku, viņi ir produktīvāki. Uzņēmumi, kas vēlas attīstīties, integrē daudzveidības, vienlīdzības un iekļaušanas principus personāla politikā, izmantojot inovatīvas programmas un iniciatīvas. Īsteno mācības par neapzinātiem aizspriedumiem, iekļaujošu vadītāju attīstību un daudzveidības darbā pieņemšanas stratēģijas, lai radītu iekļaujošāku un vienlīdzīgāku darba kultūru. Modernizējiet mācīšanās un attīstības programmas, izmantojot tehnoloģijas un pieredzē balstītas mācīšanās metodoloģijas. Piedāvājiet personalizētus mācību ceļus, mikromācību moduļus, virtuālās realitātes simulācijas un mācību iespējas darba vietā, lai atbalstītu nepārtrauktu prasmju pilnveidi un karjeras izaugsmi.

#### **5. Veikspējas mērīšana un novērtēšana**

Veikspējas mērīšana un inovācijas novērtēšana cilvēkresursu kontekstā ietver to cilvēkresursu iniciatīvu efektivitātes novērtēšanu, kuru mērķis ir veicināt organizatorisko inovāciju, palielināt darbinieku iesaistīšanos un sekmēt radošuma un nepārtrauktu uzlabojumu kultūru.

Ir svarīgi izstrādāt īpašus rādītājus, lai novērtētu CR inovācijas iniciatīvu ietekmi. Tās var ietvert ieviesto inovatīvo cilvēkresursu politiku skaitu, to, kā to darbinieku procentuālais īpatsvars, kuri piedalās inovāciju programmās, vai darbinieku apmierinātības līmenis ar inovatīvu CR praksi.

Uzņēmumiem būtu arī jānovērtē inovācijas kultūras stiprums organizācijā, jo īpaši cilvēkresursu jomā. Tie novērtē tādas rādītājus kā darbinieku līdzdalības līmenis inovācijas pasākumos, ideju ģenerēšanas biežums un tas, cik lielā mērā inovatīvas idejas tiek īstenotas cilvēkresursu praksē.

#### **6. Ētiski un juridiski apsvērumi**

Ieviešot inovācijas cilvēkresursu praksē, ētiskie un juridiskie apsvērumi ir ļoti svarīgi. Organizācijām vajag:

- a) Nodrošināt atbilstību datu aizsardzības tiesību aktiem un noteikumiem, piemēram, Vispārīgajai datu aizsardzības regulai (GDPR) vai Veselības apdrošināšanas pārnēsāmības un atbildības likumam (HIPAA).
- b) aizsargāt darbinieku datus, kas savākti inovāciju iniciatīvu laikā, piemēram, atgriezeniskās saites aptaujās vai veikspējas analīzē, un saņemt atbilstošu piekrišanu datu apstrādei.





c) Izstrādājot vai ieviešot inovatīvu CR praksi, ievērot intelektuālā īpašuma tiesības un konfidencialitātes nolīgumus.

d) sekot līdz attiecīgajiem likumiem, noteikumiem un nozares standartiem, kas reglamentē cilvēkresursu praksi, un nodrošināt atbilstību juridiskajām prasībām, īstenojot inovāciju iniciatīvas.

e) demonstrēt ētisku vadību un godprātību, vadot cilvēkresursu inovācijas centienus. rādīt piemēru, ievērot ētikas principus lēmumu pieņemšanā un veicināt ētiskas uzvedības un atbildības kultūru visā organizācijā.

Nobeigumā jāsecina, ka efektīva zināšanu un intelektuālā kapitāla vadība, vienlaikus atbalstot inovāciju attīstību cilvēkresursu politikā, ir būtiska, lai organizācijas varētu attīstīties mūsdienu dinamiskajā uzņēmējdarbības vidē. Izmantojot intelektuālos aktīvus un veicinot inovāciju kultūru cilvēkresursu funkcijās, organizācijas var veicināt darbinieku iesaistīšanos, uzlabot organizācijas veiktspēju un sasniegt stratēģiskos mērķus.

Tomēr ir ļoti svarīgi, lai organizācijas inovāciju iniciatīvās pievērstos ētiskiem un juridiskiem apsvērumiem, nodrošinot atbilstību datu privātuma likumiem, nediskriminācijas principiem un intelektuālā īpašuma tiesībām. Piešķirot prioritāti pārredzamībai, taisnīgumam un atbildībai, organizācijas var veidot uzticību darbinieku vidū, mazināt riskus un ievērot ētikas standartus cilvēkresursu inovācijas praksē.

Būtībā efektīva zināšanu un intelektuālā kapitāla vadība apvienojumā ar apņemšanos ieviest inovācijas cilvēkresursu politikā ļauj organizācijām būt soli priekšā, veicināt organizācijas izaugsmi un radīt tādu darba vidi, kurā darbinieki var uzplaukt un veicināt organizācijas panākumus. Nepārtraukti uzlabojot un koncentrējoties uz cilvēkresursu stratēģiju saskaņošanu ar uzņēmējdarbības mērķiem, organizācijas var nodrošināt ilgtermiņa panākumus aizvien pieaugošas konkurences apstākļos.

## **4.2. Valsts atbalsts un finanšu pieejamība, lai virzībai uz inovācijām un konkurētspēju**

Situācija ar valsts ieguldījumu un dotāciju programmām inovāciju vadībai un konkurētspējas uzlabošanai dažādās valstīs ir ļoti atšķirīga. Lielākās atšķirības izriet no izpratnes trūkuma par šiem jautājumiem un no tā, ka mērķtiecīga inovāciju vadība ir kaut kas pilnīgi jauns — nav nejaušība, ka inovāciju vadības standarti tiek izstrādāti tagad, inovāciju vadības termini tiek definēti tagad, un līdz šim nekas līdzīgs plašā mērogā nav bijis. Lai ilustrētu atšķirību, var izmantot sakāmvārdu: "Dod cilvēkam zivi, un tu viņu pabarosi uz vienu dienu; iemāci cilvēkam zvejot, un tu viņu pabarosi uz visu mūžu." Diemžēl ļoti daudzās valstīs atbalsts inovācijām ir vairāk saistīts ar to, ka cilvēkam dod zivi, nevis māca viņu zvejot. Atbalsts konkrētām inovācijām ir saistīts ar zivs došanu, labākajā gadījumā — ar tārpa došanu, lai zivs tiktu noķerta, bet ne ar vides radīšanu nākotnes inovācijām zvejniecībā.



Piemēram, šogad Latvija sāka gatavot atbalsta programmu Eiropas Savienības 1. politikas mērķa "Viedāka Eiropa" specifiskā atbalsta mērķa "Stiprināt pētniecības un inovāciju kapacitāti un progresīvo tehnoloģiju pārnesi uz uzņēmumiem". Sākotnējā dokumenta tekstā atbalsts inovācijām tika sajaukts ar atbalstu inovāciju vadības sistēmām, taču pēc precizēšanas no dokumenta tika svītrots jebkāds atbalsts inovāciju vadības sistēmu izveidei un attīstībai Latvijā. Šobrīd vienīgā atbalsta programma inovāciju vadības sistēmu ieviešanai Latvijā ir Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras Eiropas Savienības struktūrfondu ietvaros sniegtais atbalsts eksportam ar nosacījumu, ka uzņēmumi eksportē un ka galvenais klients vai nozare kā minimālo prasību izvirza sertificētas inovāciju vadības sistēmas esamību. ISO 56001 sertifikācija varētu būt pieejama no 2024. gada beigām, tiktu atbalstītas tikai pašas sertifikācijas izmaksas, nevis inovāciju vadības sistēmas izveide, konsultāciju pakalpojumi netiek atbalstīti. Ja sertifikācija nav sekmīga, atbalsts netiek sniegts.

Problēma Latvijā un citās līdzīgās valstīs ir atbildīgo iestāžu darbinieku kompetences trūkums — atbalstam jābūt vienmērīgam visos posmos no politikas veidošanas līdz gala produktam, nevis tikai atsevišķu elementu atbalstam. Ne velti termins "izstāžu tūrisms" ir radies, lai apzīmētu finansējuma piešķiršanu uzņēmumu dalībai dažādās izstādēs un darījumu vizītiem ārvalstīs, kurām nav reāla seguma un pamatojuma. Nereti rodas situācijas, kad uzņēmēji izstādē demonstrē jaunradītos produktus, precīzāk, prototipus, tiek atrasts potenciālais klients, kurš pieprasa atbilstošu atbilstības dokumentācijas komplektu, dažādus sertifikātus u. c., bet izrādās, ka uzņēmumam to nav un viņš tos nemaz nevar iegūt, piemēram, produkts neatbilst kādai no tam izvirzītajām prasībām. Būtu normāli vai nu definēt, ka šajā izstādē tiek meklēti nevis klienti, bet gan partneri, lai izstrādātu produktu tirgum, vai arī atļaut piedalīties izstādē tikai pēc tam, kad ir iegūti visi attiecīgie sertifikāti un produkti ir pārbaudīti. Pretējā gadījumā atbalsts ir bezjēdzīgs, jo produkts nav gatavs tirgum, un uzņēmums, iespējams, pat nespēs izstrādāt tirgum gatavu produktu.

Ja Latvijas piemērs bija negatīvs, t.i., praksē nav pieejams atbalsts inovāciju vadības sistēmu izveidei, tad ir valstis ar pārdomātāku atbalsta sistēmu. Trinidāda un Tobāgo, kas ir līdzīga izmēra valsts, bet pieskaitāma jaunattīstības valstu grupai, mērķtiecīgāk atbalsta inovāciju vadību, par ko liecina tās starptautiskās aktivitātes — dalība 83 ISO (Starptautiskās standartizācijas organizācijas) tehniskajās komitejās, kamēr Latvijai ir tikai 27, arī pārējās TIMS projekta partnervalstīs ir daudz aktīvākas ISO tehniskajās komitejās:

Valsts	ISO TC skaits
Austrija	576
Griekija	224
Latvija	27
Nigērija	111
Portugāle	481
Rumānija	703
Spānija	684
Trinidāda un Tobāgo	83

4.2.1. attēls ISO TC pa valstīm

Kāds ir Trinidādas un Tobāgo noslēpums, lai sekmīgāk atbalstītu inovāciju vadības sistēmas valstī? Tā ir viņu nacionālā standartizācijas stratēģija NSS 2019— 2022, kurai ir atbilstošs valsts atbalsts ar finansējumu visos līmeņos.

1. Metodoloģija ietver valsts, reģionālās un starptautiskās prioritātes un racionalizē ieinteresēto personu ieguldījumu vienkāršotā procesā.
2. Metodoloģijas izmantošana nodrošina, ka standartu izstrādes process ir vairāk orientēts uz tirgu, elastīgāks un reaģē uz ieinteresēto personu vajadzībām.
3. Piecu cilvēku komanda bija pirmā, kas sāka šo iniciatīvu, pateicoties valsts finansējumam (3 no privātā sektora, 2 no valsts sektora).
4. Darba komitejas sastāvā ir 3 akadēmijas, 3 pētniecības / tehnoloģiju institūti, 2 valdības organizācijas, 7 privātā sektora uzņēmumi.

#### Aktivitātes:

- 1) Dalība Tirdzniecības un investīciju konvencijā un semināru rīkošana.
- 2) Darbs ar standartu izstrādi.
- 3) Dalība diskusijās par Globālo inovāciju indeksu (GII).
- 4) Inovāciju speciālista kā profesijas iekļaušana profesiju klasifikatorā

#### Atbalsts inovāciju vadības sistēmām:

- 1) Valsts attīstības stratēģija, Vīzija 2030.
- 2) Programma "Inovāciju nākotnes veidošana" tiek īstenota sadarbībā ar Eiropas Savienību (ES), Amerikas Attīstības banku (IDB) un Karību jūras reģiona rūpniecisko pētījumu institūtu (CARIRI). — 10 miljonus ASV dolāru finansē ES un IDB.

#### Inovācijas nākotnes veidošanai (STFOI) ir divi galvenie mērķi:



- 1) Galvenais mērķis ir veicināt privātā sektora inovācijas, kas var sekmēt jaunu izaugsmi, eksportu, kā arī tiešu un netiešu nodarbinātību un iztikas nodrošināšanu. — līdzīgi citām populārām inovāciju veicināšanas iniciatīvām.
- 2) Stiprināt vietējās inovāciju ekosistēmas koordināciju un ziņot par inovāciju rādītājiem kā pamatu plānošanai un politikas veidošanai — atbalsts inovāciju vides veidošanai.

Globālajā inovāciju indeksā (GII) 2023. gadā otrajā vietā ir Zviedrija. Tās sasniegumi ir balstīti uz mērķtiecīgu darbu tieši inovāciju vadības jomā. Zviedrijā ir neatkarīgs, valdības izveidots inovāciju institūts, kas veic pētījumus un palīdz uzņēmējiem šajā jomā. Ja vēlaties iegūt augstāko izglītību inovāciju vadības jomā, ir pieejamas dažas mācību programmas. Inovāciju vadība jau ir apstiprināta kā profesija Itālijā un dažās citās valstīs, bet, piemēram, sarunā ar Latvijas Nacionālo uzņēmējdarbības ekspertu padomi tika saņemta atbilde, ka šāda profesija Latvijā diez vai tiks apstiprināta tuvāko gadu laikā. Skaidrs, ka inovāciju vadības sistēmā ir jābūt inovāciju vadītājam. Ja inovāciju vadītāji nav sagatavoti, veiksmīga inovāciju vadības sistēma nav iespējama, tāpēc svarīgs ir valsts atbalsts tieši šādu profesiju apstiprināšanā, profesiju standartu un izglītības iestāžu atbilstošu mācību programmu veidošanā jaunajiem speciālistiem. TIMS projektā Latvija saskārās ar problēmu, ka nebija iespējams atrast nevienu cilvēku, kas strādātu organizācijā kā inovāciju eksperts vai inovāciju vadītājs. Tikai augstākās izglītības iestādēs bija dažas personas, kas bija atzītas par inovāciju ekspertiem (pat ne īsti inovāciju vadības speciālistiem). Zināšanu un prasmju trūkums ir būtisks šķērslis inovāciju vadības sistēmu attīstībai organizācijās.

Valsts	Maģistra līmeņa programmu skaits, kurās var apgūt Inovāciju vadību
Austrija	5
Grieķija	1
Latvija	1
Nigērija	0
Portugāle	9
Rumānija	1
Spānija	21

4.2.2.2. attēls: Maģistra līmeņa programmu skaits, kurās var apgūt Inovāciju vadību pa valstīm

### 4.3 Intelektuālā īpašuma vadība

Efektīvai intelektuālā īpašuma (IĪ) vadībai ir izšķiroša nozīme, lai aizsargātu un maksimāli palielinātu inovāciju vērtību uzņēmumā.

#### Intelektuālā īpašuma vadības sistēma

Izpratni par organizāciju un tās kontekstu veic:

- Ārējo un iekšējo jautājumu un apsvērumu noteikšana, kas attiecas uz organizācijas mērķiem un ietekmē tās spēju sasniegt IĪ stratēģiskos mērķus.
- Ieinteresēto pušu identificēšana.

Ārējās vides analīze ir balstīta uz šādu faktoru novērtējumu:

- Tirgus un kultūra; Tehnoloģijas; Juridiskie/regulatīvie un politiskie aspekti
- Ģeogrāfiskā darbības joma: Starptautiskā, valsts vai reģionālā.
- Laika grafiks — īstermiņa, vidēja termiņa vai ilgtermiņa.
- Iespējamās iespējas un draudi

Analizēt **iekšējo vidi** saistībā ar organizācijas uzņēmējdarbības un inovāciju stratēģijām un intelektuālā īpašuma aktīvu veidiem, ņemot vērā jautājumus, kas saistīti ar:

- a) uzņēmējdarbības un inovāciju vīzija, stratēģiskais virziens, esošā vadības prakse;
- b) uzņēmējdarbības un inovācijas mērķi un to sasniegšanas plānošana;
- c) esošais intelektuālais īpašums, kas pieder organizācijai vai ir licencēts citiem vai saņemts no citiem;
- d) procesa un resursu stiprās un vājās puses, kas var ietekmēt paredzēto IĪ mērķu sasniegšanu;
- e) kultūras aspekti, piemēram, vērtības, ētika, pārliecība, vēsture, novērotā uzvedība, attieksme un saistības dažādos organizācijas līmeņos.

#### Noteikt ieinteresētās personas

Noteikt ieinteresētās puses (iekšējās un ārējās, esošās un nākotnes), kas ir saistītas ar intelektuālā īpašuma vadību inovācijām, un noteikt to attiecīgās vajadzības, gaidas un piemērojamās prasības.

#### Sistemātiskas IĪ vadības izveide

Intelektuālā īpašuma vadības kontekstā organizācijai jāizlemj, vai inovācijas rezultātu padarīt publiski pieejamu bez ierobežojumiem, vai arī to aizsargāt.

dažādi intelektuālā īpašuma aizsardzības veidi (piemēram, autortiesības, komercnoslēpumi, preču zīmes u. c.).

#### IĪ vadības atbildība

Augstākā līmeņa vadībai jānodrošina, ka atbildība un pilnvaras par attiecīgajām funkcijām ir piešķirtas un paziņotas visā organizācijā. IĪ vadības pienākumi ir skaidri jānosaka, jādokumentē un jādara zināmi pārējiem organizācijas darbiniekiem.



Augstākā līmeņa vadībai jānodrošina, ka atbildība un pilnvaras par attiecīgajām funkcijām ir piešķirtas un paziņotas visā organizācijā. IĻ vadības pienākumi ir skaidri jānosaka, jādokumentē un jādara zināmi pārējiem organizācijas darbiniekiem.

IĻ pienākumi:

- Izstrādāt un īstenot IĻ stratēģiju, kas ir saskaņota ar inovācijas stratēģiju;
- IĻ vadībai vajadzīgo resursu un spēju nodrošināšana;
- Informēšana par efektīvas intelektuālā īpašuma vadības nozīmi visā organizācijā;
- Nodrošināt, lai IĻ vadība sasniegtu paredzēto(-os) rezultātu(-us);
- Izveidot un uzturēt organizācijas intelektuālā īpašuma aktīvu uzskaiti, lai nodrošinātu kontrolētu iekšēju un ārēju personu piekļuvi tiem;
- utt.

Var piešķirt **uzdevumus un pienākumus** attiecībā uz IĻ vadības darbībām:

- a) *kā daļa no esošajiem amatiem, piemēram, ar konkrētām funkcijām vai struktūrvienībām saistīti pienākumi; vai*
- b) *kā specializētas amata vietas, kurās galvenā uzmanība tiek pievērsta vispārējai intelektuālā īpašuma vadībai vai konkrētām intelektuālā īpašuma vadības iniciatīvām un darbībām.*

Šos pienākumus var uzņemt **viena persona vai komanda**, un tie var būt organizācijas iekšējie vai ārējie darbinieki.

## Kultūra

### Informētība

- Veicināt organizācijas kultūru**, kas atbalsta efektīvu intelektuālā īpašuma vadību.
- Veicināt izpratni par IĻ** visā organizācijā.
  - Piemēram, sniegt darbiniekiem izpratni par IĻ vadības politiku un procesiem, to mērķi un konkrētām gaidām saistībā ar viņu amata prasībām un to, kā viņi veicina IĻ vadības efektivitāti ikdienas darba operācijās.

### Darba vide

- mudināt visu **līmeņu vadību veicināt un demonstrēt apņemšanos vadīt intelektuālā īpašuma tiesības** un ņemt vērā sekas, ja tas netiek darīts.

## Cilvēkkapitāls

**Cilvēki:** apzināt, nodrošināt un nodrošināt vajadzīgo cilvēku pieejamību, apsvērt IĻ vadības ziņošanas mehānismu augstākajai vadībai, kas varētu ietvert periodiskus ziņojumus par pašreizējo resursu pietiekamību, lai apmierinātu organizācijas inovācijas vajadzības.

**Zināšanas un kompetence:** Noteikt, kādas zināšanas ir vajadzīgas, un nodrošināt, ka šīs zināšanas tiek uzturētas un ir pieejamas, kā arī pārvaldīt mainīgās prasības attiecībā uz IĻ vadību.

### Izglītība un mācības:

- izstrādāt mācību programmu, kas paredzēta, lai palielinātu informētību par IĻ.



- nodrošināt konkrētam amatam atbilstošas mācības un
- periodiski novērtēt pieejamo IĪ mācību efektivitāti, lai nodrošinātu, ka IĪ vadības procesi tiek izprasti un ievēroti visos organizācijas līmeņos.

Lai efektīvi pārvaldītu intelektuālā īpašuma tiesības, ir svarīgi apzināties, ka ar intelektuālā īpašuma portfeļa izveidi un uzturēšanu ir saistītas dažādas izmaksas (piemēram, izmaksas, kas saistītas ar intelektuālā īpašuma tiesību novērtēšanu, aizsardzību, reģistrāciju, uzturēšanu un īstenošanu, kā arī organizatorisko resursu izmaksas, piemēram, personāla un mācību izmaksas).

Intelektuālā īpašuma vadība jāuzskata par ilgtermiņa ieguldījumu, kas var radīt finansiālu atdevi un uzņēmējdarbības iespējas.

### Juridiskie apsvērumi

- Apzinieties, ka dažādiem intelektuālā īpašuma veidiem ir īpašas aizsardzības prasības.
- Izstrādāt procesu, lai **saglabātu un uzturētu attiecīgo intelektuālā īpašuma un inovāciju dokumentāciju.**

## IĪ palīdzības dienests

Intelektuālā īpašuma palīdzības dienests sniedz atbalstu ES MVU un pētniekiem, kas piedalās ES finansētos projektos, lai aizsargātu un īstenotu savas intelektuālā īpašuma (IĪ) tiesības.

Intelektuālā īpašuma jautājumi var būt sarežģīti un juridiskā žargona pilni. IĪ palīdzības dienests var palīdzēt MVU analizēt šo situāciju un sniegt rīkus, lai labāk izprastu, kā intelektuālais īpašums attiecas uz uzņēmējdarbību, produktiem vai pētniecības un izstrādes darbībām un rezultātiem. Tas ļaus MVU pieņemt informētus un stratēģiskus lēmumus attiecībā uz saviem aktīviem.

- Patenti
- Lietderības modeļi
- Preču zīmes
- Rūpnieciskais dizains
- Autortiesības
- Komerccnoslēpumi

Eiropas Intelektuālā īpašuma palīdzības dienesta ceļvedis var sniegt vērtīgu informāciju par intelektuālā īpašuma aizsardzību.

[https://intellectual-property-helpdesk.ec.europa.eu/system/files/2021-02/EU-IPR-Guide-IP-and-Contracts\(3\).pdf](https://intellectual-property-helpdesk.ec.europa.eu/system/files/2021-02/EU-IPR-Guide-IP-and-Contracts(3).pdf)

Organizācijai:

- a) **sniegt atbalstu juridiskajām darbībām, kas saistītas ar inovācijas procesiem**, kuru rezultātā tiek ieviesti risinājumi.
- b) **risināt juridiskus jautājumus** (piemēram, autortiesību, izgudrojumu, īpašumtiesību, intelektuālā īpašuma tiesību pārkāpumu un līgumiskos jautājumus).
- c) izstrādāt **procesu, lai glabātu un uzturētu attiecīgo intelektuālā īpašuma un inovāciju dokumentāciju** (piemēram, uzskaiti), pievēršoties šādiem aspektiem: uzraudzības termiņi un periodiska portfeļa pārskatīšana, lai nodrošinātu, ka aizsardzības veids un apjoms joprojām atbilst mērķim, vai lai vajadzības gadījumā to pielāgotu.

d) **apsvērt inovācijai pieejamā intelektuālā īpašuma aizsardzības termiņa ietekmi uz organizācijas intelektuālo īpašumu un plašāku inovācijas stratēģiju.**

e) **jāapzinās, ka dažādiem intelektuālā īpašuma veidiem ir īpašas aizsardzības prasības** (piemēram, patenti ir jāreģistrē katrā valstī, kurā vēlas aizsardzību, un komercnoslēpums ir jāaizsargā, ja tas ir vajadzīgs. Iļ izsardzība prasa veikt saprātīgus pasākumus to aizsardzībai) un ka katrs intelektuālā īpašuma veids nodrošina atšķirīgas tiesības.

f) **pievērsties trešo personu intelektuālajam īpašumam** atbilstoši organizācijas noteiktajai uz risku balstītajai pieejai (piemēram, licencēt, izstrādāt ap trešās personas intelektuālo īpašumu, ignorēt), lai līdzsvarotu potenciālās iespējas, riskus un veikto darbību sekas.

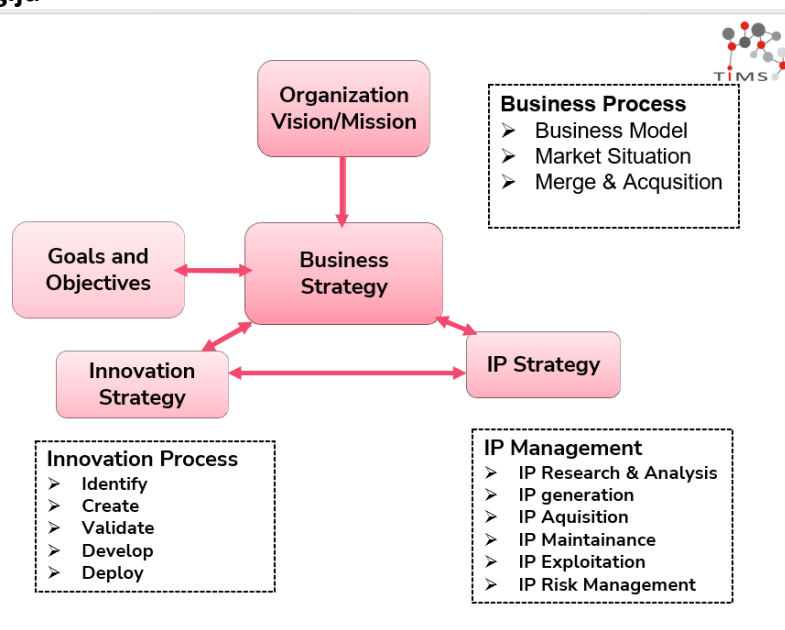
g) jāapzinās **riski un iespējas, kas saistīti ar valstīm, kurās ir atšķirīga tiesiskā regulējuma prakse un standarti.** Piemēram, dažādās jurisdikcijās var būt atšķirīgas juridiskās sekas trešo personu intelektuālā īpašuma uzraudzībai un novērtēšanai.

## Intelektuālā īpašuma stratēģija

Iļ stratēģijas mērķi tiek veidoti, pamatojoties uz:

- pareizu resursu piešķiršanu,
- noteiktajiem Iļ stratēģijas mērķiem un saistītajām politikām.
- samazināt ar inovācijas darbībām un iniciatīvām saistīto intelektuālā īpašuma risku un nodrošināt, ka organizācija saglabā īpašumtiesības vai piekļuvi inovācijas rezultātiem un / vai iznākumiem.
- optimizēt intelektuālā īpašuma aktīvus un palielināt inovācijas efektivitāti, iznākumu un / vai rezultātus.
- un organizācijas konkurētspējas stiprināšana, izmantojot intelektuālo īpašumu.

### Saistība starp organizācijas uzņēmējdarbības stratēģiju, inovāciju stratēģiju un intelektuālā īpašuma stratēģiju



4.3.1. attēls. Iļ stratēģijas shēma (attēls angļu valodā)

## IĻ stratēģija

### IĻ stratēģijas izstrāde

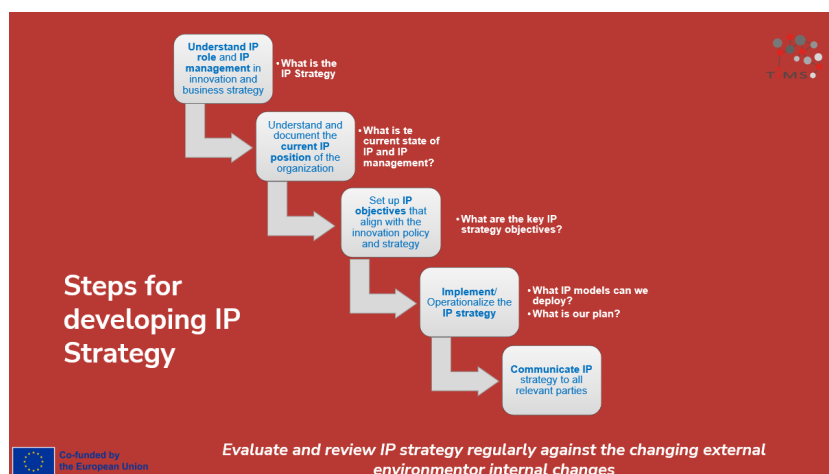
Organizācijas izstrādā intelektuālā īpašuma stratēģiju kā līdzekli organizācijas mērķu sasniegšanai, kas atbalsta organizācijas plašāku inovācijas un uzņēmējdarbības stratēģiju īstenošanu.

IĻ stratēģijas izstrādi veic:

- apsvērt intelektuālā īpašuma un intelektuālā īpašuma vadības nozīmi gan inovācijā, gan uzņēmējdarbības stratēģijā.
- organizācijas pašreizējās IĻ situācijas izpratne un dokumentēšana.
- un nosakot IĻ mērķus, kas atbilst inovācijas politikai un organizācijas ceļvedim.



4.3.2. attēls Stratēģijas izstrādes ceļvedis (attēls angļu valodā)



attēls 4.3.3.3. IĻ stratēģijas izstrādes posmi (attēls angļu valodā)



## IĪ stratēģijas īstenošana

Organizācija **īsteno IĪ stratēģiju un periodiski novērtē un pārskata to**, ņemot vērā mainīgo ārējo vidi vai iekšējās pārmaiņas, kas saistītas ar organizācijas stratēģijas attīstību.

IĪ stratēģijas novērtējumu veic:

- veikt organizācijas IĪ SVID analīzi.
- pārskatīt galvenos IĪ stratēģiskos mērķus un saprast, kā IĪ stratēģija ir saistīta ar organizācijas stratēģisko virzību.
- nosakot atbildīgos par IĪ stratēģijas īstenošanu un uzņēmējdarbības ietekmes novērtēšanu.

## WIPO akadēmija

Pasaules Intelektuālā īpašuma organizācija (WIPO) ir globāls forums intelektuālā īpašuma politikas, pakalpojumu, informācijas un sadarbības jomā.

WIPO Akadēmija ir izcilības centrs intelektuālā īpašuma (IĪ) izglītības un mācību jomā WIPO dalībvalstīm, jo īpaši jaunattīstības valstīm, vismazāk attīstītajām valstīm (VAV) un valstīm pārejas posmā. Akadēmija strādā, lai palīdzētu veidot cilvēkresursus intelektuālā īpašuma jomā, kas ir būtiski inovācijai.

Šeit jūs varat atrast bezmaksas tiešsaistes mācību kursus, kas palīdzēs apgūt zināšanas par IĪT aizsardzību.

Pārbaudiet saiti, lai skatītu mācību kalendāru:

<https://welc.wipo.int/acc/index.jsf>

## Secinājumi

Finanšu un cilvēkresursu prasmes ir neaizstājamas stabilas inovāciju vadības stratēģijas sastāvdaļas. Tās atvieglo zināšanu un intelektuālā kapitāla efektīvu vadību, atbalsta progresīvas cilvēkresursu politikas izstrādi, nodrošina intelektuālā īpašuma aizsardzību un monetizāciju, kā arī nodrošina būtiskus ieguldījumus un stimulus. Integrējot šīs prasmes inovācijas stratēģijā, organizācijas var izveidot stabilu pamatu ilgtspējīgām inovācijām un ilgtermiņa konkurētspējai.

