

Εργαλειοθήκη διαγνωστικού



Αυτή η εργαλειοθήκη αυτοαξιολόγησης έχει δημιουργηθεί για την εκτίμηση του πλαισίου συνεργασίας και δημιουργικότητας της οργανωτικής εξέλιξης των ΜμΕ, στα πλαίσια των γενικών προτύπων διαχείρισης της καινοτομίας.

Εισαγωγή

Η εργαλειοθήκη διαγνωστικού ελέγχου στοχεύει στα εξής:

- Τη δημιουργία ευκαιριών για τις ΜμΕ ώστε να βελτιώσουν σημαντικά τις επιδόσεις καινοτομίας τους, σύμφωνα με τα Ευρωπαϊκά πρότυπα διαχείρισης καινοτομίας που αφορούν τη διαχείριση της δημιουργικότητας και της συνεργασίας.
- Την παροχή ενός γρήγορου διαγνωστικού ελέγχου των ΜμΕ που θα τους βοηθήσουν να αξιολογήσουν τα κρίσιμα στοιχεία / χαρακτηριστικά που επηρεάζουν το επίπεδο δημιουργικότητας και συνεργασίας τους.
- Τη συμμετοχή των ιδιοκτητών ή/και διευθυντικών στελεχών των ΜμΕ σε μια εύκολη εκτίμηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων κατά την ανάπτυξη περιβάλλοντος δημιουργικότητας και συνεργασίας στις επιχειρήσεις τους.

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις ίδιες τις εταιρείες ή, εναλλακτικά, μπορεί να επικουρείται από σύμβουλο ή καθοδηγητή/επόπτη, εάν υπάρχει ανάγκη.

Η αξιολόγηση επιτρέπει τον εις βάθος προβληματισμό σχετικά με τη λειτουργία της εταιρείας από άποψη δημιουργικότητας και συνεργασίας στη δραστηριότητά της, αναλύοντας τα δυνατά της σημεία καθώς και τις περιοχές όπου χρειάζεται βελτίωση.

Υπάρχουν **τέσσερις βασικοί τομείς** της οργανωτικής εξέλιξης μια εταιρείας οι οποίοι μπορούν να αξιολογηθούν σε σχέση με τις πτυχές της συνεργασίας και της δημιουργικότητας:

1. Διοίκηση
2. Δίκτυα και συνεταιρισμοί
3. Δομή
4. Κουλτούρα

Κάθε τομέας χωρίζεται σε συγκεκριμένα πεδία/επιμέρους τομείς που καλούνται παράμετροι (3 ανά τομέα και 12 συνολικά), π.χ. 1.1. Όραμα και καθορισμός στόχων, 1.2. Κίνητρα και ανάθεση καθηκόντων, 1.3. Σχόλια και κριτικές Κάθε παράμετρος περιγράφεται και

βαθμολογείται σε μια **κλίμακα τεσσάρων επιπέδων** (ανάπτυξη, αύξηση, ωριμότητα και βιωσιμότητα), με βάση τέσσερις δηλώσεις. Κάθε δήλωση προσπαθεί να αντικατοπτρίσει την πιο πιθανή κατάσταση που αναμένεται σε αυτό το στάδιο της ανάπτυξης της εταιρείας, από την άποψη της συνεργασίας και της δημιουργικότητας.

Για να αποδώσει η διαδικασία αξιολόγησης

τα τρέχοντα αποτελέσματα, πρέπει να αξιολογηθεί κάθε παράμετρος και να τεθεί το αποτέλεσμα στο αντίστοιχο κουτί αξιολόγησης.

Ο διαγνωστικός έλεγχος προκαλεί τους ιδιοκτήτες ή/και τους διαχειριστές να προωθήσουν την αλλαγή, επισημαίνοντας τους τομείς προτεραιότητας που χρειάζονται παρέμβαση. Τους βοηθά, επίσης, να βελτιώσουν συγκεκριμένες παραμέτρους της επιχείρησης, ώστε να ενισχύσουν την καινοτομία και την ανάπτυξη. Αποτελεί συμπληρωματικό κομμάτι του **Εγχειριδίου Συστήματος Διαχείρισης της Καινοτομίας** για τις ΜμΕ και θα πρέπει να χρησιμοποιείται μαζί με τα εγχειρίδια Δημιουργικότητας και Συνεργασίας, όπου οι βασικοί όροι, οι ορισμοί και οι έννοιες επεξηγούνται και στηρίζονται στο πρότυπο CEN/TS 16555: κεφάλαια 5 και 6, τα οποία συνιστούν τα θεμέλια για όλα τα αποτελέσματα του **πρότζεκτ του INCREMENTA**.

ΤΡΟΠΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟΘΗΚΗΣ

Η εργαλειοθήκη αποτελείται από τα ακόλουθα

τρία μέρη:

1. Πλαίσιο διαγνωστικού ελέγχου αξιολόγησης (4 φύλλα Excel)
2. Φύλλο υπολογισμού (1 φύλλο Excel)
3. Προφίλ αξιολόγησης (διαγνωστικά διαγράμματα) - 2 φύλλα Excel

Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία, θα πρέπει να συμπεριληφθούν τα μέλη του προσωπικού, τα ενδιαφερόμενα μέρη και όσοι συνδέονται με την εταιρεία. Ο καθένας θα πρέπει να αξιολογήσει μεμονωμένα το στάδιο ανάπτυξης της εταιρείας και, κατόπιν, όλη η ομάδα να το συζητήσει και να συμφωνήσει με την τελική απόφαση με συναίνεση. Η αξιολόγηση συγκεκριμένων παραμέτρων της λειτουργίας της εταιρείας δεν είναι τόσο εύκολη, αφού τα μέλη της ομάδας και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου βλέπουν το πρόβλημα που αναλύεται διαφορετικά. Ωστόσο,

αυτή η προφανής αδυναμία του πλαισίου, μπορεί να αποδειχθεί ένα δυνατό σημείο του εργαλείου, καθώς θα δώσει τη δυνατότητα να έχετε μια πραγματική εικόνα του πλαισίου συνεργασίας και δημιουργικότητας της εταιρείας. Προκειμένου να μπορεί η ομάδα να βλέπει τη δυναμική της εταιρείας, θα πρέπει να δεσμευτεί ότι θα επαναλαμβάνει αυτή την άσκηση αξιολόγησης τακτικά, π.χ. μία φορά τον χρόνο.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Βήμα πρώτο:

Χρησιμοποιήστε το πλαίσιο αξιολόγησης διαγνωστικού ελέγχου

τις αντίστοιχες δηλώσεις και να επιλέξετε έναν από τους τέσσερις πιθανούς βαθμούς (κύρια πεδία) στους οποίους χωρίζεται το κεφάλαιο, ο οποίος ανταποκρίνεται περισσότερο κατά τη γνώμη σας στο επίπεδο προόδου. Κατόπιν, θα πρέπει να γράψετε τον επιλεγμένο αριθμό στο αντίστοιχο κελί (με κίτρινο). Οι ενέργειες

Πρέπει πρώτα να εξετάσετε προσεκτικά το όλο πλαίσιο (βλ. **A1, A2, A3, A4**) και μετά να αρχίσετε να το μελετάτε κεφάλαιο-κεφάλαιο (παράμετρο προς παράμετρο). Πρώτα πρέπει να αποκτήσετε μια ιδέα για το σε ποιο στάδιο ανάπτυξης (σε ποιο πεδίο της κλίμακας τεσσάρων επιπέδων) βρίσκεται η παράμετρος του οργανωτικού προφίλ της εταιρείας. Μετά από αυτό, θα πρέπει να διαβάσετε προσεκτικά αυτές πρέπει να γίνουν διαδοχικά και για τις 12 παραμέτρους της οργανωτικής εξέλιξης, με τις οποίες αξιολογείται το πλαίσιο συνεργασίας και δημιουργικότητας της ανάπτυξης της εταιρείας. Ένα παράδειγμα επιλογής και καταγραφής των επιδόσεων δίνεται για ένα από τα τέσσερα βασικά κεφάλαια/πεδία (1. Διοίκηση) στο παράρτημα **A1**.

Βήμα δεύτερο: Διαβάστε τα αποτελέσματα στο φύλλο υπολογισμού

Αφού ολοκληρώσετε την ανάγνωση των δηλώσεων, επιλέξετε τους κατάλληλους βαθμούς και συμπληρώστε την αντίστοιχη βαθμολογία και για τις 12 παραμέτρους της οργανωτικής εξέλιξης, θα πρέπει να περάσετε στο επόμενο στάδιο, να διαβάσετε τα αποτελέσματα στο φύλλο υπολογισμού (παράρτημα **A5**). Κάθε ένας από τους μεμονωμένους τομείς:

1. Διοίκηση, 2. Δίκτυα και συνεταιρισμοί, 3. Δομή και 4. Κουλτούρα, αξιολογείται αντιστοίχως ως ο μέσος όρος των τιμών των τριών παραμέτρων που περιλαμβάνει. Ακολουθώντας το παράδειγμα στο **A1**, όπου για την παράμετρο «1.1. Όραμα και καθορισμός στόχων» η βαθμολογία είναι 0,5, για τις παραμέτρους «1.2. Κίνητρα και ανάθεση καθηκόντων» και «1.3. Σχόλια και κριτικές» η βαθμολογίες είναι αντίστοιχα 1,0 και 1,25, μπορείτε να δείτε στο **A5** ότι το αποτέλεσμα για τον βασικό τομέα «1. Διοίκηση» θα είναι ο μέσος όρος των βαθμολογιών αυτών των τριών παραμέτρων (δηλαδή 0,92).

Βήμα τρίτο: Αξιολογήστε το προφίλ και ετοιμάστε ένα σχέδιο δράσης για τη βελτίωση

Αυτό το στάδιο της διαδικασίας είναι η ανάλυση του προφίλ της επιχείρησης με την απεικόνιση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιώντας γραφική απεικόνιση (προφίλ αξιολόγησης). Παράδειγμα δίνεται στα παραρτήματα **A6** και **A7**.

Το εργαλείο σας παρέχει δύο τύπους διαγραμμάτων - ένα διάγραμμα ράβδων και ένα διάγραμμα ραντάρ.

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε και τα δύο, ανάλογα με τον σκοπό της ανάλυσης.

Επειδή το εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αυτοαξιολόγηση από ένα άτομο της εταιρείας ή από μια ομάδα, εναπόκειται στη διοίκηση ποια διαδικασία αξιολόγησης θα χρησιμοποιήσει - ατομική ή ομαδική εργασία. Η εταιρεία μπορεί επίσης να προσλάβει

κάποιον σύμβουλο ή επόπτη.

Με βάση την ανάλυση σε αυτό το στάδιο, μπορείτε να συνεχίσετε με την επιλογή των τομέων προτεραιότητας, που επισημάνθηκαν στο προηγούμενο στάδιο, και την εκπόνηση σχεδίου δράσης, εφόσον απαιτείται (σχέδιο βελτίωσης).

Ας δούμε αυτά τα τρία βήματα:



Πρώτο: Αξιολογήστε το επίπεδο προόδου των τεσσάρων οργανωτικών παραμέτρων της εταιρείας σας, χρησιμοποιώντας το **πλαίσιο διαγνωστικού ελέγχου αξιολόγησης**.

Το πλαίσιο διαγνωστικού ελέγχου αξιολόγησης αποτελείται από **οκτώ φύλλα** συνολικά. Στα ακόλουθα **τέσσερα φύλλα Excel** σας ζητείται να κάνετε την αξιολόγηση των τεσσάρων βασικών οργανωτικών τομέων/πεδίων: 1. Διοίκηση, 2. Δικτύωση και συνεταιρισμοί, 3. Δομή, 4. Κουλτούρα. Δείτε τα παραρτήματα **A1, A2, A3, A4!**

Δεύτερο: Κοιτάξτε τα αποτελέσματα της βαθμολογίας των 12 οργανωτικών παραμέτρων της εταιρείας σας στο **φύλλο υπολογισμού!**

Σας ζητείται να ανοίξετε το φύλλο του Excel **φύλλο υπολογισμού** όπου θα δείτε την περίληψη των αξιολογημένων οργανωτικών παραμέτρων και τον μέσο όρο των αποτελεσμάτων στους τέσσερις βασικούς τομείς: 1. Διοίκηση, 2. Δικτύωση και συνεταιρισμοί, 3. Δομή, 4. Κουλτούρα (**A1** έως **A4**). Πρόκειται για τη γρήγορη δημιουργία του προφίλ της εταιρείας που συνοψίζει τα αποτελέσματα μιας αξιολόγησης από πλευράς συνεργασίας και δημιουργικότητας.

Υπάρχει ένα παράδειγμα ενός φύλλου υπολογισμού που δημιουργείται αυτόματα (**A5**), με

βάση τις καταχωρημένες στα προηγούμενα φύλλα του Excel **A1** έως **A4** βαθμολογίες για τις 12 οργανωτικές παραμέτρους.

Σημείωση: Γενικά (σε αυτή την έκδοση της εργαλειοθήκης), το ποσοστό και για τους τέσσερις βασικούς τομείς ισούται με 25% και μόνον σε ορισμένες συγκεκριμένες περιπτώσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικά ποσοστά.

Στο φύλλο υπολογισμού, αντί για τον υπολογισμού τους μέσου όρου των βασικών τομέων, είναι δυνατό να υπολογίζεται η σταθμισμένη τιμή, με βάση τις τιμές που ορίστηκαν στο πλαίσιο διαγνωστικού ελέγχου αξιολόγησης (**A1** έως **A4**). Αυτή είναι μια επιλογή για τη μελλοντική έκδοση της εργαλειοθήκης.

Τρίτο: Κοιτάξτε τα *Διαγνωστικά διαγράμματα*, αυτά αντιπροσωπεύουν το προφίλ αξιολόγησης της εταιρείας σας!

Σας ζητείται να ανοίξετε τα δύο φύλλα Excel (παραρτήματα **A6** και **A7**), όπου θα δείτε την απεικόνιση του προφίλ της εταιρείας, ως προς τη συνεργασία και τη δημιουργικότητα. Τα παραρτήματα αυτά αντιπροσωπεύουν το προφίλ της εταιρείας που χρησιμοποιήθηκε ως παράδειγμα, βασιζόμενο στα στοιχεία που εισήχθησαν προηγουμένως στο πλαίσιο διαγνωστικού ελέγχου αξιολόγησης (**A1** έως **A4**).

Σημειώσεις: Στην περίπτωση του διαγράμματος ράβδων, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικά πάχη, κάτι που έχει προβλεφθεί για τη μελλοντική έκδοση.

Για το διάγραμμα ραντάρ, αυτή η πιθανότητα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί μόνον στην περίπτωση διαφορετικού πάχους για κάθε συστατικό (12 συνολικά).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

A1. Διοίκηση

A2. Δικτύωση και συνεταιρισμοί

A3. Δομή

A4. Κουλτούρα

A5. Φύλλο υπολογισμού

A6. Προφίλ αξιολόγησης – διάγραμμα ράβδων

A7. Προφίλ αξιολόγησης – διάγραμμα ραντάρ

A1. Διοίκηση

Σε αυτόν τον βασικό τομέα «1. Διοίκηση», οι τρεις οργανωτικές παράμετροι είναι οι εξής: «1.1 Όραμα και καθορισμός στόχων», «1.2 Κίνητρα και ανάθεση καθηκόντων» και «1.3 Σχόλια και κριτικές». Τις αξιολογήσατε ως εξής: για την παράμετρο 1.1 η βαθμολογία είναι **μόλις 0,5 πόντοι**, καθώς είστε στο πρώιμο στάδιο της εξέλιξης· η παράμετρος 1.2 έχει προχωρήσει περισσότερο σε κάποιο βαθμό (έλαβε **1,00 πόντο**) και η παράμετρος 1.3 έχει αναπτυχθεί καλύτερα, καθώς είναι στο στάδιο της αύξησης με **1,25 πόντους**. Η επιλεγμένη βαθμολογία καταγράφεται στα αντίστοιχα κίτρινα κουτιά. Το υπολογιζόμενο μέσο αποτέλεσμα για το «1. Διοίκηση», θα είναι 0,92 (βλ. Α5).

ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (συνεργασία και δημιουργικότητα) - 1. Διοίκηση

Συνεργασία και δημιουργικότητα / Πόροι:	Στάδια κύκλου ζωής (κριτήρια αξιολόγησης)																															
	Στάδιο εξέλιξης				Στάδιο ανάπτυξης				Στάδιο ωρίμανσης				Στάδιο κειφορίας																			
ΚΥΡΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ: 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ													Βαρύτητα του μετρούμενου τομέα:				25%															
Παράμετροι:	Δηλώσεις				Δηλώσεις				Δηλώσεις				Δηλώσεις																			
1.1. Όραμα και καθορισμός στόχων	<p>Η εταιρεία διακρίνεται από τους ιδρυτές. Το όραμα της εταιρείας είναι γενικό και γνωστό μόνον στους ιδρυτές. Δεν υπάρχουν δηλώσεις αποστολής. Οι στόχοι είναι ευαρή. Δεν υπάρχουν δραστηριότητες δημιουργικότητας και συνεργασίας που να εκτελούνται σήμερα ή να προγραμματίζονται. Δεν υπάρχει στρατηγική για τη δημιουργικότητα ή τη συνεργασία. Δεν υπάρχει καθιερωμένη διαχείριση της καινοτομίας. Ο προγραμματισμός γίνεται από πάνω προς τα κάτω και σε βάση ad hoc, χωρίς τη συμμετοχή του προσωπικού. Το προσωπικό εκτελεί τις απορίες αλλά δεν έχει τη δυνατότητα να τις ετηρείσει. Όροι όπως η καινοτομία, η δημιουργικότητα και η συνεργασία αναφέρονται, αλλά δεν</p>				<p>Η εταιρεία διακρίνεται από τους ιδρυτές της, με κάποια παρέμβαση από τα μέλη του Δ.Σ. Το όραμα είναι σαφές, αλλά δεν έχει γνωστοποιηθεί ευρέως. Υπάρχει μια πρόκληση στρατηγική για τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία, η οποία αναπτύχθηκε χωρίς τη συμβολή του προσωπικού. Υπάρχει μια διαδικασία με την οποία το προσωπικό μπορεί να συνεισφέρει νέες ιδέες για προϊόντα ή βελτίωση διαδικασιών, αλλά δεν είναι γνωστή ή δεν χρησιμοποιείται πολύ. Το προσωπικό μπορεί να ετηρείσει ορισμένες απορίες, ανάλογα με το πόσο δεκτικοί είναι οι διευθυντές, αλλά η συνεισφορά τους επισήμων είναι μικρή. Οι έννοιες της καινοτομίας, της δημιουργικότητας και της συνεργασίας θεωρούνται σημαντικές και υπάρχουν σχέδια σε υψηλό</p>				<p>Το όραμα προέρχεται από τη διοίκηση και την πλειοψηφία των διευθυντών. Η δήλωση αποστολής έχει γνωστοποιηθεί ευρέως, τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας. Έχει καθιερωθεί η διαχείριση βάσει στόχων (ΔΜΒΟ). Η διαχείριση της καινοτομίας έχει εμπεδωθεί στη διαχειριστική πρακτική. Οι στόχοι SMART αναπτύσσονται σε συνάρτηση με μια προσήγη διαχείρισης της καινοτομίας. Η καινοτομία, η δημιουργικότητα και η συνεργασία περιλαμβάνονται στη στρατηγική της εταιρείας, η οποία αναπτύχθηκε με τη βοήθεια διαδικασίας δημιουργικότητας και συνεργασίας. Τα μεμονωμένα μέλη του προσωπικού κάνουν προσπάθειες να εισάγουν την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία μέσα στην εταιρεία.</p>				<p>Η καινοτομία, η δημιουργικότητα και η συνεργασία περιλαμβάνονται στη στρατηγική της εταιρείας, η οποία αναπτύχθηκε με τη βοήθεια διαδικασίας δημιουργικότητας και συνεργασίας. Όλοι οι διευθυντές προσπαθούν να χρησιμοποιούν καινοτόμες μεθόδους. Έχουν καθιερωθεί τόσο η ΔΜΒΟ όσο και οι στόχοι SMART. Οι ομάδες και οι διευθυντές επικεντρώνονται αποτελεσματικά το όραμα και την αποστολή στους ενδιαφερόμενους και το εξωτερικό περιβάλλον. Η εταιρεία είναι αναγνωρισμένη ως ηγέτης στην καινοτομία. Επείς και η υπόλοιπη διοίκηση προωθεί ενεργά τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Χρησιμοποιείται εργαλεία όπως ο πίνακας αξιολόγησης δημιουργικότητας και ο πίνακας αξιολόγησης συνεργασίας και εργάζεστε ενεργά για τη βελτίωση</p>				0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
<i>Σας ζητείται να βαθμολογήσετε το επίπεδο προόδου αυτής της οργανωτικής παραμέτρου της εταιρείας σας. Επιλέξτε και βάλτε στο κίτρινο κουτάκι τον αριθμό μόνον από ένα από τα παραπάνω πεδία με τις δηλώσεις:</i>																																
1.2. Κίνητρα και ανάθεση καθηκόντων	<p>Δεν δίνονται κίνητρα στο προσωπικό. Υπάρχει ένα κοινό αίσθημα ότι δεν είναι χρήσιμο στην εταιρεία και ότι έχουν κοσμή. Ως πολιτική, υπάρχει πολύ μικρή ή καθόλου αναγνώριση των επιδόσεων του προσωπικού. Η ανάθεση καθηκόντων γίνεται με τυχαίο τρόπο και εξαρτάται από την κουλτούρα και την εμπειρία του κάθε μεμονωμένου διευθυντή.</p>				<p>Τα επιτεύγματα παρατηρούνται και αναγνωρίζονται ανεπίσημα. Δεν υπάρχει επίσημο σύστημα κινήτρων και αξιολόγησης. Τα μέλη του προσωπικού αναλαμβάνουν μόνο τα καθήκοντα που αναφέρονται στην περιγραφή των καθηκόντων τους. Υπάρχουν ορισμένα μέτρα για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής και καινοτόμου σκέψης και συνεργασίας. Η εκχώρηση καθηκόντων χρησιμοποιείται μόνον στη διαχείριση έργων.</p>				<p>Τα μέλη του προσωπικού αναλαμβάνουν καθήκοντα που είναι πέρα από την περιγραφή καθηκόντων τους. Η εταιρεία έχει επιστολές και εργαλεία βελτιστικής πρακτικής για να δίνει κίνητρα στο προσωπικό και να ενισχύει την πρόοδο και τα αποτελέσματα όσον αφορά τη συνεργασία και τη δημιουργικότητα. Το προσωπικό συχνά επιλέγει μόνον τα καθήκοντά του και η επιτυχία του προσωπικού σημειώνεται και τιμάται με επίσημο τρόπο.</p>				<p>Υπάρχει ένα καλά εδραιωμένο περιβάλλον συνεργασίας και δημιουργικότητας. Οι επίσημες διαδικασίες για την κατονομή των καθηκόντων και την ενθάρρυνση των εργαζομένων να εκπαιδευτούν τα επιτεύγματά τους χρησιμοποιούνται ευρέως. Υπάρχει εκτίμηση για όλα τα μέλη του προσωπικού. Η δημιουργικότητα και η συνεργασία ανταμείβονται ενεργά. Χρησιμοποιείται εργαλεία όπως ο πίνακας αξιολόγησης δημιουργικότητας και συνεργασίας και εργάζεστε ενεργά για τη βελτίωση των επιδόσεων σας.</p>				0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
<i>Σας ζητείται να βαθμολογήσετε το επίπεδο προόδου αυτής της οργανωτικής παραμέτρου της εταιρείας σας. Επιλέξτε και βάλτε στο κίτρινο κουτάκι τον αριθμό μόνον από ένα από τα παραπάνω πεδία με τις δηλώσεις:</i>																																
1.3. Σχόλια και κριτικές	<p>Τα σχόλια και οι κριτικές από το προσωπικό είναι συνήθως ad hoc και κατά περίπτωση. Δεν υπάρχει επίσημος μηχανισμός παρακολούθησης και αξιολόγησης σε σχέση με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Χρησιμοποιούνται κυρίως τα προφορικά σχόλια και παρατηρήσεις. Υπάρχουν πολύ λίγες τυποποιημένες διαδικασίες διαδικασίες όπου γίνονται αποδοτικά σχόλια και κριτικές.</p>				<p>Τα σχόλια και οι κριτικές γίνονται με γραπτό και τυποποιημένο τρόπο με κάποιους υφιστάμενους μηχανισμούς παρακολούθησης. Οι συνειδήσεις για λήψη σχολίων και κριτικών από το προσωπικό δημιουργούν ένα φιλικό περιβάλλον για να οδηγήσουν σε δεκτικότητα και δημιουργικότητα. Τα σχόλια και οι κριτικές χρησιμοποιούνται στη διαδικασία συνεργασίας για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του προσωπικού αλλά δεν εφαρμόζονται συστηματικά.</p>				<p>Ορισμένες διαδικασίες περιλαμβάνουν μια προσήγη συνεργασίας και δημιουργικότητας. Οι διευθυντές και το προσωπικό δουλεύουν μαζί σε ένα περιβάλλον συνεργασίας και δημιουργικότητας. Το προσωπικό συμβάλλει στην αποσαφήνιση των προτεραιοτήτων και της στρατηγικής, με βάση επικοινωνιακά σχόλια και κριτική.</p>				<p>Δημιουργείται και υποστηρίζεται από τη στρατηγική της εταιρείας μια κουλτούρα ανοχής καινοτομίας και τακτικής έγκρισης σχολίων και κριτικών. Τα σχόλια και οι κριτικές είναι αναπόσπαστο στοιχείο του συστήματος ΔΜΒΟ. Οι ΔΔΕ της συνεργασίας και της δημιουργικότητας είναι καθιερωμένοι και βασίζονται στα σχόλια και τις παρατηρήσεις που συλλέγονται με την επιθυμία για καινοτομία. Χρησιμοποιείται εργαλεία όπως ο πίνακας αξιολόγησης δημιουργικότητας και συνεργασίας και εργάζεστε ενεργά για τη βελτίωση των επιδόσεων σας.</p>				0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
<i>Σας ζητείται να βαθμολογήσετε το επίπεδο προόδου αυτής της οργανωτικής παραμέτρου της εταιρείας σας. Επιλέξτε και βάλτε στο κίτρινο κουτάκι τον αριθμό μόνον από ένα από τα παραπάνω πεδία με τις δηλώσεις:</i>																																

A2. Δικτύωση και συνεργασία

Σε αυτόν τον βασικό τομέα «2. Δικτύωση και συνεργασία», οι τρεις οργανωτικές παράμετροι είναι οι εξής: «2.1 Εσωτερική συνεργασία», «2.2 Κίνητρα και ανάθεση καθηκόντων» και «2.3 Επικοινωνία και συντονισμός· εμπιστοσύνη». Τις αξιολογήσατε ως εξής: για την παράμετρο 2.1 η βαθμολογία είναι **μόλις 0,75 πόντοι**, καθώς είστε σε σχετικά προχωρημένο στάδιο της εξέλιξης· η παράμετρος 2.2 βρίσκεται επίσης στο ίδιο στάδιο (έλαβε **0,75 πόντους**) και η παράμετρος 2.3 έχει αναπτυχθεί ακόμη καλύτερα σε κάποιον βαθμό, με **1,25 πόντους**. Το υπολογιζόμενο μέσο αποτέλεσμα για το «2. Δικτύωση και συνεργασία» θα είναι **0,92** (βλ. Α5).

ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (συνεργασία και δημιουργικότητα) - 2. Δίκτυα και συνεταιρι

Συνεργασία και δημιουργικότητα / Πόροι	Στάδια κύκλου ζωής (κριτήρια αξιολόγησης)																
	Στάδιο εξέλιξης				Στάδιο ανάπτυξης				Στάδιο ωρίμανσης				Στάδιο κειροφρίας				
ΚΥΡΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ: 2. ΔΙΚΤΥΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ																	
														Βαρύτητα του μετρούμενου τομέα:		25%	
Παράμετρος	Δηλώσεις				Δηλώσεις				Δηλώσεις				Δηλώσεις				
2.1. Εσωτερική συνεργασία	<p>Η εταιρεία είναι κλειστού τύπου και δεν διαθέτει υποδομή και ενεργητικότητα συνεργασίας. Η συνεργασία απαντάται κυρίως στις ομάδες έργου. Το προσωπικό τείνει να μοιράζεται το έργο που κάνει μόνον όταν του ζητηθεί. Οι συνομιλίες και οι κοινές προσπάθειες μεταξύ των διαφόρων τμημάτων είναι δύσκολες. Η χαμηλή συνεργασία συνπάρεται με ένα χαμηλό επίπεδο εσωτερικού ανταγωνισμού, που δεν διεγείρει τη δημιουργικότητα και την παραγωγή ιδεών. Το προσωπικό δεν ενδιαφέρεται ούτε ανταμείβεται ενεργά για τη συνεργασία.</p>				<p>Δεν έχουν όλα τα μέλη του προσωπικού μια διακριτή θέση μέσα στην ομάδα και οι ρόλοι τους δεν σχετίζονται. Υπάρχουν λειτουργικές ομάδες, αλλά ο ρόλος τους είναι συχνά ασαφής, όπως ασαφής είναι και οι δομές διοίκησης. Γίνονται συχνά χρήση των αποτελεσμάτων των συλλογικών προσπαθειών, αλλά μόνον κατόπιν αιτήματος. Οι ομάδες συχνά μοιράζονται τη δουλειά τους, μετά την έναρξη ή την ολοκλήρωση των πρότζεκτ. Το υψηλό επίπεδο εσωτερικού ανταγωνισμού συνπάρεται με ένα σχετικά χαμηλό επίπεδο συνεργασίας, αλλά αυτό ενθαρρύνει κάποια δημιουργικότητα και δικτικότητα.</p>				<p>Οι αποφάσεις αρχίζουν να λαμβάνονται με βάση σαφή κριτήρια που αναπτύσσονται και κατανοούνται από το προσωπικό. Η κοιλότητα περιλαμβάνει τη δημιουργικότητα και τη σχεδιαστική λογική. Οι διαλειτουργικές ομάδες εργάζονται σε λειτουργία ανοιχτής καινοτομίας. Το προσωπικό και οι ομάδες επανεξετάζουν και συζητούν συστηματικά τα αποτελέσματα των συνεργατικών προσπαθειών τους. Αναζητούν ευκαιρίες για συνεργασία ως ένα εγχείρημα ή φυσιογνωμικό κομμάτι του σχεδιασμού τους. Η εσωτερική συνεργασία και ο χαμηλός ανταγωνισμός είναι σχεδόν ισορροπημένα.</p>				<p>Η εταιρεία έχει οργάνωση ανοικτού τύπου. Όλα τα μέλη του προσωπικού συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, καλή ισορροπία εσωτερικού ανταγωνισμού και συνεργασίας. Οι ομάδες μοιράζονται την εργασία και συνδέονται αποτελεσματικά με επιπλέον ομάδες έργου. Οι ιδιοκτήτες και η ανώτερη διοίκηση προωθούν τις βέλτιστες πρακτικές για συνεργασία, βάσει των προτύπων διαχείρισης της καινοτομίας. Το προσωπικό συμφωνεί σε κοινές προθέσεις, κατανοεί τι σημαίνει επιτυχία, έχει κοινό επίπεδο εμπλοκής και καθορίζει κοινούς στόχους με διαπραγμάτευση. Το προσωπικό ενδιαφέρεται να συνεργάζεται και ανταμείβεται όταν το κάνει.</p>				
	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	
<i>Σας ζητείται να βαθμολογήσετε το επίπεδο προόδου αυτής της οργανωτικής παραμέτρου της εταιρείας σας. Επιλέξτε και βάλτε στο κίτρινο κουτάκι τον αριθμό μόνον από ένα από τα παρακάτω πεδία με τις δηλώσεις.</i>																	
2.2. Εξωτερική συνεργασία	<p>Υπάρχει ελάχιστη ή καμία πραγματική εμπειρία στη συνεργασία με εξωτερικούς φορείς και εταιρείες. Η σχέση μεταξύ της εταιρείας και ορισμένων εξωτερικών οργανισμών είναι τεταμένη. Οι ιδρυτές δεν κατανοούν την έννοια της ανοιχτής καινοτομίας και δεν υποστηρίζουν την εξωτερική συνεργασία.</p>				<p>Η εξωτερική συνεργασία είναι περιστασιακή και σχετίζεται με συγκεκριμένα καθήκοντα και έργα. Οι συνεργασίες είναι μια αντίδραση στη διαίτηση και δεν είναι καλά μελετημένες ή επιλεγμένες. Δεν υπάρχει προνοητική προσέγγιση ή εξωτερική συνεργασία σε ευρύτερη κλίμακα. Ένα άτομο ή μία μονάδα μόνο ασχολούνται επίσημα με την εργασία δημοφιλώς εξωτερικής συνεργατικής δικτύωσης και συμμαχιών. Ο προγραμματισμός της συνεργασίας γίνεται από πάνω προς τα κάτω. Ορισμένοι διευθυντές αρχίζουν να κατανοούν τον ρόλο της δικτικότητας.</p>				<p>Η εξωτερική συνεργασία είναι συχνή και συνήθως βασίζεται σε αποφάσεις της ανώτερης διοίκησης. Η εταιρεία έχει συμβόλαιο με βασικούς φορείς λήψης αποφάσεων και έχει δημιουργήσει κανάλια επικοινωνίας με τους κύριους ενδιαφερόμενους. Η συνεργασία καθίσταται ουσιαστικό μέρος της στρατηγικής για την καινοτομία. Υπάρχουν πολλά διεθνή και τοπικά δίκτυα στα οποία η εταιρεία είναι μέλος και ο ρόλος και ο αντίκτυπος τους αυξάνονται. Η προσέγγιση της ανοιχτής καινοτομίας αναγνωρίζεται από τους περισσότερους διευθυντές και προσωπικό.</p>				<p>Η εξωτερική συνεργασία είναι επιστημοποιημένη ως σύστημα. Τα ενδιαφερόμενα μέρη συμμετέχουν σε μια κοινή διαδικασία λήψης αποφάσεων που βασίζεται στις αρχές της ανοιχτής καινοτομίας. Η εταιρεία συμμετέχει στην τοπική επιχειρηματική κοινότητα μέσω κοινών πρωτοβουλιών και δικτύων. Οι στρατηγικές εξωτερικής συνεργασίας ενσωματώνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο και παρακολουθείται η πρόοδος. Οι συνεργασίες επιλέγονται προσεκτικά με βάση το τι φέρνουν στην εταιρική σχέση. Η εξωτερική συνεργασία χρησιμοποιείται για να συμπληρώσει τις βασικές ικανότητες, να μειώσει το κόστος και να φέρει συμπληρωματική εμπειρογνωμοσύνη.</p>				
	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	
<i>Σας ζητείται να βαθμολογήσετε το επίπεδο προόδου αυτής της οργανωτικής παραμέτρου της εταιρείας σας. Επιλέξτε και βάλτε στο κίτρινο κουτάκι τον αριθμό μόνον από ένα από τα παρακάτω πεδία με τις δηλώσεις.</i>																	
2.3. Επικοινωνία και συντονισμός· εμπιστοσύνη	<p>Η εταιρεία δεν είναι ανοιχτός οργανισμός. Η αποστολή εμμενείται σε διάφορες γλώσσες. Η επικοινωνία και η επίλυση προβλημάτων δεν είναι διαφανή. Οι ομάδες δυσκολεύονται να συντονίσουν την εργασία τους με έναν κοινό σκοπό. Υπάρχουν λίγοι καθιερωμένοι διαδικοί επικοινωνίας και υπάρχει χαμηλό επίπεδο συντονισμού. Ως αποτέλεσμα, συχνά εκτελούνται διπλές εργασίες, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας είναι χαμηλή και δεν δημιουργείται εμπιστοσύνη μεταξύ του προσωπικού. Η δημιουργικότητα και η συνεργασία δεν υποστηρίζονται. Το προσωπικό μπορεί να αρχίσει να αισθάνεται ότι διαχωρίζεται από την εταιρεία ως</p>				<p>Τα μέλη του προσωπικού ενώνονται για να καθορίσουν αξίες, γνώσεις, εμπειρογνωμοσύνη και αρχές. Η επικοινωνία διαφορύνεται εν μέρει μέσω καθιερωμένων επιχειρηματικών διαδικασιών και υποστηρίζεται από εργαλεία επικοινωνίας. Ορισμένα μέλη του προσωπικού αισθάνονται άνετα να μοιράζονται σκέψεις και απόψεις σε οικείους τομείς. Υπάρχει κοινόχρηστος χώρος για τη διαχείριση του έργου. Έχει διαμορφωθεί εν μέρει μια κοινή γλώσσα για τον οργανισμό. Αυτή υποστηρίζει την εσωτερική συνεργασία και τη δημιουργικότητα σε κάποιο βαθμό. Έχουν γίνει τα πρώτα βήματα στην οικοδόμηση επίσημων κανάλων επικοινωνίας και στην αύξηση της</p>				<p>Γίνονται τακτικές συναντήσεις μεταξύ διοικούντων και μελών του προσωπικού. Οι επίσημοι διαδικοί επικοινωνίας εξυπηρετούν τη λήψη αποφάσεων και τη ροή πληροφοριών. Έχετε ένα σύνολο εργαλείων που υποστηρίζουν την επικοινωνία, συμπεριλαμβανομένων εκείνων για την ανταλλαγή σιωπηρής πληροφορίας, εξειδίκευσης και γνώσης. Τα μέλη του προσωπικού αισθάνονται άνετα να μοιράζονται τις σκέψεις και τις απόψεις τους και παρέχουν επαρκές πλαίσιο για να βοηθήσουν τα νέα μέλη του προσωπικού να καταλάβουν. Το προσωπικό έχει τον χρόνο να σκεφτεί τη διαδικασία ή να συνομίλησει με άλλους που θα μπορούσαν να εμπνεύσουν κάποια διαφορετικότητα ή</p>				<p>Είναι εθροισμένη η οργάνωση ανοικτού τύπου. Υπάρχει ένα σύστημα μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της επικοινωνίας. Έχει επιτευχθεί ένα υψηλό επίπεδο συντονισμού που βασίζεται σε επίσημους διαδικούς. Η κοινή εμπειρία, η σιωπηρή πληροφορία και οι αξίες εξυπηρετούν τη λήψη αποφάσεων, την επίλυση συγκρούσεων και τις διαδικασίες αξιολόγησης μεταξύ των μελών του προσωπικού και των διευθυντικών στελεχών. Έχει δημιουργηθεί μια κοινή γλώσσα. Εφαρμόζονται διάφορες μορφές της ανοιχτής καινοτομίας. Υπάρχει παντού εμπιστοσύνη. Η δέσμευση της διοίκησης για σαφή, ανοιχτή επικοινωνία έχει δώσει τον τόνο στην</p>				
	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	
<i>Σας ζητείται να βαθμολογήσετε το επίπεδο προόδου αυτής της οργανωτικής παραμέτρου της εταιρείας σας. Επιλέξτε και βάλτε στο κίτρινο κουτάκι τον αριθμό μόνον από ένα από τα παρακάτω πεδία με τις δηλώσεις.</i>																	

A3. Δομή

Σε αυτόν τον βασικό τομέα «3. Δομή», οι τρεις οργανωτικές παράμετροι είναι οι εξής: «3.1 Σύστημα και διαδικασίες», «3.2 Ρόλοι» και «3.3 Λειτουργίες». Τις αξιολογήσατε ως εξής: για την παράμετρο 3.1 η βαθμολογία είναι **μόλις 0,25 πόντοι**, καθώς είστε σε πολύ πρώιμο στάδιο της εξέλιξης: η παράμετρος 3.2 βρίσκεται επίσης στο ίδιο στάδιο αλλά έχει εξελιχθεί περισσότερο (έλαβε **1,0 πόντο**) και η παράμετρος 3.3 βρίσκεται σε παρόμοιο στάδιο με **0,75 πόντους**. Το υπολογιζόμενο μέσο αποτέλεσμα για το «3. Δομή» θα είναι **0,67 (βλ. Α5)**.

ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (συνεργασία και δημιουργικότητα) - 3. Δομή

Συνεργασία και δημιουργικότητα / Πόροι	Στάδια κύκλου ζωής (κριτήρια αξιολόγησης)															
	Στάδιο εξέλιξης				Στάδιο ανάπτυξης				Στάδιο ωρίμανσης				Στάδιο κειφορίας			
ΚΥΡΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ: 3. Δομή	Βαρύτητα του μετρούμενου τομέα:															25%
Παράμετρος	Δηλώσεις				Δηλώσεις				Δηλώσεις				Δηλώσεις			
3.1. Συστήματα και διαδικασίες	<p>Η δομή και οι διαδικασίες δεν επικεντρώνονται στη συνεργασία, τη δημιουργικότητα ή τη διαχείριση της καινοτομίας. Υπάρχει χαμηλό επίπεδο θετικότητας και υψηλό επίπεδο ιεραρχικής διακυβέρνησης. Δεν έχετε σαφείς στόχους, δομές και μηχανισμούς διοίκησης για τη δημιουργία διαδικασιών και την προώθηση της συνεργασίας και της δημιουργικότητας. Δεν υπάρχει σύστημα συνεργασίας και δημιουργικότητας. Δεν υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη ή ευέλικτες συνθήκες εργασίας. Το προσωπικό λειτουργεί σε συνθήκες «σούληνα» και δεν μεταδίδει πληροφορίες ο ένας στον άλλο ούτε μαθαίνει για τις εμπειρίες των άλλων.</p>				<p>Η συνεργασία και η δημιουργικότητα διαχειρίζονται ανεπίσημα μέσω διαφόρων εργαλείων και προσεγγίσεων βάσει έργων. Η διαχείριση της καινοτομίας είναι εξελισσόμενη. Η κορυφαία διοίκηση δεσμεύεται για συνεργασία και δημιουργικότητα. Οι ορθές πρακτικές χρησιμοποιούνται ως βάση για την παραγωγή ιδεών. Τα πρότυπα συνεργασίας χρησιμοποιούνται στα στάδια της ανάπτυξης και της εμπορευματοποίησης. Τα μέλη του προσωπικού έχουν ορισμένες ευκαιρίες να επικοινωνούν μεταξύ τους και εργάζονται σε διαφορετικούς χώρους της επιχείρησης.</p>				<p>Η διαδικασία συνεργασίας και δημιουργικότητας παράγει απτά, ουσιαστικά και βιώσιμα αποτελέσματα μέσω κοινής της συμμετοχής και δράσης. Τα υφιστάμενα συστήματα και διαδικασίες υποστηρίζουν την εφαρμογή προτύπων διαχείρισης της καινοτομίας. Η στρατηγική συνεργασίας ορίζει τις στρατηγικές πτυχές και εφαρμόζεται σε όλη την εταιρεία μέσω καθιερωμένων και υποστηριζόμενων διαδικασιών. Οι διευθυντές και οι ομάδες εργάζονται σε συνθήκες «σούληνα».</p>				<p>Οι πλατφόρμες και τα εργαλεία ανοικτής καινοτομίας εφαρμόζονται και διαχειρίζονται ως σύστημα, αλλάζοντας την εσωτερική εταιρική κουλτούρα. Το αναπτυγμένο σύστημα καλύπτει όλες τις πτυχές της επιχείρησης και επιτρέπει τόσο την οργάνωση όσο και τη διαχείριση του έργου. Καλύπτει την εκτίμηση της οικονομικής αξίας, τον υπολογισμό του κόστους, το κόστος ευκαιριών κ.λπ. Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν τη μέτρηση της δημιουργικότητας και της συνεργασίας, καθορίζοντας με συγκεκριμένο τρόπο συγκεκριμένους ΒΔΕ. Χρησιμοποιεί εργαλεία όπως τον πίνακα επιδόσεων δημιουργικότητας και τον πίνακα επιδόσεων συνεργασίας και εργάζεστε ενεργά για να βελτιώσετε τις</p>			
	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
<i>Σας ζητείται να βαθμολογήσετε το επίπεδο προόδου αυτής της οργανωτικής παραμέτρου της εταιρείας σας. Επιλέξτε και βάλτε στο κίτρινο κουτάκι τον αριθμό μόνον από ένα από τα παραπάνω πεδία με τις δηλώσεις.</i>																
3.2. Ρόλοι	<p>Υπάρχει ένας άτυπος ρολισμός των ρόλων στη διαχείριση της καινοτομίας, τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία, χρησιμοποιώντας διαλειτουργικές ομάδες και προσέγγιση βάσει έργου. Οι ρόλοι κατανομούνται ανεπίσημα βάσει της εξειδίκευσης, της πολυετούς εμπειρίας και των κρίσιμων επιχειρηματικών λειτουργιών.</p>				<p>Οι ρόλοι συντονισμού των δραστηριοτήτων και των καθηκόντων δημιουργικότητας και συνεργασίας κατανομούνται καλά μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και του προσωπικού. Οι δεξιότητες του προσωπικού προσδιορίζονται, αξιολογούνται και συμπληρώνονται για να σχηματίσουν διαλειτουργικές ομάδες για την καινοτομία.</p>				<p>Υπάρχει μια ολιστική προσέγγιση με σαφείς και επίσημες καθορισμένους ρόλους διαχείρισης της καινοτομίας, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης της δημιουργικότητας και της συνεργασίας. Οι ομάδες δημιουργούνται με βάση ένα σύστημα καθορισμού ρόλων και ευκαιριών καινοτομίας. Τα πρότυπα διαχείρισης της καινοτομίας είναι γνωστά, μελετημένα και αναγνωρίζονται για συγκριτική αξιολόγηση.</p>				<p>Έχει αναπτυχθεί σύστημα διαχείρισης της καινοτομίας και εφαρμόζονται πρότυπα. Υπάρχει ένα σύστημα αξιολόγησης για τους διευθυντές και τα μέλη του προσωπικού που επικεντρώνεται σε βασικές δεξιότητες και ικανότητες και όχι σε επίσημες δομές και ρόλους. Το σύστημα μέτρησης καλύπτει διάφορες πτυχές και υπερικά τον διαχωρισμό ανάμεσα στους οργανωτικούς «σούληνα». Χρησιμοποιεί εργαλεία όπως ο πίνακας αξιολόγησης δημιουργικότητας και ο πίνακας αξιολόγησης συνεργασίας και εργάζεστε ενεργά για τη βελτίωση των επιδόσεών σας.</p>			
	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
<i>Σας ζητείται να βαθμολογήσετε το επίπεδο προόδου αυτής της οργανωτικής παραμέτρου της εταιρείας σας. Επιλέξτε και βάλτε στο κίτρινο κουτάκι τον αριθμό μόνον από ένα από τα παραπάνω πεδία με τις δηλώσεις.</i>																
3.3. Λειτουργίες	<p>Οι λειτουργίες είναι επίσημες καθορισμένες, αλλά δεν ανταποκρίνονται πλήρως στη στρατηγική και τους στόχους. Υπάρχουν πολλές ανεπίσημες διαδικασίες και κατανομή αρμοδιοτήτων που δεν αναγνωρίζονται, αλλά χωρίς τις οποίες η εταιρεία δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει. Η δημιουργικότητα και η συνεργασία δεν χρησιμοποιούνται επίσημα, αν και οι διευθυντές και το προσωπικό τις χρησιμοποιούν για την επίλυση των καθημερινών προβλημάτων.</p>				<p>Οι λειτουργίες, οι εθνικές και οι ρόλοι ανταποκρίνονται στις ταχέως αναπτυσσόμενες ανάγκες για ομαδική εργασία. Η κατανομή ρόλων και λειτουργιών σε ομάδες έργων βοηθά στην επικοινωνία μεταξύ των εταιρειών και στην απόκτηση δεξιοτήτων. Υπάρχουν κάποιες θεσμικές συνεργασίες μεταξύ έργων και ομάδων. Η έμφαση δίνεται στην ενθάρρυνση της δημιουργικότητας στις ομάδες έργων.</p>				<p>Οι τυπικές λειτουργίες των κρίσιμων επιχειρηματικών τομέων ανταποκρίνονται στη στρατηγική και τους στόχους του συστήματος ΜΒΟ. Οι διαλειτουργικές ομάδες συμμετέχουν σε μια καλά διαχειριζόμενη και ανταπτική συνεργασία. Η προσέγγιση της ανοικτής καινοτομίας και η δημιουργική σκέψη υποστηρίζονται από τις λειτουργίες των στελεχών και του προσωπικού.</p>				<p>Οι λειτουργίες αναπτύσσονται στο πλαίσιο της δομής και των συσσωστών του συστήματος ΜΒΟ. Ακολουθούν τα πρότυπα διαχείρισης της καινοτομίας. Υπάρχει σύστημα μέτρησης των επιπτώσεων, έτσι ώστε η επίτευξη των λειτουργιών (των ομάδων και των μελών του προσωπικού) να μετράται με ΒΔΕ, περιλαμβανομένου του χρόνου μέχρι την έξοδο στην αγορά, του αριθμού των νέων προϊόντων και υπηρεσιών που αναπτύχθηκαν, του αριθμού των καινοτομιών που δημιουργήθηκαν, κ.λπ.</p>			
	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
<i>Σας ζητείται να βαθμολογήσετε το επίπεδο προόδου αυτής της οργανωτικής παραμέτρου της εταιρείας σας. Επιλέξτε και βάλτε στο κίτρινο κουτάκι τον αριθμό μόνον από ένα από τα παραπάνω πεδία με τις δηλώσεις.</i>																

A4. Κουλτούρα

Σε αυτόν τον βασικό τομέα «4. Κουλτούρα», οι τρεις οργανωτικές παράμετροι είναι οι εξής: «4.1 Πληροφορία και γνώση», «4.2 Κανόνες και αξίες» και «4.3 Συμπεριφορές». Τις αξιολογήσατε ως εξής: για την παράμετρο 4.1 η βαθμολογία είναι **0,25 πόντοι**, καθώς βρίσκεστε σε πολύ πρώιμο στάδιο της εξέλιξης· η παράμετρος 4.2 βρίσκεται επίσης στο ίδιο στάδιο αλλά έχει εξελιχθεί περισσότερο (έλαβε **0,75 πόντους**) και η παράμετρος 4.3 βρίσκεται σε παρόμοιο στάδιο με **0,50 πόντους**. Το υπολογιζόμενο μέσο αποτέλεσμα για το «4. Κουλτούρα» θα είναι **0,50** (βλ. Α5).

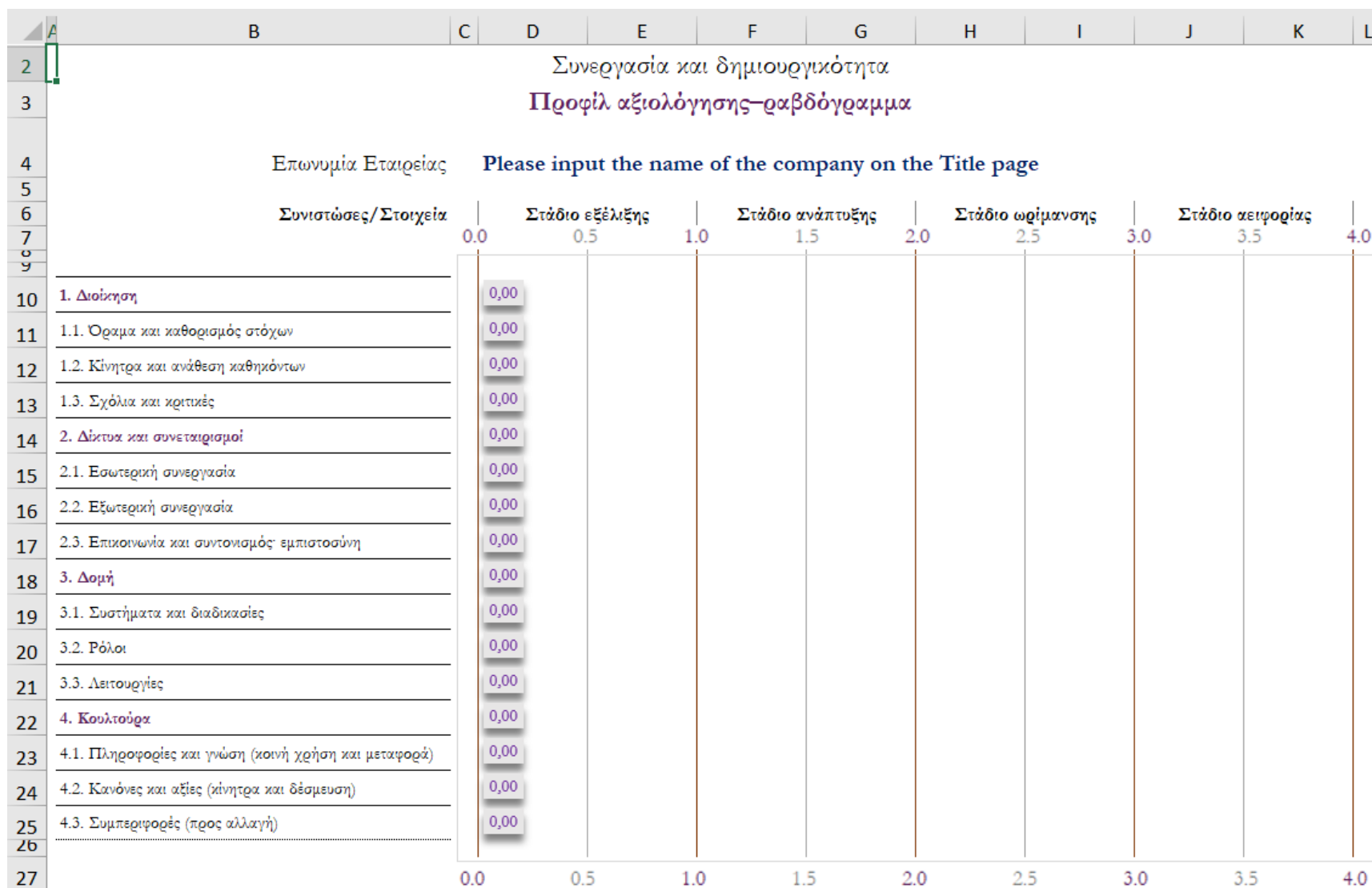
ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (συνεργασία και δημιουργικότητα) - 4. Κουλτούρα

Συνεργασία και δημιουργικότητα / Πόροι	Στάδια κύκλου ζωής (κριτήρια αξιολόγησης)															
	Στάδιο εξέλιξης				Στάδιο ανάπτυξης				Στάδιο ωριμότητας				Στάδιο κειφότητας			
ΚΥΡΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ: 4. Κουλτούρα	Βαρύτητα του μετρούμενου τομέα: 25%															
Παράμετρος	Δηλώσεις				Δηλώσεις				Δηλώσεις				Δηλώσεις			
4.1. Πληροφορίες και γνώση (κοινή χρήση και μεταφορά)	Παραδοσιακή προσέγγιση. Οι πληροφορίες έρχονται προς και από το εξωτερικό οικοσύστημα (αρχές, πελάτες, προμηθευτές κ.λπ.) και εντός της εταιρείας κυρίως ως ειδικές λογοδοσίες. Οι πληροφορίες έρχονται από πάνω προς τα κάτω. Η λήψη αποφάσεων βασίζεται σε δομημένες πληροφορίες. Η δημιουργικότητα ικανοποιείται με σποραδικά μέτρα. Οι σωτηρή πληροφόρηση και η γνώση δεν συντηρούνται, αρχιθετούνται και μεταφέρονται μεταξύ του προσωπικού επίσημα. Οι διευθυντές μοιράζονται μόνο τις πληροφορίες που θεωρούν ότι χρειάζεται.				Οι διευθυντές είναι απρόθυμοι να μοιραστούν πάρα πολλές πληροφορίες για τη συνεργασία με τους πελάτες και την αλυσίδα εφοδιασμού. Η επικοινωνία έχει εύκολα και ανταλλάσσεται σε όλα τα επίπεδα. Η σωτηρή πληροφόρηση συνδέεται συχνότερα με την σωτηρή συνεργασία. Τα δεδομένα και οι εμπειρίες των πελατών, τα δημογραφικά στοιχεία των πελατών και οι θεματικές κόστους δεν μοιράζονται τόσο εύκολα, αν όχι καθόλου. Δεν υπάρχει υποδομή που να μπορεί να χειριστεί μη δομημένες πληροφορίες που προέρχονται από την εταιρεία.				Υπάρχουν ανοιχτό πνεύμα, ικανό προσωπικό, ευέλικτη δομή, ολοκληρωμένες διαδικασίες, συστήματα ανάπτυξης ιδεών και καλές εξωτερικές συνεργασίες. Η υποδομή μπορεί να χειριστεί απρόσδοπα δομημένες και μη δομημένες πληροφορίες. Διεγείρει τη σωτηρή γνώση και συνεργασία - σωτηρικά, μεταξύ διαφορετικών κουλτούρας και απόστασης και σε πολλαπλές ατζέντες. Η δημιουργικότητα και η καινοτομία στηρίζονται σαφώς και υποστηρίζονται ενεργά, με βάση τη συνεργασία στη μεταφορά πληροφοριών και γνώσεων.				Η συνεργασία και η δημιουργικότητα είναι μια κουλτούρα και πρακτική που υποστηρίζεται από ένα επίσημο σύστημα ανταλλαγής και μεταφοράς πληροφοριών και γνώσεων. Το σύστημα παρακολουθεί και αξιολογεί συγκεκριμένους δείκτες ΒΔΕ. Εφαρμόζονται εργαλεία πληροφορικής που δημιουργούν στρατηγική δυνατότητα συνεργασίας σε όλα τα στάδια της διαδικασίας διαχείρισης της καινοτομίας: παραγωγή ιδεών, ανάπτυξη ιδεών, υλοποίηση, διαχείριση χαρτοφυλακίου.			
	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
<i>Σας ζητείται να βαθμολογήσετε το επίπεδο προόδου αυτής της οργανωτικής παραμέτρου της εταιρείας σας. Επιλέξτε και βάλτε στο κίτρινο κουτάκι τον αριθμό μόνον από ένα από τα παρακάτω πεδία με τις δηλώσεις.</i>																
4.2. Κανόνες και αξίες (κίνητρα και δέσμευση)	Οι κανόνες θεωρούνται πιο σημαντικοί από τις αξίες. Οι κατευθυντήριες γραμμές και τα κανάλια για την ενθάρρυνση διαφορετικών απόψεων σχετικά με τις αποφάσεις βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης. Πολλοί κανόνες δεν τεκμηριώνονται επίσημα και είναι αποτέλεσμα συνεργασίας μεταξύ ενός περιορισμένου αριθμού διευθυντών. Η διοίκηση και τα κορυφαία στελέχη δεν δεσμεύονται...				Έχουν θεσπιστεί γραπτοί κανόνες και αντιστοιχούν σε κοινές αξίες. Η διοίκηση είναι ανοχτική στο να δεχτεί σχόλια και κριτικές και στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι άνθρωποι αισθάνονται ασφαλείς να τα υποβάλλουν. Το προσωπικό και οι ομάδες ενθαρρύνονται να μοιράζονται ιστορίες για τις επιτυχίες, αλλά όχι για αποτυχίες. Οι κανόνες συνεργασίας, ανταλλαγής πληροφοριών και δημιουργικότητας χρησιμοποιούνται στις ομάδες έργου. Οι περισσότεροι από τους κανόνες συνεργασίας και δημιουργικότητας υποστηρίζουν τις πρακτικές λήψης αποφάσεων σε επίπεδο διαχείρισης έργων.				Οι κανόνες συνεργασίας, ανταλλαγής πληροφοριών και δημιουργικότητας ενσωματώνονται στις σωτηρικές κατευθυντήριες γραμμές της εταιρείας. Υπάρχουν κανόνες και μια επίσημη διαδικασία λήψης αποφάσεων και παραγωγής ιδεών. Αυτοί οι κανόνες περιγράφουν τους τρόπους συνεργασίας και ανταλλαγής αρχικών λήψης αποφάσεων. Οι διαδικασίες για ομαδικές συζητήσεις παρακινούν το προσωπικό. Τα υλικά μοιράζονται ανοιχτά μέσω πολλαπλών καναλιών και μεθόδων ανάδρασης. Η διοίκηση ενθαρρύνει ανοιχτά τους άλλους. Το προσωπικό αισθάνεται εξουσιοδοτημένο να μοιράζεται εποικοδομητικά τις απόψεις του σε οποιοδήποτε θέμα.				Οι κανόνες εκπονούνται βάσει ορθών πρακτικών που είναι αποτέλεσμα κοινών αξιών. Οι κατευθυντήριες γραμμές και οι διαυλικές ενθαρρύνουν τις διαφορετικές απόψεις μέσα στις ομάδες και τις αποφάσεις που ενοθαρρύνονται με τις προμήθειες του προσωπικού για ανάδραση. Οι δείκτες επιδόσεων χρησιμοποιούνται για να ενθαρρύνουν την επιθυμητή συμπεριφορά και να μετρήσουν την πρόοδο της δημιουργικότητας και της συνεργασίας του προσωπικού. Το προσωπικό μοιράζεται υλικό σε συνεργατικές πλατφόρμες με σαφείς κατευθυντήριες γραμμές και ενθαρρύνεται να χρησιμοποιεί ανοιχτά τεχνικά πρότυπα στην εργασία του. Το προσωπικό είναι ανανομένο και			
	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
<i>Σας ζητείται να βαθμολογήσετε το επίπεδο προόδου αυτής της οργανωτικής παραμέτρου της εταιρείας σας. Επιλέξτε και βάλτε στο κίτρινο κουτάκι τον αριθμό μόνον από ένα από τα παρακάτω πεδία με τις δηλώσεις.</i>																
4.3. Συμπεριφορές (προς αλλαγή)	Η ικανότητα για αλλαγή και ανάληψη κινδύνου δεν αποτελεί μέρος της κουλτούρας και δεν υποστηρίζεται επίσημα από τη διοίκηση. Δεν υπάρχει επίσημη διαδικασία ή κατανόηση της διαχείρισης αλλαγών. Όταν μια διαδικασία πρέπει να αλλάξει, το προσωπικό, οι ομάδες και η διοίκηση δεν εμπλέκονται άμεσα και δεν καταλαβαίνουν τους ρόλους τους. Δεν υπάρχει επικοινωνία σχετικά με την αλλαγή ούτε κατάρτιση ή υποστήριξη για την αποσαφήνιση και το προσωπικό δεν ασχολείται με την αλλαγή.				Διόνων η διοίκηση συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων για αλλαγές. Το προσωπικό έχει ενθουσιασμό για νέες ιδέες και προκλήσεις και υπάρχει ανοχία στην κατ'αρχήν ανάληψη κινδύνων και τις αποτυχίες. Δεν υπάρχει επίσημη διαδικασία, αλλά οι μικρές κλίμακας αλλαγές αντιμετωπίζονται ανατομικά, αν και το προσωπικό είναι ενεργό και μπορεί να αναλάβει την ευθύνη για νέα έργα και ευκαιρίες ανάπτυξης. Τα άτομα που επιφέρουν αλλαγές, οι ακόλουθοι, οι καινοτόμοι ή οι σταθεροποιητές εξακολουθούν να μην αναγνωρίζονται και να μην υποστηρίζονται ενεργά.				Η ετοιμότητα για την πραγματοποίηση αλλαγών είναι πολιτική της διοίκησης. Υπάρχει γενικά δεκτικότητα στην αλλαγή και την ανάληψη ρίσκων. Οι αλλαγές γίνονται αποδοτικές και η διαχείριση τους γίνεται από μια επίσημη διαδικασία. Το προσωπικό συμμετέχει στις αλλαγές και προωθείται η αμοιβαία ευθύνη. Οι προτάσεις ενθαρρύνονται και γίνονται αποδοτικές σε όλα τα επίπεδα. Το προσωπικό συμμετέχει συνήθως στη λήψη αποφάσεων χαμηλού ρίσκου και είναι πρόθυμο να εκπαιδευτεί στη διαχείριση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.				Η αλλαγή και η ανάληψη ρίσκων αποτελούν μέρος της κουλτούρας. Υπάρχουν επίσημες διαδικασίες διαχείρισης των αλλαγών. Η διοίκηση και το προσωπικό αλληλεπιδρούν με την αλλαγή. Η επιχείρηση εργάζεται προς την κατεύθυνση εξοστρακιστικών και ανατομικών καινοτομιών. Τα πρότυπα διαχείρισης της καινοτομίας εφαρμόζονται. Το προσωπικό συμμετέχει σε μια συνεργασία για την αντιμετώπιση των προβλημάτων των αλλαγών. Οι δείκτες επιδόσεων για τη μέτρηση της ανάληψης κινδύνου και των επιδόσεων των αλλαγών έχουν τεθεί σε εφαρμογή.			
	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
<i>Σας ζητείται να βαθμολογήσετε το επίπεδο προόδου αυτής της οργανωτικής παραμέτρου της εταιρείας σας. Επιλέξτε και βάλτε στο κίτρινο κουτάκι τον αριθμό μόνον από ένα από τα παρακάτω πεδία με τις δηλώσεις.</i>																

A5. Φύλλο υπολογισμού

	A	B	C	D	E	F
1	Φύλλο υπολογισμού					
3	Επωνυμία Εταιρείας Please input the name of the company on the Title page					
5						
6	ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ	ΣΤΟΙΧΕΙΟ			ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	ΣΧΟΛΙΟ
7	1. Διοίκηση				0,00	
8		1.1. Όραμα και καθορισμός στόχων			0,00	
9		1.2. Κίνητρα και ανάθεση καθηκόντων			0,00	
10		1.3. Σχόλια και κριτικές			0,00	
11	2. Δίπτυα και συνεταγισμοί				0,00	
12		2.1. Εσωτερική συνεργασία			0,00	
13		2.2. Εξωτερική συνεργασία			0,00	
14		2.3. Επικοινωνία και συντονισμός εμπιστοσύνη			0,00	
15	3. Δομή				0,00	
16		3.1. Συστήματα και διαδικασίες			0,00	
17		3.2. Ρόλοι			0,00	
18		3.3. Λειτουργίες			0,00	
19	4. Κουλτούρα				0,00	
20		4.1. Πληροφορίες και γνώση (κοινή χρήση και μεταφορά)			0,00	
21		4.2. Κανόνες και αξίες (κίνητρα και δέσμευση)			0,00	
22		4.3. Συμπεριφορές (προς αλλαγή)			0,00	

Α6. Προφίλ αξιολόγησης – διάγραμμα ράβδων



A7. Προφίλ αξιολόγησης – διάγραμμα ραντάρ

