

Zestaw narzędzi do samooceny

Podręcznik użytkownika



Zestaw narzędzi do samooceny powstał na potrzeby oceny kreatywności i współpracy w rozwoju organizacyjnym MŚP w ramach ogólnych standardów zarządzania innowacjami.

Wprowadzenie

Zestaw narzędzi do samooceny ma na celu:

- Tworzenie możliwości znaczącej poprawy wyników MŚP w zakresie innowacji zgodnie z europejskimi standardami zarządzania innowacjami w obszarze kreatywności i zarządzania współpracą.
- Zapewnienie narzędzi szybkiej diagnostyki dla MŚP, która umożliwia ocenę kluczowych elementów/cech mających wpływ na kreatywność oraz efektywność w zarządzaniu współpracą;
- Zaangażowanie właścicieli i/lub menedżerów MŚP w prosty do wykonania proces oceny ich własnego procesu decyzyjnego, w rozwijającym się środowisku kreatywności i współpracy w ich firmach.

Firmy mogą korzystać z niego samodzielnie, a w razie potrzeby, przy współpracy z konsultantem zewnętrznym, mentorem lub moderatorem.

Ocena ta umożliwia głębszą refleksję na temat funkcjonowania firmy w aspekcie kreatywności i współpracy, poprzez analizę jej mocnych

stron, a także obszarów, które wymagają poprawy.

Istnieją **cztery główne obszary/sekcje** rozwoju organizacyjnego firmy, który można ocenić pod kątem współpracy i kreatywności:

1. Przywództwo;
2. Networking i współpraca partnerska;
3. Struktura;
4. Kultura

Każda sekcja została podzielona na poszczególne pola/podsekcje zwane aspektami (3 na sekcję, łącznie 12), np. 1.1. Wizja i wyznaczanie celów; 1.2 Motywowanie i delegowanie zadań; 1.3 Informacja zwrotna. Każdy aspekt został opisany i oceniony na **czteropoziomowej skali** (rozwój, wzrost, dojrzałość i zrównoważony rozwój), na podstawie czterech stwierdzeń. Każde stwierdzenie jest próbą odzwierciedlenia najbardziej prawdopodobnej sytuacji, spodziewanej na tym etapie rozwoju firmy pod względem współpracy i kreatywności.

Aby proces oceny odzwierciedlał

bieżące wyniki, każdy aspekt musi zostać oceniony, a wynik odpowiednio umieszczony w polu oceny.

Dokonana ocena prowokuje właścicieli lub kierowników firmy do wprowadzania zmian, podkreślając obszary priorytetowe wymagające interwencji. Ocena ta pomaga również ulepszyć niektóre aspekty działalności w celu

zwiększenia wzrostu i innowacyjności. Niniejszy dokument stanowi uzupełnienie **Przewodnika po systemie zarządzania innowacji** dla MŚP i powinien być stosowany wraz z Podręcznikami Kreatywności i Współpracy, w których wyjaśniono kluczowe terminy, definicje i pojęcia, w oparciu o normę CEN/TS 16555: części 5 i 6, które stanowią rezultat **Projektu IN-CREMENTA**.

JAK KORZYSTAĆ Z NARZĘDZI?

Zestaw narzędzi składa się z **trzech następujących części**:

1. Ramowa ocena działalności firmy (4 arkusze Excela)
2. Arkusz kalkulacyjny (1 arkusz Excel)
3. Profil oceny (wykresy diagnostyczne) - 2 arkusze programu Excel

Aby proces był skuteczny, należy zaangażować pracowników, interesariuszy i osoby związane z firmą w jego realizację. Każdy z uczestników powinien indywidualnie ocenić etap rozwoju firmy, po czym cała grupa uczestniczy we wspólnej debacie i uzgadnia ostateczną decyzję w drodze konsensusu. Ocena poszczególnych aspektów funkcjonowania firmy nie jest łatwa, ponieważ członkowie zespołu i członkowie zarządu często postrzegają analizowany problem

inaczej. Ten aspekt stanowi pozorną słabość systemu, może jednak okazać się mocną stroną tego narzędzia, ponieważ pozwoli uzyskać prawdziwy obraz kontekstu współpracy i kreatywności firmy. Chcąc uzyskać obraz dynamiki firmy, jej zespół powinien regularnie powtarzać procedurę oceny, np. raz w roku.

PROCES OCENY?

Pierwszy krok:

Skorzystaj z ramowej oceny działalności firmy

Zapoznaj się dokładnie z całą strukturą badania (patrz **A1, A2, A3, A4**), a następnie rozpocznij czytanie sekcja po sekcji (aspekt po aspekcie). Najpierw musisz dowiedzieć się, na jakim etapie rozwoju (na jakim polu w czteropozomowej skali) znajduje się Twoja organizacja.

Przeczytaj odpowiednie stwierdzenia i wybierz jeden z czterech możliwych stopni (głównych obszarów), na które podzielona jest sekcja, która Twoim zdaniem najprawdopodobniej odpowiada poziomowi rozwoju. Następnie zapisz wybraną liczbę w odpowiedniej komórce (w kolorze żółtym). Wykonaj te czynności kolejno dla wszystkich 12 aspektów rozwoju organizacji, za pomocą których należy oceniać kontekst współpracy i kreatywności rozwoju firmy. **Przykład** wyboru i zapisywania wyników został pokazany na podstawie

jednego z czterech głównych obszarów/sekcji (1. Przywództwo) w załączniku A1).

Krok drugi:

Odczytaj wyniki w arkuszu kalkulacyjnym

Po przeczytaniu danych stwierdzeń, wyborze odpowiednich stopni i wypełnieniu punktacji dla wszystkich 12 aspektów rozwoju organizacyjnego, przejdź do następnego etapu - przeczytaj wyniki w [Arkuszu kalkulacyjnym](#) (załącznik A5). Każdy pojedynczy obszar spośród sekcji: 1. Przywództwo, 2. Networking i

współpraca partnerska; 3. Struktura, i 4. Kultura jest odpowiednio oceniany jako średnia wartości trzech aspektów, które obejmują. Idąc za przykładem A1, gdzie dla aspektu „1.1. Wizja i wyznaczanie celów” wynik wynosi 0,5; dla aspektów „1.2. Motywowanie i delegowanie zadań” i „1.3. Informacja zwrotna” wyniki wynoszą odpowiednio 1,0 i 1,25, jak pokazano w sektorze w A5, wynik dla głównego obszaru „1. Przywództwo” będzie średnią wyników tych trzech aspektów (lub 0,92).

Krok trzeci: Oceń profil i przygotuj plan naprawczy

Ten etap procesu stanowi profil firmy, przedstawiający wyniki za pomocą wizualizacji graficznej (profil oceny). Przykład podano w załącznikach A6 i A7.

Niniejsze narzędzie zawiera dwa typy diagramów - wykres słupkowy i diagram radarowy.

W zależności od celu analizy można użyć obu z nich.

Narzędzie może być stosowane do wykonywania samooceny zarówno przez jedną osobę z firmy, jak i cały zespół. Od kierownictwa zależy więc jakiego rodzaju procesu oceny użyć - indywidualnego czy zespołowego. Firma może również zaangażować konsultanta lub moderatora procesu.

Na podstawie przeprowadzonej analizy na tym etapie można kontynuować wybór obszarów priorytetowych, wyróżnionych w poprzednim stopniu; oraz opracowanie planu usprawnień, w zależności od potrzeb.

Poznaj proces trzech kroków:



Pierwszy: Oceń poziom zaawansowania czterech aspektów organizacyjnych Twojej firmy za pomocą *Ramowej oceny działalności firmy*.

Ramowa ocena działalności firmy obejmuje w sumie: **osiem arkuszy**. Zostaniesz poproszony o dokonanie oceny stosując **cztery arkusze programu Excel** do potrzeb analizy czterech głównych obszarów/sekcji organizacyjnych: 1. Przywództwo; 2. Networking i współpraca partnerska; 3. Struktura; 4 Kultura. Patrz załączniki **A1, A2, A3, A4!**

Drugi: Spójrz na wyniki swojej oceny 12 aspektów organizacyjnych Twojej firmy w *Arkuszu kalkulacyjnym!*

Zostaniesz poproszony o otwarcie **Arkusza kalkulacyjnego programu Excel** gdzie zobaczysz podsumowanie ocenianych aspektów organizacyjnych i ich średnich wyników dla czterech głównych obszarów: 1. Przywództwo; 2. Networking i współpraca partnerska; 3. Struktura; 4 Kultura (**A1 do A4**). Jest to szybki profil firmy, który podsumowuje wyniki oceny w obszarze współpracy i kreatywności. Zawiera przykład automatycznie generowanego arkusza kalkulacyjnego (**A5**), na podstawie wcześniej zapisanych wyników w arkuszach Excel **A1 do A4** dla 12 aspektów organizacyjnych.

Uwaga: Ogólnie (w tej wersji zestawu narzędzi) ilość procent wszystkich **czterech głównych obszarów** wynosi 25% i tylko w niektórych szczególnych przypadkach można zastąpić inne.

W **Arkuszu kalkulacyjnym**, zamiast obliczać średnią z głównych obszarów, można obliczyć wartość ważoną na podstawie liczb określonych w **Ramowej ocenie działalności** (**A1 do A4**). Jest to opcja dla przyszłej wersji zestawu narzędzi.

Trzeci: Spójrz na *Wykresy diagnostyczne*, które reprezentują profil oceny Twojej firmy!

Zostaniesz poproszony o otwarcie dwóch arkuszy Excela (załączników **A6 i A7**), w których zobaczysz profil firmy pod względem współpracy i kreatywności w formie wizualnej. Poniższe załączniki reprezentują profil przykła-

dowej firmy oparty na wcześniej dostarczonych danych w **Ramowej ocenie działalności** (**A1 do A4**).

Uwagi: W przypadku wykresu słupkowego można zastosować różne wagi przewidziane dla przyszłej wersji.

W przypadku schematu radarowego tę możliwość można wykorzystać tylko w przypadku różnych wag dla danego elementu (łącznie 12).

ZAŁĄCZNIKI

A1. Przywództwo

A2. Networking i współpraca partnerska

A3. Struktura

A4. Kultura

A5. Arkusz kalkulacyjny

A6. Profil oceny - wykres słupkowy

A7. Profil oceny - wykres radarowy

A1. Przywództwo

W obszarze „1. Przywództwo” wyróżniono trzy następujące aspekty organizacyjne: „1.1 Wizja i ustalanie celów”, „1.2 Motywacja i delegowanie zadań” i „1.3 Informacja zwrotna”. Dokonałeś następującej oceny: dla aspektu 1.1 wynik to **tylko 0,5 punktu**, jak na poziomie wczesnego rozwoju; aspekt 1.2 jest w pewnym stopniu bardziej zaawansowany (**1,00 punkt**), a aspekt 1.3 jest najwyżej rozwinięty, ponieważ znajduje się w fazie wzrostu z **1,25 punktu**. Wybrany wynik jest zapisywany w odpowiednich żółtych polach. Obliczony średni wynik dla obszaru „1. Przywództwo” wyniesie **0,92** (patrz A5).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	
1	HEALTH CHECK EVALUATION FRAMEWORK (Collaboration & Creativity) - 1. Leadership																	
3	Collaboration & Creativity		Life Cycle Stages (Evaluation criteria)															
4	/ Resources		Development Stage				Growth Stage				Maturity Stage				Sustainable Stage			
5	MAIN AREA: 1. LEADERSHIP															Weight for the measured area:		25%
6	Aspects	Statements				Statements				Statements				Statements				
7	1.1. Vision & setting objectives	Company is led by founders. Company vision is general and known by founders only. There are no mission statements. The objectives are broad. There are no creativity and collaboration activities currently undertaken or planned. There is no strategy for creativity or collaboration. Innovation management is not in place. Planning is top-down and undertaken on an ad hoc basis without the involvement of the staff. Staff execute decisions but are not able to influence them. Terms like innovation, creativity and collaboration are mentioned but there is no real plan to implement them.				Company is led by founders with some input from Board members. The vision is clear but not well communicated. There is a draft strategy for creativity and collaboration which was developed without input by staff. There is a process by which staff can contribute new product ideas or process improvement, but it is not well known or well used. Staff can influence some decisions, depending on how open their managers are, but they have little formal input. Concepts of innovation, creativity and collaboration are considered important and there are high level plans to implement them.				Vision comes from leaders and the majority of managers. The mission statement is well communicated within and outside the company. Management by objectives (MBO) is in place. Innovation management is embedded in management practice. The SMART objectives are developed in line with an innovation management approach. Innovation, creativity and collaboration are all included in the company strategy which was developed using a creative and collaborative process. Individual staff are making attempts to introduce innovation, creativity and collaboration within the company.				Innovation, creativity and collaboration are all included in the company strategy which was developed using a creative and collaborative process. All managers attempt to use innovative methods. MBO is in place as are SMART goals. The terms and managers communicate the vision and mission effectively with the stakeholders and the external environment. The company is well recognised as an innovation leader. You and other management actively promote creativity and innovation. You are using tools such as the creativity scorecard and collaboration scorecard and are actively working to improve your performance.				
8		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	
9	You are asked to rate the level of progress of this organizational aspect of your company. Select and put in the yellow box only one number from one of the above fields with statements. 0.50																	
10	1.2. Motivation & tasks delegation	Staff are not motivated. There is a common feeling of not being useful for the company and being burnt-out. There is little or no recognition of staff performance as a policy. Task allocation is incidental and depends on the culture and experience of individual managers.				Achievements are noticed and recognised informally. There is no official motivation and appraisal system. Staff members only undertake the tasks listed in their job description. Certain measures to nurture entrepreneurial and innovative thinking and collaboration exist. The delegating tasks are used only in project management.				Staff members undertake tasks that go beyond their job description. The company has identified and applied best practices to motivate the staff and track progress and results in terms of collaboration and creativity. Staff often self-choose tasks and staff success is formally noted and celebrated.				There is a well-established collaborative and creative environment. Formal procedures for allocating tasks and encouraging employees to appraise their achievements are well used. All staff members feel fully appreciated. Creativity and collaboration are actively rewarded. You are using tools such as the creativity and collaboration scorecards and are actively working to improve your performance.				
11		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	
12	You are asked to rate the level of progress of this organizational aspect of your company. Select and put in the yellow box only one number from one of the above fields with statements. 1.00																	
13	1.3. Feedback	Feedback from staff is usually ad hoc and case-by-case. There is no formal monitoring and evaluation mechanism related to the decision-making process. Mainly verbal feedback is used. There are very few formalised administrative procedures where feedback is accepted.				Feedback is written and formalised in some existing monitoring mechanisms. Sessions with feedback from the staff create a friendly environment to create openness and creativeness. Feedback is used in the collaboration process to measure staff effectiveness but not implemented as a system.				Some procedures include collaboration approach and creativity. Managers and staff work together in a collaborative and creative environment. Staff contribute to the clarification of priorities and strategy, based on constructive feedback.				A culture of open innovation and regular feedback is established and supported by the company strategy. Feedback is an integral element of the MBO system. KPIs for collaboration and creativeness are in place and are based on feedback related to the desire for innovation. You are using tools such as the creativity and collaboration scorecards and are actively working to improve your performance.				
14		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	
15	You are asked to rate the level of progress of this organizational aspect of your company. Select and put in the yellow box only one number from one of the above fields with statements. 1.25																	

W obszarze „2. Networking i współpraca partnerska”, trzy aspekty organizacyjne są następujące: „2.1 Współpraca wewnętrzna”, „2.2 Motywacja i delegowanie zadań” i „2.3 Komunikacja i koordynacja; zaufanie”. Dokonałeś następującej oceny: dla aspektu 2.1 wynik to **tylko 0,75 punktu**, ponieważ jesteś na stosunkowo zaawansowanym poziomie rozwoju; aspekt 2.2 jest również na tym samym etapie (**0,75 punktu**), a aspekt 2.3 jest jeszcze lepiej rozwinięty **1,25 punktu**. Obliczony średni wynik dla zakresu „2) Networking i współpraca partnerska” wynosi **0,92 (patrz A5)**.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	
1	HEALTH CHECK EVALUATION FRAMEWORK (Collaboration & Creativity) - 2. Networks & Partnership																	
3	Collaboration & Creativity / Resources		Life Cycle Stages (Evaluation criteria)															
Development Stage				Growth Stage				Maturity Stage				Sustainable Stage						
5	MAIN AREA: 2. NETWORKS AND PARTNERSHIPS															Weight for the measured area:		25%
6	Aspect / Component		Statements				Statements				Statements				Statements			
7	2.1. Internal collaboration		Company is a closed type of organisation which lacks a collaboration infrastructure and intensity. Collaboration occurs mainly in project teams. Staff tend to share the work they do only when asked for it. Conversations and joint efforts across departmental boundaries are difficult. Low collaboration coexists with a low level of internal competition, which does not stimulate creativity and idea generation. Staff are not actively encouraged or rewarded for collaboration.				All staff do not have a clear position within a group and their roles are not clearly related. Functional teams exist, but team roles are often unclear and governance structures are vague. The outcomes of collaborative efforts are often shared but only upon request. The teams often share work after initiating or completing projects. The high level of internal competition coexists with a relatively low level of collaboration, but this encourages some creativity and openness.				Decisions begin to be taken on basis of clear criteria developed and understood by staff. The culture includes creativity and design thinking. Cross-functional teams work on open innovation mode. The staff and teams routinely revisit and debate the outcomes of their collaborative efforts. They seek opportunities to collaborate as a built-in or natural part of their planning. The internal collaboration and a low level of competition are nearly balanced.				Company is an open type of organisation. All staff members participate in decision-making process. Well-balanced internal competition with collaboration is in place. Teams share work and effectively connect with additional project groups. The owners and top management promote best practices for working together, based on the innovation management standards. Staff agree on shared intentions, understand what success means, have a shared level of engagement and establish common goals by negotiation. Staff are encouraged to collaborate & rewarded for doing so.			
8			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
9			You are asked to rate the level of progress of this organizational aspect of your company. Select and put in the yellow box only one number from one of the above fields with statements.															0.75
10	2.2. External collaboration		There is little or no real experience in collaborating with external stakeholders and partners. Relationship between the company and some external organisations are tense. The founders do not understand the open innovation concept well and do not support external collaboration.				External collaboration is occasional and related to specific tasks and projects. The partnerships are a reaction to perceptions and not well thought through or chosen. There is no proactive approach for external collaboration on a broader scale. One person or unit is engaged in formal work to create external collaborative networking and alliances. The planning of collaboration is top-down. Some managers begin understanding the role of openness.				External collaboration is frequent and usually based on top management decisions. Company has contracts with key decision-makers and has established communication channels with main stakeholders. Collaboration is becoming an essential part of the innovation strategy. There are many international and local networks where the company is a member and their role and impact are growing. Open innovation approach is acknowledged by most of the managers and staff.				External collaboration is formalised as a system. Stakeholders are engaged in a joint decision-making process based on the principles of open innovation. The company is part of the local business community through diverse initiatives and networks. The external collaboration strategies are integrated into the business plan and progress tracked. Partners are carefully chosen on the grounds of what they bring to the partnership. External collaboration is used to complement core competencies, reduce costs and bring complementary expertise.			
11			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
12			You are asked to rate the level of progress of this organizational aspect of your company. Select and put in the yellow box only one number from one of the above fields with statements.															0.75
13	2.3. Communication and coordination; trust		Company is not an open organisation. The mission is interpreted in different languages. Communication and problem solving are not transparent. Teams have difficulty aligning their work with a common purpose. There are few established communication channels and a low level of coordination exists. As a result, duplicate work is often carried out, communication efficiency is poor and trust is not created between staff. Creativity and collaboration are not supported. Staff may begin to feel disassociated with the company as a whole, leading to attrition.				Staff members unite to define values, knowledge, expertise, and principles. Communication is partially formalised through established business processes and supported by communication tools. Some staff feel comfortable sharing thoughts and opinions in familiar domains. There is a shared space for project management. A common language for the organisation is partially formed. This supports internal collaboration and creativity to some extent. There are first steps in building up formal communication channels and increasing trust.				There are regular meetings between leaders and staff members. Formal communication channels serve decision making and information flow. You have a set of tools to support communication including those to share tacit information, expertise, and knowledge. Staff feel comfortable sharing their thoughts and opinions and provide adequate context for helping new staff members understand. Staff are allowed time to think about the process or to have conversations with others that might generate some insight or spark some ideas.				Open organisation is in place. There is a system for measuring the effectiveness, and efficiency of the communication. A high level of coordination based on formal channels is achieved. Shared experience, tacit information, and values serve decision-making, conflict resolution, and assessment processes among staff members and managers. A common language is created. Various forms of open innovation are in place. Trust is everywhere. The leader's commitment to clear, open communication has set the tone for his or her team and organisation.			
14			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
15			You are asked to rate the level of progress of this organizational aspect of your company. Select and put in the yellow box only one number from one of the above fields with statements.															1.25

A4. Kultura

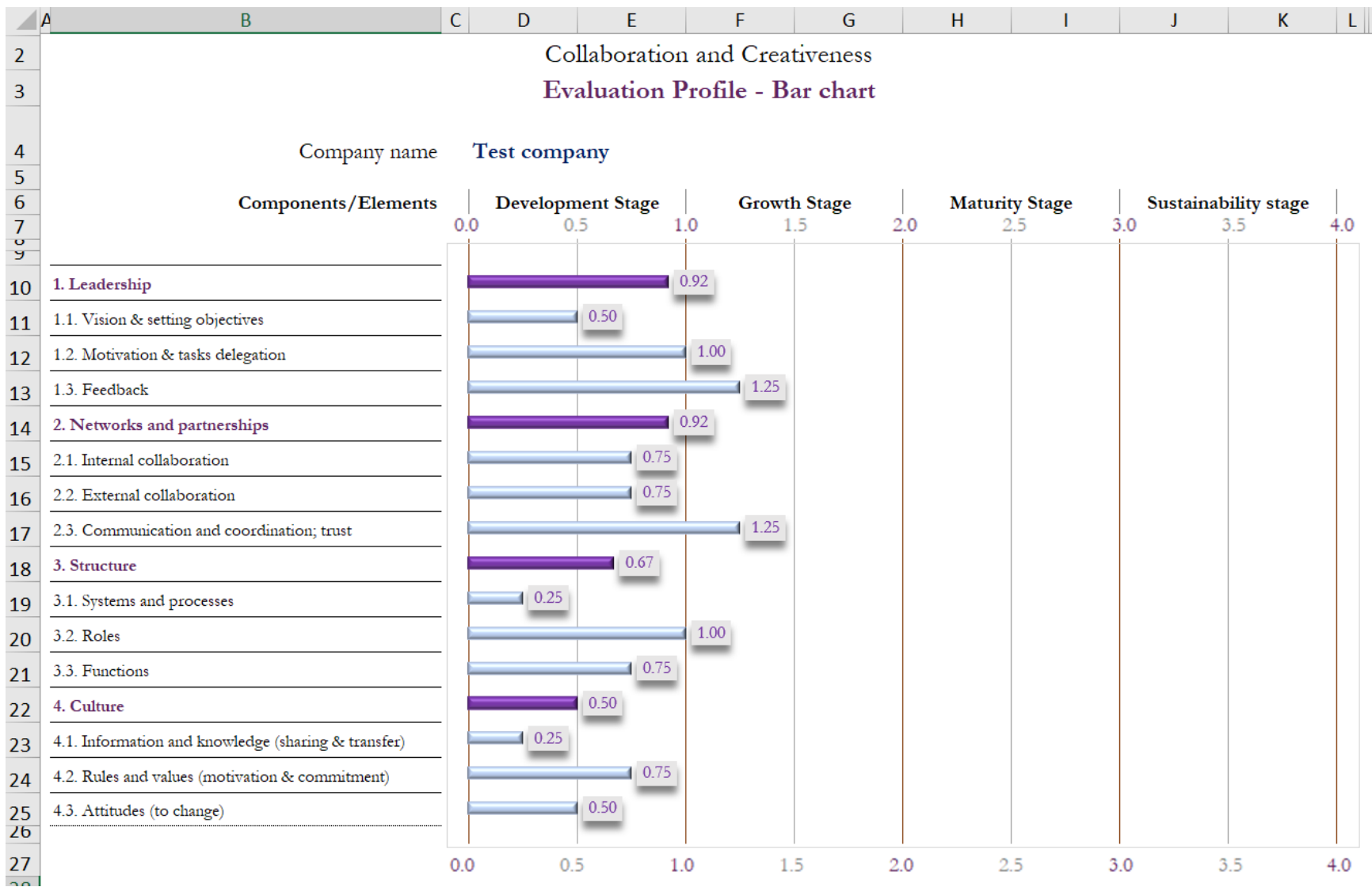
W obszarze „4. Kultura”, trzy aspekty organizacyjne są następujące: „4.1 Informacje i wiedza”, „4.2 Zasady i wartości” i „4.3 Postawy”. Ocenileś je w następujący sposób: dla aspektu 4.1 wynik to **0,25 punktu**, jak na bardzo wczesnym etapie rozwoju; aspekt 4.2 jest również na tym samym etapie, jest jednak lepiej rozwinięty (**0,75 punktu**), a aspekt 4.3 jest na podobnym etapie, ale z **0,50 punktu**. Obliczony średni wynik dla zakresu wynosi **„4) Kultura” wynosi 0,50 (patrz A5)**.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	
1	HEALTH CHECK EVALUATION FRAMEWORK (Collaboration & Creativity) - 4. Culture																	
3	Collaboration & Creativity / Resources		Life Cycle Stages (Evaluation criteria)															
4			Development Stage				Growth Stage				Maturity Stage				Sustainable Stage			
5	MAIN AREA: 4. Culture															Weight for the measured area:		25%
6	Aspect / Component	Statements				Statements				Statements				Statements				
7	4.1. Information and knowledge (sharing & transfer)	Traditional approach. Information flows to and from the external ecosystem (authorities, clients, suppliers, etc.) and within the company mainly as accountancy reports. The information flows top down. Decision making is based on structured information. Creativity is met through sporadic measures. Tacit information and knowledge are not formally accumulated, archived and transferred among the staff. Managers share only what information they feel is required.				Managers are reluctant to share too much information in collaborating with customers and supply chain. Communication flows easily and is reciprocated at all levels. Tacit knowledge is more often tied to internal collaboration. The customer data and experiences, demographics of customers, and cost structures are not shared as easily, if at all. There is no infrastructure that can handle unstructured information coming from the company.				An open culture, empowered staff, flexible structure, integrated procedures, idea development systems, and good external partnerships exist. The infrastructure can seamlessly handle structured and unstructured information. It provokes tacit knowledge, and collaboration - internal, across cultures and distances, and in multiple agendas. Creativity and innovation are visibly driven and actively supported, based on collaboration in transferring information and knowledge.				Collaboration and creativity are a culture and practice that is supported by a formalised system for sharing and transfer of information and knowledge. The system monitors and evaluates specific KPIs. IT tools that create a strategic capability for collaboration in all stages of the innovation management process: idea generation, concept development, implementation, portfolio management are implemented.				
8		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	
9	You are asked to rate the level of progress of this organizational aspect of your company. Select and put in the yellow box only one number from one of the above fields with statements.																0.25	
10	4.2. Rules and values (motivation & commitment)	Rules are considered more important than values. Guidelines and channels for encouraging diverse points of view about decisions are under development. Many rules are not documented officially and are a result of collaboration among a limited number of managers. Leaders and top managers are uncommitted.				Written rules are in place and they correspond to shared values. Leaders are open to receiving feedback and creating an environment where people feel safe providing it. Staff and teams are motivated to share stories about successes, but not about failures. Rules for collaboration, information sharing, and creativity are in use in the project teams. Most of the rules for collaboration and creativity support decision-making practices on project management level.				Rules for collaboration, information sharing, and creativity are embedded in the company internal guidelines. There are rules and a formal process for decision-making and idea generation. Such rules describe the channels for collaboration and sharing decision-making files. The procedures for group discussions motivate the staff. Materials are shared openly via multiple channels and methods for feedback. Leaders openly encourage others. Staff feel empowered to share opinions constructively on any matter relevant to their work.				Rules are elaborated based on good practice that is a result of shared values. Guidelines and channels encourage diverse points of view within teams and decisions that are aligned with staff's preferences for feedback. The performance indicators are used to encourage desired behaviour and to measure the progress of staff creativity and collaboration. Staff share materials on collaborative platforms that come with clear guidelines, and encouragement in using open technical standards in their work. Staff are committed and motivated.				
11		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	
12	You are asked to rate the level of progress of this organizational aspect of your company. Select and put in the yellow box only one number from one of the above fields with statements.																0.75	
13	4.3. Attitudes (to change)	Aptitude for change and risk-taking are not a part of the culture and is not officially supported by the leaders. There is no formal process for or understanding of change management. When a process needs to change the staff, teams, and leaders are not engaged directly with and don't understand their roles. There is no communication about the change or training or support for clarification and the staff are not engaged with regarding the change.				Only leaders are involved in decision making for change. The staff has enthusiasm for new ideas and challenges and in principle risk-taking and failures are tolerated. No formal process but small-scale changes are managed reactively, although the staff is proactive and can take responsibility for new projects and growth opportunities. The change-maker, followers, innovators, or stabilizers are still not enough well recognised and supported proactively.				Readiness for making changes is a policy of the leaders. A general openness for change and risk-taking exists. Changes are accepted and managed by a formalised process. Staff is involved in changes and mutual responsibility is promoted. Suggestions are encouraged and accepted at all levels. Staff is usually involved in the decision-making for low risks and is keen to be trained in creativity and innovation management.				Change and risk-taking is part of the culture. Formal change management processes exist. The leaders and staff interact collaboratively with the change. The company work towards driving radical and disruptive innovations. Innovation Management standards are implemented. Staff is involved in a collaboration to address the problems of changes. Performance indicators to measure risk-taking and impact of the changes are in place				
14		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	
15	You are asked to rate the level of progress of this organizational aspect of your company. Select and put in the yellow box only one number from one of the above fields with statements.																0.50	

A5. Arkusz kalkula-

	A	B	C	D	E	F
1	Calculation Sheet					
3	Company name Test company					
5						
6	COMPONENT		ELEMENT		RESULT	COMMENT
7	1. Leadership				0.92	
8	1.1. Vision & setting objectives				0.50	
9	1.2. Motivation & tasks delegation				1.00	
10	1.3. Feedback				1.25	
11	2. Networks and partnerships				0.92	
12	2.1. Internal collaboration				0.75	
13	2.2. External collaboration				0.75	
14	2.3. Communication and coordination; trust				1.25	
15	3. Structure				0.67	
16	3.1. Systems and processes				0.25	
17	3.2. Roles				1.00	
18	3.3. Functions				0.75	
19	4. Culture				0.50	
20	4.1. Information and knowledge (sharing & transfer)				0.25	
21	4.2. Rules and values (motivation & commitment)				0.75	
22	4.3. Attitudes (to change)				0.50	

A6. Profil oceny - wykres słupkowy



A7. Profil oceny - wykres radarowy

