Приложение 1 – РАМКА ЗА ОЦЕНКА НА СЪСТОЯНИЕТО (Сътрудничество и креативност)

Ресурси за сътрудничество и креативност	Етапи в жизнения цикъл КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНКА															
	Етап на развитие (Разбиране на концепцията и създаване на ниво в стратегията)				Етап на растеж (Разработване на процеса)				Етап на зрялост (Управление на процеса)				Етап на устойчивост (Измерване на въздействието)			
Скàла	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
ОСНОВНА ОБЛАСТ: 1. ЛИДЕРСТВО																***Тегло на измерваната област:* 25%**
Аспект/Компонент	**Твърдение**				**Твърдение**				**Твърдение**				**Твърдение**			
1.1. Визия и поставяне на целите	Фирмата се управлява от основателите (партньори, лидер). Визията е общовалидна и основателите са запознати с нея. Няма заявена мисия. Целите са широкообхватни, но не са SMART. В портфолиото няма задачи, свързани с креативност и сътрудничество. Няма работеща система за управление на иновациите. Планира се според ситуацията, служителите не вземат участие в процеса. Процесът на планиране е „от горе надолу". Служителите изпълняват взетите решения.				Фирмата се управлява от основателите, но някои от членовете на борда на директорите също проявяват активност. Визията е ясно формулирана. Има заявена мисия, но мениджърите не са способни да я представят по разбираем начин във и извън компанията. Някои служители са в ролята на движеща сила, в допълнение на лидерите (мениджърите). Служителите имат силно желание да бъдат управлявани в работна среда, предразполагаща към креативност и сътрудничество, която според лидерите дава възможност за иновации.				Визията се определя от ръководството и повечето от мениджърите. Формулировката на мисията се представя ясно във и извън компанията. Съществува работеща система за управление по цели (MBO). Управлението на иновациите е заложено в и функционира като част от управленските практики. SMART-целите са синхронизирани със стандартите за управление на иновациите. Стратегията и плановете са резултат от креативна работа и сътрудничество.				Визията, стратегията и плановете се характеризират с креативност и са разработени в сътрудничество между служителите и лидерите. Прилагат се стандарти за управление на иновациите. Съществува работеща система за управление по цели (MBO). Екипите и лидерите успешно представят визията и мисията на компанията пред заинтересованите страни и обществото. Фирмата е добре позната сред клиентите и партньорите като водеща в областта на иновациите.			
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Приложение 1 – РАМКА ЗА ОЦЕНКА НА СЪСТОЯНИЕТО (Сътрудничество и креативност)

Ресурси за сътрудничество и креативност	Етапи в жизнения цикъл КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНКА															
	Етап на развитие (Разбиране на концепцията и създаване на ниво в стратегията)				Етап на растеж (Разработване на процеса)				Етап на зрялост (Управление на процеса)				Етап на устойчивост (Измерване на въздействието)			
Скàла	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
1.2. Мотивация и делегиране на задачи	Служителите не са достатъчно мотивирани. Немалко от тях имат усещането, че не са полезни за компанията и страдат от професионално прегаряне. Признанието за постиженията на служителите или изобщо не е част от управленската политика, или е много слабо застъпено. Делегирането на задачи е рядкост, или зависи от разбиранията и опита на всеки мениджър.				Служителите получават неофициално признание за постиженията си. Няма официална система за мотивация и оценка. Служителите поемат задачи в рамките на длъжностната си характеристика. Съществуват някои мерки за развиване на предприемаческо и иновативно мислене и насърчаване на сътрудничеството. Делегирането на задачи е практика само при управлението на проекти.				Служителите поемат задачи извън рамките на длъжностната си характеристика. Във фирмата съществуват и се прилагат установени добри практики за мотивиране на персонала и за проследяване на напредъка и резултатите от гледна точка на сътрудничеството и креативността. Делегирането на задачи е общоприета практика и повишаването на мотивацията е част от установената система на управление.				Има изградена и установена работна среда, благоприятстваща креативността и сътрудничеството, съществува и установена процедура за делегиране на задачи и за насърчаване на служителите да оценяват взаимно постиженията си в областта на управление на иновациите. Всички служители получават признание за положените от тях усилия. Делегирането на задачи често е хоризонтално и е изцяло съобразено със стандартите за управление на иновациите.			
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1.3. Обратна връзка	Обратната връзка от персонала обикновено се дава според ситуацията и се отнася само за конкретния казус. Няма официален механизъм за мониторинг и оценка на процеса на вземане на решения. Обратната връзка обикновено се дава устно. Има много малък брой официални административни процедури, при които се изисква обратна връзка.				Обратната връзка е в писмена форма и е официално утвърдена чрез някои от съществуващите механизми за мониторинг. При срещите за обратна връзка от служителите се създава добронамерена среда и се провокира откритост и креативност. Обратната връзка в процеса на сътрудничество се използва за измерване на ефективността на служителите, но все още не се прилага системно.				Всички административни процедури, включващи подход на сътрудничество и креативност, са утвърдени. Мениджърите и служителите работят заедно в среда на креативност и сътрудничество. Работещите имат изградени навици да допринасят за изясняването на приоритетите и за разработването на стратегиите въз основа на конструктивна обратна връзка.				При груповото вземане на решения въз основа на официална и документирана обратна връзка се използва анализ на данни. Създадената култура на „отворени иновации" и редовно предоставяне на обратна връзка, която отговаря на стратегията за човешките ресурси и общата стратегия. Обратната връзка е неразделна част от системата за управление по цели. Има работеща система от ключови показатели за резултатност по отношение на сътрудничеството и креативността, определени въз основа на стандартите за иновации.			
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Приложение 1 – РАМКА ЗА ОЦЕНКА НА СЪСТОЯНИЕТО (Сътрудничество и креативност)

Ресурси за сътрудничество и креативност	Етапи в жизнения цикъл КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНКА															
	Етап на развитие (Разбиране на концепцията и създаване на ниво в стратегията)				Етап на растеж (Разработване на процеса)				Етап на зрялост (Управление на процеса)				Етап на устойчивост (Измерване на въздействието)			
Скàла	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
ОСНОВНА ОБЛАСТ: 2. МРЕЖИ И ПАРТНЬОРСТВА																***Тегло на измерваната област: 25%***
Аспект / Компонент	**Твърдение**				**Твърдение**				**Твърдение**				**Твърдение**			
2.1. Вътрешно сътрудничество (екипна работа)	Фирмата е организация от затворен тип. Ниска или липсваща инфраструктура, необходима за осъществяване на сътрудничество; ниска или незначителна интензивност на работа. Сътрудничество има предимно при екипите, работещи по проекти. Служителите са склонни да работят в сътрудничество, само при изрична молба. Извън границите на отделите е трудно да се провеждат разговори или да се полагат съвместни усилия. Ниската степен на сътрудничество е съпътствана от ниско ниво на вътрешната конкуренция, което не стимулира креативността и генерирането на идеи.				Служителите са ангажирани със стратегията и това насърчава сътрудничеството. Съществуват екипи от служители с различни функции, но ролите в екипа често не са конкретизирани, а управленските структури са неопределени. Резултатите от съвместните усилия често се споделят, но само при изрично искане. Екипите често споделят за работата си или след започване, или след приключване на даден проект. Съществува високо ниво на вътрешна конкуренция, съпътствано от относително ниско ниво на сътрудничество, но така – по принцип – се дава път на креативността и откритостта.				Решенията започват да се вземат въз основа на ясни критерии, които служителите са разработили и разбират. Корпоративната култура включва креативност и дизайнерско мислене. Екипите с разнородни функции работят в режим на отворени иновации. Служителите редовно преразглеждат и обсъждат резултатите от общите си усилия. Те търсят възможности за сътрудничество като вградена, или естествена, част от планирането. Вътрешното сътрудничество и ниското ниво на конкуренция са почти балансирани.				Фирмата е организация от отворен тип. Всички служители участват в процеса на вземане на решения. Сътрудничеството насърчава самомотивацията, самоувереността и иновациите. Има добре балансирана, работеща система на вътрешна конкуренция и сътрудничество. Екипите споделят работата си и работят добре с групи, ангажирани с други проекти. Собствениците и висшето ръководство подкрепят добрите практики за съвместна работа, на базата на стандарти за управление на иновациите.			
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Приложение 1 – РАМКА ЗА ОЦЕНКА НА СЪСТОЯНИЕТО (Сътрудничество и креативност)

Ресурси за сътрудничество и креативност	Етапи в жизнения цикъл КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНКА															
	Етап на развитие (Разбиране на концепцията и създаване на ниво в стратегията)				Етап на растеж (Разработване на процеса)				Етап на зрялост (Управление на процеса)				Етап на устойчивост (Измерване на въздействието)			
Скàла	**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**
2.2. Външно сътрудничество	Реалният опит в сътрудничеството с външни заинтересовани страни и партньори е незначителен или изобщо липсва. Външните заинтересовани страни не участват в процеса на планиране. Взаимоотношенията между фирмата и някои външни организации са обтегнати. Собствениците не разбират добре понятието „отворени иновации” и това не благоприятства сътрудничеството.				Фирмата рядко сътрудничи с външни организации и това сътрудничество е свързано с конкретни задачи и проекти. Партньорствата са реакция на възприети схващания. Не се използва проактивен подход към външно сътрудничество в по-голям мащаб. Един човек или един отдел се ангажира официално да работи за създаването на външни за фирмата съюзи и мрежи за сътрудничество. За тази цел не се делегират права или функции, както при организации от отворен тип. Моделът на планиране на сътрудничеството е от горе-надолу. Някои от мениджърите започват да осъзнават ролята на откритостта.				Фирмата често осъществява сътрудничество с външни организации, обикновено по решение на висшите си управленски органи. Фирмата има контакти с ключови фигури, ангажирани с вземането на решения, и е установила канали за комуникация с основните заинтересовани страни. Сътрудничеството започва да се превръща в основна част от стратегията за иновации. Има много международни и местни мрежи, в които фирмата членува, и ролята и въздействието им нараства. Повечето мениджъри и служители признават ефективността на подхода „отворени иновации”.				Външното сътрудничество съществува като официално приета система. Лидерите и техните служители имат капацитета да задвижват подобренията и посланията на и към фирмата във взаимодействието ѝ с нейната екосистема. Заинтересованите страни са ангажирани с процеса на съвместното вземане на решения, въз основа на принципа на отворените иновации. Части от бизнес общността поддържат близки отношения благодарение на разнообразни инициативи и мрежи. Стратегиите за външно сътрудничество са интегрирани в бизнес плана и процеса на съгласуване; прилага се и оценка на ефективността.			
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Приложение 1 – РАМКА ЗА ОЦЕНКА НА СЪСТОЯНИЕТО (Сътрудничество и креативност)

Ресурси за сътрудничество и креативност	**Етапи в жизнения цикъл КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНКА**															
	Етап на развитие (Разбиране на концепцията и създаване на ниво в стратегията)				**Етап на растеж (Разработване на процеса)**				**Етап на зрялост (Управление на процеса)**				**Етап на устойчивост (Измерване на въздействието)**			
Скàла	**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**
2.3. Комуникация и координация; доверие	Организацията не е от отворен тип. Заявената мисия се тълкува на „различни езици”. Отделните екипи изпитват затруднения при опитите да работят съобразно обща цел. Няма утвърдени канали на комуникация; съществуващото ниво на координация е ниско. В резултат на това се наблюдава дублиране на работата и ниска ефективност на комуникацията. Креативността и сътрудничеството не се подкрепят. Възможно е служителите да започнат да усещат, че губят връзката си с фирмата като цяло, което води до спад в желанието за работа. Направени са първи стъпки към изграждане на официални канали за комуникация и повишаване на доверието.				Служителите се обединяват, за да определят целите, общите и експертни знания, както и принципите. Комуникацията е частично формализирана в рамките на утвърдените бизнес процеси и подкрепена от инструменти за комуникация. Служителите работят в бързоразвиваща се среда и свободно споделят мисли и мнения в познати за тях области. Съществува споделено пространство за управление на проекти. Отчасти е утвърден общ език в рамките на фирмата. Това до известна степен благоприятства вътрешното сътрудничество и креативност. Доверието е повишено.				Организират се редовни срещи между лидерите и служителите. Формални канали за комуникация подпомагат вземането на решения и информационния поток. Съществува пакет от инструменти за подпомагане на комуникацията, вкл. споделяне на мълчалива информация, на общи и експертни знания. Същевременно, всички служители споделят визията и заявената мисия. Свободно споделят мислите си и мненията си, като осигуряват адекватен контекст, с цел да подпомогнат новите служители да разберат какъв е техният принос. Доверието вече е част от корпоративната култура.				Фирмата функционира като организация от отворен тип. Съществува система за измерване на ефективността и ефикасността на комуникацията. Постигнато е високо ниво на координация, въз основа на официални канали за комуникация. Споделянето на опит, мълчалива информация и ценности подпомага вземането на решения, разрешаването на конфликти и процеса на оценка сред служителите и мениджърите. Създаден е общ език и служителите са способни да представят адекватно идентичността на фирмата навсякъде. Всички форми на отворена иновация, във и извън фирмата, функционират. Съществува повсеместно доверие.			
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ОСНОВНА ОБЛАСТ: 3. СТРУКТУРА													***Тегло на измерваната област*: 25%**			

Приложение 1 – РАМКА ЗА ОЦЕНКА НА СЪСТОЯНИЕТО (Сътрудничество и креативност)

Ресурси за сътрудничество и креативност	Етапи в жизнения цикъл КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНКА															
	Етап на развитие (Разбиране на концепцията и създаване на ниво в стратегията)				Етап на растеж (Разработване на процеса)				Етап на зрялост (Управление на процеса)				Етап на устойчивост (Измерване на въздействието)			
Скàла	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
3.1. Системи и процеси	Структурата и процесите не са насочени към сътрудничество, креативност и управление на иновациите. Нивото на откритост е ниско, а нивото на йерархично управление – високо. Липсват ясни цели, структура и механизми на управление за утвърждаване на процедури и насърчаване на сътрудничество и креативност. Не съществува система на сътрудничество и креативност. Взаимното доверие и гъвкавата работна среда са на етап изграждане. Ръководството не е ангажирано.				Сътрудничеството и креативността се управляват неофициално, чрез различни инструменти и подходи, разработени въз основа на проектите. Управлението на иновациите търпи развитие. Висшето ръководство е ангажирано. Идеи се генерират въз основа на добри практики за креативност. Стандартите за сътрудничество се използват в етапите на развитие и комерсиализация. Възлагането на отговорности, роли и задачи, както на отделните мениджъри, така и на служителите, търпи развитие.				Сътрудничеството и креативността дават осезаеми, значителни и устойчиви резултати, благодарение на прехода от етап на формиране към етапа на съвместно участие и активна дейност. Съществуващите системи и процеси подпомагат прилагането на стандартите за управление на иновациите. Стратегията за сътрудничество определя стратегическите аспекти и се прилага в цялата фирма чрез прилаганите процедури. Мениджърите и екипите работят съвместно с различни отдели на фирмата.				Платформите и инструментите за отворени иновации се прилагат и управляват като система, която променя вътрешната култура на фирмата. Развитата система покрива всички аспекти на бизнеса и позволява да се управлява както цялата организация, така и отделните проекти. Тази система покрива оценката на икономическите ценности, оценката на разходите, алтернативните разходи и т.н. Процедурите включват измерване на креативността и сътрудничеството, чрез специфични ключови показатели за изпълнение, разработени в сътрудничество.			
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.2. Роли	Съществуват неофициално определени роли за управление на иновации, креативност и сътрудничество, и управлението се осъществява от мултидисциплинарни екипи и подход въз основа на конкретен проект. Ролите се възлагат неофициално въз основа на експертните знания, годините опит и основните бизнес функции.				Ролите за съгласуване на дейностите и задачи по креативност и сътрудничество са добре разпределени между мениджърите и служителите. Уменията на служителите се идентифицират, оценяват и допълват с цел да се сформират мултидисциплинарни екипи, които да работят в полза на иновациите.				Използва се холистичен подход, с ясно и официално възложени роли в управлението на иновациите, което включва управлението на креативността и сътрудничеството. Екипите са изградени въз основа на система за определяне на ролите и възможностите за иновация. Стандартите за управление на иновациите са познати, изучават се и се признават като универсални критерии за сравнение.				Съществува развита система за управление на иновациите; стандартите се прилагат. Съществува система за оценка на мениджърите и служителите, насочена по-скоро към ключовите умения и компетенции, отколкото към официалните структури и роли. Системата за измерване покрива няколко аспекта и преодолява разделението между обособените отдели в компанията.			
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Приложение 1 – РАМКА ЗА ОЦЕНКА НА СЪСТОЯНИЕТО (Сътрудничество и креативност)

Ресурси за сътрудничество и креативност	Етапи в жизнения цикъл КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНКА															
	Етап на развитие (Разбиране на концепцията и създаване на ниво в стратегията)				Етап на растеж (Разработване на процеса)				Етап на зрялост (Управление на процеса)				Етап на устойчивост (Измерване на въздействието)			
Скàла	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
3.3. Функции	Функциите са формално дефинирани, но не отговарят напълно на стратегията и целите. В реалния живот съществува неофициален процес на разделение на отговорностите. Креативността и сътрудничеството не се прилагат официално, въпреки че и мениджърите и служителите ги използват в ежедневието за решаване на отделни проблеми.				Функциите, отговорностите и ролите са в съответствие с нарастващата необходимост от екипна работа. Разпределението на ролите и функциите в екипите, работещи по отделни проекти, е един от основните двигатели на растежа. Съществуват определени затруднения при сътрудничеството между екипите, работещи по отделни проекти. Обръща се особено внимание на насърчаването на креативността в екипите, работещи по проекти.				Функциите в основните бизнес области са съобразени със стратегията и целите в рамките на системата на управление по цели. Мултидисциплинарните екипи участват в добре управлявано и интензивно сътрудничество. Подходът „отворени иновации" и творческото мислене се подпомагат от функциите както на мениджърите, така и на служителите.				Функциите са разработени в контекста на структурата и компонентите на системата за управление по цели. Те са съобразени със стандартите за управление на иновациите. Съществува система за управление на въздействието, така че изпълнението на функциите (на екипите и служителите) се измерва с ключови показатели за изпълнение, включващи време за реализация на пазара, брой разработени нови продукти и услуги, брой генерирани иновации и др.			
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ОСНОВНА ОБЛАСТ: 4. КУЛТУРА													***Тегло на измерваната област: 25%***			

Приложение 1 – РАМКА ЗА ОЦЕНКА НА СЪСТОЯНИЕТО (Сътрудничество и креативност)

Ресурси за сътрудничество и креативност	Етапи в жизнения цикъл КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНКА															
	Етап на развитие (Разбиране на концепцията и създаване на ниво в стратегията)				Етап на растеж (Разработване на процеса)				Етап на зрялост (Управление на процеса)				Етап на устойчивост (Измерване на въздействието)			
Скàла	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
4.1. Информация и знания (споделяне и трансфер)	Подходът е традиционен. Потокът на данни към и от външната за фирмата екосистема (органи на властта, клиенти, доставчици и др.), както и вътре във фирмата, е основно под формата на счетоводни отчети. Потокът на информацията е от горе-надолу. вземането на решения се осъществява въз основа на структурирана информация. Креативност се прилага чрез спорадични мерки. Информацията, мълчаливата информация и знанията не се събират официално, не се архивират и не се разпространяват сред служителите.				Мениджърите не споделят информация с готовност (данни за транзакции) при сътрудничество с клиентите и веригата за доставка. Потокът на комуникация не е ограничен и е двупосочен на всички нива. Мълчаливото знание по-често е обвързано с вътрешното сътрудничество. Споделянето на данни за клиентите и опита с тях, демографската информация за клиентите и структурата на разходите, ако изобщо се осъществява, е затруднено. Няма инфраструктура, чрез която да се овладее потока от неструктурирана информация от външни за компанията страни.				Културата се характеризира с откритост, служителите са овластени, структурите са гъвкави, съществуват интегрирани процедури и системи за разработване на идеи и добри външни партньорства. Инфраструктурата може безпроблемно да поеме както структурирана, така и неструктурирана информация. Тя провокира мълчаливи знания, сътрудничество (вътрешно, преодоляващо културни граници и разстояния, функциониращо едновременно за много планирани дейности). Креативността и иновациите видимо се задвижват и са активно подпомагани благодарение на трансфера на информация и знания.				Сътрудничеството и креативността вече са въпрос на култура и практики, подпомагани от официално утвърдена система за споделяне и трансфер на информация и знания. Системата проследява и оценява специфични ключови показатели за изпълнение. Прилагат се определени инструменти на информационните технологии, чрез които се създава стратегически капацитет за сътрудничество на всички етапи от процеса на управление на иновациите: генериране на идеи, разработване на концепции, прилагане и управление на портфолиото.			
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.2. Правила и ценности (мотивация и ангажираност)	Правилата са по-важни от ценностите. Насоките и каналите за насърчаване на съществуването на различни гледни точки за решенията са в процес на разработване. Повечето правила не са документирани официално и в резултат на това, сътрудничество се осъществява основно сред ограничен брой мениджъри. Ръководството и				Съществуват правила в писмена форма и те са отражение на общите ценности. Лидерите с готовност приемат обратна връзка и така създават среда, в която никой не се притеснява да я предостави. Служителите и екипите са мотивирани да споделят информация за постиженията си, но не и за неуспехите. Правилата за сътрудничество, споделяне на				Правилата за сътрудничество, креативност и споделяне на информация са заложени във вътрешното ръководство на фирмата. Съществуват правила и официални процедури за вземане на решения и генериране на идеи. Тези правила описват каналите за сътрудничество и споделяне на информация за вземане на решения. Процедурите за групови дискусии				Правилата са детайлно разработени въз основа на добри практики, които от своя страна са резултат от общоприетите ценности. Насоките и каналите за насърчаване на съществуването на различни гледни точки по отношение на екипа и решенията, са в съответствие с предпочитаните от служителите начини за предоставяне на обратна връзка. Показателите за изпълнение			

Приложение 1 – РАМКА ЗА ОЦЕНКА НА СЪСТОЯНИЕТО (Сътрудничество и креативност)

Ресурси за сътрудничество и креативност	Етапи в жизнения цикъл КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНКА															
	Етап на развитие (Разбиране на концепцията и създаване на ниво в стратегията)				Етап на растеж (Разработване на процеса)				Етап на зрялост (Управление на процеса)				Етап на устойчивост (Измерване на въздействието)			
Скàла	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
	мениджърите по високите нива не са ангажирани.				информация и креативност се използват в екипите, работещи по проекти. Повечето правила за сътрудничество и креативност подпомагат практиките за вземане на решения на ниво управление на проекти.				мотивират служителите. Материалите се споделят открито по множество канали и чрез различни методи за предоставяне на обратна връзка. Лидерите открито насърчават останалите. Служителите се чувстват оправомощени да споделят конструктивни мнения по всички въпроси, засягащи работата им.				се използват за насърчаване на желаното поведение и за измерване на процеса на сътрудничество и проявите на креативност на служителите. Служителите споделят материали относно платформите за сътрудничество, които са съпътствани от ясни насоки и насърчават използването на технически стандарти в работата им. Служителите са ангажирани и мотивирани.			
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.3. Нагласи (към промените)	Положителната нагласа към промените и поемането на рискове не е част от корпоративната култура и ръководството не оказва официално подкрепа за утвърждаването ѝ. Не се познават методите за управление на промените и, в случай че възникне нужда от промяна, служителите, екипите и ръководството не са пряко ангажирани с нея и не разбират каква е тяхната роля. Не съществуват специални инициативи и обучения за изясняване и ангажиране на служителите с процесите на промяна.				Само ръководството е ангажирано с вземане на решения за промени. Служителите проявяват ентусиазъм при вземането на решения и поемането на предизвикателства; по принцип се проявява толерантност към поемането на рискове и неуспехите. Не съществуват официално утвърдени процедури, но промените в малки мащаби се управляват според ситуацията, въпреки че служителите са проактивни и могат да поемат отговорност за нови проекти и възможности за растеж. Инициаторите на промените, техните последователи, новаторите и стабилизиращите фактори все още не получават достатъчно признание и проактивно				Готовността за извършване на промени, за ръководството, е част от стратегията. Отношението към поемането на рискове е – като цяло – положително. Промените се приемат и управляват чрез официално установени процедури. Служителите са ангажирани с промените; споделянето на отговорностите се одобрява и подкрепя. Работещите във фирмата, на всички нива, се чувстват насърчавани да дават предложения, които често се приемат и одобряват. В повечето случаи, служителите са ангажирани с процеса на вземане на ниско рискови решения и приемат положително обученията за креативност и управление на				Промяната и поемането на рискове са дълбоко залегнали в корпоративната култура. Служителите са ангажирани и спазват насоките. Както лидерите, така и служителите, си сътрудничат при справяне с промените, балансират и оптимизират усилията за решаване на проблемите. Правят се усилия за въвеждане на радикални и разрушаващи иновации. Прилагат се стандарти за управление на иновациите. Съществуват официално утвърдени системи за мониторинг и оценка. Служителите работят в сътрудничество за решаване на проблемите, свързани с промените. Съществуват и се прилагат показатели за изпълнение за измерване на поемането на рискове и за въздействието на промените.			

Приложение 1 – РАМКА ЗА ОЦЕНКА НА СЪСТОЯНИЕТО (Сътрудничество и креативност)

Ресурси за сътрудничество и креативност	**Етапи в жизнения цикъл КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНКА**															
	Етап на развитие (Разбиране на концепцията и създаване на ниво в стратегията)				**Етап на растеж (Разработване на процеса)**				**Етап на зрялост (Управление на процеса)**				**Етап на устойчивост (Измерване на въздействието)**			
Скàла	**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**
					подпомагане.				иновациите.							
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐