|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Verze č. 1 | **Metodický pokyn k praktickému uplatnění Metodiky hodnocení inovací pomocí indexu SAII** | Výtisk č. 1 |

1. **Vymezení platnosti Metodického pokynu**

Tento metodický pokyn je závazný pro všechny pracovníky organizace, kteří využívají Metodiku hodnocení inovací pomocí SAII (SW i tištěnou verzi).

1. **Cíl metodiky SAII**

Cílem metodiky bylo vytvořit a otestovat multikriteriální model hodnocení inovací, který by umožnil transparentním způsobem vyhodnotit inovační potenciál organizace. Vícekriteriální hodnocení, které zahrnuje tzv. tvrdé i měkké metriky, je promítnuto do jednoho, jasně interpretovatelného hodnotícího indexu (*Self Assessment Innovation Index - SAII*), který je následně korelován s příslušnou kategorií inovativnosti, resp. pozicí na inovační škále. Model hodnocení umožňuje identifikaci inovačního potenciálu organizace i v jednotlivých subkategoriích (např. koncepční aktivity organizace, řízení zdrojů, manažerská infrastruktura, finanční hodnocení inovačních výstupů apod.). Tímto způsobem je umožněno organizacím přesněji identifikovat problémy ve vlastním inovačním procesu a následně přijmout nápravná opatření ke zkvalitnění jeho řízení. Navržený model, využívající SW rozhraní, tak nachází univerzální uplatnění pro hodnocení inovačního statusu organizace.

1. **Stručný popis metodiky**

Metodika SAII se skládá ze 40 otázek, zařazených do čtyř tematických skupin (koncepční aktivity, manažerská infrastruktura, zdroje, provozní řízení inovačního procesu), přičemž maximální počet bodů, který lze z jedné otázky získat je pět. Maximální počet bodů, které lze získat zodpovězením všech 40 otázek je 200. V rámci autoevaluace vybere expertní podnikový tým podle skutečnosti z každé otázky tu odpověď, které se nejvíce blíží podnikové realitě. V případě otázky, která nabízí výčet odpovědí, vybere ty, které se k hodnocené organizaci vztahují. Každé odpovědi je přiřazeno bodové skóre. Index SAII je potom kalkulován podle níže uvedené rovnice: Součet a normalizaci získaného počtu bodů provádí účelově vyvinutý software.

# Postupové kroky hodnocení dle SAII

Metodika hodnocení SAII byla navržena s cílem zajistit maximální objektivitu hodnocení inovačního potenciálu organizace v propojení s akceptovatelnou kvalifikační náročností členů hodnotícího týmu. Aplikace hodnocení pomocí SAII probíhá v jednotlivých postupových krocích, přičemž kompletnost každého kroku musí být ověřena minimálně podle předem cíleně zvolených kvalitativních kritérií. Sekvence postupových kroků je následující:

# Sestavení hodnotícího týmu

Sestavení hodnotícího týmu je třeba věnovat maximální pozornost, tak, aby byla nejen zaručena maximální objektivita hodnocení, ale rovněž minimalizována chyba hodnocení. Je výhodné, když hodnotící tým je na jedné straně heterogenní, ale na druhé straně nedochází k polarizaci týmu. Typickým požadavkem je obsazení týmu s pracovníky s rozdílným kompetenčním profilem, resp. pracovníky s interdisciplinárními znalostmi, čímž je zajištěno nejen lepší pochopení problému, ale rovněž širší spektrum pohledů na problémové oblasti. Specificky se jedná o manažery z různých úrovní firemní hierarchie, vlastníky procesů či firemní specialisty. Požadavkem je, aby hodnotící tým byl složen z pracovníků schopných konsensuálního rozhodování. Počet členů hodnotícího týmu není nutně regulován, nicméně je třeba si uvědomit, že s rostoucím počtem členů týmu se stupňuje časová náročnost a rostou transakční náklady související s hledáním stanoviska. Podmínkou formulace kvalitního stanoviska je zajištění kooperativní atmosféry v hodnotícím týmu, která stimuluje myšlení. V každém případě je nezbytné eliminovat případnou dominanci některých členů skupiny. V této souvislosti lze využít i služeb externího facilitátora, který nezasahuje do vlastního rozhodnutí, nýbrž usměrňuje tok myšlenek, podněcuje kreativitu a řídí diskusi.

# Sběr a analýza podkladů hodnocení

Podmínkou správného ohodnocení určité inovační kompetence je úplnost a kvalita podkladů. Žádná skutečnost nesmí být cíleně či podvědomě opomenuta a zamlčena.

# Výběr a aplikace analytických metod

Pro analýzu podkladů a generování názorů lze použít běžné kreativní metody jako je brainstorming, brainwriting, řízená diskuse, mentální mapy, Delphi metoda, Paretovo pravidlo, náhodný vstup, Crawford slip apod. Jednotlivé analytické metody lze účelově kombinovat. Je preferován přístup směřující k nalezení shody. Nepřípustné je hlasování.

# Přiřazení bodového skóre jednotlivým odpovědím

Jednotlivým odpovědím je přiřazováno bodové skóre v logice 5-3-2-0, kde 5 bodů znamená maximální naplnění daného znaku, 3 body nižší naplnění znaku a 2 body minimální naplnění znaku. Pokud organizace nedisponuje příslušnou kompetencí ani v minimální míře, případně dotazovanou aktivitu nevykonává, je přiřazeno otázce 0 bodů. Výčtové otázky jsou hodnoceny 1 bodem za pozitivní odpověď (organizace aplikuje daný přístup). Pokud počet pozitivních odpovědí jakkoli převyšuje číslo 5, je výsledné bodové skóre za otázku max. 5.

# Vyhodnocení SAII

Index SAII je vyhodnocován automaticky a kalkulaci bodového skóre provádí speciálně vytvořený SW. SW vyhodnotí nejen úhrnnou hodnotu SAII indexu pro organizace, ale i naplňování jednotlivých subkritérií. Takto získá firma detailní pohled nejen na svůj úhrnný inovační status, ale i na jednotlivé oblasti, což ji umožní přesněji identifikovat své slabé stránky v oblasti řízení inovací a následně specificky definovat a zacílit soubor nápravných opatření.

# Rozhodnutí o nápravných opařeních

Rozhodnutí a nápravných opatřeních je závěrečným krokem hodnocení inovativnosti organizace pomocí indexu SAII. Tento krok reaguje na slabé stránky inovačního procesu a formuluje soubor opatření k jeho zkvalitnění. Tato opatření je nezbytné promítnout do klíčových řídících dokumentů organizace, jako jsou dlouhodobá a střednědobá strategie organizace, business plány, projektová dokumentace (Project Charter, Opportunity Study atd.). Retestování organizace pomocí SAII závisí na oblasti podnikání, resp. oborových inovačních cyklech. Indikativně by měla být organizace otestována každé 3 roky.

1. **Změnové řízení**

Tento dokument podléhá změnovému řízení v souladu s interní legislativou organizace.

1. **Související dokumenty**

* Metodika hodnocení inovací pomocí SAII (tištěná a SW verze),
* Implementační plán metodiky SAII.

1. **Rozdělovník**

* Výtisk č. 1 předseda Sdružení
* Výtisk č. 2 tajemník Sdružení
* Výtisk č. 3 viceprezident