



Autor: Miriam Fernández Picazo

# IO5: ZESTAW NARZĘDZI SZKOLENIOWYCH

## Wstęp

Program rozwoju OPI ma na celu zwiększenie puli szkoleń oraz dostępu do kompetencji w zakresie otwartych innowacji (OI) w zaangażowanych regionach partnerskich projektu oraz w całej Europie.

Projekt OPI ma na celu opracowanie i przetestowanie kompleksowej metodologii i narzędzi służących do przekwalifikowania zasobów ludzkich w celu uzyskania kompetencji zawodowych dla przyszłych stanowisk zorientowanych w zakresie otwartych innowacji. Ze względu na, z jednej strony, duże znaczenie otwartych innowacji (OI), szczególnie dla gospodarek opartych na MŚP, a z drugiej strony, ograniczone zrozumienie procesów OI, ich korzyści i możliwości rynku pracy wśród wielu interesariuszy rynku pracy, projekt OPI będzie miał na celu budowanie inteligencji rynku pracy i kompetencji w zakresie otwartych innowacji, które pozwolą skutecznie rozwijać podaż umiejętności w celu wypełnienia luki rynkowej przy jednoczesnym wykorzystaniu istniejącej puli kapitału ludzkiego.

Zestaw narzędzi jest oparty na odpowiedzi na potrzeby osób bezrobotnych i dorosłych zagrożonych bezrobociem (patrz uczestnicy) w zakresie budowania praktycznych zdolności w zakresie OI i podejmowania ról na stanowiskach OI, takich jak specjalista/menedżer OI, specjalista/menedżer ds. sieci i partnerstwa, menedżer wiedzy. W związku z tym będzie to również, obok IO4, główne, gotowe do użycia narzędzie dla specjalistów HR do dostarczania praktycznie zorientowanych możliwości podnoszenia kwalifikacji/przekwalifikowań swoim klientom/interesariuszom.

Każdy obszar kompetencji tworzą określone efekty uczenia się, które pokazują poziom wiedzy, umiejętności i zdolności osobistych, których dana osoba potrzebuje, aby stać się „kompetentną” w danym opisanym obszarze kompetencji. Opracowano trzy podtematy, a dla każdego tematu przewidziano trzy działania. Działania te są w większości oparte na edukacji nieformalnej, technikach aktywnego i kooperatywnego uczenia się oraz innych metodach

Obszary kompetencji w tym zestawie narzędzi to:

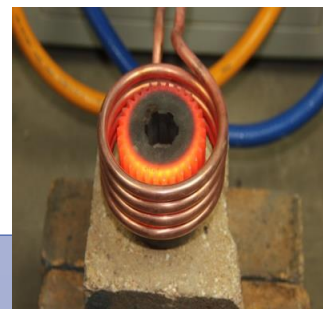
Moduł 1 Umiejętność współpracy z różnymi środowiskami zawodowymi;
Moduł 2 Umiejętność pracy w środowisku interdyscyplinarnym;
Moduł 3 Umiejętność pracy w zespołach wielofunkcyjnych
Moduł 4 Zarządzanie procesami współpracy międzyorganizacyjnej
Moduł 5 Umiejętność nawiązywania kontaktów
Moduł 6 Zdolność do adaptacji i elastyczność
Moduł 7 Zdolność do wewnętrznego dzielenia się wiedzą i pomysłami w organizacji
Moduł 8 Zdolność do dzielenia się wiedzą i pomysłami na zewnątrz
Moduł 9 Świadomość kulturowa
Moduł 10 Umiejętność komunikacji

## Obszar kompetencji 1: Umiejętność współpracy z różnymi środowiskami zawodowymi

### Historia motywacyjna 1

#### 1. Umiejętność współpracy z różnymi środowiskami zawodowymi;

##### 1.1. Dzielenie się celami



### Zobaczymy, jak menedżer dzieli się celami biznesowymi!

*2 tygodnie temu John został wybrany na kierownika działu obróbki cieplnej w fabryce DACIA Renault.*

*Przez 2 tygodnie obserwował zespół i zauważył, że zespół nie rozumie czynności w planie, nie przestrzega terminów i procedur pracy, a liczba wad w produkowanych częściach zamiennych samochodów wzrasta.*

*W pierwszy poniedziałek nowego tygodnia zaplanował spotkanie z zespołem, składającym się z 25 członków.*

John zaczął od takich pytań jak:

- *Co sądzicie o dziale, w którym pracujecie?*
- *Co się dzieje w twoim dziale, jak opisałbyś sytuację?*

Wszyscy patrzyli i na niego, ale nikt nie odpowiedział. Jan był zaskoczony, ale kontynuował:

- *Powiedzcie mi, jak mogę wam pomóc i co możemy zrobić, aby was wspierać?*
- *Czy był jakiś cel, którego nie mogliście osiągnąć?*
- *Pomyślmy o czasie, kiedy czułeś się bardzo zmotywowany i produktywny. Jakie czynniki wpłynęły na twój stan od tego czasu?*

Odpowiedzi udzieliło tylko dwóch młodych członków:

- *Chcemy znać planowanie na każdy dzień przed wejściem na zmianę. Rozumiemy, że mogą zdarzyć się sytuacje awaryjne, ale jeśli wiemy z wyprzedzeniem, co musimy zrobić, możemy zaplanować między sobą bieżące działania, tak aby zapewnić ciągłość. Jesteśmy niezadowoleni, że nie wiemy dokładnie, co będziemy musieli robić każdego dnia. Mamy wrażenie, że pracujemy bez celu...*

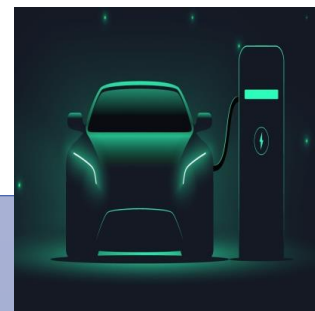
Jan uświadomił sobie, że zespół nie wie, co ma robić, jakie są aktualne działania, które zespół ma zapewnić na stałe. Być może dla zespołu zmiana szefa oznacza również zmianę sposobu planowania celów.

Począwszy od tego dnia zaczął przekazywać zadania stałe tydzień wcześniej, przydzielając mniej więcej tyle samo osób do zadań o tym samym poziomie trudności i objętości pracy; ustalono, że zadaniami awaryjnymi będzie zajmował się mały zespół (2 członków). Pod koniec każdego tygodnia John ustalił krótkie wizyty i spotkania z pracownikami, aby dowiedzieć się, czego potrzebują i jak się sprawy mają; John i jego zespół zrozumieli, jak ważne dla sprawnego funkcjonowania zespołu jest dzielenie się celami biznesowymi! W ten sposób każdy członek wie, co ma robić i jak zapewnić realizację celów niezbędnych do dobrego funkcjonowania działu.

## Motywacyjna historia 2

1. Umiejętność współpracy z różnymi środowiskami zawodowymi;
- 1.2. Omówienie różnic

### Siła umiejętności dyskusowania o różnicach



*Valentin jest nowym pracownikiem odpowiedzialnym za relacje z klientami w firmie sprzedającej samochody elektryczne.*

*Jest bardzo podekscytowany swoją nową pracą. Jego poprzednia praca również dotyczyła sprzedaży samochodów, ale Valentin chciał rozwijać sieć sprzedaży samochodów elektrycznych, które podziwia pod względem wydajności. Na rozmowie kwalifikacyjnej odpowiedział na pytania kierownika regionalnego, przedstawiając swoją wizję stworzenia obszaru do testowania samochodów przez przyszłych klientów i wyjaśniając, dlaczego zdecydował się na stworzenie takiego obszaru wyłącznie dla obecnych i przyszłych klientów. Gdy tylko rozpoczął pracę, chciał najpierw stworzyć recepcję i obszar do testowania osióg samochodów na terenie dziedzina firmy. Odkrył jednak, że firma nie posiada strefy testowej dla nowych samochodów, w której klienci mogliby testować nowe modele; istniejąca strefa była przeznaczona jedynie do odbioru zamówionych/płatnych samochodów.*

*Korzystając z dobrego wrażenia, jakie udało mu się wywrzeć na kierowniku podczas rozmowy, Valentin umówił się na spotkanie z kierownikiem regionalnym, aby wyjaśnić swój plan reorganizacji dostępnego obszaru na dziedzinie firmy. Kierownik nie zaakceptował propozycji Valentina, aby zmienić konfigurację placu firmy, uznając, że samochody mogą być zamawiane i dostarczane bez konieczności wcześniejszego przetestowania ich przez klientów. Kierownik argumentował, że rekonfiguracja lub modernizacja dziedzinia wiąże się z dodatkowymi kosztami, które trzeba ponieść, aby oddzielić strefę depozytu samochodów od strefy dostaw, i odrzucił propozycję Valentina. Valentin nie poddał się jednak w idei stworzenia innowacyjnej przestrzeni dystrybucyjnej, która oferowałaby klientom kompletne usługi testowania i kupowania.*

*Przedstawił więc ten pomysł całej firmie, na różnych szczeblach decyzyjnych i wykonawczych: osobom odpowiedzialnym za przyjmowanie klientów, kierowcom, sekretarkom, obsłudze skupu samochodów, byłym odpowiedzialnym za relacje z klientami, odpowiedzialnym za miejsce prezentacji samochodów. Ponadto Valentin omawiał swój pomysł z kolegami i rówieśnikami podczas przerw na lunch i codziennych sesji roboczych. Jego pomysł był dyskutowany codziennie przez cały miesiąc, każdy pracownik miał inną perspektywę, myślał inaczej, miał inne poglądy i pomysły, wymyślając inny wkład w organizację nowej przestrzeni: na przykład, jeden zasugerował stworzenie mini kawiarni, inny pomyślał o mini parku, jeden zasugerował zbudowanie mini placu zabaw dla dzieci klientów, podczas gdy ich rodzice testują samochody, i tak dalej. Wszyscy zdawali sobie sprawę, że mają pomysły, które choć mogą być korzystne dla ich klientów, wiązą się z dodatkowymi kosztami i mogą zostać odrzucone przez kierownika regionalnego...*

Opinie pracowników zostały zebrane razem, czego efektem był projekt przeprojektowania, który obejmował: strefę recepcji dla klientów, strefę relaksu (na kawę lub kanapkę, itp.), plac zabaw dla dzieci, strefę relaksu (do korzystania z laptopów lub telefonów komórkowych, słuchania muzyki, itp.) i oczywiście miejsce do testowania samochodów przed ich zamówieniem. Ta ulepszona propozycja została ponownie przedstawiona kierownikowi regionu przez Valentina w imieniu wszystkich pracowników.

Kierownik regionalny przeanalizował nowy projekt, postrzegając go jako innowacyjną i nowoczesną przestrzeń, która mogłaby przyciągnąć nowych klientów ze względu na oferowane udogodnienia: relaks, testowanie i zakup. W celu bardziej efektywnego wykorzystania inwestycji w aranżację/przeprojektowanie dziedzińca, kierownik regionalny zgodził się, aby tylko parter budynku firmy był wykorzystywany, zgodnie z sugestią Valentina i pracowników, jako wewnętrzna strefa aktywności dla klientów, ale także dla pracowników, oraz aby strefa testowania i dostaw była zaaranżowana na zewnątrz (dzięki temu nie będą potrzebne dodatkowe koszty). Zaproponował również, aby wypróbować te rozwiązania przez pierwsze 6 miesięcy, a następnie, jeśli będzie to udany biznes i sprzedaż wzrośnie, cały plac zostanie przekonfigurowany i wykorzystany do relaksu, testowania i leasingu samochodów.

Wszyscy pracownicy zgodzili się z nową propozycją i jednogłośnie poparli Valentina, aby stał się odpowiedzialny za ten projekt, będąc tym, który zarządzał, moderował i brał pod uwagę wszystkie różne opinie i sugestie, z korzyścią dla wszystkich.

Opinie pracowników zostały zebrane razem, czego efektem był nowy projekt, który obejmował: strefę recepcji dla klientów, strefę relaksu (na kawę lub kanapkę, itp.), plac zabaw dla dzieci, strefę relaksu (do korzystania z laptopów lub telefonów komórkowych, słuchania muzyki, itp.) i oczywiście miejsce do testowania samochodów przed ich zamówieniem. Ta ulepszona propozycja została ponownie przedstawiona kierownikowi regionu przez Valentina w imieniu wszystkich pracowników.

Kierownik regionalny przeanalizował nowy projekt, postrzegając go jako innowacyjną i nowoczesną przestrzeń, która mogłaby przyciągnąć nowych klientów ze względu na oferowane udogodnienia: relaks, testowanie i zakup. W celu bardziej efektywnego wykorzystania inwestycji w aranżację/przeprojektowanie dziedzińca, kierownik regionalny zgodził się, aby tylko parter budynku firmy został wykorzystany, zgodnie z sugestią Valentina i pracowników, jako wewnętrzna strefa aktywności dla klientów, ale także dla pracowników, a strefa testów i dostaw została zaaranżowana na zewnątrz (dzięki temu nie będą potrzebne dodatkowe koszty). Zaproponował również, aby wypróbować te rozwiązania przez pierwsze 6 miesięcy, a następnie, jeśli będzie to udany biznes i sprzedaż wzrośnie, cały plac zostanie przekonfigurowany i wykorzystany do relaksu, testowania i leasingu samochodów.

Wszyscy pracownicy zgodzili się z nową propozycją i jednogłośnie poparli Valentina, aby stał się odpowiedzialny za ten projekt, będąc tym, który zarządzał, moderował i brał pod uwagę wszystkie różne opinie i sugestie, z korzyścią dla wszystkich.

## Studium przypadku 1

### 1. Umiejętność współpracy z różnymi środowiskami zawodowymi;

#### 1.1. Dzielenie się celami

Kraj	Rumunia
Tytuł	Przypadek OI w SpaceX: jak jego CEO pracuje na rzecz wspólnych celów
Podsumowanie	<p>Strategia CEO w zakresie dzielenia się celami obejmuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tworzenie zdrowego i profesjonalnego środowiska pracy</li> <li>➤ niemarnowanie czasu pracowników na długie spotkania,</li> <li>➤ organizowanie rzadkich spotkań, chyba że problem jest pilny i nie do rozwiązania,</li> <li>➤ używanie słów ogólnych - a nie mylących i technicznych - w celu zapewnienia sprawnego przepływu komunikacji,</li> <li>➤ zapewnienie dobrej komunikacji między działami.</li> </ul> <p>CEO Elon Musk powiedział: "chcesz obudzić się rano i myśleć, że przyszłość będzie wspaniała - i o to chodzi w byciu cywilizacją kosmiczną. Chodzi o wiarę w przyszłość ...".</p>
Kluczowe zagadnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prawidłowe wyznaczanie celów.</li> <li>• Priorytetowe wspólne cele na każdym poziomie misji firmy.</li> <li>• Zaangażowanie właściwych członków zespołu w wyznaczanie celów.</li> </ul>
Opis studium przypadku	<p>Utworzona w 2002 roku Space Exploration Technologies [SpaceX] to amerykańska prywatna firma zajmująca się transportem kosmicznym.</p> <p>CEO Elon Musk powiedział "Chcesz budzić się rano i myśleć, że przyszłość będzie wspaniała - i o to chodzi w byciu cywilizacją kosmiczną. Chodzi o wiarę w przyszłość i myślenie, że przyszłość będzie lepsza niż przeszłość. A nie mogę sobie wyobrazić nic bardziej ekscytującego niż wyjście tam i bycie wśród gwiazd". Zaczynając od tego celu, SpaceX rozpoczął projektowanie, budowę i rozwój częściowo lub całkowicie wielokrotnego użytku kosmicznych pojazdów nośnych, takich jak Falcon czy Dragon. CEO użył strategii metakognitywnych, aby podzielić się celami. Oznacza to myślenie na wysokim poziomie, które obejmuje planowanie, monitorowanie, zmienianie i dostosowywanie metod w sposób ciągły. CEO działa globalnie, ponieważ jest w stanie podejmować decyzje, które pozycjonują firmę na przyszłość. Strategiczny sposób myślenia umożliwia utrzymanie się na właściwym torze w trudnych czasach i zachowanie jasnego spojrzenia na cel.</p> <p>Strategia CEO w zakresie dzielenia się celami obejmuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tworzenie zdrowego i profesjonalnego środowiska pracy,</li> <li>➤ niemarnowanie czasu pracowników na długie spotkania,</li> </ul>

- organizowanie rzadkich spotkań, chyba że problem jest pilny i nie do rozwiązania,
- używanie słów ogólnych - a nie mylących i technicznych - w celu zapewnienia sprawnego przepływu komunikacji,
- zapewnienie dobrej komunikacji między działami.



Źródło: <https://www.businessofbusiness.com/articles/elon-musk-tesla-spacex-2021-goals-michael-Jordan-stanford-research/>

## Studium przypadku 2

1. Umiejętność współpracy z różnymi środowiskami zawodowymi;
- 1.2. Omówienie różnic

Kraj	Rumunia
Tytuł	Przypadek zarządzania różnorodnością w firmie Hewlett-Packard
Podsumowanie	Różnorodność jest podstawą kreatywności i innowacyjności, a także może bezpośrednio wpływać na wyniki biznesowe. Hewlett-Packard został założony w 1939 roku przez dwóch kolegów z Uniwersytetu Stanforda - Billa Hewletta i Dave'a Packarda, firma zajmuje 5 miejsce w rankingu najlepszych światowych firm software'owych i stała się światowym liderem w dostawie systemów druku i obrazowania dla drukarek, materiałów eksploatacyjnych i skanerów, oferując rozwiązania dla poszczególnych segmentów, od prostych konsumentów, przedstawicieli małych i średnich firm, do dużych przedsiębiorstw.
Kluczowe zagadnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zrozumienie różnych opinii, które mogą pojawić się w zespole.</li> <li>• Prawidłowe zarządzanie różnicami między współpracownikami.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Różnorodność i przywiązanie są kluczowymi czynnikami napędzającymi kreatywność, innowacje i wynalazczość.</li> </ul>
<p>Opis studium przypadku</p>	<p>Stworzona w 1939 roku przez dwóch kolegów z klasy Uniwersytetu Stanforda - Billa Hewletta i Dave'a Packarda, firma zajmuje 5 miejsce w rankingu najlepszych światowych firm programistycznych. Stała się światowym liderem w dostarczaniu systemów druku i obrazowania dla drukarek, materiałów eksploatacyjnych i skanerów, oferując rozwiązania dla poszczególnych segmentów, od prostych konsumentów, przedstawicieli małych i średnich firm, po duże przedsiębiorstwa. Ich styl zarządzania znany jest jako "zarządzanie przez chodzenie", a ich motywem przewodnim jest "każdy w organizacji chce dobrze wykonywać swoją pracę".</p> <p>Wszyscy pracownicy mocno wierzą, że różnorodność i przywiązanie są kluczowymi czynnikami napędzającymi kreatywność, innowacje i inwencję. Różnorodność jest podstawą kreatywności i innowacyjności i może bezpośrednio wpływać na wyniki biznesowe.</p> <p>Wszyscy pracownicy łączą swoje różnice, aby pracować na rzecz połączenia wszystkich z potęgą technologii. Doceniając różnice wszelkiego rodzaju - rasę, płeć, narodowość, zdolności, religię, pokolenie czy wizje, firma wchłania największe talenty branżowe, które napędzają długoterminowy sukces firmy.</p> <div data-bbox="742 1097 1117 1411"> <p>46% women US New Hires</p> <p>54% minorities Women in Leadership</p> <p>62% women, minorities, veterans, people with disabilities</p> <p>+10% increase in % of women director and above since 2015</p> </div> <div data-bbox="486 1456 1356 1971"> <p>Global Gender</p> <p>Overall 36% women</p> <p>Leadership 31% women</p> <p>Technical 22% women</p> <p>US Race / Ethnicity Minorities 27%</p> <p>Asian 12.1% Hispanic 8.7% Black 3.8%</p> <p>Native American &lt;1% Hawaiian/Pacific Islander &lt;1% Two or more races 1.9%</p> <p><a href="#">View our EEO-1 report</a></p> </div>

Zródło: <https://www.hp.com/us-en/hp-information/about-hp/diversity.html>

## Quiz 1

1. Umiejętność współpracy z różnymi środowiskami zawodowymi;

1.1. Dzielenie się celami

<b>Pytanie: Cele</b>	
<b>1.: Jaka cecha definiuje Cel Osobisty?</b>	
1 opcja <i>Może być krótkoterminowy lub długoterminowy</i>	2 opcja <i>Jest przeznaczony do osiągnięcia tego, co chcesz w życiu</i>
3 opcja <i>Może być stosowany również w pracy biznesowej</i>	4 opcja <i>Pozwól na doskonalenie swoich umiejętności</i>
<b>Odpowiedzi:</b>	
<i>Może być krótkoterminowy lub długoterminowy Ma na celu osiągnięcie tego, czego chcesz w życiu Może być stosowany do pracy biznesowej też Pozwala na doskonalenie swoich umiejętności</i>	

<b>Pytanie: Cele</b>	
<b>2.: Co definiuje cel biznesowy?</b>	
1 opcja <i>Działanie</i>	2 opcja <i>Skupienie się</i>
3 opcja <i>Wyzwanie</i>	4 opcja <i>Reakcja indywidualna</i>
<b>Odpowiedzi:</b>	
<i>Działanie, Skupienie się, wyzwanie</i>	

**Pytanie: Cele**

**3.: Jak dzielić się celami biznesowymi?**

1 opcja  
Przedstawienie celów zespołowi

2 opcja  
Zaplanuj działania

3 opcja  
Mieć indywidualny cel

4 opcja  
Zachowaj dystans

**Odpowiedź:**

*Przedstawienie celów zespołowi*

## Quiz 2

1. Umiejętność współpracy z różnymi środowiskami zawodowymi;
- 1.2. Omówienie różnic

**Pytanie: Różnice**

**1. Jakże są metody omawiania różnic?**

1 opcja  
*Wyjaśnienie*

2 opcja  
*Debata*

3 opcja  
*Argumentuj*

4 opcja  
*Zapytanie*

**Odpowiedzi:**

*Wyjaśnienie, Zapytanie*

**Pytanie: Różnice**

**2. Jak stworzyć system komunikacji?**

1 opcja

2 opcja

<i>Współpracuj z pracownikami</i>	<i>Należy pamiętać o "potrzebie posiadania racji"</i>
3 opcja <i>Przeprowadzanie regularnych rozmów kontrolnych z pracownikami</i>	4 opcja <i>Podziel się osobistym celem</i>
<b>Odpowiedzi:</b>  <i>Współpracuj z pracownikami, Przeprowadzanie regularnych rozmów kontrolnych z pracownikami</i>	

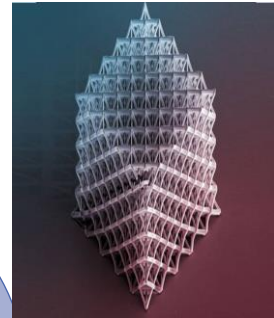
<b>Pytanie:</b> Różnice	
<b>3. Jak sprecyzować swoje poglądy?</b>	
1 opcja <i>Przekaż informację zwrotną</i>	2 opcja <i>Wyjaśnij swoje myśli</i>
3 opcja <i>Argumentuje/przedstawia argumenty</i>	4 opcja <i>Pomieszanie rzeczy</i>
<b>Odpowiedzi:</b>  <i>Przekaż informację zwrotną Wyjaśnij swoje myśli Argumentuje/przedstawia argumenty</i>	

## Obszar kompetencji 2: Umiejętność pracy w środowisku interdyscyplinarnym

Historia motywacyjna 1

2. Umiejętność pracy w środowisku interdyscyplinarnym

2.1. Interdyscyplinarność



*Uniwersytecki zespół badawczy uzyskał wsparcie finansowe na realizację projektu europejskiego w dziedzinie zaawansowanych i innowacyjnych materiałów.*

*W skład zespołu badawczego wchodzi 2 młodych naukowców z umiejętnościami w zakresie charakteryzacji strukturalnej i morfologicznej, nauczyciel z ponad 30-letnim doświadczeniem dydaktycznym i umiejętnościami w zakresie mechanicznego zachowania materiałów, profesor inżynierii elektronicznej, 2 doświadczonych fizyków i 2 chemiczki.*

*Tylko jeden członek tego zespołu uczestniczył wcześniej w takim projekcie, 4 lata temu. Od tego czasu technologia uległa zmianie i wszyscy członkowie zespołu odczuwali niedogodności związane z eksperymentowaniem z nowymi technologiami. Kierownik zespołu zorganizował więc pierwsze spotkanie w celu omówienia i ustalenia szczegółów realizacji projektu. Przed spotkaniem podzielił się z wszystkimi członkami zaakceptowanym wnioskiem o dofinansowanie, aby mogli go przeanalizować i zrozumieć projekt.*

Na tym pierwszym spotkaniu każdy z członków zadawał pytania:

- Nauczyciel z dużym doświadczeniem pedagogicznym zapytał: jakie są etapy projektu, jakie są nasze role w projekcie?
- 2 młodych badaczy pytało: jakie są parametry pozyskiwania danych?
- Fizycy pytali: *jakie zjawiska leżą u podstaw eksperymentów, które musimy wykonać?*
- Inżynier elektronik zapytał: jakie systemy monitoringu możemy zakupić do akwizycji danych?
- Chemiczy pytali: jakie mamy dostępne dane na temat prekursorów i temperatur podczas eksperymentów?

Kierownik projektu zorientował się z ich pytań, że członkowie zespołu, posiadający różne kompetencje i wiedzę zawodową, są skupieni wyłącznie na swojej indywidualnej roli, nie widząc "całego obrazu" projektu. Nie rozumieli, że muszą działać jako jednostka, pracując interdyscyplinarnie, łącząc swoje różne kompetencje zawodowe i uzupełniając się wzajemnie, aby osiągnąć cele projektu.

Kierownik projektu udzielał wyjaśnień, inicjował dyskusje, odpowiadał na pytania członków zespołu, wyjaśniając wszystkim, że różne kompetencje i wiedza fachowa zostaną połączone poprzez współpracę, aby skorzystać z doświadczenia i wiedzy zawodowej każdego z członków.

Podczas eksperymentów wykonywanych w celu realizacji badań naukowych wszyscy specjaliści zespołu doskonale wykonywali swoją pracę, uzupełniając się wzajemnie, udowadniając swoje umiejętności analizowania zjawisk, stosowania substancji, monitorowania i mierzenia parametrów eksperymentu, zbierania i przetwarzania danych, analizowania wniosków i wyników.

W ocenie projektu wszystkie zrealizowane działania otrzymały oceny bardzo dobre, a kierownik projektu podkreślił znaczenie interdyscyplinarności zespołu, wspominając, że bez wkładu wszystkich członków zespołu - każdego wyspecjalizowanego w pewnej dziedzinie/dyscyplinie, projekt nie mógłby się udać i że praca w sposób interdyscyplinarny była głównym czynnikiem, który zapewnił sukces projektu.

## Historia motywacyjna 2

### 2. Umiejętność pracy w środowisku interdyscyplinarnym

#### 2.2. Zespoły interdyscyplinarne

### Co oznacza umiejętność pracy w zespołach interdyscyplinarnych

*Sytuacja pandemii wymagała zastosowania nowych urządzeń, potrzebnych w dużej ilości w szpitalach, aby zapewnić wspomaganą wentylację płuc pacjentów z COVID.*

*W związku z tym w regionie Muntenia w Rumunii powstał podstawowy zespół badaczy, którego zadaniem było zaprojektowanie innowacyjnego urządzenia medycznego do wspomagania wentylacji płucnej pacjentów z Covid. Aby urządzenie mogło być stosowane w szpitalach, potrzebna była zgoda Ministerstwa Zdrowia. Naukowcy z Uniwersytetu w Pitești, z największego producenta samochodów w kraju - Dacia Renault, z firmy zajmującej się tworzeniem rozwiązań programowych, z producenta sprzętu AGD, zebrali się w interdyscyplinarny zespół zdolny do opracowania kolejnego innowacyjnego urządzenia ratującego ludzkie życie.*



Różne role i wkład w interdyscyplinarnym zespole były następujące:

- naukowcy z uniwersytetu, specjalizujący się w mechanice i elektronice medycznej, zaprojektowali obwody elektryczne i części mechaniczne;
- naukowcy z producenta samochodów zajęli się tworzeniem części mechanicznych za pomocą technik druku 3D
- naukowcy z firmy software'owej opracowali programowanie sprzętu elektronicznego i interfejsu
- badacze z firmy produkującej urządzenia domowe zapewnili miejsce pracy i niezbędne materiały eksploatacyjne, opracowali niezbędną technikę montażu elementów wykonanych przez pozostałych badaczy.

Podczas opracowywania prototypu innowacyjnego urządzenia cały zespół przeprowadzał testy i na bieżąco opatrywał komponenty tak, aby urządzenie było kompatybilne z organizmem człowieka.

Ponieważ istniała potrzeba walidacji medycznej, do początkowego zespołu dołączono pulmonologów, którzy byli w stanie dostarczyć informacji na temat funkcji płuc oraz zgłosić potrzebę wentylacji w leczeniu pacjentów z COVID. Tak więc, różne kompetencje i doświadczenia badaczy zdolnych do pracy w interdyscyplinarnym środowisku, dążących do osiągnięcia wspólnego celu, doprowadziły do stworzenia prototypu medycznego, tak potrzebnego w leczeniu chorych w ciężkim stanie kryzysowym w szpitalach.


Bez zdolności badaczy do pracy w interdyscyplinarnym zespole i bez uzupełniania się ich indywidualnych umiejętności zawodowych, wysiłek włożony w opracowanie niezbędnej aparatury impulsowej poszedłby na marne.

## Studium przypadku 1

### 2. Umiejętność pracy w środowisku interdyscyplinarnym

#### 2.1. Interdyscyplinarność

Kraj	Rumunia
Tytuł	Przypadek Otwartych Innowacji (OI) firmy Amazon: praca interdyscyplinarna
Podsumowanie	<p>Założyciel i dyrektor generalny, Jeff Bezos powiedział: "technologia przenika wszystkie nasze zespoły, wszystkie nasze procesy, nasze podejmowanie decyzji i nasze podejście do innowacji w każdej z naszych firm. Jest ona głęboko zintegrowana ze wszystkim, co robimy".</p> <p>Ich koncentracja na doświadczeniu klienta postawiła Amazon w roli lidera w dziedzinie doświadczeń w e-handlu, oferując rozwiązania marketingowe dla wszystkich rodzajów biznesu e-commerce, od start-upów po gigantów detalicznych. Oznacza to, że osoby, które pasjonują się byciem uczącymi się przez całe życie, mają możliwość połączenia ciekawości i postępu, które będą napędzać zbiorową innowację w przyszłości.</p>

<p><b>Kluczowe zagadnienia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdyscyplinarna wiedza sprzyja kreatywności.</li> <li>• Interdyscyplinarność pomaga w mobilizacji zasobów intelektualnych.</li> <li>• Interdyscyplinarność rozwiązuje problemy, które nie mogą być rozwiązane przy użyciu pojedynczych podejść.</li> </ul>
<p><b>Opis studium przypadku</b></p>	<p>Ich koncentracja na doświadczeniu klienta postawiła Amazon w roli lidera w dziedzinie doświadczeń w e-handlu, oferując rozwiązania marketingowe dla wszystkich rodzajów biznesu e-commerce, od start-upów po gigantów detalicznych.</p> <p>Założyciel i dyrektor generalny, Jeff Bezos powiedział: <i>"Wykorzystujemy wysokowydajne systemy transakcyjne, złożone renderowanie i buforowanie obiektów, systemy przepływu pracy i kolejkowania, inteligencję biznesową i analitykę danych, uczenie maszynowe i rozpoznawanie wzorców, sieci neuronowe i probabilistyczne podejmowanie decyzji oraz wiele innych technik"</i>. Amazon wydał setki milionów na szkolenia swoich pracowników, aby rozwijać ich kompetencje w różnych domenach. Podejście interdyscyplinarne zakładało współpracę członków zespołu z różnych dyscyplin. Interdyscyplinarna wiedza i badania stały się ważne w firmie, ponieważ zachęcają do kreatywności i promują ważny wkład w dziedzinach innych niż własna wiedza specjalistyczna.</p> <p>Jednocześnie dyrektor generalny wspomniał, że <i>"technologia przenika wszystkie nasze zespoły, wszystkie nasze procesy, nasze procesy decyzyjne i nasze podejście do innowacji w każdej z naszych firm. Jest ona głęboko zintegrowana ze wszystkim, co robimy"</i>. Oznacza to, że osoby, które z pasją uczą się przez całe życie, mają możliwość połączenia ciekawości i postępu, które będą napędzać zbiorową innowację w przyszłości. Według LinkedIn: Amazon jest #1 firmą, w której Amerykanie chcą pracować w 2022 roku.</p>  <p>Możemy stwierdzić, że firmy, które zdecydują się zainwestować w rozwój pracowników, mając wspólny cel, pracując interdyscyplinarnie, mogą generować wzrost dziedziny, w której działa.</p>



Źródło: <https://www.insidehighered.com/digital-learning/article/2019/07/17/perspectives-field-amazons-big-dollar-entry-training-workers>

## Studium przypadku 2

### 2. Umiejętność pracy w środowisku interdyscyplinarnym

#### 2.2. Zespoły interdyscyplinarne

Kraj	Rumunia
Tytuł	Przypadek zarządzania zespołami interdyscyplinarnymi w NASA
Podsumowanie	<p>Agencja NASA jest Best Places to Work in the Federal Government rankings oceniają satysfakcję pracowników federalnych. Agencja ma zróżnicowaną siłę roboczą 20 ośrodków pod 18.000 pracowników, którzy pracują w konkretnych działach w zależności od działań, nie tylko astronautów, ale także fizyków, chemików, inżynierów, elektryków, mechaników itp.</p> <p>Agencja posiada NASA HUMAN CAPITAL PLAN, który ustanawia trzy priorytety w ramach zespołów interdyscyplinarnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozpoznawanie i nagradzanie innowacyjnych wyników;</li> <li>• Angażowanie i łączenie siły roboczej;</li> <li>• Budowanie wzorcowych nadzorców i liderów.</li> </ul>
Kluczowe zagadnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentowanie kultury zespołowej i interdyscyplinarnej atmosfery zaufania</li> <li>• Role przywódcze i deklaracje misji dobrze ugruntowane w zespole interdyscyplinarnym</li> <li>• Pracownicy o różnych kompetencjach i doświadczeniach dążą do osiągnięcia tego samego celu</li> </ul>
Opis studium przypadku	<p>Z pewnością każdy z nas przy licznych okazjach słyszał o NASA. Jest to United States Aeronautical Administration (NASA), agencja zajmująca się badaniem i eksploracją kosmosu. Na przestrzeni lat uruchomiła ona liczne misje eksploracji kosmosu i jest jedną z wiodących na świecie agencji zajmujących się astronomią. Wszystko, co do tej pory wiadomo o przestrzeni kosmicznej, zostało odkryte przez tę agencję dzięki interdyscyplinarnym zespołom o różnych kompetencjach i doświadczeniach, które dążą do osiągnięcia tego samego celu. Agencja ma zróżnicowaną siłę roboczą 20 ośrodków pod 18 000 pracowników, którzy pracują w poszczególnych działach w zależności od działalności, nie tylko astronautów, ale także fizyków, chemików, inżynierów, elektryków, mechaników, biologów, genetyków, lekarzy, programistów, ekonomistów, specjalistów od zasobów ludzkich.</p> <p>Agencja posiada NASA HUMAN CAPITAL PLAN, który ustanawia trzy priorytety w zespołach interdyscyplinarnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozpoznawanie i nagradzanie innowacyjnych wyników;</li> <li>• Zaangażowanie i połączenie siły roboczej;</li> </ul>

- Budowanie modelowych superwizorów i liderów.

Ponadto, agencja inwestuje w obszerne szkolenia na miejscu i inne programy edukacyjne, aby zapewnić dalszy rozwój i poszerzanie wiedzy i umiejętności oprócz edukacji interdyscyplinarnej.

Agencja NASA w rankingach Best Places to Work in the Federal Government ocenia satysfakcję pracowników federalnych. Ogólne rankingi są określane przez Best Places to Work employee engagement score, obliczany przez Partnership for Public Service i Boston Consulting Group.

Scores by Category

Category	Rank	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Effective Leadership	1 of 17	82.8	75.9	75.0	74.7	72.5	70.4	69.2	69.4	68.1	67.0	67.7	65.1	65.1
Effective Leadership: Empowerment	1 of 17	77.0	70.8	70.6	70.5	68.1	65.6	64.0	63.0	62.2	61.0	62.6	62.0	64.0
Effective Leadership: Senior Leaders	1 of 17	79.5	70.2	68.6	69.0	66.6	64.1	63.3	65.1	63.0	62.3	63.1	59.7	54.0
Effective Leadership: Supervisors	1 of 17	91.1	83.7	83.2	82.6	80.3	79.0	77.6	76.9	76.1	74.8	75.2	73.8	72.0
Employee Skills-Mission Match	1 of 17	87.5	87.0	86.0	85.4	83.7	82.3	81.2	80.6	80.7	80.0	80.7	80.8	80.0
Pay	1 of 16	77.8	71.9	71.4	71.5	70.4	67.5	66.2	63.6	67.0	70.7	74.7	71.8	71.0
Teamwork	1 of 16	86.6	82.5	81.8	81.0	79.8	78.3	77.9	77.7	77.3	75.2	75.9	80.0	71.0
Innovation	1 of 17	86.6	82.6	81.9	81.5	79.6	78.2	76.7	76.0	76.5	75.0	75.9	80.0	71.0
Work-Life Balance	2 of 17	82.0	73.4	73.1	73.1	71.2	70.5	69.7	68.2	68.4	66.4	67.2	67.3	64.0

Źródło:

- [https://searchpub.nssc.nasa.gov/servlet/sm.web.Fetch/OHC-M-NASA\\_Human\\_Capital\\_Plan-In-Depth\\_Final-08014014-0444.pdf?rhid=1000&did=1919702&type=released](https://searchpub.nssc.nasa.gov/servlet/sm.web.Fetch/OHC-M-NASA_Human_Capital_Plan-In-Depth_Final-08014014-0444.pdf?rhid=1000&did=1919702&type=released)
- <https://bestplacestowork.org/rankings/detail/?c=NN00>

## Quiz 1

### 2. Umiejętność pracy w środowisku interdyscyplinarnym

#### 2.1. Interdyscyplinarność

<b>Pytanie:</b> Interdyscyplinarność	
<b>1. Jakie są warunki osiągnięcia Interdyscyplinarności?</b>	
1 opcja <i>Rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem pojedynczych metod</i>	2 opcja <i>Zaangażowanie kilku zawodów</i>
3 opcja <i>Posiadanie wspólnego celu</i>	4 opcja <i>Bycie konserwatystą</i>
<b>Odpowiedzi:</b>	
<i>Zaangażowanie kilku zawodów</i> <i>Posiadanie wspólnego celu</i>	

<b>Pytanie:</b> Interdyscyplinarność	
<b>1. Jakie są zalety pracy Interdyscyplinarnej?</b>	
1 opcja <i>Umożliwia tworzenie celów</i>	2 opcja <i>Wprowadza innowacje do procesu i produktów</i>
3 opcja <i>Uniemożliwia współpracę</i>	4 opcja <i>Zapewnia wszystkim takie same możliwości</i>
<b>Odpowiedzi:</b>	
<i>Umożliwia tworzenie celów</i> <i>Wprowadza innowacje do procesu i produktów</i>	

**Pytanie:** Interdyscyplinarność

**1. Jak stworzyć udany projekt interdyscyplinarny?**

1 opcja

*Poprzez integrację kilku zawodów lub technologii*

2 opcja

*Poprzez tkwienie w dziedzinach, w których się specjalizuje*

3 opcja

*Poprzez przestrzeganie planu*

4 opcja

*Walcząc o indywidualne relacje*

**Odpowiedzi:**

*Poprzez integrację kilku zawodów lub technologii*

*Poprzez przestrzeganie planu*

## Quiz 2

2. Umiejętność pracy w środowisku interdyscyplinarnym

2.2. Zespoły interdyscyplinarne

**Pytanie:** Zespoły

**1. Co oznacza efektywna współpraca?**

1 opcja

*Dzielenie się opiniami*

2 opcja

*Skupianie się na procesie*

3 opcja

*Having a single goal*

4 opcja

*Komunikowanie się w sposób przejrzysty*

**Odpowiedzi:**

Dzielenie się opiniami, Koncentracja na procesie, Przejrzysta komunikacja

**Pytanie:** Zespoły

**2. Jakie mogą być bariery powstające w zespole?**

1 opcja

*Apatia członków zespołu*

2 opcja

*Niejednoznaczność przywództwa*

3 opcja

*Zespół składający się z odpowiednich specjalistów*

4 opcja

*Rozbieżne cele poszczególnych członków zespołu*

**Odpowiedzi:**

*Apatia członków zespołu*

*Niejednoznaczność przywództwa*

*Rozbieżne cele poszczególnych członków zespołu*

**Pytanie:** Zespoły

**3. Jak budować współpracę międzyprofesjonalną w praktyce?**

1 opcja

*Zaufanie do procesu współpracy*

2 opcja

*Szanuj umiejętności i wiedzę innych*

3 opcja

*Ustanowienie mechanizmu negocjowania i renegocjowania celów*

4 opcja

*Podziel się odpowiedzialnością*

**Odpowiedzi:**

*Zaufanie do procesu współpracy*

*Szanuj umiejętności i wiedzę innych*

*Ustanowienie mechanizmu negocjowania i renegocjowania celów*

*Podziel się odpowiedzialnością*

## Obszar kompetencji 3: Umiejętność pracy w zespołach wielofunkcyjnych

### Historia motywacyjna 1

#### 3. Umiejętność pracy w zespołach wielofunkcyjnych

##### 3.1. Praca w zespole wielofunkcyjnym

### Zespół wielofunkcyjny: co to jest i jak sprawić, żeby działał

*Adelina jest kierownikiem projektu, którego celem jest stworzenie nowego urządzenia do odmładzania twarzy, możliwego do zastosowania w salonach kosmetycznych.*

Wybrała współpracę z inżynierami projektowymi i technologami. Na pierwszym spotkaniu wyjaśniła cel swojego projektu, przewidywane działania, terminy i poprosiła o cotygodniowe raportowanie postępów. Inżynierowie projektujący produkt rozpoczęli pracę nad tym, jak będzie wyglądał produkt, tworząc atrakcyjny wygląd. W tym samym czasie inżynierowie technologiczni zaprojektowali technikę odmładzania, która wykorzystuje wibracje do masażu twarzy.

Na kolejnym spotkaniu członkowie obu zespołów zaprezentowali swoje działania. Zespół inżynierów projektantów przedstawił kształt i geometrię produktu. Zespół inżynierów technologicznych przedstawił intensywność wibracji zdolnych do wywołania rozluźnienia mięśni twarzy.

Adelina zapytała:

- *Jaka jest częstotliwość drgań?*
- *Jak wibracje wpływają na projektowanie produktów?*

*Czy elementy są odporne na zaprojektowane wibracje?*

Członkowie obu zespołów nie potrafili odpowiedzieć na żadne z tych pytań.

Adelina zdała sobie sprawę, że oba zespoły nie komunikują się, nie konsultują, nie pracują razem jako zespół wielofunkcyjny. Na koniec tego spotkania zaproponowała wspólną przestrzeń roboczą, aby zespół projektowy i technologiczny stały się nowym zespołem, zespołem wielofunkcyjnym, zdolnym do wymiany informacji i łatwej komunikacji. W nowo stworzonej wspólnej przestrzeni, zespół wielofunkcyjny był zawsze w interakcji i krok po kroku dostosowywał swoje działania.

Na kolejnym spotkaniu zespół zaprezentował nowy prototyp produktu, tworząc jednolity produkt odpowiadający na wszystkie potrzeby, dzięki ciągłej współpracy podczas faz projektowania i rozwoju.

Na koniec projektu nowy produkt został wyprodukowany w sposób wydajny, a następnie szybko sprzedany, co ostatecznie przyniosło firmie zysk. Sukces projektu nie byłby możliwy, gdyby inżynierowie koordynowani przez kierownika nie mieli umiejętności pracy w zespole wielofunkcyjnym.



## Historia motywacyjna 2

### 3. Umiejętność pracy w zespołach wielofunkcyjnych

#### 3.2. Udostępnianie informacji

#### Wskazówki dotyczące udanego dzielenia się informacjami dla wspieranej współpracy

Antonia jest GMF General Assembly Quality Project Manager (zajmuje się analizą reklamacji od klientów, dla samochodów będących jeszcze w okresie gwarancyjnym).

Koordynuje pracę wielofunkcyjnych zespołów zajmujących się kwestiami jakości samochodów: dostawców, produkcji (od operatora do kierowników zespołów), inżynierii procesu i inżynierii produktu oraz APW (tj. standardy, zasady i procedury produkcyjne).

Pewnego dnia otrzymała reklamację od klienta dotyczącą wskaźnika czujnika gazu, który nigdy nie gaś, mimo że samochód działał bez zarzutu. Reklamacja musiała zostać rozpatrzona/rozwiązana w ciągu 24 godzin. Zgodnie z wewnętrzną procedurą firmy, samochód został sprawdzony w serwisie, ale z funkcjonalnego punktu widzenia nic nie było w porządku, a kontrolka czujnika gazu świeciła się cały czas. W tym przypadku reklamacja nie mogła zostać uznana za uzasadnioną, należącą do kategorii wad fabrycznych, ponieważ samochód działał bez zarzutu.

Zatem, aby wyjaśnić, czy dany komponent może nie być prawidłowo zmontowany przez operatorów, Antonia zadzwoniła do wszystkich szefów działów montażu, korzystając z czatu w serwisie intranetowym. Poprzez czat w serwisie intranetowym mogła w czasie rzeczywistym podejrzeć, czy informacja została odebrana przez szefów wydziałów. W ciągu godziny potwierdzili oni, że mogą uczestniczyć w nowym przeglądzie technicznym samochodu. Podczas nowej kontroli wszystko okazało się, po raz kolejny, w porządku z funkcjonalnego punktu widzenia. Podejrzewając wadę produkcyjną komponentu, Antonia użyła następnie grup WhatsApp, aby poprosić o opinię specjalistów od procesu i produktu, przekazując testy wykonane do tego momentu oraz wyniki tych testów, aby mieć odpowiednio udokumentowany przegląd. Decydując się na wykorzystanie grup WhatsApp do szybkiego przekazania informacji, Antonia miała potwierdzenie uczestników w czasie rzeczywistym, dzięki czemu uniknęła problemów związanych z udostępnianiem błędnych informacji lub niezrozumieniem wiadomości. Wszyscy natychmiast zareagowali i zaproponowali nowe testy techniczne. Po przeprowadzeniu nowych testów stwierdzono, że zamontowany przez właściciela manometr do kanistra z gazem nie działa prawidłowo, powodując tym samym ciągłe działanie czujnika gazu.

W ten sposób, wykorzystując wszystkie kanały komunikacji do wymiany informacji w zespołach wielofunkcyjnych, udało się zidentyfikować przyczynę reklamacji i dotrzymać oficjalnego terminu odpowiedzi na reklamację (48 godzin od momentu otrzymania reklamacji).



## Studium przypadku 1

### 3. Umiejętność pracy w zespołach wielofunkcyjnych

#### 3.1. Praca w zespole wielofunkcyjnym

Kraj	Rumunia
Tytuł	Przypadek pracowników w Netflix: praca wielofunkcyjna
Podsumowanie	<p>Netflix jest jedną z firm, która przyjmuje zespoły wielofunkcyjne. Jej post na YouTube pokazuje, że pracownicy uwielbiają pracować wielofunkcyjnie. Ich referencje są najlepszym wskaźnikiem tego, jak dobra może być praca wielofunkcyjna dla biznesu.</p> <p>Współpraca wielofunkcyjna jest tłumaczona przez pracowników NETFLIX poprzez łączenie ludzi z różnych sfer, łączenie ich wiedzy, ekspertyzy i doświadczenia. Kluczową kwestią jest "współzależność pracy".</p>
Kluczowe zagadnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiele zespołów wielofunkcyjnych jest tworzonych jako "najlepsza praktyka", ale nie ma jasnej definicji tego, co mają robić. Zespoły działają tylko wtedy, gdy każdy członek zespołu rozumie ogólne cele i zadania zespołu.</li> <li>• Zespoły wielofunkcyjne wymagają członków z różnych działów i ról.</li> <li>• Zespoły wielofunkcyjne wymagają członków z różnych działów i ról.</li> </ul>
Opis studium przypadku	<p>Netflix jest jedną z firm, która przyjmuje zespoły wielofunkcyjne. Jej post na YouTube pokazuje, że pracownicy uwielbiają pracować wielofunkcyjnie. Ich referencje są najlepszym wskaźnikiem tego, jak dobra może być praca wielofunkcyjna dla biznesu.</p> <p>Współpraca wielofunkcyjnych zespołów jest tłumaczona przez pracowników NETFLIX poprzez łączenie osób z różnych sfer, łączenie ich wiedzy, kompetencji i doświadczenia. Kluczowym zagadnieniem jest "współzależność pracy". Uświadamiają, że ludzie z różnych dziedzin zawodowych, którzy spotykają się, aby pracować razem nad konkretnymi projektami, muszą komunikować swoje opinie przy użyciu wszystkich kanałów komunikacji, muszą służyć opinii innych, muszą znać swoje role i wreszcie muszą znać umiejętności i zdolności każdego z nich.</p> <p>S Tak więc, praca wielofunkcyjna oznacza - zamiast każdego zespołu pracującego niezależnie i dostarczającego umiarkowane wysiłki, zgrupowanie ich razem, aby bardziej efektywnie podążać za tym samym celem.</p> <p>Możemy stwierdzić, że sukces zespołu wielofunkcyjnego zależy od pewnych czynników:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wysoko zmotywowani członkowie zespołu</li> <li>➤ Zespoły ponoszące odpowiedzialność za realizację misji</li> </ul>



- Otwarci członkowie zespołu
- Zarządzanie w celu wspierania zespołów
- Brak sprzecznych celów osobistych
- Jasne priorytety i kierunek
- Odpowiednia komunikacja



Zródło: <https://www.youtube.com/watch?v=H0eG5eWuo>

## Studium przypadku 2

### 3. Umiejętność pracy w zespołach wielofunkcyjnych

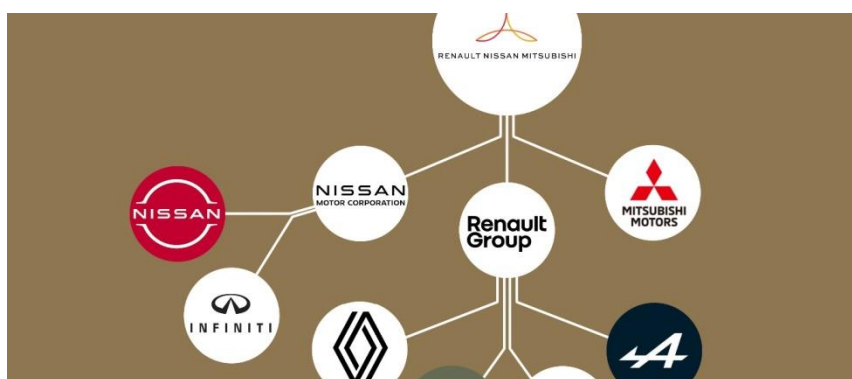
#### 3.2. Dzielanie się informacjami

Kraj	Rumunia
Tytuł	Przypadek Renault-Nissan-Mitsubishi: jak działa dzielenie się informacjami w zespołach wielofunkcyjnych
Podsumowanie	Grupa Renault, Nissan Motor Co. Ltd. i Mitsubishi Motors Corporation są członkami jednego z wiodących na świecie sojuszy motoryzacyjnych, założonego w 1999 roku. W skład Rady Operacyjnej Sojuszu wchodzi siedmiu przedstawicieli kadry kierowniczej z trzech firm członkowskich. Nowy model biznesowy współpracy ma na celu wspieranie konkurencyjności i rentowności firm członkowskich, a jedną z jego najbardziej konkurencyjnych zalet jest możliwość wzmocnienia członków poprzez dzielenie się tym, w czym każdy z nich jest najlepszy.
Kluczowe zagadnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prawidłowe wykorzystanie właściwej technologii i sprzętu do wymiany informacji.</li> <li>• Dzielenie się informacjami ze wszystkimi członkami zespołu.</li> <li>• Stworzenie odpowiedniego środowiska wewnątrz i na zewnątrz zespołu, aby przepływ informacji nie był ograniczony.</li> <li>• Uporządkowanie informacji w sposób prezentacyjny i użyteczny, łatwo dostępny.</li> </ul>
Opis studium przypadku	Grupa Renault, Nissan Motor Co. Ltd. i Mitsubishi Motors Corporation to członkowie jednego z wiodących na świecie sojuszy motoryzacyjnych założonego w 1999 roku. Obecnie zajmuje on 3

miejsce na świecie i staje się czołowym generalnym producentem pojazdów elektrycznych.

Rada operacyjna Sojuszu składa się z siedmiu członków kadry kierowniczej z trzech firm członkowskich. Rada spotyka się na comiesięcznych sesjach, aby określić, w jaki sposób Sojusz może wspierać cele i plany każdej z firm, a także aby zająć się głównymi obszarami działań operacyjnych i tematami strategicznymi. Nowy model biznesowy współpracy ma na celu wspieranie konkurencyjności i rentowności firm członkowskich, a jedną z jego najbardziej konkurencyjnych zalet jest zdolność do wzmocnienia swoich członków poprzez dzielenie się tym, w czym każdy z nich jest najlepszy. Takie podejście pozwala firmom członkowskim nabyć najnowocześniejsze technologie przy jednoczesnej redukcji kosztów, obniżeniu cen, a tym samym zwiększeniu wydajności biznesowej i innowacyjności poprzez pracę w zespołach wielofunkcyjnych. Ponadto, każda firma dzieli się jeszcze bardziej wspólnymi platformami i technologiami, informacjami i wiedzą.

Obecnie Sojusz korzysta z efektywnej organizacji władz operacyjnych oraz ze zintensyfikowanych i elastycznych zespołów wielofunkcyjnych.



Źródło: <https://alliancernm.com/home-alliance/the-road-to-2030/>

## Quiz 1

### 3. Umiejętność pracy w zespołach wielofunkcyjnych

#### 3.1. Praca w zespole wielofunkcyjnym

<b>Pytanie:</b> Praca w zespole <b>1. Jakie są zalety pracy w zespole?</b>	
1 opcja <i>Decyzje zbiorowe</i>	2 opcja <i>Nieporozumienie</i>
3 opcja <i>Współpraca funkcjonalna</i>	4 opcja <i>Wspieranie innych</i>
<b>Odpowiedzi:</b>  <i>Decyzje zbiorowe</i> <i>Współpraca funkcjonalna</i> <i>Wspieranie innych</i>	

<b>Pytanie:</b> Praca w zespole <b>2. Jakie blokady mogą wystąpić w pracy zespołowej?</b>	
1 opcja <i>Ograniczenia finansowe i regulacyjne</i>	2 opcja <i>Stała komunikacja</i>
3 opcja <i>Brak ram dla odkrywania i rozwiązywania problemów</i>	4 opcja <i>Zniechęcanie do współpracy</i>
<b>Odpowiedzi:</b>  <i>Ograniczenia finansowe i regulacyjne</i> <i>Brak ram dla odkrywania i rozwiązywania problemów</i> <i>Zniechęcanie do współpracy</i>	

<b>Pytanie:</b> Praca w zespole <b>3. Dlaczego ważna jest praca w zespole?</b>	
1 opcja <i>Rozwiązanie problemu jest łatwiejsze</i>	2 opcja <i>Zwiększa potencjał innowacyjny</i>

3 opcja <i>Zmniejsza rozwój osobisty</i>	4 opcja <i>Zmniejsza kreatywność</i>
<b>Odpowiedzi:</b> <i>Rozwiązanie problemu jest łatwiejsze</i> <i>Zwiększa potencjał innowacyjny</i>	

## Quiz 2

### 3. Umiejętność pracy w zespołach wielofunkcyjnych

#### 3.2. Dzielenie się informacjami

<b>Pytanie:</b> Udostępnianie informacji	
<b>1. Jak/kiedy skutecznie dzielić się informacjami?</b>	
1 opcja <i>Mailowo lub na czacie</i>	2 opcja <i>Twarzą w twarz</i>
3 opcja <i>Na sesjach roboczych</i>	4 opcja <i>Podczas przerwy obiadowej</i>
<b>Odpowiedzi:</b> <i>Mailowo lub na czacie</i> <i>Twarzą w twarz</i> <i>Na sesjach roboczych</i>	

<b>Pytanie:</b> Udostępnianie informacji	
<b>2. Jakie są korzyści z dzielenia się informacjami?</b>	
1 opcja <i>Buduje wiedzę zbiorową</i>	2 opcja <i>Stwarza poczucie celu</i>
3 opcja <i>Ograniczenie luki w umiejętnościach</i>	4 opcja <i>Oszczędza czas</i>
<b>Odpowiedzi:</b> <i>Buduje wiedzę zbiorową</i> <i>Stwarza poczucie celu</i> <i>Ogranicza luki w umiejętnościach</i> <i>Oszczędza czas</i>	

**Pytanie:** Udostępnianie informacji

**3. Jakie są bariery informacyjne?**

1 opcja

*Niedostateczne narzędzia i technologie*

2 opcja

*Stać komunikacja*

3 opcja

*Nieprzyjemne relacje*

4 opcja

*Brak pewności siebie*

**Odpowiedzi:**

*Niedostateczne narzędzia i technologie*

*Nieprzyjemne relacje*

*Brak pewności siebie*

## Obszar kompetencji 4: Zarządzanie procesami współpracy międzyorganizacyjnej

### Motywacyjna historia 1

#### 4. Zarządzanie procesami współpracy międzyorganizacyjnej

##### 4.1. Podstawy: Co to są procesy współpracy międzyorganizacyjnej i jak można nimi zarządzać?

### Zalety procesów współpracy międzyorganizacyjnej w tworzeniu nowego, zrównoważonego materiału budowlanego



*Prof. dr DI Ramesh BISWAS, M.Sc. jest doświadczonym architektem, projektantem miejskim, twórcą produktów, przedsiębiorcą i nauczycielem akademickim. Wynalazł nowy materiał budowlany, oparty na kompozytach bambusowych, który posiada właściwości techniczne lepsze niż beton, stal czy drewno, wykazuje dodatkowe zalety produktu (jak wysoka odporność na wodę i wilgoć), jest znacznie bardziej zrównoważony niż tradycyjne materiały budowlane i pozwala również na tworzenie zupełnie nowych projektów, takich jak architektoniczne wolne formy.*

Bambus to wiecznie zielona roślina kwitnąca z rodziny traw, uważana za jedną z najszybciej rosnących roślin na świecie. Niektóre gatunki bambusów potrafią urosnąć o 100 cm w ciągu jednego dnia. Bambus jest silnym, odnawialnym, organicznym, zielonym zasobem, który sekwestruje ok. sześć razy więcej CO<sub>2</sub> niż przeciętne drzewo i dostarcza 40% więcej tlenu, pomagając w ten sposób osiągnąć cele SDGs ONZ, Porozumienia Paryskiego i EU Green Deal.

Alternatywny materiał budowlany jest kompozytem włókien bambusowych i może zastąpić tarcicę, stal i beton, dla ciężkiej konstrukcji mieszkalnej i komercyjnej, podłogi, ramy okienne, pergole, pawilon, deptaki, mosty i meble zewnętrzne.

Aby osiągnąć cel, jakim jest stworzenie gotowych do użycia zestawów budynków modułowych, potrzebna jest inna wiedza i doświadczenie. Ponieważ firma Ramesha jest stosunkowo mała, a klienci w branży budowlanej nie są zbyt innowacyjni i branża ta wymaga przestrzegania wielu standardów, zdecydował się on na nawiązanie współpracy z różnymi organizacjami i firmami, aby sprostać tym wyzwaniom.

Jego partnerami są:

- Uniwersytet z profesorem, który specjalizuje się w bio-wiązaniach. Opublikowała ona kilka artykułów na ten temat, a uniwersytet posiada również laboratoria i sprzęt do testowania prototypów (szczególnie wolnych od VOC (lotnych związków organicznych)), co jeszcze bardziej zwiększa zrównoważony charakter produktu.

- Specjalistyczny instytut badawczy, który może przeprowadzić testy fizyczne zgodnie z normami DIN / EN, jak np. test zginania, testy ogniowe, testy pogodowe i wilgotnościowe itp.
- Firma projektująca produkt, która pomoże szczególnie w tworzeniu innowacyjnych systemów łączenia pojedynczych paneli, zwiększając tym samym innowacyjność produktu.
- Specjalista produkcji z branży drzewnej, który pomoże zastosować znane standardy z produkcji płyt drewnianych do nowych materiałów

Prof. BISWAS od samego początku dba o to, aby wszyscy partnerzy rozumieli "big picture" i ogólną wizję rozwoju produktu, byli pewni swoich indywidualnych ról i rozumieli, że muszą działać jako zespół, łącząc swoje indywidualne kompetencje i współpracując w serii pętli i iteracji, uzupełniając się wzajemnie, aby osiągnąć ostateczny cel: gotowy produkt.

Różne organizacje mają różne indywidualne cele. Uniwersytet jest zainteresowany projektami badawczymi finansowanymi przez stronę trzecią i publikacjami naukowymi, instytut badawczy jest wykonawcą, firma projektowa jest zainteresowana połączeniem bycia wykonawcą i pracy na rzecz kapitału własnego, a specjalista ds. produkcji z przemysłu drzewnego chce zostać przyszłym partnerem produkcyjnym.

Z pomocą lokalnej izby i jej wyspecjalizowanych konsultantów zespoły ustalają na samym początku kontrakt zawierający cele, rezultaty i kamienie milowe oraz uzgadniają podział praw własności intelektualnej (80% wynalazca, 15% firma projektowa, 5% uniwersytet). Podpisują również protokół ustaleń dotyczący publikacji wyników, stwierdzający, że publikacja nastąpi dopiero po złożeniu odpowiednich patentów i tylko po zwolnieniu wynalazcy, przy czym uniwersytet jest partnerem wiodącym w zakresie publikacji, ale zawsze wymienia wszystkich członków partnerstwa.

Tak więc, podsumowując, proces współpracy międzyorganizacyjnej przyniósł następujące korzyści:

- Lepsze zrozumienie celu innowacji poprzez połączenie różnych poglądów, doświadczeń, ekspertyz i wiedzy w zakresie technologii, procesu i/lub obszaru rynku
- Zwiększenie know-how poprzez międzyorganizacyjne, organizacyjne i indywidualne uczenie się z różnych źródeł, które działają w podobnej dziedzinie problemów lub wyzwań
- Zwiększenie produkcji innowacji poprzez połączenie wiedzy, kreatywności i sił

- Zwiększenie wydajności innowacji poprzez łączenie wiedzy, kreatywności i sił (np. większa przełomowość, łączenie różnych aspektów lub technologii, szybszy rozwój), poprzez różne spojrzenia i multidyscyplinarność.
- Łączenie zasobów ludzkich, umiejętności i zdolności
- Łączenie metodologii
- Lepsze podejmowanie decyzji dzięki wspólnej informacji
- Zwiększenie zaufania dla interesariuszy

## Historia motywacyjna 2

### 4. Zarządzanie procesami współpracy międzyorganizacyjnej

#### 4.2. SCRUM i rozwój zwinny

#### Współtworzenie udanych produktów



*BILLA jest z ponad 1100 sklepami jedną z największych sieci supermarketów w Austrii i częścią niemieckiej Grupy REWE, jednej z największych sieci supermarketów w Europie z ponad 4.000 sklepów w Austrii i 8 dalszych krajach. W 2019 roku Billa rozpoczęła w Austrii ścisłą współpracę ze start-upami, aby zapewnić im notowanie w wybranych supermarketach i wspiera je ekspertyzą różnych ekspertów w rozwoju udanego produktu (<https://startupticket.at/en/>). Do tej pory grupa dodała do swojego portfolio ponad 200 produktów od ponad 150 start-upów. Wszystkie wybrane nowe produkty muszą spełniać wymogi NZ SDGs (cele zrównoważonego rozwoju).*

W tym celu największy austriacki detalista spożywczy nawiązał współpracę z najbardziej innowacyjnym bankiem w Austrii (Erste Bank) oraz bardzo znanym inwestorem państwowym (Clever Clover) i oferuje założycielom i wynalazcom bezpośredni dostęp do coachingu, inwestycji i wejścia na giełdę. W procesie iteracyjnym produkty będą wspólnie rozwijane, aby sprostać wymaganiom nowoczesnej sieci handlowej, od samego produktu, poprzez jego wygląd i działanie, marketing, opakowanie produktu, opakowanie zewnętrzne itp.

Proces jest łatwy i szybki - w krótkim wniosku online należy krótko przedstawić USP nowego produktu, grupę docelową i kilka podstawowych faktów o nowym produkcie i firmie. Produkty są analizowane przez ekspertów REWE group Austria i odbywa się osobiste spotkanie, podczas którego omawiane są możliwości i opcje. Następnie rozpoczyna się proces iteracyjny - pomiędzy początkującym a doświadczonymi ekspertami, którego wspólnym celem jest współtworzenie udanego produktu.



*"Start-upy wprowadzają prawdziwe innowacje na nasze półki. Przewaga start-upów nad innymi zwiększa także innowacyjny wizerunek sieci handlowej", mówi Markus Kuntke, szef działu zarządzania trendami i innowacjami w Grupie REWE. "Wraz z naszymi partnerami Erste Bank i Clever Clover umożliwiamy start-upom udane wprowadzenie ich produktów do naszego portfolio - co jest wyzwaniem także z punktu widzenia produkcji, procesów i logistyki." Z drugiej strony ważne jest, aby zachować ducha start-upów. Co-development nie oznacza narzucania struktur start-upowi, ale umożliwienie ich istniejącym strukturom by były gotowe na udaną współpracę z dużą siecią handlową. To jest proces na wyciągnięcie ręki, na tym samym poziomie, a nie proces, w którym start-upy są podwładnymi.*

*"Oceniamy potencjał rynku i jesteśmy zewnętrznym towarzyszem start-upu. Większość start-upów nie posiada głębokiej wiedzy w zakresie kalkulacji detalicznej, pozycjonowania czy międzynarodowego brandingu - i właśnie tam wskakujemy" - mówi Heinrich Prokop z Clever Clover. "Ważne jest również, aby umożliwić start-upowi szybkie skalowanie, jeśli po próbnym zamówieniu pojawi się pełne zamówienie".*

Partner bankowy (Erste Bank) pomaga w opracowaniu strategii finansowania i skalowania. "Naszą rolą jako banku jest konsultowanie start-upu w zakresie finansowania, a także zapewnienie takiego finansowania" - mówi Birgit Polster z Erste Banku.

Postępowanie to ma kilka iteracji, gdyż wyniki jednego etapu mają wpływ na kolejny, z testami rynkowymi w fizycznych lokalizacjach - aż do momentu, gdy produkt finalny jest gotowy do uruchomienia w pełnej skali.

## Studium przypadku 1

### 4. Zarządzanie procesami współpracy międzyorganizacyjnej

#### 4.1. Podstawy: Co to są procesy współpracy międzyorganizacyjnej i jak można nimi zarządzać?

Kraj	Austria
Tytuł	Współpraca dużych przedsiębiorstw ze start-upami: BMW Start-Up Garage
Podsumowanie	BMW Group jest jednym ze światowych liderów technologicznych w produkcji samochodów. Założyli oni Startup Garage, którego rolą jest wyszukiwanie start-upów poza wspólnym zasięgiem i pełnienie roli globalnego łącznika pomiędzy najnowocześniejszymi rozwiązaniami start-upów a potrzebami innowacyjnymi jednostek biznesowych BMW. Celem programu jest ocena start-upów i umożliwienie im bycia długoterminowymi partnerami dla BMW Group, co ma być sposobem na wzmocnienie pozycji lidera innowacji firmy.
Kluczowe zagadnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Współpraca między firmami o ugruntowanej pozycji na rynku a start-upami przynosi korzyści obu stronom i tworzy sytuację, w której obie strony wygrywają.</li> <li>• Założona firma zachowuje strukturę organizacyjną start-upu w celu zabezpieczenia szybkości, zdolności adaptacyjnych i elastyczności.</li> <li>• Start-up korzysta z doświadczenia firmy o ugruntowanej pozycji i uzyskuje dostęp do rynku.</li> </ul>
Opis studium przypadku	<p>BMW Startup Garage ma za zadanie wyszukiwanie start-upów spoza powszechnego zakresu. Jako globalny swat pomiędzy najnowocześniejszymi rozwiązaniami start-upów a potrzebami innowacyjnymi jednostek biznesowych BMW poszukuje innowacji, które przynoszą realne korzyści dla produktów, usług, systemów i procesów BMW Group. Celem programu jest ocena start-upów i umożliwienie im bycia długoterminowymi partnerami dla BMW Group, jako sposób na wzmocnienie pozycji lidera innowacji firmy. (<a href="https://www.bmwgroup.com/en/innovation/open-innovation/startup-garage.html">https://www.bmwgroup.com/en/innovation/open-innovation/startup-garage.html</a>).</p> <p>BMW Startup Garage jest "klientem venture", co oznacza, że BMW Group staje się klientem start-upu i kupuje pierwsze jednostki produktu, usługi lub technologii start-upu na wczesnym etapie, gdy jego produkt, usługa lub technologia nie są jeszcze dojrzałe. Oznacza to, że start-upy otrzymują status dostawcy, numer dostawcy, zamówienie zakupu i przychody. W porównaniu do venture capital BMW Group nie żąda udziałów ani kapitału własnego.</p> <p>Na przykładzie Martin Bonfigt, deweloper Driving Dynamics, grupa BMW, stwierdza: <i>"Myśleliśmy, że znamy wszystkie rozwiązania</i></p>

*techniczne, ale było ich więcej...! Kiedy zaczynaliśmy prace nad nową generacją technologii wykrywania dróg, które naszym zdaniem są ważne dla samochodu przyszłości, znaleźliśmy tylko kilka algorytmów. Dzięki start-up garage połączyliśmy się z firmą z Izraela, która robi to w zupełnie inny sposób, ale bardzo szczegółowy i skuteczny. Rozwiązanie, o którym nigdy byśmy nie pomyśleli".*

Wraz ze start-upem Tactile Mobility (<https://tactilemobility.com/>) zbudowali koncepcje – połączenia istniejącej, wiodącej technologii, którą BMW już posiadało, nowego podejścia Tactile Mobility i połączonej wiedzy inżynierów obu firm, stworzyło w końcu rozwiązanie, które przyniosło klientom znaczne dodatkowe korzyści. (Watch the video here: <https://www.bmwstartupgarage.com/content/uploads/videos/bmw-sg-success-story-tactile.mp4>; <https://www.youtube.com/watch?v=1xO8ldTjIjw>)

#### **Jakie są korzyści dla start-upów?**

- Dzięki współpracy mogą współpracować z najlepszymi na świecie
- Mogą uczyć się od doświadczonych inżynierów z branży motoryzacyjnej
- Mają dostęp do najnowocześniejszych narzędzi i samochodów
- Mają klienta premium
- Utrzymują swoje IP

#### **Jakie są korzyści dla BMW?**

- Przywództwo w zakresie innowacji: Dla BMW współpraca ze start-upami pomaga im wzmocnić przywództwo w zakresie innowacji.
- Wyprzedzamy rynek: Ludzie z innovation garage identyfikują produkty, technologie i usługi start-upów na bardzo wczesnym etapie. Ich "model klienta venture" prowadzi do rozwiązań, które są szybko skalowalne dla obu stron.
- Velocity: w 4-miesięcznym projekcie pilotażowym rozwiązania są walidowane, a start-up otrzymuje możliwość zostania długoterminowym dostawcą

#### **Podsumowanie:**

Garaż dla start-upów BMW to bardzo dobry przykład współpracy dużej firmy ze start-upami, tworzącej prawdziwą sytuację win-win dla obu partnerów.

Ustrukturyzowany proces pomaga utrzymać cel i umożliwić start-upom stanie się dostawcą wiodącego globalnego producenta samochodów.

	Model Venture Client to wysoce efektywny i skuteczny sposób na integrację start-upów na wczesnym etapie rozwoju z korporacją taką jak BMW Group.
--	--

## Studium przypadku 2

### 4. Zarządzanie procesami współpracy międzyorganizacyjnej

#### 4.2. SCRUM i rozwój zwinny

Kraj	Austria
Tytuł	zrównoważone systemy żywnościowe przyszłości Współpraca pomiędzy 2 start-upami i lokalnymi rolnikami ekologicznymi - planuj - działaj - rób - ucz się - rób lepiej
Podsumowanie	Platforma internetowa markta ( <a href="http://www.markta.at">www.markta.at</a> ) oraz Sustainable-Food-Startup "Unverschwendet" ("Niezapomniane"; <a href="https://www.unverschwendet.at/">https://www.unverschwendet.at/</a> ), obie z Wiednia w Austrii, pokazują, jak rosnące miasto liczące prawie 2 miliony mieszkańców może być zaopatrywane w lokalne i zrównoważone produkty. Dla coraz większej liczby mieszkańców miasta świeża i regionalna żywność oznacza również jakość życia i dlatego staje się coraz ważniejsza jako alternatywa dla produktów z supermarketów i globalnego handlu.
Kluczowe zagadnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dzielenie się wspólną wizją i współpraca w celu osiągnięcia wspólnych celów umożliwiają duży krok naprzód</li> <li>• Stałe warsztaty z partnerami, dostawcami, klientami i interesariuszami prowadzą do ciągłego rozwoju.</li> <li>• Powstaje sytuacja korzystna dla wszystkich partnerów</li> </ul>
Opis studium przypadku	<p>Platforma internetowa markta (<a href="http://www.markta.at">www.markta.at</a>) oraz Sustainable-Food-Startup "Unverschwendet" ("Niezapomniane"; <a href="https://www.unverschwendet.at/">https://www.unverschwendet.at/</a>), oba z Wiednia w Austrii, pokazują, jak rosnące miasto liczące prawie 2 miliony mieszkańców może być zaopatrywane w lokalne i zrównoważone produkty. Dla coraz większej liczby mieszkańców miasta świeża i regionalna żywność oznacza również jakość życia i dlatego staje się coraz ważniejsza jako alternatywa dla produktów z supermarketów i globalnego handlu. To dobrze, ponieważ pomaga to lokalnej gospodarce, a tym samym lokalnym rolnikom, małym firmom i rodzinnym przedsiębiorstwom oraz środowisku. Dla wielu jednak często pojawia się pytanie, gdzie mogę znaleźć oferty na moim progu?</p> <p>W 2018 roku Theresa Imre założyła w Wiedniu swój start-up "markta" i stworzyła platformę ze sklepem dla rolników i ich produktów ekologicznych. Ponadto blog i platforma komunikacyjna łączą klientów i producentów, tworząc w ten sposób możliwość transferu know-how.</p>

Ale nie tylko zaopatrzenie w żywność ekologiczną jest problemem. Również zrównoważona produkcja żywności i unikanie marnotrawstwa żywności ma coraz większe znaczenie dla klientów, jak również dla samorządów. Dotyczy to zwłaszcza owoców i warzyw. Zbyt wiele zostaje wyrzucone, ponieważ jest "nie dość piękne dla rynku" lub z powodu nadprodukcji. Tu skacze "Unverschwendet" w - od 2015 roku rodzeństwo Cornelia i Andreas Diesenreiter tworzą z tych niegdyś wyrzuconych, ale z punktu widzenia jakości żywności doskonałych zasobów dżemy, sirupy, chutneye, sosy i smarowidła.

Podczas ciągłych warsztatów z lokalnymi sklepami, firmami cateringowymi i stacjami benzynowymi opracowywane są nowe produkty, które całkowicie odpowiadają specyficznym wymaganiom grup docelowych. Nowe produkty powstają w ścisłej współpracy pomiędzy rolnikami, obiema firmami i ich klientami.

### Quiz 1

#### 4. Zarządzanie procesami współpracy międzyorganizacyjnej

##### 4.1. Podstawy: Co to są procesy współpracy międzyorganizacyjnej i jak można nimi zarządzać?

<b>Pytanie:</b> współpraca międzyorganizacyjna	
<b>1.: Jakie są korzyści ze współpracy międzyorganizacyjnej?</b>	
1 opcja <i>łączyć wiedzę z różnych dziedzin</i>	2 opcja <i>uzyskać pieniądze na rozwój</i>
3 opcja <i>tworzyć kreatywne synergie</i>	4 opcja <i>łatwiejsze zatrudnianie nowych pracowników</i>
<b>Odpowiedzi:</b>  <i>łączyć wiedzę z różnych dziedzin</i> <i>tworzyć kreatywne synergie</i>	

**Pytanie:** współpraca międzyorganizacyjna\

**2.: Co jest ważne dla powodzenia współpracy międzyorganizacyjnej?**

1 opcja

*wszyscy partnerzy są świadomi "wielkiego obrazu" i wizji*

2 opcja

*role wszystkich partnerów są określone w trakcie realizacji projektu*

3 opcja

*wszyscy partnerzy zgadzają się co do sposobu postępowania z wynikiem (np. prawa własności intelektualnej)*

4 opcja

*podział zasobów, w szczególności funduszy*

**Odpowiedzi:**

*wszyscy partnerzy są świadomi "wielkiego obrazu" i wizji  
wszyscy partnerzy zgadzają się co do sposobu postępowania z wynikiem (np. prawa własności intelektualnej)*

**Pytanie:** współpraca międzyorganizacyjna

**3.: Czego należy unikać we współpracy międzyorganizacyjnej?**

1 opcja

*braku poczucia zaufania*

2 opcja

*kończenie pracy wcześniej niż planowano*

3 opcja

*strach przed utratą wiedzy*

4 opcja

*jasne cele i role*

**Odpowiedzi:**

*braku poczucia zaufania  
strach przed utratą wiedzy*

## Quiz 2

### 4. Zarządzanie procesami współpracy międzyorganizacyjnej

#### 4.2. SCRUM i rozwój zwinny

**Pytanie:** Współpraca w zakresie innowacji

**1.: Co oznacza efektywna współpraca w innowacjach?**

1 opcja

*mnóstwo iteracji*

2 opcja

*silne ukierunkowanie na wymagania i potrzeby klienta*

3 opcja

*tańsze pozyskiwanie zasobów*

4 opcja

*stwórzmy razem markę*

**Odpowiedzi:**

*mnóstwo iteracji*

*silne ukierunkowanie na wymagania i potrzeby klienta*

**Pytanie:** Współpraca w zakresie innowacji

**2.: Jakie mogą być bariery dla wprowadzenia agile?**

1 opcja

*potrzebna jest otwartość*

2 opcja

*brak "wizji agile"*

3 opcja

*słabe/brakujące narzędzia programowe*

4 opcja

*brak czasu*

**Odpowiedzi:**

*potrzebna jest otwartość*

*brak "wizji agile"*

**Pytanie:** Rozwój zwinny

**3.: Jakie są czynniki sukcesu zwinnego rozwoju?**

1 opcja

*ściśła współpraca z klientami*

2 opcja

*jasne zasady*

3 opcja

*presja czasu*

4 opcja

*mnóstwo iteracji*

**Odpowiedzi:**

*ściśła współpraca z klientami*

*mnóstwo iteracji*



## Obszar kompetencji 5: Umiejętność nawiązywania kontaktów

### Historia motywacyjna 1

#### 5. Umiejętność nawiązywania kontaktów

##### 5.1. Wprowadzenie do umiejętności nawiązywania kontaktów

### Tworzenie sieci i potrzeba elastyczności

John jest starszym konsultantem i kierownikiem projektu w prywatnej firmie zatrudniającej 12 pracowników. Firma wspiera start-upy w rozwijaniu ich biznesu. Praca ta daje mu dużą swobodę działania. Przy trzech projektach, którymi John zwykle zarządza jednocześnie, może indywidualnie ustalać godziny spotkań z przedstawicielami start-upów oraz ze swoim zespołem. Ostatecznym celem jest zadowolenie obu stron, które wzajemnie wspierają swój rozwój. Jak mówi John, spotkania zespołu udowadniają mi, że nie muszę trzymać się początkowych planów, jeśli inni dzielą się ciekawymi pomysłami, które mają szansę ujrzeć światło dzienne, zmotywować startupowców lub wprowadzić nową wartość do podjętego projektu. Zadawanie pytań jest bowiem umiejętnością niezbędną w procesie podejmowania decyzji, wspierającą przygotowanie planów działania. Również udział w konferencjach wzbogaca moją perspektywę i pozwala spojrzeć na koncepcje w inny sposób, eksperymentując z nowymi sytuacjami, a w efekcie budując modele biznesowe, które okazują się punktem odniesienia dla innych wchodzących na rynek i zmagających się z podjęciem właściwych decyzji. Spotkania z innymi ekspertami, jak ja, pozwalają mi również ćwiczyć umiejętności nawiązywania kontaktów.

To jest coś, co różni naszą firmę od innych, jesteśmy elastyczni, obserwujemy to, co dzieje się na rynku, ale także rozwój technologiczny i dostrzegamy kreatywność innych. Innymi słowy, nie trzymamy się ram, ale do każdego klienta podchodzimy indywidualnie. Nie wszystkie wyzwania czy możliwości można ująć w ramy dwa na dwa - środowisko biznesowe jest podatne na ciągłe zmiany i tylko z umiejętnościami elastyczności i adaptacyjności będziesz (albo klient - start-up, albo konsultant biznesowy) motorem zmian. W związku z powyższym, relacja, jaką zbudujesz z klientem, będzie miała wpływ na Twój sukces w budowaniu sieci kontaktów.



Zródło zdjęcia: [https://www.freepik.com/free-vector/business-meeting-illustration\\_11447386.htm#query=business%20meeting&position=42&from\\_view=search](https://www.freepik.com/free-vector/business-meeting-illustration_11447386.htm#query=business%20meeting&position=42&from_view=search)

## Motywacyjna historia 2

### 5. Umiejętność nawiązywania kontaktów

#### 5.2. Rozwijanie umiejętności nawiązywania kontaktów

##### Tworzenie sieci w różnych kanałach

Mary została zaproszona na rozmowę kwalifikacyjną, na którą bardzo liczyła. Zrobiła jak najwięcej przygotowań, przeczytała o produktach firmy, osiągnięciach, klientach itp. dlatego też miała przekonanie, że jest w posiadaniu właściwych informacji i nic nie może jej zaskoczyć.

W dniu rozmowy Mary zadbała o to, aby być na czas, nawet przed rozmową, aby poczynić własne obserwacje w biurze, które mogły być również korzystne podczas rozmowy (atmosfera i nastawienie do ewentualnego naśladowania).

Kiedy została zaproszona do sali konferencyjnej, zaczęła panikować, ponieważ w pomieszczeniu znajdowało się 4 ankieterów - coś, czego się nie spodziewała. Podczas poprzednich rozmów o pracę, a miała ich co najmniej 5, była tylko ona i ekspert HR. Od razu zaczęła się denerwować, co wpłynęło na jej wyniki. Mary zapomniała o wielu rzeczach odpowiadając na pytania ankietera, utykała w połowie zdań i czuła gorąco na całym ciele. Jeszcze gorzej było w momencie, gdy miała opuścić salę - Mary wyszła bez pożegnania. Niestety, tak jak Mary się spodziewała, nie dostała tej pracy.

Jest jednak miła część tej historii. Kiedy Mary skończyła rozmowę kwalifikacyjną, wpadła na przedstawiciela firmy marketingowej, która obsługiwała miejsce spotkania. Przedstawiciel był ciekaw wyniku jej rozmowy obserwując jej pewność siebie i dobrą samoocenę od momentu wejścia do budynku. Jakież było jego zdziwienie, gdy usłyszał wynik rozmowy! Ale również jak bardzo zaskoczona była Mary, kiedy otrzymała wizytówkę przedstawiciela (który był również właścicielem firmy marketingowej) i zaproszenie na rozmowę kwalifikacyjną. I Mary została zatrudniona.

Historia ta pokazuje, że okazje do nawiązywania kontaktów są wokół nas i że networking może nastąpić poprzez różne kanały komunikacji. Tym razem było to niezamierzone i choć w pożądanym środowisku, kontekst był inny niż się spodziewano. Okazało się, że kluczowe znaczenie miały również dobre umiejętności komunikacyjne (niewerbalne przed werbalnymi). Takie umiejętności są fundamentalne w nawiązywaniu kontaktów.



Źródło zdjęcia: [https://www.freepik.com/free-vector/creative-illustration-recruitment-concept\\_9453228.htm#query=interview&position=41&from\\_view=search](https://www.freepik.com/free-vector/creative-illustration-recruitment-concept_9453228.htm#query=interview&position=41&from_view=search)

## Studium przypadku 1

### 5. Umiejętność nawiązywania kontaktów

#### 5.1. Wprowadzenie do umiejętności nawiązywania kontaktów

Kraj	Polska
Tytuł	Inkluzywny networking podczas wydarzenia
Podsumowanie	Ponieważ networking (nawiązywanie kontaktów) jest okazją do spotkania, nie należy blokować innym udziału we wspólnych dyskusjach. Należy pamiętać o empatii, a także o tym, że można się uczyć od innych. Korzystne jest włączenie innych do rozmowy, co pokaże naszą uprzejmość i otwartość na nowe kontakty, co jest dokładnym celem w nawiązywaniu kontaktów. Jeśli zamierzasz prowadzić rozmowę w cztery oczy, powinieneś odsunąć się na bok, demonstrując prywatność.
Kluczowe zagadnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Włączenie w przeciwieństwie do wykluczenia osób do rozmowy.</li> <li>• Akceptacja różnych poglądów na dany temat.</li> <li>• Wykazanie się tolerancją i empatią.</li> <li>• Grzeczność i poprawność polityczna.</li> </ul>
Opis studium przypadku	Uczestniczysz w spotkaniu networkingowym organizowanym przez Twoją firmę. Wśród uczestników są przedstawiciele lokalnych i regionalnych firm. Zaczynasz rozmawiać z przedstawicielem firmy marketingowej, który wygląda ci znajomo, ale nie znałeś go wcześniej. Wyjaśnia Ci on ostatnią udaną kampanię i nagle orientujesz się, że zebrali się inni ludzie i albo wnoszą swój wkład do Waszej dyskusji, albo zadają pytania przedstawicielowi, z którym rozmawiałeś. Nie przeszkadzasz w dyskusji, jednak nie czujesz się komfortowo, gdy inni wtrącają się do Twojej rozmowy. W końcu, kiedy ludzie zaczynają się rozchodzić po sali, zwracasz uwagę pozostałym wokół Ciebie, że uważasz za niegrzeczne to, że przerwali Twoją rozmowę. Ludzie cię ignorują.

## Studium przypadku 2

### 5. Umiejętność nawiązywania kontaktów

#### 5.2. Rozwijanie umiejętności nawiązywania kontaktów

Kraj	Polska
Tytuł	Przydatne kontakty w bazi kontaktów
Podsumowanie	Opisany przypadek dowodzi siły i znaczenia umiejętności nawiązywania kontaktów w sytuacjach i czasach, w których można by się tego nie spodziewać. Kontakty networkingowe są również korzystne w połączeniach drugiego lub trzeciego stopnia, a także mogą pomóc przełamać lody z ważnymi osobami lub w sytuacjach zawodowych. Nie należy również zaniedbywać działań następczych, czyli nawiązywania kontaktu z osobami, z którymi wymienia się kontakty.
Kluczowe zagadnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angażowanie się w możliwości networkingu wokół nas.</li> <li>• Wykazanie otwartości na nowe kontakty.</li> <li>• Pamiętając o znaczeniu follow-up w networkingu.</li> <li>• "Inwestowanie" w swoją sieć kontaktów.</li> </ul>
Opis studium przypadku	Joanna i Jakub poznali się jakiś czas temu na konferencji biznesowej w Madrycie. Wymienili się wizytówkami, ale nie planowali kontaktu. Wymiana kontaktów miała na celu głównie kurtuazję i bycie uprzejmym. Jednak, gdy Joanna planuje za kilka lat zmienić pracę, ich drogi się krzyżują. Joanna znajduje ciekawą ofertę pracy przez LinkedIn i na tym samym portalu szuka danych firmy. Jest zdumiona, kogo jej oczy widzą na liście pracowników tej firmy, jest to Jakub. W związku z tym Joanna najpierw kontaktuje się z Jakubem, który obiecuje porozmawiać z szefem działu HR, aby umówić się na rozmowę kwalifikacyjną. Tak więc z jednej strony "stary" kontakt okazał się "dobry", a z drugiej strony "moc" internetu okazała się skuteczna. Spotkania z "przypadkowymi" ludźmi mogą okazać się dostępem do nowych możliwości (pracy). Konferencje przyciągają wielu uczestników i to o zróżnicowanych profilach. Choć konferencje będą miały swój temat przewodni, np. wystąpienia na temat postępu technologii w branży motoryzacyjnej czy sesje dotyczące nowych narzędzi dla ekspertów HR, to zakres tematów jest znacznie większy, a to, czego się doświadcza, kończy się tylko na części oficjalnej. Dlatego uczestnik konferencji ma możliwość wymiany kontaktów podczas interakcji F2F oraz online dzięki dostępności takich kanałów social media jak LinkedIn. Tak było w przypadku Joanny.

## Quiz 1

### 5. Umiejętność nawiązywania kontaktów

#### 5.1. Wprowadzenie do umiejętności nawiązywania kontaktów

<p><b>Pytanie 1</b></p> <p><i>Szczególnie jeśli jesteś początkujący w nawiązywaniu kontaktów (networking), musisz popracować nad właściwym sposobem komunikowania się, przekazywania wiadomości i budowania .....</i></p>	
1 opcja <i>firmy.</i>	2 opcja <i>relacje.</i>
3 opcja <i>domy.</i>	4 opcja <i>zaufanie.</i>
<p><b>Odpowiedź:</b></p> <p>4 opcja → <i>zaufanie.</i></p>	

<p><b>Pytanie 2</b></p> <p><i>Umiejętności nawiązywania kontaktów będą się różnić:</i></p>	
1 opcja <i>w podziale na sektory i usługi.</i>	2 opcja <i>może być związany z wykształceniem lub hierarchią.</i>
3 opcja <i>najprawdopodobniej będą związane z codzienną rutyną, nawykami i obowiązkami.</i>	4 opcja <i>Wszystkie odpowiedzi są poprawne.</i>
<p><b>Odpowiedź:</b></p> <p>4 opcja → <i>Wszystkie odpowiedzi są poprawne.</i></p>	

### Pytanie 3

*Jaka jest niezbędna umiejętność w nawiązywaniu kontaktów (networking)?*

1 opcja <i>Czytanie</i>	2 opcja <i>Słuchanie</i>
3 opcja <i>Szeptać</i>	4 opcja <i>Krzyczeć</i>

#### Odpowiedź:

2 opcja → *Słuchanie*

## Quiz 2

### 5. Umiejętność nawiązywania kontaktów

#### 5.2. Rozwijanie umiejętności nawiązywania kontaktów

### Pytanie 1

*Gdzie można nawiązać kontakt z innymi?*

1 opcja <i>Rozmowa o pracę</i>	2 opcja <i>Konferencja</i>
3 opcja <i>Kino</i>	4 opcja <i>Wszystkie odpowiedzi są poprawne</i>

#### Odpowiedź:

4 opcja → *Wszystkie odpowiedzi są poprawne*

### Pytanie 2

*Jakie są dobre przykłady narzędzi do zbierania kontaktów?*

1 opcja <i>Wizytówki</i>	2 opcja <i>E-maile</i>
3 opcja <i>Zarówno wizytówki, jak i e-maile</i>	4 opcja <i>Żadna z poprzednich odpowiedzi</i>

#### Odpowiedź:

3 opcja → *Zarówno wizytówki, jak i e-maile*

### Pytanie 3

*Jakie narzędzia internetowe wpływają na to, jak inni robią na nas pierwsze wrażenie?*

1 opcja <i>Media społecznościowe</i>	2 opcja <i>Email</i>
3 opcja <i>Blogi</i>	4 opcja <i>Wszystkie odpowiedzi są poprawne</i>

#### Odpowiedź:

4 opcja → *Wszystkie odpowiedzi są poprawne*

## Obszar kompetencji 6: Zdolność do adaptacji i elastyczność

### Historia motywacyjna 1

#### 6. Zdolność do adaptacji i elastyczność

##### 6.1. Zdolności adaptacyjne w pracy

W Hiszpanii art. 26 ustawy o zapobieganiu ryzyku zawodowemu (LPRL) reguluje podstawowe aspekty ochrony pracowników w ciąży i karmiących piersią. Ochrona ta może wiązać się z dostosowaniem stanowiska i warunków pracy w przypadku ciąży, jednak nigdy nie może wiązać się z obniżeniem wynagrodzenia.

Tak orzekł Sąd Najwyższy w wyroku STS 633/2017. Pani Asunción była stażystką pierwszego roku medycyny w Hospital Universitario Príncipe de Asturias. Miała umowę na 1.667,5 (4) godzin rocznie i zwykły pełny dzień pracy w wymiarze 37,5 godzin tygodniowo. W czerwcu 2013 r. poinformowała Szpital, że jest w 22 tygodniu ciąży, aby można było ocenić jej sytuację zawodową.

Szpital, po dokonaniu stosownej oceny ryzyka, stwierdził, że nie jest konieczne przerwanie jej pracy, ale konieczne jest dostosowanie jej stanowiska pracy. Szpital nakazał podjęcie następujących działań: a) unikanie, w miarę możliwości, zadań, w których ryzyko nie jest określone; b) unikanie ręcznego przenoszenia lub przesuwania ciężarów bez pomocy innych pracowników, jak również wielokrotnego przenoszenia ciężarów o wadze powyżej 10 kg od 18 tygodnia; c) unikanie pracy w nocy i pracy na zmiany, chyba że istnieje dobrowolna zgoda na odmienne rozwiązanie - pod warunkiem wcześniejszego uzgodnienia; unikanie wielokrotnego schylania się od 18 tygodnia ciąży, a od 22 tygodnia spędzanie na nogach mniej niż 4 godziny dziennie.

Po urodzeniu dziecka i wykorzystaniu urlopu macierzyńskiego pani Asunción poprosiła o przywrócenie jej do pracy w styczniu z dostosowaniem stanowiska ze względu na ryzyko karmienia piersią. W tym przypadku szpital zgodził się na dostosowanie stanowiska, ale zmniejszył całkowite wynagrodzenie pracownicy. Pracownica złożyła pozew, który w 2017 roku trafił aż do Sądu Najwyższego.

Pomimo przyznania adaptacji i podjęcia odpowiednich środków, Sąd Najwyższy stwierdził, że prawo Asunción do równości i niedyskryminacji zostało naruszone poprzez obniżenie jej wynagrodzenia w okresie, który zgodnie z prawem był objęty adaptacją stanowiska. Spółka musiała zapłacić 1.339,03 euro miesięcznie za okres, w którym sytuacja ta była utrzymywana.

Źródło: Judgement of Supreme Court 633/2017 (Social Chamber, 1<sup>st</sup> Section), 24 January 2017.



## Motywacyjna historia 2

### 6. Zdolność do adaptacji i elastyczność

#### 6.2. Elastyczność w pracy

##### KORZYŚCI Z ELASTYCZNOŚCI W PRACY

W erze post-COVID elastyczność w pracy stała się jednym z najbardziej pożądanym przez pracowników wymogów dotyczących zatrudnienia. Możliwość poprawy równowagi między życiem zawodowym a prywatnym w przypadku nagłych wypadków, kontynuacja produktywności firmy w nagłych okolicznościach lub zwiększenie morale pracowników to tylko kilka przykładów celów, do których dążą dziś firmy takie jak Amazon czy Apple.

Największym problemem dla tych organizacji jest praca zdalna lub telepraca. Badania przeprowadzone przez Society for Human Resources Management i Gallup wykazały, że specjaliści pracujący w domu są o 13% bardziej produktywni i o 9% bardziej zaangażowani niż ci, którzy wykonują swoje zadania w biurze. Ponadto telepraca ma pozytywny wpływ na globalną ekologię, ponieważ zmniejsza emisję dwutlenku węgla i obniża koszty umeblovania firm.

Apple wprowadza nowe stanowiska o nazwie "home advisor", których rolą jest pomoc klientom i rozwiązywanie ich problemów online. Aby to robić, wystarczy komputer - iMac, dostarczony przez samą firmę - szybki Internet, oraz wygodna przestrzeń do pracy w domu.

Disney ze swojej strony posiada status "guest services representative" lub konsultanta sklepów firmowych. Oprócz telepracy oferuje możliwość kontaktu z wewnętrznymi headhunterami w celu bezpłatnego przyjęcia na różne programy studiów.

Inne rodzaje umów, które rozważają te firmy, to ubezpieczenie zdrowotne, od niepełnosprawności, śmierci lub choroby; czas urlopu, mobilność funkcjonalna i ciągłe szkolenia. Na przykład Amazon oferuje program "Career Choice", w ramach którego pokrywa z góry 95% kosztów niezbędnych szkoleń, dzięki czemu można awansować.

Źródło: <https://teletrabajadores.net/ejemplos-del-teletrabajo-eficaz-3-empresas-que-lo-implementaron-con-exito/#:::text=Amazon%2C%20Apple%20y%20Disney%20son%20una%20peque%C3%B1a%20muestra,Esas%2C%20es%20la%20clave%20para%20teletrabajar%20con%20C3%A9xito>



## Studium przypadku 1

### 6. Zdolność do adaptacji i elastyczność

#### 6.1. Zdolności adaptacyjne w pracy

Kraj	Hiszpania
Tytuł	Korzyści z adaptacyjności w miejscu pracy: Indonezyjscy pracownicy
Podsumowanie	Covid-19 postawił indonezyjskich pracowników w okresie kryzysu. Niniejsze badanie ma na celu udowodnienie, że zdolności adaptacyjne w pracy są podstawowym czynnikiem umożliwiającym pracownikom osiągnięcie sukcesu zawodowego w sytuacjach kryzysowych.
Kluczowe zagadnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korzyści wynikające z adaptacyjności</li> <li>• Osiągnij sukces w swojej karierze</li> <li>• Dostosowanie COVID-19</li> </ul>
Opis studium przypadku	<p>W 2020 roku świat wszedł w okres kryzysu z powodu pandemii Covid-19. W Indonezji Centralne Biuro Statystyczne podało, że wielu pracowników zostało zwolnionych lub przeszło poważne zmiany w swoich miejscach pracy.</p> <p>Badania Putu Aninditha Veera Lakshmi i Shella Sonata chciały wykazać za pomocą analizy regresji wielorakiej, że pracownicy, którzy potrafili dostosować się w tej sytuacji i przezwyciężyć powstałe problemy, mają największe szanse na sukces zawodowy w czasie pandemii.</p> <p>Niniejsze badanie jest ilościowe, z wykorzystaniem próby 250 respondentów spośród pracowników w wieku 18 lat i starszych; pracowników z minimum średnim wykształceniem lub szkoleniem zawodowym; pracowników w indonezyjskiej organizacji.</p> <p>Analizuje efektywny wkład dwóch predyktorów do sukcesu w pracy podczas pandemii: a) Zdolności adaptacyjnych i b) Umiejętności pracy. Wyniki pokazują, że oba mogą przyczynić się w 33,9% do sukcesu zawodowego. W szczególności zdolność pracowników do proaktywnej modyfikacji pracy i adaptacji przyczynia się do 10,69% ich sukcesu.</p> <p>Pracownik o większych zdolnościach adaptacyjnych będzie bardziej pewny siebie i swoich umiejętności, a także bardziej pewny swojej kariery. Pozwala im to zachować optymizm, zwłaszcza w sytuacji kryzysowej, oraz zaangażować się w kultywowanie i planowanie w inny sposób swojej przyszłości. Ta umiejętność będzie towarzyszyć przez resztę kariery, pomagając w pokonywaniu wyzwań, jakie stawiają przed nimi trudne okoliczności. Innymi słowy, będą dążyć do osiągnięcia sukcesu.</p> <p>W związku z tym badanie pozwala nam stwierdzić, że Adaptacyjność Kariery ma pozytywny związek z sukcesem zawodowym indonezyjskich pracowników podczas pandemii, co oznacza, że im wyższa adaptacyjność, tym większy sukces odniesiesz.</p> <p>Zródło: LAKSHMI, P., &amp; SONATA, S. (2021). Benefits of Career Adaptability and Job Crafting on Career Success of Indonesian Workers during Pandemic/ Manfaat Career Adaptability dan Job Crafting pada Kesuksesan Karir Pekerja Indonesia dalam Masa Pandemi. <i>Psikoislamika: Jurnal Psikologi Islam</i>, 18(1), 145-162. Retrieved from</p>

## Studium przypadku 2

### 6. Zdolność do adaptacji i elastyczność

#### 6.2. Elastyczność w pracy

Kraj	Hiszpania
Tytuł	Elastyczna organizacja pracy
Podsumowanie	Amerykańska firma Capital One chciała zwiększyć satysfakcję pracowników, a jednocześnie przemyśleć sposób działania firmy. Uruchomiła program pilotażowy, w którym 1000 jej pracowników mogło wybrać sposób lub miejsce pracy (hybrydowy, na miejscu lub telematycznie). Po 2 latach projekt okazał się sukcesem i został rozszerzony na resztę pracowników.
Kluczowe zagadnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telepraca</li> <li>• Wolność wyboru</li> <li>• Korzyści wynikające z ustaleń dotyczących elastyczności</li> </ul>
Opis studium przypadku	<p>Firma bankowa Capital One (USA) uruchomiła pilotażowy program "Future of Work" (FOW), aby dowiedzieć się, jak najlepiej pracowało się każdemu człowiekowi w 2006 roku i przemyśleć na nowo sposób pracy.</p> <p>Firma zatrudniała 18 060 osób. Spośród nich 6 492 pracowników przebywało w siedzibie w Richmond. Program rozpoczął się od wzięcia na próbę ponad tysiąca pracowników z Richmond. Mogli oni wybrać miejsce, w którym chcieliby pracować spośród następujących opcji:</p> <p>(a) Jako Kotwica lub Rezydent. W przypadku tego stanowiska, osoby te utrzymywałyby to samo miejsce pracy, ponieważ muszą pracować z biura, aby wykonywać swoje obowiązki, albo dlatego, że wolą to robić.</p> <p>(b) Jako Mobilny Współpracownik. Na tym stanowisku istnieje możliwość spędzania czasu w biurze, ale z zachowaniem mobilności. Oznacza to, że możesz zdecydować się na pracę w domu, w kawiarni lub odwiedzanie klientów. To, co nazwalibyśmy "hybrydowym" stanowiskiem.</p> <p>(c) Jako Telepracownik. Tutaj większość godzin pracowałbyś z domu, a do biura przychodziłbyś sporadycznie. Dodatkowo w biurze można by znaleźć "mobilne" miejsce pracy, zalogować się i przystąpić do pracy. Aby pracować w domu, otrzymaliby całą niezbędną technologię oraz dodatkowe dofinansowanie w wysokości 1000 dolarów na meble do domowego biura.</p> <p>Tak więc głównymi zaletami oferowanymi przez firmę były elastyczność i wybór dla pracowników. Ponadto pracownikom</p>

zapewniono narzędzia i sprzęt niezbędny do wykonywania obowiązków (telefony komórkowe i laptopy), aby opcja zamiany była skuteczna, a w obrębie biura stworzono przestrzenie "strefy ciszy" - bez użycia telefonów komórkowych - aby mogli z niej korzystać jako z miejsca do pracy.

Po dwóch latach odsetek zadowolonych pracowników w firmie wzrósł o 23% (80% vs. 57%); a firma była w stanie skonsolidować swój portfel nieruchomości, zyskując możliwość pomieszczenia 500 pracowników więcej na tej samej powierzchni, co na początku (800 vs. 300). Biorąc pod uwagę sukces programu pilotażowego, w 2008 roku Capital One dodał do programu kolejnych pracowników. Podsumowując, Capital One jest wyraźnym przykładem wprowadzania programów i narzędzi wspierających partnerów oraz dialogu na temat wniosków o elastyczne formy pracy.

Źródło: Christensen, K., & Schneider, B. (Eds.). (2011). *Workplace flexibility: Realigning 20th-century jobs for a 21st-century workforce*. Cornell University Press. Retrieved from <https://ebookcentral-proquest-com.bibliotekauned.idm.oclc.org/lib/unedbiblioteka-ebooks/reader.action?docID=3138099&ppg=1>

## Quiz 1

### 6. Zdolność do adaptacji i elastyczność

#### 6.1. Zdolności adaptacyjne w pracy

<b>Pytanie:</b> Na czym polega adaptacyjność w pracy? Wybierz właściwą opcję	
1 opcja <i>zdolność do odpowiedniego reagowania na wymagania środowiska, regulującego zachowanie jednostki lub grupy</i>	2 opcja <i>możliwość decydowania przez pracowników o części cech ich pracy, takich jak możliwość dostosowania godzin pracy</i>
3 opcja <i>Żadne z nich nie jest poprawne</i>	4 opcja <i>Oba są poprawne</i>
<b>Odpowiedź:</b>	
1 opcja <i>zdolność do odpowiedniego reagowania na wymagania środowiska, regulującego zachowanie jednostki lub grupy</i>	

**Pytanie:** Jaka jest zależność między zdolnością adaptacyjną a otwartą innowacją?

1 opcja

*Jest to wyłączenie, aby wdrożyć otwartą innowację musimy mieć te same niezmiennie warunki.*

2 opcja

*Jest to niezależne, to że mamy dobrą zdolność do adaptacji nie oznacza, że będziemy w stanie wdrożyć otwarte innowacje.*

3 opcja

*Występuje tu komplementarna zależność. Aby wdrażać otwarte innowacje, trzeba mieć duże zdolności adaptacyjne do otoczenia*

4 opcja

*Warianty 2 i 3 są prawidłowe*

**Odpowiedź:**

3 opcja

*Występuje tu komplementarna zależność. Aby wdrażać otwarte innowacje, trzeba mieć duże zdolności adaptacyjne do otoczenia*

**Pytanie:** Zdolności adaptacyjne wymagają do skutecznego zastosowania szeregu innych umiejętności miękkich. Które z nich są wymagane?

1 opcja

*Wytrwałość*

2 opcja

*Ciekawość*

3 opcja

*Inicjatywa*

4 opcja

*Wszystkie są poprawne*

**Odpowiedź:** 4. opcja - Wszystkie są poprawne

## Quiz 2

### 6. Zdolność do adaptacji i elastyczność

#### 6.2. Elastyczność w pracy

**Pytanie:** Elastyczna praca to możliwość decydowania przez pracowników....

1 opcja

*Godziny, w których chcą pracować w domu*

2 opcja

*Miejsce, w którym chcą pracować*

3 opcja

*Święta w ciągu roku*

4 opcja

*Wszystkie są poprawne*

**Odpowiedź:**

4 opcja - Wszystkie są poprawne

**Pytanie:** Specjaliści HR mają kluczową rolę do odegrania we wdrażaniu nowej telepracy, aby pomóc zarówno pracownikom, jak i firmom skutecznie wejść w nową normę. Muszą (.....) ją prawidłowo wdrożyć.

1 opcja  
*Nieposiadanie narzędzi do śledzenia ich aktywności lub nieobecności*

2 opcja  
*Określenie jasnej polityki elastycznego czasu pracy oraz wcześniejsze ustalenie praw i warunków*

3 opcja  
*Stworzenie narzędzi komunikacji*

4 opcja  
*Warianty 2 i 3 są prawidłowe*

**Odpowiedź:**

4 opcja - *Warianty 2 i 3 są prawidłowe*

**Pytanie:** Jakie są główne zagrożenia związane z elastycznością w pracy? Wybierz niewłaściwą opcję.

1 opcja  
*Brak możliwości śledzenia wykonanej pracy*

2 opcja  
*Absencja w pracy*

3 opcja  
*Brak komunikacji z zespołem*

4 opcja  
*Koszty materialne związane z pracą w domu*

**Odpowiedź:**

2 opcja - Absencja w pracy

## Obszar kompetencji 7: Zdolność do wewnętrznego dzielenia się wiedzą i pomysłami w organizacji

### Motywacyjna historia 1

#### 7. Zdolność do wewnętrznego dzielenia się wiedzą i pomysłami w organizacji

##### 7.1. Czym jest wiedza

### JAK HOBBY ZMIENIŁO SIĘ W DOCHODOWY BIZNES

John jest młodym inżynierem informatyki pracującym w jednym z biur krajowej firmy informatycznej. Jednym z hobby i pasji Johna jest gra karciana, w którą grają ludzie z całego świata. Gra posiada szeroką gamę różnych rodzajów kart, od tych bardziej powszechnych do rzadkich, różne rodzaje kart wprowadzonych na rynek w różnych krajach i tak dalej. Karty te są przedmiotem handlu przez graczy, a wartość każdej karty może być różna. Nie tylko różne typy kart mają różne wartości handlowe, ale ten sam typ kart może różnić się wartością.

Jako uzależniony od gier i ekspert IT, John, w wolnym czasie, opracował platformę internetową, na której gracze z całego świata mogliby kupować i sprzedawać karty, wartość kart mogłaby być monitorowana i wyświetlana użytkownikom, między innymi.

Kiedy John podzielił się swoim pomysłem i projektem z szefami, firma natychmiast się nim zainteresowała. Jednak projekt nie pasował do zakresu działalności firmy.

W końcu firma stworzyła nowy start-up, aby zbadać ten projekt, z Johnem jako partnerem biznesowym.



Źródło obrazu: Photo by Alexas Fotos at <https://pixabay.com/pt/photos/conectar-se-conex%a3o-colabora%a7%a3o-2777620/>

## Historia motywacyjna 2

### 7. Zdolność do wewnętrznego dzielenia się wiedzą i pomysłami w organizacji

#### 7.2. Interakcja i dzielenie się wiedzą

#### **MIEJSCE, W KTÓRYM ZNAJDZIEMY TO, CZEGO WSZYSCY POTRZEBUJEMY**

Organizacja PCT zajmuje się zarządzaniem inkubatorem przedsiębiorczości. Rozpoczął działalność z zespołem 4 osób, z których każda miała określoną pracę i pole do popisu. Jednak jako mały zespół zarządzający dużą infrastrukturą, przybywało działań, którymi wszyscy musieli zarządzać. Każda osoba miała tworzyć informacje i wyniki związane z różnymi obszarami, a wszyscy powinni używać tych samych materiałów, procedur i podążać za linią budowania i przechowywania wiedzy.

Chociaż jako mały zespół, było dość łatwo dzielić się wiedzą, informacjami i pomysłami pomiędzy wszystkimi, trudno byłoby kontynuować pracę nie wiedząc wcześniej, jaki był status działania lub jaka była ostatnia aktualizacja dokonana przez któregoś z kolegów. Byłby to problem, ponieważ każda osoba z zespołu musiałaby przerywać pracę kolegi, aby uzyskać aktualizację lub mogłaby ryzykować popełnienie ważnych błędów w sytuacjach, w których kolega nie byłby dostępny (np. podczas urlopu).

Podczas spotkania zespołu omówiono problem i powstał pomysł stworzenia wewnętrznego obszaru online, w którym każdy mógłby tworzyć i przechowywać dokumenty i informacje. Dzięki pomocy eksperta IT obszar został stworzony i zespół zaczął z niego z powodzeniem korzystać. Rozwiązanie to pozwoliło ograniczyć czas tracony przez wszystkich członków zespołu, a praca stała się znacznie bardziej efektywna.



Źródło obrazu: Photo by Gerd Altmann at <https://pixabay.com/pt/illustrations/on-line-internet-%c3%adcone-teclado-1905876/>

#### Studium przypadku 1

### 7. Zdolność do wewnętrznego dzielenia się wiedzą i pomysłami w organizacji

#### 7.1. Czym jest wiedza

Kraj	Portugalia
Tytuł	Cena brakującej wiedzy i informacji
Podsumowanie	Wiedza jest niezwykle cennym zasobem w każdej organizacji. Ponieważ jest ona wytwarzana przez ludzi, bardzo ważne jest, aby upewnić się, że ten zasób jest odpowiednio przechowywany w organizacji i udostępniany wszystkim zainteresowanym. Pozwoli to nie tylko na zwiększenie puli wiedzy organizacji, ale również zapewni, że istniejąca wiedza nie zostanie utracona, narażając na szwank wszystkie wysiłki organizacji.



<p><b>Kluczowe zagadnienia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiedza jest potężnym zasobem tworzonym tylko przez ludzi.</li> <li>• Proces dzielenia się wiedzą i pomysłami w organizacji jest kluczowy dla jej wzrostu i rozwoju.</li> <li>• Wiedza jest budowana razem i rośnie, gdy się ją dzieli.</li> <li>• Doświadczenie i udokumentowana wiedza są kluczowe dla tworzenia wiedzy. Upewnij się, że stworzysz możliwości połączenia tych dwóch elementów i udostępnienia ich wszystkim w organizacji.</li> </ul>
<p><b>Opis studium przypadku</b></p>	<p>Pedro jest młodym, ale doświadczonym programistą, który objął stanowisko koordynatora projektu w firmie informatycznej. Pedro zastępował poprzedniego kierownika projektu odpowiedzialnego za jeden z ważnych projektów firmy. Był podekscytowany możliwością rozpoczęcia pracy w tej renomowanej firmie oraz w bardzo ciekawym i wymagającym projekcie. Miał koordynować zespół programistów, ale pojawiły się pewne wyzwania: projekt już się rozpoczął, trzeba było rozwiązać kilka trudnych błędów, w zespole było kilku nowych członków.</p> <p>Rozpoczynając pracę, Pedro napotkał główną przeszkodę. Nie było żadnych informacji na temat dotychczasowej pracy, a członkowie zespołu nie byli świadomi pracy wykonanej przez tych, którzy już odeszli z zespołu i z firmy. Chociaż przytłoczony, nadszedł czas, aby wykonać swoją pracę i uniknąć błędów z przeszłości.</p> <p>Pedro spędził tygodnie, starając się zrozumieć wykonaną pracę, omawiając projekt z kolegami z zespołu, próbując dowiedzieć się, jak powstawały kawałki programu, przerabiając etapy wykonanej już pracy, pracując nad rozwiązaniami błędów w programie i tak dalej.</p> <p>Dla Pedra było jednak jasne, że nie ma miejsca na powtarzanie błędów z przeszłości, narażających produkt i reputację firmy. Brak wspólnych informacji i wiedzy nie mógł być częścią jego pracy zespołowej.</p> <p>Aby rozwiązać ten problem, Pedro stworzył dziennik internetowy, w którym każdy krok programu był udokumentowany i dostępny dla całego zespołu. Procedury, błędy, wdrożone rozwiązania itp. były rejestrowane w tym dzienniku. W ten sposób nie tylko wszyscy pracujący w projekcie mieli dostęp do pracy, informacji i wiedzy wytworzonej przez wszystkich członków zespołu, ale również rozwiązanie to stało się narzędziem współpracy, w którym wszyscy mogli się wzajemnie wspierać, a przede wszystkim każdy, kto rozpoczął pracę w programie, mógł znaleźć wszystkie informacje potrzebne do wykonania zadania. Narzędzie, ze wszystkimi swoimi najlepszymi i najgorszymi praktykami, wspierałoby nie tylko rozwój bieżącego projektu, ale byłoby również dostępne do wspierania przyszłych projektów, dostarczając pomysłów, informacji i wiedzy, które mogłyby być odpowiednie dla nowych projektów.</p>

	Jeśli stworzenie mechanizmu dzielenia się pomysłami, informacjami i wiedzą w całym zespole projektowym było dobrą praktyką dla firmy, to wcześniejszy brak jakiegokolwiek rodzaju praktyki dzielenia się kosztował firmę cenny czas i prawie zagroził ważnemu projektowi.
--	---

## Studium przypadku 2

### 7. Zdolność do wewnętrznego dzielenia się wiedzą i pomysłami w organizacji

#### 7.2. Interakcja i dzielenie się wiedzą

Kraj	Portugalia
Tytuł	Wewnętrzna wymiana wiedzy dla optymalnej wydajności
Podsumowanie	Firma IT o ugruntowanej pozycji na rynku i odnosząca sukcesy kupiła młodą i obiecującą firmę w jednym z krajów Ameryki Południowej. Aby zapewnić odpowiednie dostosowanie do wewnętrznej kultury, procesów i praktyk zarządzania wiedzą w firmie, zespół menedżerów z różnych działów pojechał i spędził kilka tygodni z nowym zespołem. W tym samym czasie zespół był szkolony w zakresie korzystania z wewnętrznych narzędzi łączących biura z różnych krajów, w których działa firma, w celu wspierania dzielenia się wiedzą i wspierania rozwoju rozwiązań.
Kluczowe zagadnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socjalizacja odgrywa kluczową rolę w procesie dzielenia się wiedzą i pomysłami.</li> <li>• Podczas gdy udokumentowana wiedza może mieć duże znaczenie dla nabywania nowej wiedzy, kontekstualizacja, doświadczenie i praktyka są kluczowe dla nabywania wiedzy nieudokumentowanej (tacit knowledge).</li> <li>• Narzędzia informatyczne mogą być bardzo przydatne do wspierania wymiany wiedzy i pomysłów w organizacji.</li> </ul>
Opis studium przypadku	<p>XPTO, Ltda jest odnoszącą sukcesy firmą IT, zaliczaną do najlepszych miejsc pracy w Europie, o silnej i płynnej kulturze dzielenia się wiedzą i pomysłami. W ramach swojej strategii ekspansji i internacjonalizacji, XPTO nabyło obiecującą firmę z Ameryki Południowej. Podczas gdy ten nowy nabytek był bardzo obiecujący, z młodym, pracowitym i dynamicznym zespołem, wdrożone procesy, praktyki i kultura organizacyjna nie były tak efektywne jak te w XPTO i przyczyniały się do wielu wad, które obniżały wydajność firmy.</p> <p>Od pierwszej chwili dla XPTO było jasne, jak ważna jest współpraca z nowym zespołem w celu przeniesienia procesów, zmiany kultury wewnętrznej oraz wdrożenia praktyk i kanałów łączących ten nowy zespół z zespołami firmy pracującymi w biurach w wielu innych krajach.</p> <p>Opracowano i wprowadzono w życie plan współpracy. Pierwszym krokiem było stworzenie multidyscyplinarnego zespołu, który przez kilka tygodni podróżował i pracował z nowym zespołem w</p>

	<p>swoich biurach. Takie uczenie się od siebie nawzajem pozwoliło na transfer wiedzy i informacji, które pomogły nowemu zespołowi zaangażować się w kulturę firmy i procesy robocze, a także zanurzyć się w działalność firmy.</p> <p>Po osobistym zaangażowaniu w proces dzielenia się wiedzą, firma kontynuowała ciągłą interakcję z zespołem poprzez platformy IT oraz regularne wizyty osobiste. Korzystając z firmowych platform internetowych, nowy zespół był w stałym kontakcie z zespołami z całego świata, dzieląc się informacjami, wiedzą i omawiając rozwiązania i możliwości.</p> <p>Udany transfer wiedzy pozwolił firmie na ekspansję, zachowując jej podstawową przewagę strategiczną - posiadanie najlepszego miejsca pracy, w którym pracownicy czują się szczęśliwi i są bardzo zaangażowani w sukces swoich projektów oraz mają wszystkie narzędzia i środowisko do dzielenia się swoimi pomysłami i wiedzą.</p>
--	---

### Quiz 1

#### 7. Zdolność do wewnętrznego dzielenia się wiedzą i pomysłami w organizacji

##### 7.1. Czym jest wiedza

<b>Pytanie:</b>	
<b><i>Wiedza w wysokim stopniu wpływa na sposób funkcjonowania organizacji?</i></b>	
1 opcja <i>Prawda</i>	2 opcja <i>Nie do końca prawda. Wiedza jest znacznie ważniejsza dla firm high-tech i organizacji intensywnie wykorzystujących wiedzę.</i>
3 opcja <i>Fałsz. Wiedza, kapitał, najlepsze wyposażenie, ciężka praca i dobre zarządzanie wpływają na funkcjonowanie organizacji.</i>	4 opcja <i>Dotyczy to tylko organizacji działających w takich branżach jak rzemiosło, gdzie praktyka i doświadczenie są kluczowe.</i>
<b>Odpowiedź:</b>	
1 opcja → <i>Prawda</i>	

<b>Pytanie:</b> Zdefiniuj pytanie. <b><i>Jakie są kluczowe elementy wiedzy?</i></b>	
1 opcja <i>Zbiór danych, przekonanie, prawda</i>	2 opcja <i>Dane, kontekst, forma pisemna</i>

3 opcja <i>Przekonanie, ważność, dowody</i>	4 opcja <i>Informacja, działanie, wyniki</i>
<b>Odpowiedź:</b> 3 opcja → <b>Przekonanie, ważność, dowody</b>	

<b>Pytanie:</b> Zdefiniuj pytanie. <b>Co może być podstawą wiedzy milczącej?</b>	
1 opcja <i>Osobiste opinie</i>	2 opcja <i>Doświadczenie</i>
3 opcja <i>Wiedza pisana, np. książki</i>	4 opcja <i>Prawdziwe przekonanie, które nie zostało jeszcze udowodnione.</i>
<b>Odpowiedź:</b> 2 opcja → <b>Doświadczenie</b>	

## Quiz 2

7. Zdolność do wewnętrznego dzielenia się wiedzą i pomysłami w organizacji  
7.2. Interakcja i dzielenie się wiedzą

<b>Pytanie:</b> Zdefiniuj pytanie. <b>Jak postrzegane są relaksujące przestrzenie fizyczne, takie jak salony biurowe czy bar, w kontekście dzielenia się wiedzą?</b>	
1 opcja <i>Bardzo ważne miejsca sprzyjające wymianie wiedzy i pomysłów</i>	2 opcja <i>Bezużyteczne. W organizacji ważne są tylko przestrzenie niezbędne, takie jak stołówka na lunch</i>
3 opcja <i>Zagrożenia dla wydajności</i>	4 opcja <i>Bardzo ciekawe przestrzenie, w których pracownicy wewnętrzni mogą łączyć się z interesariuszami zewnętrznymi</i>
<b>Odpowiedź:</b> 1 opcja → <b>Bardzo ważne miejsca sprzyjające wymianie wiedzy i pomysłów</b>	

**Pytanie:** Zdefiniuj pytanie.

***Który z poniższych warunków jest kluczowy dla wspierania tworzenia wiedzy i pomysłów?***

1 opcja

*Doświadczenie*

2 opcja

*Orientacja*

3 opcja

*Twórczy chaos*

4 opcja

*Wszystkie powyższe*

**Odpowiedź:**

3 opcja → ***Twórczy chaos***

**Pytanie:** Zdefiniuj pytanie.

***Jaka jest rola socjalizacji w procesie dzielenia się wiedzą i pomysłami?***

1 opcja

*Niezwykle ważne dla procesu dzielenia się wiedzą i pomysłami*

2 opcja

*Może być przeszkodą w procesie*

3 opcja

*To bardzo ważne, zwłaszcza na etapie dokumentowania wiedzy*

4 opcja

*Nie odgrywa żadnej roli w procesie*

**Odpowiedź:**

1 opcja → ***Niezwykle ważne dla procesu dzielenia się wiedzą i pomysłami***

## Obszar kompetencji 8: Zdolność do dzielenia się wiedzą i pomysłami na zewnątrz

### Historia motywacyjna 1

#### 8. Zdolność do dzielenia się wiedzą i pomysłami na zewnątrz

##### 8.1. Środowisko zewnętrzne i przepływy wiedzy

### UCZENIE SIĘ NA CUDZYCH BŁĘDACH

Pan Jones jest niedawno emerytowanym ekonomistą. Wyczerpany życiem w wielkim mieście i pragnący poznać nowe zajęcia, pan Jones postanowił przenieść się na wieś, gdzie odziedziczył dom i kilka akrów ziemi, i poświęcić się rolnictwu. Z badań dowiedział się o wysokiej wartości konkretnego gatunku pomarańczy i o tym, jak bardzo rolnicy odnosili sukcesy ze swoimi plantacjami. Nie zastanawiając się długo, uznał, że to doskonały pomysł. Miał wszystkie potrzebne środki i rozpoczął przygotowania do tego nowego przedsięwzięcia.

Żyjąc w nowym miejscu, pan Jones zaczął nawiązywać przyjaźnie i kontakty z innymi rolnikami. Podczas rozmowy o planach dotyczących jego ziemi i działalności z jednym ze swoich przyjaciół i rówieśników, panem Simonsem, dowiedział się czegoś bardzo cennego.

Na plany Pana Jonesa, Pan Simons odpowiedział "Nie rób tego, Jones, to się nie uda. Pozwól, że podzielę się z tobą czymś. To faktycznie świetny pomysł, ale stracisz całą swoją inwestycję. Słyszałem o sukcesie, jaki odniosła rasa pomarańczowa, więc postanowiłem to sprawdzić. To był duży błąd. Nasze warunki pogodowe, specyficzne dla tej doliny, są wyjątkowo niekorzystne dla tego typu plantacji. Straciłem wszystkie posadzone drzewka! Ale powiem ci, w które plantacje powinieneś zainwestować, ponieważ w naszym typie terenu i warunkach pogodowych odnoszą one ogromne sukcesy..."

Ta wymiana pomysłów i wiedzy miała dużą wartość dla pana Jonesa. Uratowało go to od frustracji, straconych inwestycji i skierowało go na inwestycje, które zakończyły się dla niego bardzo zyskownie.

Wszyscy uczymy się, również, na błędach innych ludzi.



Zródło zdjęcia: Photo by Gerd Altmann at <https://pixabay.com/pt/illustrations/falso-pior-situa%c3%a7%c3%a3o-assinar-98375/>

## Motywacyjna historia 2

### 8. Zdolność do dzielenia się wiedzą i pomysłami na zewnątrz

#### 8.2. Kanały i praktyki wymiany wiedzy oraz pomysłów

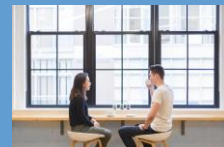
### NOWE POMYSŁY WOKÓŁ AUTOMATU DO KAWY

Młody inkubator przedsiębiorczości gościł wiele start-upów i kilka centrów badawczo-rozwojowych z większych firm. Profil przedsiębiorców był bardzo zróżnicowany: od młodych studentów uczelni wyższych przekształcających swoje projekty dyplomowe w nowe firmy, po doświadczonych przedsiębiorców zakładających własne firmy, menedżerów zespołów koordynujących zespoły badawczo-rozwojowe. Sektory działalności firm były również bardzo zróżnicowane - od ICT po nowe materiały, budownictwo, inżynierię, robotykę itp. W inkubatorze każda firma miała swoje własne biuro, nie było przestrzeni coworkingowych. Biorąc pod uwagę różne harmonogramy pracy poszczególnych przedsiębiorców i pracowników oraz aby umożliwić im dostęp do kawy, napojów, jedzenia i słodczy podczas pracy, stworzono specjalną przestrzeń z 2 automatami. Ponieważ przedsiębiorcy i pracownicy robili krótkie przerwy na kawę, dość często spotykali się w tej przestrzeni, która z dnia na dzień zaczęła stawać się nieformalnym miejscem spotkań i rozmów.

Na początku rozmowy były bardzo swobodne - poznawanie siebie nawzajem, swoich zainteresowań, obszaru działania ich start-upów, piłki nożnej, polityki, wydarzeń na świecie i tak dalej. Szybko jednak rozmowy zaczęły ewoluować, także wokół świata przedsiębiorczości i biznesu. Często przedsiębiorcy dzielili się problemami i otrzymywali porady od bardziej doświadczonych przedsiębiorców, jak sobie z nimi radzić, jak rozwijać rynek i jakie są możliwości, jak rekomendować przedsiębiorcom możliwości pozyskania nowych klientów i tak dalej. Rozwinął się silny duch współpracy i każdy nowy przedsiębiorca przybywający do inkubatora był szybko witany w grupie.

W rezultacie zaczęto dyskutować o interesujących współpracach międzyorganizacyjnych.

Przykładem jest dwóch przedsiębiorców z dwóch zupełnie różnych sektorów - ICT i budowlanego. Dyskutując o lokalnych problemach, wpadli na pomysł połączenia obu ekspertyz w celu stworzenia nowego rozwiązania skierowanego do gmin. Opracowano platformę o wielu funkcjach - pierwszy interfejs pozwalałby obywatelom na zgłaszanie problemów dotyczących przestrzeni publicznej, które miałyby być rozwiązane przez gminę, podczas gdy prywatny interfejs prezentowałby zrównoważone i skuteczne rozwiązania w zakresie interwencji budowlanych. Te dwie funkcjonalności zostały uzupełnione o wewnętrzny system zarządzania gminą. Projekt został wkrótce przedstawiony lokalnej gminie, która w krótkim czasie zakupiła rozwiązanie od konsorcjum utworzonego przez dwóch przedsiębiorców w celu opracowania rozwiązania.



Źródło zdjęcia: Photo by StockSnap at <https://pixabay.com/pt/photos/pessoas-homem-mulher-garota-cara-2557451/>

## Studium przypadku 1

### 8. Zdolność do dzielenia się wiedzą i pomysłami na zewnątrz

#### 8.1. Środowisko zewnętrzne i przepływy wiedzy

Kraj	Portugalia
Tytuł	Wniesienie zewnętrznej wiedzy w celu dostosowania rozwiązania do rynku
Podsumowanie	Kiedy przedsiębiorca (lub MŚP) opracowuje innowacyjne rozwiązanie, niedobór zasobów (w tym wiedzy) może być przeszkodą w skutecznym wprowadzeniu innowacji na rynek. Dlatego bardzo ważne jest zrozumienie, która wiedza jest wymagana, ale nie jest zatrzymana i szukanie właściwej współpracy, aby wesprzeć innowację, aby stała się rzeczywistością.
Kluczowe zagadnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zrozumienie otoczenia zewnętrznego, w którym działa organizacja, jest kluczowe dla zrozumienia, gdzie istnieją możliwości współpracy.</li> <li>• Organizacje mają ograniczone zasoby, w tym wiedzę. Kluczowe jest, aby wiedzieć, jaka wiedza jest potrzebna i gdzie ją znaleźć.</li> <li>• We współpracy wymiana wiedzy i pomysłów jest procesem, który wymaga wspólnego języka oraz wspólnej płaszczyzny zrozumienia i zaufania, aby skutecznie osiągnąć cele współpracy.</li> </ul>
Opis studium przypadku	LB jest przedsiębiorcą z głębokim doświadczeniem w dziedzinie inżynierii. Nieustannie stosuje swoją wiedzę akademicką do opracowywania nowych rozwiązań dla różnych rynków. Podczas COVID-19, nudząc się w wolnym czasie, wraz z kilkoma kolegami z różnych dziedzin wiedzy fachowej opracował innowacyjne urządzenie zdrowotne z materiałów, które znalazł w swoim domu i biurze domowym. Widząc potencjał swojego wynalazku, LB zaangażował zewnętrznych ekspertów z dziedziny zdrowia, aby przyczynili się do przekształcenia wynalazku w innowację, co oznacza opracowanie rozwiązania wartościowego i zaakceptowanego przez rynek. LB dokładnie wiedział, kogo chce zaangażować, opierając się na wiedzy, której wiedział, że mu brakuje i wiedząc, kto posiada tę konkretną wiedzę i zdolność do wniesienia wartości dodanej do projektu. Współpraca była owocna i zakończyła się dopracowanym prototypem. Dzięki temu prototypowi, rozwiązanie zostało następnie objęte ochroną patentową.



## Studium przypadku 2

### 8. Zdolność do dzielenia się wiedzą i pomysłami na zewnątrz

#### 8.2. Kanały i praktyki wymiany wiedzy oraz pomysłów

Kraj	Portugalia
Tytuł	Znalezienie odpowiedniego partnera do opracowania nowego rozwiązania
Podsumowanie	Aby przystąpić do ostatecznego opracowania prototypu innowacyjnego urządzenia zdrowotnego, młody przedsiębiorca musiał poszukać partnera zewnętrznego. Partner zewnętrzny powinien mieć doświadczenie i wiedzę, aby opracować obudowę urządzenia zgodnie z wymaganiami urządzenia i wybranych materiałów. Wyzwaniem było znalezienie odpowiedniego partnera i osiągnięcie wspólnej płaszczyzny porozumienia w celu rozpoczęcia udanej współpracy
Kluczowe zagadnienia	<p>Wpisz od 3 do 5 kluczowych aspektów. Możesz je wymienić w formie listy, jak ta poniżej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wchodząc w proces współpracy na rzecz innowacji, z wymianą wiedzy i pomysłów, bardzo ważne jest zidentyfikowanie osób/organizacji, które posiadają potrzebną nam wiedzę/ekspertyzę.</li> <li>• Aby współpraca między organizacjami zakończyła się sukcesem, cele współpracy muszą być zbieżne, potrzebna jest zgrana kultura pracy, która doprowadzi do zaufania;</li> <li>• Wspólny język jest niezbędny, aby różne organizacje mogły znaleźć wspólny grunt do współpracy</li> <li>• Ochrona wiedzy jest bardzo ważna, gdy organizacja wymienia się wiedzą i pomysłami.</li> </ul>
Opis studium przypadku	<p>Zgodnie z przypadkiem przedstawionym w podmodule 8.1, droga do wprowadzenia nowego rozwiązania LB na rynek przebiegała z koniecznością zaangażowania nowego partnera.</p> <p>Mając zatwierdzone i chronione patentem rozwiązanie, nadszedł czas na zaplanowanie wprowadzenia rozwiązania LB na rynek. Podczas gdy cała wiedza inżynierska zawarta w rozwiązaniu była chroniona patentem, ostateczny projekt i obudowa produkcyjna rozwiązania wymagały bardzo potrzebnej współpracy.</p> <p>Zdefiniowano ideę wymagań ostatecznego projektu, a także materiały, które miały być użyte do produkcji obudowy - nowy materiał oparty na recyklingu, idealnie dopasowany do potrzeb rozwiązania. Kto posiadał wiedzę i doświadczenie, aby opracować i wyprodukować obudowę?</p> <p>LB i jego zespół współpracowali z ekspertem ds. doradztwa dla start-upów, który od początku śledził rozwój projektu, wyjaśnił potrzeby chwili i sprecyzował kluczowe wymagania dotyczące potrzebnego partnera. Przedstawiono i przedyskutowano pulę możliwych partnerów, a na podstawie wymagań zaproszono</p>

jednego z nich. Partner ten wypełnił wszystkie wymagania dotyczące wiedzy fachowej, jego wiarygodność rynkowa i portfolio produktów zostały przeanalizowane i zatwierdzone, dwa wymagania były jeszcze nieznanne. Czy ten partner będzie w stanie wyprodukować ten konkretny przypadek z tego konkretnego materiału? Czy obie strony będą w stanie stworzyć wspólną płaszczyznę porozumienia - ustalić wspólny cel, wyrównać kulturę pracy, wymienić się wiedzą i pomysłami, aby osiągnąć najlepsze rozwiązanie, szanować się nawzajem, w tym być gotowym do podpisania umów o zachowaniu poufności w celu ochrony wiedzy każdej ze stron?

Partner znajdował się w bardzo bliskiej odległości geograficznej i spotkanie w cztery oczy było możliwe do zorganizowania w bardzo krótkim czasie. Części spotykają się i omawiają projekt. Połączenie i dopasowanie celów w celu opracowania udanego produktu końcowego było natychmiastowe. Od tego momentu obie strony współpracowały ze sobą aż do momentu, gdy produkt końcowy, gotowy do wprowadzenia na rynek, został pomyślnie zakończony.

### Quiz 1

8. Zdolność do dzielenia się wiedzą i pomysłami na zewnątrz

8.1. Środowisko zewnętrzne i przepływy wiedzy

**Pytanie:** Zdefiniuj pytanie.

***Dzielenie się wiedzą może być?***

1 opcja

*Celowe*

2 opcja

*Niezamierzone*

3 opcja

*Przez pomyłkę*

4 opcja

*Umyślne i nieumyślne*

**Odpowiedź:**

4 opcja → ***Umyślne i nieumyślne***

**Pytanie:** Zdefiniuj pytanie.

***W kontekście transferu wiedzy, jakie są niektóre z różnych czynników, które mogą być wykorzystane do "mierzenia" dystansu między organizacjami?***

1 opcja <i>Czynniki geograficzne, społeczne, kulturowe, technologiczne i językowe</i>	2 opcja <i>Czynniki geograficzne, społeczne, kulturowe, technologiczne, relacji i poznawcze</i>
3 opcja <i>Czynniki geograficzne, technologiczne, środowiskowe, kulturowe i poznawcze</i>	4 opcja <i>Tylko czynniki geograficzne i kulturowe mają rzeczywisty wpływ na odległość</i>
<p><b>Odpowiedź:</b></p> <p>2 opcja → <i>Czynniki geograficzne, społeczne, kulturowe, technologiczne, relacji i poznawcze</i></p>	

<p><b>Pytanie:</b> Zdefiniuj pytanie.</p> <p><i>Co jest kluczowym elementem skutecznej wymiany wiedzy i pomysłów na zewnątrz?</i></p>	
1 opcja <i>Wspólny język</i>	2 opcja <i>Dziedzina języka technicznego</i>
3 opcja <i>Wykorzystanie zaawansowanych technologii informacyjnych i komunikacyjnych</i>	4 opcja <i>Zdolność do ochrony wiedzy</i>
<p><b>Odpowiedź:</b></p> <p>1 opcja → <i>Wspólny język</i></p>	

## Quiz 2

8. Zdolność do dzielenia się wiedzą i pomysłami na zewnątrz

8.2. Kanały i praktyki wymiany wiedzy oraz pomysłów

<b>Pytanie:</b> Zdefiniuj pytanie.	
<b><i>Kto, wewnątrz organizacji, może połączyć proces dzielenia się wiedzą i pomysłami oraz ich przechwytywania z otoczeniem zewnętrznym?</i></b>	
1 opcja <i>Najwyższe kierownictwo</i>	2 opcja <i>Kierownicy działów</i>
3 opcja <i>Pracownicy i kierownicy działu badań i rozwoju</i>	4 opcja <i>Każda osoba pracująca w firmie</i>
<b>Odpowiedź:</b>	
4 opcja → <b><i>Każda osoba pracująca w firmie</i></b>	

<b>Pytanie:</b> Zdefiniuj pytanie.	
<b><i>Co jest kluczowe dla udanego procesu dzielenia się wiedzą?</i></b>	
1 opcja <i>Aby wiedzieć, kto jest właścicielem wiedzy, której potrzebujesz</i>	2 opcja <i>Wiedzieć, kogo interesuje twoja wiedza</i>
3 opcja <i>Wiedzieć, z którymi organizacjami/osobami warto dzielić się wiedzą</i>	4 opcja <i>Wszystkie poprzednie opcje</i>
<b>Odpowiedź:</b>	
4 opcja → <b><i>Wszystkie poprzednie opcje</i></b>	

<b>Pytanie:</b> Zdefiniuj pytanie.	
<b><i>Szukając zewnętrznego partnera do współpracy na rzecz innowacji, kogo należy szukać?</i></b>	
1 opcja <i>Start-upy. Są tańsze</i>	2 opcja <i>Duże firmy. Pomogą Ci się rozwijać</i>

<p>3 opcja <i>Tych, którzy mają wiedzę i doświadczenie, którego potrzebuję i z którymi możemy mieć wspólną płaszczyznę do współpracy</i></p>	<p>4 opcja <i>Te, które są mi najbliższe. To pozwoli nam zaoszczędzić pieniądze</i></p>
<p><b>Odpowiedź:</b></p> <p>3 opcja → <i>Tych, którzy mają wiedzę i doświadczenie, którego potrzebuję i z którymi możemy mieć wspólną płaszczyznę do współpracy</i></p>	

## Obszar kompetencji 9: Świadomość kulturowa

### Historia motywacyjna 1

#### 9. Świadomość kulturowa

##### 9.1. Wprowadzenie do świadomości kulturowej

### Różnorodność kulturowa i jak uczyć się od innych kultur

Piia otrzymała propozycję odbycia stażu w Hiszpanii. Oczywiście postanowiła skorzystać z okazji i wyjechała z Finlandii do Hiszpanii na 6 miesięcy. Pochodząc z kraju, gdzie językiem angielskim posługuje się większość populacji, Piia wierzyła, że w Hiszpanii będzie tak samo. Kiedy dotarła do Sewilli i do swojego wynajętego mieszkania, zdała sobie sprawę, że w rzeczywistości komunikacja może nie być tak łatwa, jak myślała. Piia nie знаła hiszpańskiego. Mówiła po fińsku, szwedzku i angielsku. Staż miał być po angielsku, ale poza biurem musiałaby zrobić wszystko, aby wkuć się w społeczność. I zauważyła to na przykładzie innego życia nocnego, jakie miała Sewilla w porównaniu z Jyväskylä. W swoim rodzinnym mieście zazwyczaj wychodziła w piątki i soboty, podczas gdy w Sewilli w zasadzie każdej nocy słyszała ludzi na ulicach w pubach lub barach, jedzących tapas, i to do naprawdę późnych godzin - co również było czymś nowym, do czego trzeba było się przyzwyczaić, ale także sposobem na poznanie kultury. Kiedy zaczęła uczestniczyć w nocnym życiu Sewilli, zdała sobie sprawę, jak głośne może być to życie i dlatego zrozumienie rozmów stało się jeszcze bardziej skomplikowane bez znajomości hiszpańskiego. Po dwóch tygodniach pobytu, Sarah zdała sobie sprawę, że musi zacząć uczyć się hiszpańskiego. Miejsce pracy pomogło jej znaleźć klasę języka hiszpańskiego i tydzień później zaczęła. Sarah żałowała, że nie zdecydowała się na naukę hiszpańskiego wcześniej, ponieważ straciła prawie miesiąc na podjęcie tej decyzji. Zajęcia dały jej większą elastyczność w kontaktach z lokalną społecznością. Nie tylko zdobyła podstawy w dialogu hiszpańskim, ale nauczyła się języka ciała i o kulturze, narażając się na nowe doświadczenia. W końcu Sarah zrozumiała, że została przywieziona do Hiszpanii nie bez powodu, aby rzucić wyzwanie umysłowi swoich hiszpańskich kolegów i wymienić się doświadczeniami, pobudzając kreatywność w firmie.



Źródło zdjęcia: [https://www.freepik.com/free-vector/students-characters-learning-spanish-foreign-language-course\\_15128903.htm#query=spanish&from\\_query=spanish%20class&position=1&from\\_view=search](https://www.freepik.com/free-vector/students-characters-learning-spanish-foreign-language-course_15128903.htm#query=spanish&from_query=spanish%20class&position=1&from_view=search)

## Motywacyjna historia 2

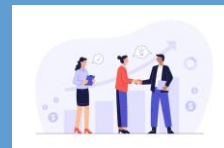
### 9. Świadomość kulturowa

#### 9.2. Zrozumienie kultur wokół siebie

##### Budowanie zaufania ponad kulturami

Mark miał zaplanowane spotkanie z nowym niemieckim klientem. Mimo że Mark był nowy w branży, miał szansę kontynuować swoją dobrą passę po tym, jak ostatnio zrobił dobre wrażenie i sprowadził zewnętrznych ekspertów w celu przeanalizowania nowych sposobów reklamowania produktu. Hans, jego niemiecki klient, przylatywał do Warszawy z Frankfurtu w południe. Kiedy Mark przybył na spotkanie kwadrans przed 12, był zaskoczony, widząc Hansa już w sali. To, o czym Mark nie pomyślał, to fakt, że Hans mógł przyjechać wcześniej, ponieważ podróżował samochodem, a nie samolotem. Zaskoczony sytuacją Mark natychmiast zajął swoje miejsce i rozpoczął swoją prezentację. Nie zrobił dobrego pierwszego wrażenia na Hansie, ale udało mu się zdobyć uznanie dzięki prezentacji produktu szytego na miarę, będącego efektem pomysłów zaczerpniętych ze współpracy z asystentką wykonawczą Hansa.

Historia ta pokazuje, że budowanie zaufania ponad kulturami jest ważną kompetencją w biznesie i że wymaga czasu. Na spotkaniach z zagranicznymi klientami ważne jest, abyś nie tylko przygotował się w temacie i na temat spotkania, ale także odrobił zadanie domowe dotyczące ich kultury. Oznacza to, że w odniesieniu do kraju, z którego pochodzi Twój klient, może on oczekiwać innego traktowania. Poszukaj informacji na temat sposobów witania się i innej mowy ciała. Upewnij się co do powszechnych zachowań w danym kraju. Tak jak w przypadku Niemców, bycie bezpośrednim i punktualnym zbuduje zaufanie i zrobi dobre pierwsze wrażenie. Zaleca się również poznanie hierarchii i zrozumienie roli platformy spotkań w firmie, którą reprezentują.



Źródło zdjęcia: [https://www.freepik.com/free-vector/company-has-achieved-successful-business-deal\\_14245105.htm#query=trust&position=24&from\\_view=search](https://www.freepik.com/free-vector/company-has-achieved-successful-business-deal_14245105.htm#query=trust&position=24&from_view=search)

## Studium przypadku 1

### 9. Świadomość kulturowa

#### 9.1. Wprowadzenie do świadomości kulturowej

Kraj	Polska
Tytuł	Kultura tradycyjna i kultura cyfrowa
Podsumowanie	Różnorodność kulturowa może powodować problemy kulturowe, ale także prowokować zmiany kulturowe w kierunku kultury bardziej cyfrowej. Proces ten jest nieunikniony dla tych, którzy chcą nadążyć za tempem życia i być nowoczesnymi obywatelami. Kultury również uczą się od siebie nawzajem, czerpią inspirację i inspirują się. Komunikacja cyfrowa nie pokonuje różnic kulturowych, ale jest motorem w kierunku integracji kultur. Kultury powinny być szanowane również w komunikacji, niezależnie od tego, jaki tryb jest używany.
Kluczowe zagadnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Różnorodność kulturowa wpływająca na sposoby komunikacji.</li> <li>• Akceptacja odmiennych tradycji i zwyczajów komunikacyjnych.</li> <li>• Okazywanie szacunku dla tradycji innych.</li> <li>• Transformacja do cyfrowych sposobów komunikacji.</li> </ul>
Opis studium przypadku	<p>Firma A komunikuje się ze swoimi klientami głównie poprzez media społecznościowe. Firma B korzysta z rozmów telefonicznych i wiadomości faksowych. Jeśli firma A i B złączą razem interesy, jaka będzie ich dominująca forma kontaktu?</p> <p>To zależy od krajów, ich zwyczajów, a także gotowości do zaadoptowania się do nowej sytuacji. Znaczenie będzie miała również strefa czasowa oraz zwyczaje związane z pracą. Transformacja cyfrowa w danych krajach będzie miała znaczenie i wpływ na przyszłość biznesu. "Wyróżniającymi się" krajami pod względem cyfryzacji są Korea Południowa, Singapur, Hong Kong, Estonia, Tajwan i Zjednoczone Emiraty Arabskie, wykazują one wysokie zdolności adaptacyjne i są napędzane przez innowacje. Ale weźmy Azję, dom dla prawie 50 krajów, bardzo heterogeniczny kontynent. Jeśli chcesz wejść w interakcję z tamtejszymi ludźmi, musisz przeprowadzić śledztwo. W Chinach i Hong Kongu komunikacja online odbywa się głównie za pośrednictwem WeChat, a nie jak w Europie za pośrednictwem WhatsApp, Instagramu czy Twittera. Wybory te są również powiązane z poczuciem bezpieczeństwa. Jednak nawet w przypadku COVID, kraje takie jak Japonia i Indie utrzymały drukowany biuletyn tak samo jak przed okresami blokady. Jest to więc także poczucie tradycji wpływające na zachowania społeczne.</p>



## Studium przypadku 2

### 9. Świadomość kulturowa

#### 9.2. Zrozumienie kultur wokół siebie

Kraj	Polska
Tytuł	Zachowania podczas spotkań biznesowych specyficzne dla danej kultury
Podsumowanie	Uczestnicząc w spotkaniach z obcokrajowcami, zwłaszcza w kontekście biznesowym, należy przygotować się i zapoznać z ich etykietą. Small talk nie jest taki sam na całym świecie, podobnie jak hierarchia w firmach. Postawa, jaką przyjmiesz i sposób, w jaki zachowasz się podczas międzynarodowych negocjacji, wpłynie na wynik spotkania, czy dojdiesz do porozumienia, czy nie.
Kluczowe zagadnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respektowanie zachowań charakterystycznych dla danej kultury.</li> <li>• Międzynarodowa etykieta biznesowa.</li> <li>• Przygotowywanie się do spotkań.</li> </ul>
Opis studium przypadku	<p>Fabryka kurczaków w Polsce gości potencjalnych klientów, którzy są zainteresowani eksportem wybranych produktów. W poniedziałek są to delegaci z Bliskiego Wschodu, natomiast we wtorek z Niemiec. Obie delegacje reprezentowane są przez szefów firm oraz członka ich działu handlowego. Po zwiedzeniu hali fabrycznej, rozmowy kontynuowane są w sali konferencyjnej. Pierwszego dnia nie mówi szef firmy, ale jej przedstawiciel handlowy, natomiast drugiego dnia jest odwrotnie. Żarty nie są częścią drugiego dnia, kiedy to rozmowa jest bardziej poważna, czego można było się spodziewać po Saudyjczykach, którzy są przyzwyczajeni do zadawania bardziej kurtuazyjnych pytań o rodzinę i odbierania telefonów powodujących przerwanie spotkania. W obu sytuacjach, podczas obu dni, spotkanie i następujące po nim negocjacje kończą się sukcesem.</p> <p>Dlaczego tak się dzieje?</p> <p>Na Bliskim Wschodzie osoba niższa w hierarchii robi za mówcę na spotkaniu, gdy uczestniczy w nim ze swoim szefem, który jest obserwatorem. Natomiast w Niemczech osoba, która jest najwyższą w hierarchii, będzie uczestniczyć od początku rozmowy aż do negocjacji. Przebieg spotkania, w tym small talk, również jest regulowany przez etykietę. W Niemczech żarty nie powinny być częścią formalnych spotkań. Na przykład w Arabii Saudyjskiej mówienie o drobnych rzeczach, nieistotnych dla rozmowy służy wciągnięciu się w rozmowę. Również odbieranie telefonów nie jest niegrzeczne, lecz jest zwyczajem łączenia spraw służbowych z przyjemnościami, podczas gdy Niemcy będą bardziej rygorystyczni i postawią granicę między życiem zawodowym a prywatnym.</p>

## Quiz 1

### 9. Świadomość kulturowa

#### 9.1. Wprowadzenie do świadomości kulturowej

##### Pytanie 1

*Czym zajmuje się świadomość kulturowa?*

1 opcja

*Wrażliwością*

2 opcja

*Uznaniem*

3 opcja

*Istnieniem*

4 opcja

*Wszystkie odpowiedzi są poprawne*

##### Odpowiedź:

4 opcja → *Wszystkie odpowiedzi są poprawne*

##### Pytanie 2

*Jaka jest definicja kultury masowej?*

1 opcja

*Pochodzi od dużych grup, co można wyjaśnić na przykładzie Internetu, ponieważ media internetowe mają moc wpływania na społeczeństwo nawet w sposób nieświadomy, a idee z drugiego końca planety mają moc docierania do Ciebie.*

2 opcja

*Coś, czego nie da się uniknąć, co dzieje się w czasie i na co można wpłynąć poprzez działania globalne.*

3 opcja

*Odnosi się do środowisk cyfrowych i wspólnych dla różnych kultur doświadczeń w korzystaniu z technologii cyfrowych.*

4 opcja

*Problemy, które wynikają z konfliktów między przedstawicielami różnych kultur.*

##### Odpowiedź:

1 opcja → *Pochodzi od dużych grup, co można wyjaśnić na przykładzie Internetu, ponieważ media internetowe mają moc wpływania na społeczeństwo nawet w sposób nieświadomy, a idee z drugiego końca planety mają moc docierania do Ciebie.*

### Pytanie 3

*Jaka jest definicja zmiany kulturowej?*

1 opcja

*Pochodzi od dużych grup, co można wyjaśnić na przykładzie Internetu, ponieważ media internetowe mają moc wpływania na społeczeństwo nawet w sposób nieświadomy, a idee z drugiego końca planety mają moc docierania do Ciebie.*

2 opcja

*Coś, czego nie da się uniknąć, co dzieje się w czasie i na co można wpłynąć poprzez działania globalne.*

3 opcja

*Odnosi się do środowisk cyfrowych i wspólnych dla różnych kultur doświadczeń w korzystaniu z technologii cyfrowych.*

4 opcja

*Problemy, które wynikają z konfliktów między przedstawicielami różnych kultur.*

**Odpowiedź:**

2 opcja → *Coś, czego nie da się uniknąć, co dzieje się w czasie i na co można wpłynąć poprzez działania globalne.*

## Quiz 2

### 9. Świadomość kulturowa

#### 9.2. Zrozumienie kultur wokół siebie

### Pytanie 1

*Jakie są uniwersalne mimiki do komunikowania emocji?*

1 opcja

*Otwarcie ust w celu okazania zaskoczenia*

2 opcja

*Szeroko otwarte oczy do demonstrowania strachu*

3 opcja

*Zmarszczony nos za okazanie obrzydzenia*

4 opcja

*Wszystkie odpowiedzi są poprawne*

**Odpowiedź:**

4 opcja → *Wszystkie odpowiedzi są poprawne*

## Pytanie 2

*Dlaczego czasem źle rozumiemy obcokrajowców?*

1 opcja

*Ze względu na różną wymowę*

2 opcja

*Z powodu nieznanymi zwrotów*

3 opcja

*Ze względu na inny język ciała*

4 opcja

*Wszystkie odpowiedzi są poprawne*

**Odpowiedź:**

4 opcja → *Wszystkie odpowiedzi są poprawne*

## Pytanie 3

*Co reprezentuje przestrzeń osobista lub żargon i slang?*

1 opcja

*Język ciała*

2 opcja

*Etykieta networkingowa*

3 opcja

*Błędne wyobrażenia o kulturach*

4 opcja

*Żadna z poprzednich odpowiedzi nie jest poprawna*

**Odpowiedź:**

2 opcja → *Etykieta networkingowa*

## Obszar kompetencji 10: Umiejętność komunikacji

### Historia motywacyjna 1

#### 10. Umiejętność komunikacji

##### 10.1. Komunikacja werbalna

### SZTUKA DOBREJ KOMUNIKACJI

E-maile stały się najczęściej używanym środkiem komunikacji w miejscu pracy. Oto fragmenty e-maili wysyłanych przez CEO i właścicielkę organizacji non-profit z Hongkongu, Sabithę. Zobaczmy, jak inaczej komunikuje się ona ze swoimi podwładnymi niż z klientami. Różnice w stylu pisania mogą wynikać z różnych czynników, takich jak uczestnicy, kontekst, czas, pilność czy cel. Pierwsze dwa maile są skierowane do jej podwładnych. Sabitha od dłuższego czasu pracuje razem ze swoimi kolegami w tym samym biurze na planie otwartym. W rezultacie jej maile są bardziej płynne i nieformalne, jak gdyby były ustną rozmową.

#### 1. wpis:

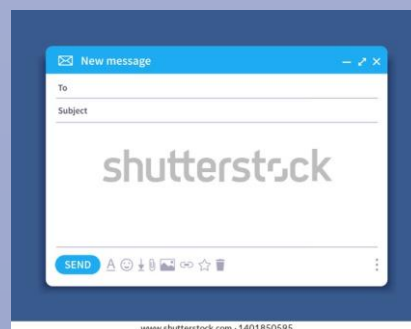
*"Sytuacja: Spotkanie z (...)*

*Czy możesz nad tym popracować?"*

#### 2 wpis:

*"Sytuacja: ENGAGE w Hongkongu*

*Co robisz w tej sprawie?"*



Jak można było zauważyć, wiadomość nie zawiera żadnych konstrukcji powitalnych, zamykających czy łagodzących. Jest jasna, krótka i jednoznaczna. Wręcz przeciwnie, jest to e-mail do swoich klientów.

*"Droga Daisy*

*Bardzo dziękuję za wspaniałe ciastka księżycowe, które otrzymałam dziś po południu. Są przepyszne!*

*Chciałabym umówić się z Tobą na telekonferencję, aby zobaczyć, jak najlepiej możemy rozwijać naszą współpracę z (nazwa firmy), a moja koleżanka Betty skontaktuje się z Tobą, aby ustalić czas naszej rozmowy. Jeszcze raz dziękuję*

*Sabitha"*

Sabitha używa innego tonu, zaczynając od powitania i zanim przejdzie do celu maila (odbycie telekonferencji), stara się stworzyć więź, dziękując za to, co zrobiłeś. W świecie biznesu ważne jest, aby budować dobre relacje z klientami i utrzymywać partnerstwo w czasie. To wszystko są przykłady dobrej komunikacji zawodowej, ale zmieniają się w zależności od kontekstu i adresata. To jest właśnie sztuka komunikacji.

Źródło: Schnurr, S. (2012). *Exploring professional communication: Language in action*. Taylor & Francis Group. Retrieved from <https://ebookcentral-proquest-com.bibliotecauined.idm.oclc.org/lib/unedbiblioteca-ebooks/reader.action?docID=1101443&ppg=177>

## Historia motywacyjna 2

### 10. Umiejętność komunikacji

#### 10.2. Komunikacja werbalna w miejscu pracy

#### KLUCZOWE TREŚCI DOTYCZĄCE KOMUNIKACJI WERBALNEJ



Mowa przywódców w pracy ma kluczowe znaczenie dla wpływu na podwładnych. Definiuje ona formę przywództwa. Prawdziwy przykład pochodzi ze spotkania w nowozelandzkiej firmie. Clara, liderka zespołu, wyraża swoje zaufanie do zespołu i przekazuje swoje uznanie.

"Kilka rzeczy na temat projektu. Naprawdę oczekujemy zespołu o wysokiej wydajności i jestem bardzo pewna, że udało nam się to osiągnąć dzięki składowi ludzi, których tu mamy." Źródło: Vine et al. (2008: 348).

Menedżerka realizuje trzy cele przywództwa: a) motywuje swój zespół do jak najlepszego działania w nowym projekcie oraz b) wyraża im, że ma wysokie oczekiwania i ich zaufanie; c) tworzy ducha zespołu i dobre relacje w zespole, wiążą się z wysokim poziomem zaufania i pewności siebie. W ten sposób zwiększa wydajność pracowników. Ale oprócz motywowania, lider musi zadbać o to, aby zadania wszystkich były jasne, podobnie jak terminy, które należy dotrzymać w ramach danego projektu. Poniższy przykład pochodzi ze spotkania aktualizacyjnego prowadzonego przez Smithy'ego, zastępcę szefa sekcji i kierownika projektu specjalnego.

"Smithy: Punkty działań z zeszytygodniowego spotkania Clara Banks miała załatwić dostęp (do systemów) z Keely Cooling, a ty to zrobiłaś?"

[krótka dyskusja na temat tego punktu]

Smithy: Okay spotkanie szkoleniowe z Fraserem dotyczące kursu satysfakcji klienta.

Tessa: tak + (zrobiliśmy to)

Kuźniar: Tessa, aby śledzić [imię] w celu powiadomienia o systemie szkoleń dla [systemu]

Tessa: yep zrobiliśmy to ++".

Źródło: Vine et al. (2008: 348).

Fragment ten pokazuje, jak Smithy zaczyna od sprawdzenia, czy wszyscy członkowie wykonali przydzielone im zadania. Jego celem jest rozpoczęcie kolejnego projektu, więc nie używa żadnej struktury do utrzymania relacji w zespole ani do motywowania. Można to wydobyć z innych zachowań, takich jak mowa ciała. Stąd wniosek, że sposób mówienia liderów musi być dostosowany do typu przywództwa, jaki chcą przekazać, oraz dostosowany do sytuacji.

Źródło: Schnurr, S. (2012). Odkrywanie komunikacji zawodowej: Język w działaniu. Taylor & Francis Group. Retrieved from <https://ebookcentral-proquest-com.bibliotekauned.idm.oclc.org/lib/unedbiblioteka->

## Studium przypadku 1

### 10. Umiejętność komunikacji

#### 10.1. Komunikacja werbalna

Kraj	Hiszpania
Tytuł	Komunikacja pisemna
Podsumowanie	W Indiach istnieje rola zwana "czytnikiem pisemnej analizy komunikacji (WAC)", która działa dając informacje zwrotne na temat umiejętności pisania studentom MBA. Badanie Rainy próbuje sprawdzić skuteczność tej roli.
Kluczowe zagadnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umiejętności analityczne</li> <li>• Informacja zwrotna</li> <li>• Komunikacja pisemna</li> </ul>
Opis studium przypadku	<p>Komunikacja pisemna jest jednym z najważniejszych efektów kształcenia w instytucjach szkolnictwa wyższego.</p> <p>FORE School of Management, New Delhi (Indie) zaczęła oferować kursy z zakresu komunikacji pisemnej i analizy dla studentów pierwszego roku MBA. Studenci uczyli się, jak rozwijać i wyrażać pomysły na piśmie, komunikować się z innymi w każdym otoczeniu, zarówno akademickim, jak i społecznym, oraz jasno przekazywać swoje pomysły i przekonania. Ćwiczyli swoje umiejętności pisemne, a także jak skutecznie przekazywać za pomocą bezpośredniego i pewnego języka, aby zbudować zaufanie z odbiorcą.</p> <p>Ale umiejętności komunikacji pisemnej zależą od informacji zwrotnej, którą otrzymują. W badaniu oceniono rolę czytelnika WAC, nowego asystenta dla nauczycieli zajęć z komunikacji, który będzie oceniał prace pisemne uczniów, raporty i analizy przypadków, dostarczając im konstruktywnej krytycznej oceny.</p> <p>Po przepytaniu 60 uczniów w jednej z klas, 56,8% uczniów uznało to nowe stanowisko za bardzo satysfakcjonujące dla ich nauki w szkole; a 63% uczestników wskazało, że zgadza się, że informacja zwrotna WAC pomogła im zrozumieć swoje słabe strony w komunikacji i skupić się na najlepszych rozwiązaniach.</p> <p>Zródło: RAINA, R. (2020). Assessing Students' Perception of the Importance and Relevance of Feedback in Written Communication by the Written Analysis of Communication (WAC) Reader. <i>Abhigyan</i>, 37(4), 30-38. <a href="https://www-proquest-com.bibliotekauned.idm.oclc.org/scholarly-journals/assessing-students-perception-importance/docview/2633912372/se-2?accountid=14609">https://www-proquest-com.bibliotekauned.idm.oclc.org/scholarly-journals/assessing-students-perception-importance/docview/2633912372/se-2?accountid=14609</a></p>

## Studium przypadku 2

### 10. Umiejętność komunikacji

#### 10.2. Komunikacja werbalna w miejscu pracy

Kraj	Spain
Tytuł	Formal-verbal communication
Podsumowanie	Z badań anchisa i Bonavia wynika, że w wyobrażeniach pracowników małych firm komunikacja jest ustna i odgórna. Podane są zalecenia, jak poprawić komunikację w firmie
Kluczowe zagadnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalna komunikacja</li> <li>• Komunikacja zstępująca</li> <li>• Komunikacja werbalna</li> </ul>
Opis studium przypadku	<p>Komunikacja w biznesie jest kluczowym procesem społecznym dla spójności relacji, ale w rzeczywistości nie jest ona prawidłowo reprezentowana. Sanchis i Bonavia przeprowadzili badania mające na celu ocenę procesów komunikacyjnych w małej organizacji (60 pracowników) w Walencji oraz sprawdzenie, jak są one postrzegane na różnych poziomach hierarchii. W tym przypadku były cztery poziomy hierarchiczne: 1) kierownik, 2) dyrektor działu sprzedaży i dyrektor personalny, 3) kierownik średniego szczebla i 4) pracownik. Oto wyniki i wnioski z badania.</p> <p>Odnosnie rodzaju komunikacji, którą należy stosować. Będąc małą organizacją, wszyscy stwierdzili, że formalna komunikacja odbywa się ustnie. A na pytanie, jak postrzegają stosowanie komunikacji werbalnej, większość stwierdziła, że największa obecność środków komunikacji była odgórna (od kierowników do pracowników) w przeciwieństwie do oddolnej i poziomej.</p> <p>Z drugiej strony najczęściej wykorzystywanymi środkami przekazu były:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tablica ogłoszeń. Mimo, że dyrekcja utrzymuje, że istnieje całkowita swoboda w zgłaszaniu skarg na jej funkcjonowanie, to w odczuciu poziomów propozycje te nie są brane pod uwagę. Jako rekomendację, badanie proponuje użycie większej liczby środków z opcją odpowiedzi, takich jak e-mail lub spotkania, aby wiedzieć, co zostało odebrane, i poznać opinie (pozytywne lub negatywne).</li> <li>- Pole sugestii. Będąc środkiem komunikacji w górę (od pracowników do przełożonych), interesujące było to, jak kierownicy nie wiedzieli o jej istnieniu. Badanie zaleca uświadomienie na wszystkich szczeblach, że mają do dyspozycji środek do komunikacji z przełożonymi i umieszczenie go w widocznym miejscu.</li> </ul> <p>Spotkania. Kierownik wskazał, że muszą być one ograniczone czasowo. Pracownicy produkcyjni nie wymienili ich jako środka komunikacji, a kierownicy stwierdzili, że spotkania były proponowane jedynie przez kierownictwo i nie odbywały się na niższych szczeblach, mimo powszechnego przekonania o ich</p>



konieczności. Jako zalecenie, firma powinna spróbować zachęcić do komunikacji oddolnej i poziomej, a nie odgórnej.

- Rozmowy telefoniczne. Ich głównym zastosowaniem było rozwiązywanie wątpliwości, które wymagały natychmiastowej odpowiedzi. Jako problemy menedżer proponuje, by ograniczyć ich stosowanie do tego, co naprawdę ważne, by były skuteczne, a menedżer średniego szczebla wskazuje, że należy zadbać o takie bariery jak zasięg czy hałas otoczenia.

- E-mail. Wszyscy mówią, że jest to najważniejszy środek komunikacji, ze względu na jego natychmiastowość i zaletę umieszczania wszystkiego na piśmie. Pracownicy zwracają jednak uwagę, że nie zostali przeszkoleni w zakresie prawidłowego korzystania z niego.

Ogólnie rzecz biorąc, z badania wynika, że firma powinna ustalić wspólne standardy komunikacji, a ponadto wspierać komunikację w sposób, który pozostawia ważne kwestie na piśmie i który trwa przez dłuższy czas.

SANCHIS, P. I., & BONAIVIA, T. (2017). Internal Communication System Analysis in a Small Company. *Working Papers on Operations Management*, 8(1), 9-21. <https://doi.org/10.4995/wpom.v8i1.7390>.

## Quiz 1

### 10. Umiejętność komunikacji

#### 10.1. Komunikacja werbalna

<b>Pytanie:</b> Jakie są rodzaje komunikacji werbalnej? Wybierz właściwą opcję	
1 opcja <i>Komunikacja werbalna i niewerbalna</i>	2 opcja <i>Komunikacja formalna i komunikacja niewerbalna</i>
3 opcja <i>Komunikacja formalna i komunikacja niewerbalna</i>	4 opcja <i>Wszystkie są poprawne</i>
<b>Odpowiedź:</b> 4 opcja <i>Wszystkie są poprawne</i>	

**Pytanie:** Aktywne słuchanie to znacznie więcej niż tylko słuchanie wypowiedzianych słów. Co jeszcze zawiera w sobie?

1 opcja

*Zwrócić uwagę na mowę.*

2 opcja

*Aby przekierować rozmowę*

3 opcja

*Być szczerym w swojej odpowiedzi, jakakolwiek by ona nie była.*

4 opcja

*Warianty 2 i 3 są prawidłowe*

**Odpowiedź:**

1 opcja

*Zwrócić uwagę na mowę.*

**Pytanie:** Kiedy masz prezentację publiczną, wystarczy dobre wystąpienie mówione.

1 opcja

*Falsz, dodatkowo trzeba używać mowy ciała, a także umiaru w tonie głosu.*

2 opcja

*Prawda, że wystarczy połączyć się z odbiorcami w wyraźny sposób.*

3 opcja

*Falsz, trzeba też dopasować kolory i kształty prezentacji, aby były atrakcyjne.*

4 opcja

*Warianty 1 i 3 są prawidłowe*

**Odpowiedź r:** 4 opcja

*Warianty 1 i 3 są prawidłowe*

## Quiz 2

### 10. Umiejętność komunikacji

#### 10.2. Komunikacja werbalna w miejscu pracy

**Pytanie:** Które z wymienionych cech nie są warunkiem koniecznym dobrej komunikacji w pracy?

1 opcja

*Musimy starać się o relacje oparte na wcześniejszym szacunku i uczciwości.*

2 opcja

*Ważne jest, aby zwrócić uwagę na jasne sformułowanie tego, co chcesz przekazać*

3 opcja

*Komunikacja jest ulicą jednokierunkową: mówiący musi być słuchany.*

4 opcja

*Żadne nie jest poprawne*

**Odpowiedź:**

3 opcja

*Komunikacja jest ulicą jednokierunkową: mówiący musi być słuchany.*

**Pytanie:** Wyobraź sobie, że jesteś na spotkaniu, starając się prowadzić płynną rozmowę, ale jeden z rozmówców się denerwuje, co byś zrobił, aby utrzymać komunikację? Wybierz niewłaściwą reakcję.

1 opcja

*Ważne jest, abyś nie próbował wypełnić luki komunikacyjnej*

2 opcja

*Trzeba sprawdzić opinie i wkład wszystkich uczestników i docenić je.*

3 opcja

*Aby utrzymać skupienie i jasność faktów*

4 opcja

*Żadne nie jest poprawne*

**Odpowiedź:**

4 opcja

*Żadne nie jest poprawne*

<b>Pytani:</b> Dlaczego zła komunikacja wpływa na firmy?	
<p>1 opcja <i>Tak naprawdę zła komunikacja dotyczy tylko małych firm, a nie dużych, gdzie nie ma bliskich relacji.</i></p>	<p>2 opcja <i>Ponieważ pracownicy mogą czuć, że nie mogą swobodnie wyrażać swoich pomysłów i przez to mają tendencję do bycia mniej wydajnymi.</i></p>
<p>3 opcja <i>Bo to się przekłada na reprocesy, niezadowolonych klientów i wyjątkowe koszty dla pracodawcy.</i></p>	<p>4 opcja <i>Warianty 2 i 3 są prawidłowe</i></p>
<p><b>Odpowiedź:</b></p> <p>4 opcja <i>Warianty 2 i 3 są prawidłowe</i></p>	