



IO5: TOOLKIT

Author: Miriam Fernández Picazo

Introducere

Programul de dezvoltare OPI urmărește creșterea fondului și a accesului la competențe de inovare deschisă în regiunile partenere ale proiectului și în întreaga Europă.

Proiectul OPI își propune să dezvolte și să testeze o metodologie cuprinzătoare și instrumente de recalificare a resurselor umane, pentru a obține competențe profesionale pentru acele poziții orientate spre viitor, în domeniul inovației deschise. Datorită, pe de o parte, importanței ridicate a inovării deschise, în special pentru economiile puternic bazate pe IMM-uri, iar pe de altă parte, a înțelegerii limitate a proceselor de inovare deschisă, beneficiile acestora și oportunitățile de pe piața muncii în rândul multor părți interesate de pe piața muncii, proiectul OPI va avea ca scop construirea informațiilor despre piața muncii și a competențelor în inovare deschisă, care să permită dezvoltarea efectivă a ofertei de competențe pentru a umple decalajul de pe piață, valorificând în același timp fondul existent de capital uman.

Setul de instrumente urmărește să răspundă nevoilor șomerilor și adulților aflați în risc de șomaj (a se vedea participanții) pentru construirea de capacități practice în domeniul OI și să asume roluri în posturi OI, cum ar fi specialist/manager OI, specialist/manager de rețele și parteneriate. Prin urmare, va fi, de asemenea, alături de IO4, un instrument principal gata de utilizat pentru specialiștii în HR pentru a oferi clienților/părților interesate oportunități de îmbunătățire/recalificare orientate practic.

Fiecare domeniu de competență este format din rezultatele specifice ale învățării care arată nivelul de cunoștințe, abilități și abilități personale de care o persoană are nevoie pentru a deveni „competentă” în domeniul specific de competență descris. Au fost dezvoltate trei subteme și pentru fiecare subiect sunt trei activități. Activitățile se bazează în mare parte pe educație non-formală, tehnici de învățare activă și cooperativă.

Domeniile de competență ale acestui set de instrumente sunt:

MODULUL 1 Abilitatea de a lucra cu diferite comunități profesionale
MODULUL 2 Abilitatea de a lucra în medii interdisciplinare
MODULUL 3 Abilitatea de a lucra în echipe interfuncționale
MODULUL 4 Gestionarea proceselor de colaborare inter-organizațională
MODULUL 5 Abilități de rețea
MODULUL 6 Adaptabilitate și flexibilitate
MODULUL 7 Abilitatea de a împărtăși cunoștințe și idei în interiorul organizației
MODULUL 8 Abilitatea de a împărtăși cunoștințe și idei în exterior
MODULUL 9 Conștientizarea culturală
MODULUL 10 Abilități de comunicare

Domeniul de competență 1: Abilitatea de a lucra cu diferite comunități profesionale

Povestea motivațională 1

1. Abilitatea de a lucra cu diferite comunități profesionale

1.1. Împărtășirea obiectivelor

Să vedem cum un manager împărtășește obiectivele de afaceri!



În urmă cu 2 săptămâni, John a fost selectat ca șef al departamentului de tratamente termice la fabrica DACIA Renault.

Timp de 2 săptămâni a observat echipa și a constatat că aceasta nu a înțeles activitățile din plan, nu a respectat termenele și procedurile de lucru iar numărul defectelor la piesele de schimb auto produse era în creștere.

În prima zi de luni a noii săptămâni, a programat o întâlnire cu echipa, formată din 25 de membri.

John a început cu întrebări de genul:

- *Ce părere aveți despre departamentul în care lucrați?*
- *Ce se întâmplă în departamentul tău, cum ai descrie situația?*

Toți s-au uitat și el, dar nimeni nu a răspuns. John a fost surprins, dar a continuat:

- *Spune-mi cum te pot ajuta și ce putem face pentru a te susține?*
- *A existat vreun obiectiv pe care nu l-ai putut atinge?*
- *Să ne gândim la momentul în care te-ai simțit foarte motivat și productiv. Ce factori ți-au influențat starea de atunci?*

Doar doi tineri membri au răspuns:

- *Vrem să știm planificarea pentru fiecare zi înainte de a intra în tură. Înțelegem că există urgențe care pot apărea, dar dacă știm dinainte ce avem de făcut, ne putem planifica activitățile curente între noi, astfel încât să asigurăm continuitatea. Suntem nemulțumiți că nu știm exact ce ni se va cere să facem în fiecare zi. Avem senzația că lucrăm fără un scop...*

John și-a dat seama că echipa nu știe ce să facă, care sunt activitățile curente pe care echipa trebuie să le asigure permanent. Poate pentru echipă, schimbarea șefului înseamnă și o schimbare a modului în care se realizează planificarea obiectivelor.

Începând din acea zi a început să transmită sarcinile permanente cu o săptămână înainte, alocând aproximativ același număr de persoane pentru sarcini de același nivel de dificultate și volum de lucru; au fost stabilite sarcini de urgență pentru a fi gestionate de o echipă mică (2 membri). La sfârșitul fiecărei săptămâni, John a stabilit o scurtă vizită și întâlniri cu angajații pentru a ști de ce anume au nevoie și cum merg lucrurile; John și echipa sa au înțeles cât de importantă este împărtășirea obiectivelor de afaceri pentru ca echipa să funcționeze eficient! Astfel fiecare membru știe ce trebuie să facă și cum să asigure îndeplinirea necesarului pentru buna funcționare a departamentului.

Povestea motivațională 2

1. Abilitatea de a lucra cu diferite comunități profesionale
- 1.2. Discutarea diferențelor

Puterea capacității de a discuta diferențele



Valentin este noul responsabil pentru Relații cu Clienții la o companie de vânzări de mașini electrice.

Este foarte încântat de noul său job. Slujba sa anterioară a fost și în domeniul vânzării de mașini, dar Valentin a dorit să dezvolte o rețea de vânzare de mașini electrice, pe care o admiră din punct de vedere al performanței. La interviul de angajare, acesta a răspuns întrebărilor managerului regional, prezentându-și viziunea de a crea o zonă de testare a mașinilor de către viitorii clienți și explicând de ce a ales să dezvolte o astfel de zonă exclusiv pentru clienții actuali și viitori. Odată ce a început să lucreze, și-a dorit mai întâi să creeze un birou de recepție și o zonă de testare a performanței mașinilor în curtea companiei. Dar a constatat că firma nu are o zonă de testare pentru mașini noi unde să permită clienților să testeze noi modele; zona existentă a fost proiectată doar pentru ridicarea mașinilor comandate/plătite.

Beneficiind de impresia bună pe care a reușit să o creeze managerului în timpul interviului, Valentin a stabilit o întâlnire cu directorul regional pentru a-și explica planul de reorganizare a spațiului disponibil din curtea companiei. Managerul nu a acceptat propunerea lui Valentin de a schimba configurația curții companiei, considerând că mașinile pot fi comandate și livrate fără a fi necesară testarea lor de către clienți. Managerul a susținut că reconfigurarea sau modernizarea curții implică costuri suplimentare pentru separarea zonei de depozit auto de cea de livrare și a respins propunerea lui Valentin. Valentin nu a renunțat însă la ideea de a crea un spațiu de distribuție inovator, care să ofere clienților servicii complete de testare și cumpărare.

Așadar, a prezentat ideea întregii companii, la diferite niveluri de decizie și execuție: responsabilului cu primirea clienților, șoferilor, secretarelor, serviciul de cumpărare auto, fostul responsabil cu relațiile cu clienții, responsabilul pentru site-ul de prezentare a mașinilor. De asemenea, Valentin a discutat despre ideea sa cu colegii și în pauzele de masă și în sesiunile zilnice de lucru. Ideea lui a fost dezbătută în fiecare zi timp de o lună întreagă, fiecare angajat având o perspectivă diferită, gândind diferit, având puncte de vedere și idei diferite, venind cu o contribuție diferită în ceea ce privește organizarea noului spațiu: de exemplu, unul a sugerat crearea unei mini-cafenele, un alt gând la un mini-parc, unul a sugerat construirea unui mini loc de joacă pentru copiii clienților în timp ce părinții testează mașinile și așa mai departe. Toată lumea și-a dat seama că au idei care, deși pot fi benefice pentru clienții lor, implică costuri suplimentare și ar putea fi respinse de managerul regional...

Părerile comunității angajaților au fost puse cap la cap, rezultând un proiect de reproiectare care a inclus: o zonă de primire a clienților, o zonă de relaxare (pentru a lua o cafea sau un sandwich etc.), un loc de joacă pentru copii, un spațiu de relaxare (pentru a folosi laptopuri sau telefoane mobile, a asculta muzică etc.) și bineînțeles un spațiu pentru testarea mașinilor înainte de a le comanda. Această propunere îmbunătățită a fost din nou prezentată managerului de zonă de către Valentin în numele tuturor angajaților.

Managerul regional a analizat noul proiect, percepându-l ca un spațiu inovator și modern care ar putea atrage noi clienți datorită facilităților oferite: relaxare, testare și achiziție. Pentru a utiliza mai eficient investiția pentru amenajarea/reproiectarea curții, directorul regional a acceptat ca doar parterul clădirii companiei să fie folosit, așa cum au sugerat Valentin și angajații, ca zonă de activități interioară pentru clienți, dar și pentru angajați și ca zona de testare și livrare să fie amenajată în aer liber (astfel nu vor fi necesare costuri suplimentare). El a mai sugerat să fie încercate în primele 6 luni, apoi dacă este o afacere de succes și vânzările cresc, întreaga curte va fi reconfigurată și folosită pentru relaxare, testare și leasing auto.

Toți angajații au fost de acord cu noua propunere și l-au susținut în unanimitate pe Valentin să devină responsabil de acest proiect, fiind cel care a gestionat, moderat și a luat în considerare toate opiniile și sugestiile diferite, în beneficiul tuturor.

Studiu de caz 1

1. Abilitatea de a lucra cu diferite comunități profesionale

1.1. Împărțirea obiectivelor

Numele organizației	Universitatea din Pitești
Țara	România
Titlu	Cazul OI la SpaceX: cum funcționează CEO-ul său pentru partajarea obiectivelor
Rezumat	<p>Strategia CEO-ului pentru partajarea obiectivelor include:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ crearea unui mediu de lucru sănătos și profesional, ➤ să nu piardă timpul angajaților cu întâlniri lungi, ➤ având întâlniri rare, cu excepția cazului în care problema este urgentă și de nerezolvat, ➤ folosirea cuvintelor generale - neconfuze și tehnice - pentru a asigura un flux eficient de comunicare, ➤ asigurarea unei bune comunicări între departamente. <p>CEO-ul Elon Musk a spus: „Vrei să te trezești dimineața și să crezi că viitorul va fi grozav - și despre asta înseamnă să fii o civilizație spațială. Este vorba despre a crede în viitor...”.</p>
Probleme fundamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Pentru a stabili obiectivele corect. • Prioritizarea obiectivelor comune la fiecare nivel al misiunii companiei. • Pentru a implica membrii echipei potriviți în stabilirea obiectivelor.
Durată	Acest studiu de caz ar trebui să ocupe cel mult o pagină.
Descrierea studiului de caz	<p>Creată în 2002, Space Exploration Technologies [SpaceX] este o companie privată de transport spațial din SUA.</p> <p>CEO-ul Elon Musk a spus: „Vrei să te trezești dimineața și să crezi că viitorul va fi grozav - și despre asta înseamnă să fii o civilizație spațială. Este despre a crede în viitor și a crede că viitorul va fi mai bun decât trecutul. Și nu mă pot gândi la ceva mai interesant decât să ies acolo și să fiu printre stele.” Începând cu acest obiectiv, SpaceX a început proiectarea, construcția și dezvoltarea vehiculelor de lansare spațială, parțial sau complet reutilizabile, precum Falcon sau Dragon. CEO-ul a folosit strategii metacognitive pentru a împărți obiectivele. Aceasta înseamnă gândire la nivel înalt, care include planificarea, monitorizarea, schimbarea și adaptarea continuă a metodelor. CEO-ul acționează la nivel global, deoarece este capabil să ia decizii care poziționează compania spre viitor.</p> <p>Strategia CEO-ului pentru partajarea obiectivelor include:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ crearea unui mediu de lucru sănătos și profesional, ➤ să nu piardă timpul angajaților cu întâlniri lungi,

- având întâlniri rare, cu excepția cazului în care problema este urgentă și de nerezolvat,
- folosirea cuvintelor generale - neconfuze și tehnice - pentru a asigura un flux eficient de comunicare,
- asigurarea unei bune comunicări între departamente.

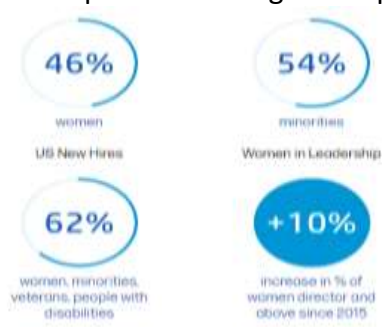
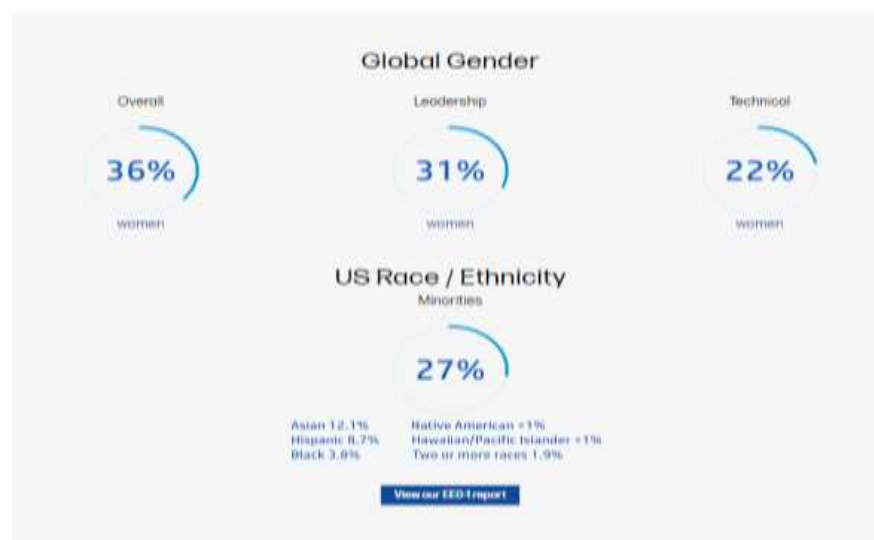


Sursă: <https://www.businessofbusiness.com/articles/elon-musk-tesla-spacex-2021-goals-michael-jordan-stanford-research/>

Studiu de caz 2

1. Abilitatea de a lucra cu diferite comunități profesionale
- 1.2. Discutarea diferențelor

Numele organizației	Universitatea din Pitești
Țara	România
Titlu	Cazul gestionării diversității la Hewlett-Packard
Rezumat	Diversitatea este nucleul creativității și inovației și poate fructifica în mod direct rezultatele afacerii. Hewlett-Packard este creată în 1939 de doi colegi de clasă ai Universității Stanford - Bill Hewlett și Dave Packard, compania ocupă locul 5 în topul companiilor de software la nivel mondial și a devenit lider mondial în furnizarea de sisteme de imprimare și imagistică pentru imprimante, consumabile și scanere, oferind soluții pe segmente individuale, de la consumatori simpli, reprezentanți ai întreprinderilor mici și mijlocii, până la întreprinderi mari.
Probleme fundamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Pentru a înțelege diferitele opinii care pot apărea în cadrul echipei. • Pentru a gestiona corect diferențele dintre colegi.

	<ul style="list-style-type: none"> • Diversitatea și atașamentul sunt factori cheie pentru creativitate, inovație și invenție. 																																								
Durată	Acest studiu de caz ar trebui să ocupe cel mult o pagină.																																								
Descrierea studiului de caz	<p>Creată în 1939 de doi colegi de clasă ai Universității Stanford - Bill Hewlett și Dave Packard, compania se află pe locul 5 în topul companiilor de software la nivel mondial. A devenit lider mondial în furnizarea de sisteme de imprimare și imagini pentru imprimante, consumabile și scanere, oferind soluții pe segmente individuale, de la consumatori simpli, reprezentanți ai întreprinderilor mici și mijlocii, până la întreprinderi mari. Stilul lor de management este cunoscut sub numele de „management prin plimbare” și motivul lor este „toată lumea din organizație vrea să facă o treabă bună”.</p> <p>Toți angajații cred cu tărie că diversitatea și atașamentul sunt factori cheie pentru creativitate, inovație și invenție. Diversitatea este nucleul creativității și inovației și poate fructifica în mod direct rezultatele afacerii.</p> <p>Toți angajații își pun laolaltă diferențele, pentru a lucra în vederea conectării tuturor la puterea tehnologiei. Evaluând diferențele de toate tipurile - rasă, sex, naționalitate, abilități, religie, generație sau viziuni, compania absoarbe talentele de top din industrie, pentru a realiza succesul pe termen lung al companiei.</p> <div data-bbox="734 1052 1117 1377" data-label="Figure">  <table border="1"> <tr> <td>46%</td> <td>54%</td> </tr> <tr> <td>women</td> <td>minorities</td> </tr> <tr> <td>US New Hires</td> <td>Women in Leadership</td> </tr> <tr> <td>62%</td> <td>+10%</td> </tr> <tr> <td>women, minorities, veterans, people with disabilities</td> <td>increase in % of women director and above since 2015</td> </tr> </table> </div> <div data-bbox="478 1411 1356 1948" data-label="Figure">  <table border="1"> <tr> <th colspan="3">Global Gender</th> </tr> <tr> <td>Overall</td> <td>Leadership</td> <td>Technical</td> </tr> <tr> <td>36%</td> <td>31%</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>women</td> <td>women</td> <td>women</td> </tr> <tr> <th colspan="3">US Race / Ethnicity</th> </tr> <tr> <td colspan="3">Minorities</td> </tr> <tr> <td colspan="3">27%</td> </tr> <tr> <td>Asian 12.1%</td> <td>Native American 1%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hispanic 8.7%</td> <td>Hawaiian/Pacific Islander 1%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Black 3.8%</td> <td>Two or more races 1.9%</td> <td></td> </tr> </table> <p>View our EEO Impact</p> </div> <p>Sursă : https://www.hp.com/us-en/hp-information/about-hp/diversity.html</p>	46%	54%	women	minorities	US New Hires	Women in Leadership	62%	+10%	women, minorities, veterans, people with disabilities	increase in % of women director and above since 2015	Global Gender			Overall	Leadership	Technical	36%	31%	22%	women	women	women	US Race / Ethnicity			Minorities			27%			Asian 12.1%	Native American 1%		Hispanic 8.7%	Hawaiian/Pacific Islander 1%		Black 3.8%	Two or more races 1.9%	
46%	54%																																								
women	minorities																																								
US New Hires	Women in Leadership																																								
62%	+10%																																								
women, minorities, veterans, people with disabilities	increase in % of women director and above since 2015																																								
Global Gender																																									
Overall	Leadership	Technical																																							
36%	31%	22%																																							
women	women	women																																							
US Race / Ethnicity																																									
Minorities																																									
27%																																									
Asian 12.1%	Native American 1%																																								
Hispanic 8.7%	Hawaiian/Pacific Islander 1%																																								
Black 3.8%	Two or more races 1.9%																																								

Test 1

1. Abilitatea de a lucra cu diferite comunități profesionale

1.1. Împărțirea obiectivelor

Întrebare: Scopuri	
1.: <i>Ce caracteristică definește un scop personal?</i>	
prima variantă <i>Poate fi pe termen scurt sau pe termen lung</i>	a 2-a variantă <i>Este merit să obții ceea ce îți dorești în viață</i>
a 3-a variantă <i>Poate fi aplicat și în activitatea de afaceri</i>	a 4-a variantă <i>Permiteți-vă să vă îmbunătățiți abilitățile</i>
Răspuns:	
<i>Poate fi pe termen scurt sau pe termen lung Este merit să obții ceea ce îți dorești în viață Poate fi aplicat și în activitatea de afaceri Permiteți-vă să vă îmbunătățiți abilitățile</i>	

Întrebare: Obiective	
2.: <i>Ce definește un obiectiv de afaceri?</i>	
prima variantă Acțiune	a 2-a variantă Concentrare
a 3-a variantă Provocare	a 4-a variantă Reacția individuală
Răspuns:	
<i>Acțiune, Concentrare, Provocare</i>	

Întrebare: Obiective

3.: *Cum să împărtășim obiectivele de afaceri?*

prima variantă
Prezintă obiectivele echipei

a 2-a variantă
Planifică activitățile

a 3-a variantă
Au scop individual

a 4-a variantă
Păstrează distanța

Răspuns:

Prezintă obiectivele echipei

Test 2

1. Abilitatea de a lucra cu diferite comunități profesionale
- 1.2. Discutarea diferențelor

Întrebare: Diferențele

1. *Care sunt metodele de a discuta diferențele?*

prima variantă
Clarifică

a 2-a variantă
Dezbate

a 3-a variantă
Argumentează

a 4-a variantă
Întreabă

Răspuns:

Clarifică, întreabă

Întrebare: Diferențele

2. Cum se creează un sistem de comunicare?

prima variantă <i>Colaborează cu angajații</i>	a 2-a variantă <i>Ține cont de „trebuie să ai dreptate”</i>
a 3-a variantă <i>Realizează verificări regulate cu angajații</i>	a 4-a variantă <i>Împărtășește scopul personal</i>

Răspuns:

*Colaborează cu angajații,
Realizează verificări regulate cu angajații*

Întrebare: Diferențele

3. Cum să vă clarificați opiniile?

prima variantă <i>Oferă feedback</i>	a 2-a variantă <i>Explică-ți gândurile</i>
a 3-a variantă <i>Argumentează/ofere argumente</i>	a 4-a variantă <i>Încurcă lucrurile</i>

Răspuns:

*Oferă feedback
Explică-ți gândurile
Argumentează/ofere argumente*

Domeniul de competență 2: Abilitatea de a lucra în medii interdisciplinare

Povestea motivațională 1

2. Abilitatea de a lucra în medii interdisciplinare

2.1. Interdisciplinaritate

Avantajele lucrului interdisciplinar

O echipă de cercetare universitară a obținut sprijin financiar pentru implementarea unui proiect european în domeniul materialelor avansate și inovatoare.

Echipa de cercetare include 2 tineri cercetători cu abilități în caracterizarea structurală și morfologică, un profesor cu peste 30 de ani de experiență didactică și abilități în comportamentul mecanic al materialelor, un profesor de inginerie electronică, 2 fizicieni cu experiență și 2 chimiste.

Doar un membru al acestei echipe a mai participat la un astfel de proiect, acum 4 ani. De atunci, tehnologia s-a schimbat și toți membrii echipei au simțit dezavantajul de a experimenta noi tehnologii. Astfel, liderul echipei a organizat o primă întâlnire pentru a discuta și a decide detaliile de implementare a proiectului. Înainte de întâlnire, a împărtășit tuturor membrilor cererea de finanțare acceptată, pentru ca aceștia să o analizeze și să înțeleagă proiectul.

La această primă întâlnire fiecare membru a pus întrebări:

- Profesorul cu o vastă experiență didactică a întrebat: care sunt etapele proiectului, care sunt rolurile noastre în proiect?
- Cei 2 tineri cercetători au întrebat: care sunt parametrii achiziției de date?
- Fizicienii au întrebat: ce fenomene stau la baza experimentelor pe care trebuie să le realizăm?
- Inginerul electronic a întrebat: ce sisteme de monitorizare putem achiziționa pentru achiziția de date?
- Chimistii au întrebat: care este data disponibilă pe care o avem despre precursori și temperaturi în timpul experimentelor?

Managerul de proiect și-a dat seama din întrebările lor că membrii echipei, având competențe și expertiză profesională diferite, se concentrează exclusiv pe rolul lor individual, fără a vedea „ imaginea de ansamblu ” a proiectului. Ei nu au înțeles că trebuie să acționeze ca o unitate, lucrând interdisciplinar, punându-și în comun diferitele competențe profesionale și completându-se reciproc pentru a atinge obiectivele proiectului.

Managerul de proiect a oferit explicații, a inițiat discuții, a răspuns la întrebările membrilor echipei clarificând tuturor că diferite competențe și expertiză vor fi reunite prin colaborare, pentru a beneficia de experiența și cunoștințele profesionale ale fiecărui membru.



În cadrul experimentelor efectuate pentru realizarea cercetării științifice, toți specialiștii echipei și-au desfășurat treaba excelent, completându-se, dovedindu-și abilitățile de a analiza fenomenele, de a folosi substanțele, de a monitoriza și măsura parametrii experimentului, de a colecta și procesa datele, pentru a analiza constatările și rezultatele.

În evaluarea proiectului, toate activitățile implementate au primit note foarte bune iar managerul de proiect a subliniat importanța interdisciplinarității echipei, menționând că fără contribuția tuturor membrilor echipei – fiecare specializat într-o anumită zonă/disciplină, proiectul nu ar fi avut succes și că lucrul în mod interdisciplinar a fost principalul factor care a asigurat succesul proiectului.

Povestea motivațională 2

2. Abilitatea de a lucra în medii interdisciplinare

2.2. Echipe interdisciplinare

Ce înseamnă să ai capacitatea de a lucra în echipe interdisciplinare

Situația pandemică a necesitat un număr mare de noi dispozitive în spitale, pentru a asigura ventilația pulmonară asistată a pacienților cu COVID.

Astfel, în regiunea Muntenia, România, a fost creată o echipă de bază de cercetători, pentru a proiecta un dispozitiv medical inovator pentru ventilația pulmonară asistată a pacienților cu Covid. Pentru utilizarea în spitale, dispozitivul a avut nevoie de aprobarea Ministerului Sănătății. Cercetători de la Universitatea din Pitești, de la cel mai mare producător auto din țară – Dacia Renault, de la o companie de dezvoltare de soluții software, de la un producător de electrocasnice, s-au reunit într-o echipă interdisciplinară capabilă să dezvolte următorul dispozitiv inovator care să salveze vieți omenești.



Diferitele roluri și contribuții în echipa interdisciplinară au fost următoarele:

- cercetătorii din universitate, specializați în mecanică și electronică medicală, au proiectat circuitele electrice și piesele mecanice;
- cercetările producătorului auto s-au ocupat de realizarea de piese mecanice prin tehnici de printare 3D;
- cercetătorii de la compania de software au dezvoltat programarea software a echipamentului electronic și a interfeței;
- cercetătorii de la producătorul de electrocasnice au asigurat spațiul de lucru și consumabilele necesare, au dezvoltat tehnica necesară pentru asamblarea componentelor realizate de ceilalți cercetători.

În timpul dezvoltării prototipului dispozitivului inovator, întreaga echipă a efectuat teste și a oprit continuu componentele, astfel încât dispozitivul să fie compatibil cu corpul uman.

Deoarece era nevoie de validare medicală, echipei inițiale s-au alăturat medici pneumologi care au putut să ofere informații despre funcția pulmonară și să raporteze despre nevoia de ventilație pentru tratamentul pacienților cu COVID. Astfel, competența și experiența diferită a cercetătorilor capabili să lucreze într-un mediu interdisciplinar, care urmărește atingerea unui scop comun, a condus la crearea unui prototip medical, atât de necesar pentru tratarea persoanelor bolnave în stare gravă, în spitale.


Fără capacitatea cercetătorilor de a lucra într-o echipă interdisciplinară și fără complementaritatea abilităților lor profesionale individuale, efortul de a dezvolta echipamentul necesar ar fi fost în zadar.

Studiu de caz 1

2. Abilitatea de a lucra în medii interdisciplinare

2.1. Interdisciplinaritate

Numele organizației	Universitatea din Pitești
Țara	România
Titlu	Cazul inovației deschise (OI) de la Amazon: munca interdisciplinară
Rezumat	Fondatorul și CEO-ul Jeff Bezos a spus: „tehnologia infuzează toate echipele noastre, toate procesele noastre, luarea deciziilor și abordarea noastră față de inovare în fiecare dintre afacerile noastre. Este profund integrat în tot ceea ce facem”. Concentrarea lor asupra experienței clienților a plasat Amazon în rolul de lider în experiența de comerț electronic, oferind soluții de marketing pentru toate tipurile de afaceri de comerț electronic, de

	<p>la start-up-uri la giganți de retail. Aceasta înseamnă că oamenii pasionați să învețe pe tot parcursul vieții au oportunitatea de a conecta curiozitatea și progresul care vor conduce inovarea colectivă în viitor.</p>
<p>Probleme fundamentale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cunoștințele interdisciplinare încurajează creativitatea. • Interdisciplinaritatea ajută la mobilizarea resurselor intelectuale. • Interdisciplinaritatea rezolvă probleme care nu pot fi rezolvate folosind abordări unice.
<p>Durată</p>	<p>Acest studiu de caz ar trebui să ocupe cel mult o pagină.</p>
<p>Descrierea studiului de caz</p>	<p>Concentrarea lor asupra experienței clienților a plasat Amazon în rolul de lider în experiența de comerț electronic, oferind soluții de marketing pentru toate tipurile de afaceri de comerț electronic, de la start-up-uri la giganți de retail.</p> <p>Fondatorul și CEO-ul, Jeff Bezos a spus: „Folosim sisteme de tranzacții de înaltă performanță, randare complexă și stocare în cache a obiectelor, sisteme de flux de lucru și de așteptare, inteligență comercială și analiză de date, învățare automată și de recunoaștere a modelelor, rețele neuronale și luarea deciziilor probabilistice și o mare varietate de alte tehnici.” Amazon a cheltuit sute de milioane pentru formarea angajaților săi pentru a-și dezvolta competențele în diferite domenii. O abordare interdisciplinară a implicat membrii echipei din diferite discipline care lucrează în colaborare. Cunoștințele și cercetarea interdisciplinară au devenit importante în companie, deoarece încurajează creativitatea și promovează contribuții importante în alte domenii decât expertiza proprie.</p> <p>În același timp, CEO-ul a menționat că „tehnologia infuzează toate echipele noastre, toate procesele noastre, luarea deciziilor și abordarea noastră față de inovare în fiecare dintre afacerile noastre. Este profund integrat în tot ceea ce facem”. Aceasta înseamnă că indivizii pasionați să învețe pe tot parcursul vieții au oportunitatea de a conecta curiozitatea și progresul care vor conduce inovarea colectivă în viitor. Potrivit LinkedIn: Amazon este compania numărul 1 în care americanii vor să lucreze în 2022.</p> 

	<p>Putem concluziona că companiile care aleg să investească în dezvoltarea angajaților, cu un scop comun, lucrând interdisciplinar, pot genera creșterea domeniului în care activează.</p> <p>Sursă: https://www.insidehighered.com/digital-learning/article/2019/07/17/perspectives-field-amazons-big-dollar-entry-training-workers</p>
--	--

Studiu de caz 2

2. Abilitatea de a lucra în medii interdisciplinare

2.2. Echipe interdisciplinare

Numele organizației	Universitatea din Pitești
Țara	România
Titlu	Cazul managementului echipelor interdisciplinare la NASA
Rezumat	<p>Agenția NASA este cel mai bun loc de muncă în clasamentele guvernului federal care evaluează satisfacția angajaților federali. Agenția are o forță de muncă diversă, cu 20 de centre cu 18.000 de angajați care lucrează în divizii specifice în funcție de activități, nu numai astronauți, ci și fizicieni, chimiști, ingineri, electricieni, mecanici etc.</p> <p>Agenția are PLAN DE CAPITAL UMAN NASA care stabilește cele trei priorități în cadrul echipelor interdisciplinare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recunoașterea și recompensarea performanței inovatoare; • Implicarea și conectarea forței de muncă; • Construirea modelelor de supraveghetori și lideri.
Probleme fundamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Să demonstreze o cultură de echipă și o atmosferă interdisciplinară de încredere • Rolurile de conducere și declarațiile de misiune să fie bine stabilite într-o echipă interdisciplinară • Angajații cu competențe și experiențe diferite caută să atingă același scop
Durată	Acest studiu de caz ar trebui să ocupe cel mult o pagină.
Descrierea studiului de caz	<p>Cu siguranță toată lumea a auzit de NASA de multe ori. Aceasta este Administrația Aeronautică a Statelor Unite (NASA), o agenție dedicată cercetării și explorării spațiale. De-a lungul anilor, a lansat numeroase misiuni de explorare a spațiului și este una dintre agențiile de top din lume în astronomie. Tot ce se știe despre spațiul cosmic până acum a fost descoperit de această agenție, datorită echipelor interdisciplinare cu competențe și experiență diferite, care urmăresc să atingă același scop. Agenția are o forță de muncă diversă, cu 20 de centre cu 18.000 de angajați care lucrează în divizii specifice în funcție de activități, nu doar astronauți, ci și fizicieni, chimiști, ingineri, electricieni, mecanici, biologi, geneticieni, medici, programatori, economiști, resurse umane specialiști.</p>

Agenția are PLAN DE CAPITAL UMAN NASA care stabilește cele trei priorități în cadrul echipelor interdisciplinare:

- Recunoașterea și recompensarea performanței inovatoare;
- Implicarea și conectarea forței de muncă;
- Construirea modelelor de supraveghetori și lideri.

De asemenea, agenția investește în formare extinsă la fața locului și în alte programe educaționale pentru a asigura dezvoltarea continuă și extinderea cunoștințelor și abilităților, pe lângă educația interdisciplinară.

Agenția NASA este cel mai bun loc de muncă în clasamentele guvernului federal care evaluează satisfacția angajaților federali. Clasamentul general este determinat de scorul de implicare a angajaților din Best Places to Work, calculat de Partnership for Public Service și Boston Consulting Group.

Scores by Category

Category	Rank	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2007	2005
Effective Leadership	1 of 17	82.8	79.9	75.0	74.7	72.5	70.4	69.2	69.4	68.1	67.0	67.7	65.1	62.6	63.4
Effective Leadership: Empowerment	1 of 17	71.0	70.8	70.4	70.3	69.1	68.8	68.0	67.0	67.2	67.0	67.4	65.0	60.4	60.1
Effective Leadership: Senior Leaders	1 of 17	79.5	78.2	68.8	69.0	66.6	64.1	63.3	65.1	63.0	62.5	63.1	59.7	56.9	55.2
Effective Leadership: Supervisors	1 of 17	91.1	82.7	83.3	80.6	80.3	79.9	77.6	76.9	76.1	74.8	75.3	73.8	73.4	74.3
Employee Skills-Mission Match	1 of 17	67.5	67.0	66.0	65.4	63.7	62.3	61.7	60.4	60.7	60.0	60.7	60.8	60.4	59.2
Pay	1 of 30	77.8	75.9	75.4	75.5	75.4	67.5	66.2	63.6	67.0	70.7	74.7	71.8	71.6	71.0
Teamwork	1 of 30	66.5	62.5	61.6	60.6	59.6	59.6	58.3	57.9	57.7	57.5	55.2	55.9	60.0	58.7
Innovation	1 of 17	66.6	60.6	61.8	60.5	59.6	58.2	56.7	56.0	56.5	55.0	54.9	57.0	57.0	57.0
Work-Life Balance	2 of 17	62.0	73.4	73.1	73.1	71.2	70.5	69.7	68.3	68.4	66.4	67.2	67.3	66.4	67.2

Surse:

- 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>

Test 1

2. Abilitatea de a lucra în medii interdisciplinare

2.1. Interdisciplinaritate

Întrebare: Interdisciplinaritate	
1. Care sunt condițiile pentru a realiza interdisciplinaritatea?	
prima variantă <i>Rezolvarea problemelor folosind metode unice</i>	a 2-a variantă <i>Implicând mai multe profesii</i>
a 3-a variantă <i>Având un scop comun</i>	a 4-a variantă <i>Fiind conservator</i>
Răspuns: <i>Implicând mai multe profesii</i> <i>Având un scop comun</i>	

Întrebare: Interdisciplinaritate	
2. Care sunt avantajele lucrului interdisciplinar?	
prima variantă <i>Permite crearea de obiective</i>	a 2-a variantă <i>Inovează procesele și produsele</i>
a 3-a variantă <i>Previne colaborarea</i>	a 4-a variantă <i>Oferă aceleași abilități tuturor</i>
Răspuns: <i>Permite crearea de obiective</i> <i>Inovează procesele și produsele</i>	

Întrebare: Interdisciplinaritate	
1. Cum să crezi un proiect interdisciplinar de succes?	
prima variantă <i>Prin integrarea mai multor profesii sau tehnologii</i>	a 2-a variantă <i>Rămânând blocat în domeniile de expertiză</i>
a 3-a variantă <i>Urmând planul</i>	a 4-a variantă <i>Luptând pentru relații individuale</i>
Răspuns: <i>Prin integrarea mai multor profesii sau tehnologii</i> <i>Urmând planul</i>	

Test 2

2. Abilitatea de a lucra în medii interdisciplinare

2.2. Echipe interdisciplinare

Întrebare: Echipe 1. Ce înseamnă colaborare eficientă?	
prima variantă <i>Împărtășirea opiniilor</i>	a 2-a variantă <i>Concentrarea pe proces</i>
a 3-a variantă <i>Având un singur scop</i>	a 4-a variantă <i>Comunicarea transparentă</i>
Răspuns: <i>Împărtășirea opiniilor, concentrarea pe proces, comunicarea transparentă</i>	

Întrebare: Echipe 2. Care pot fi barierele create într-o echipă?	
prima variantă <i>Apatia membrilor echipei</i>	a 2-a variantă <i>Ambiguitate în conducere</i>
a 3-a variantă <i>Echipe formate din profesioniști corespunzători</i>	a 4-a variantă <i>Obiectivele disjuncte ale membrilor echipei</i>
Răspuns: <i>Apatia membrilor echipei Ambiguitate în conducere Obiectivele disjuncte ale membrilor echipei</i>	

Întrebare : Echipe 3. Cum să construiești o colaborare interprofesională în practică?	
prima variantă <i>Ai încredere în procesul colaborativ</i>	a 2-a variantă <i>Respectă abilitățile și cunoștințele altora</i>

a 3-a variantă

*Stabilește un mecanism de negociere și
renegociere a obiectivelor*

a 4-a variantă

Împarte responsabilitatea

Răspuns:

Ai încredere în procesul colaborativ

Respectă abilitățile și cunoștințele altora

Stabilește un mecanism de negociere și renegociere a obiectivelor

Împarte responsabilitatea

Domeniul de competență 3: Abilitatea de a lucra în echipe interfuncționale

Povestea motivațională 1

3. Abilitatea de a lucra în echipe interfuncționale

3.1. Munca în echipă interfuncțională

Echipa interfuncțională: ce este și cum funcționează

Adelina este un manager de proiect care își propune să creeze un nou dispozitiv de întinerire facial, utilizabil în saloanele de înfrumusețare.

Ea a ales să lucreze cu inginerii proiectanți și inginerii tehnologi. La prima întâlnire, ea a explicat scopul proiectului său, activitățile preconizate, termenele limită și a solicitat ca progresul să fie raportat săptămânal. Inginerii de proiectare a produsului au început să lucreze la modul în care va arăta produsul, creând un aspect atractiv. În același timp, inginerii tehnologi au conceput o tehnică de întinerire care utilizează vibrații pentru masajul facial.

La următoarea întâlnire, membrii celor două echipe și-au prezentat activitățile. Echipa de ingineri de proiectare a prezentat forma și geometria produsului. Echipa de ingineri tehnologi a prezentat intensitatea vibrațiilor capabile să creeze o relaxare a mușchilor faciali.

Adelina a întrebat:

- *Care este frecvența vibrațiilor?*
- *Cum afectează vibrațiile designul produsului?*
- *Sunt componentele rezistente la vibrațiile proiectate?*

Membrii celor două echipe nu au putut răspunde la niciuna dintre aceste întrebări.

Adelina și-a dat seama că cele două echipe nu au comunicat, nu s-au consultat, nu au lucrat împreună ca o echipă interfuncțională. La finalul acestei întâlniri, ea a propus un spațiu de lucru comun pentru ca echipa de proiectare și cea tehnologică să devină o echipă nouă, o echipă interfuncțională, capabilă să facă schimb de informații și să comunice ușor. În noul spațiu comun creat, echipa interfuncțională a fost mereu în interacțiune și și-a adaptat activitățile pas cu pas.

La următoarea întâlnire, echipa a prezentat noul său prototip de produs creând un produs unitar care să răspundă tuturor nevoilor, datorită colaborării continue în fazele de proiectare și dezvoltare.

La finalul proiectului, noul produs a fost realizat eficient, urmat de vânzarea rapidă și, în cele din urmă, a adus profit companiei. Succesul proiectului nu ar fi fost posibil dacă inginerii sub coordonarea managerului nu ar fi avut capacitatea de a lucra în cadrul unei echipe transversale.



Povestea motivațională 2

3. Abilitatea de a lucra în echipe interfuncționale

3.2. Partajarea informațiilor

Sfaturi pentru împărtășirea cu succes a informațiilor pentru o colaborare excelentă

Antonia este Manager General Proiect Calitate GMF (ea analizează reclamațiile clienților, pentru mașini aflate încă în garanție).

Ea coordonează echipe transversale cu privire la aspectele legate de calitatea mașinilor: furnizori, producție (de la operator la liderii de echipă), ingineria proceselor și ingineria produsului și APW (adică standarde, reguli și proceduri de fabricație).

Într-o zi a primit o plângere de la un client cu privire la indicatorul senzorului de gaz care nu s-a stins niciodată, deși mașina mergea perfect. Plângerea trebuia să primească răspuns/să fie rezolvată în 24 de ore. Conform procedurii interne a companiei, mașina a fost verificată în departamentul de service, dar nu s-a găsit nimic din punct de vedere funcțional, dar lumina senzorului de gaz era aprinsă în permanență. În speță, plângerea nu a putut fi considerată ca fiind întemeiată, aparținând categoriei de vicii de fabricație, deoarece autoturismul a funcționat perfect.

Așadar, pentru a explica dacă componenta respectivă nu poate fi asamblată corespunzător de către operatori, Antonia a sunat pe toți șefii de departamente de montaj folosind chat-ul intranet. Prin chat-ul de pe serviciul de intranet a putut vedea în timp real dacă informația a fost primită de șefii de departamente. Aceștia au confirmat, în decurs de o oră, că ar putea participa la o nouă inspecție tehnică a mașinii. La noua inspecție totul s-a dovedit a fi, din nou, OK din punct de vedere funcțional. Suspectând un defect de fabricație a unei componente, Antonia a folosit atunci grupurile WhatsApp pentru a solicita părerea specialiștilor de proces și de produs, transmițând testele efectuate până la acel moment și rezultatele acestor teste, pentru a avea o imagine de ansamblu documentată corespunzător. Alegând să utilizați grupurile WhatsApp pentru a transmite rapid informațiile, Antonia a avut confirmarea participanților în timp real, evitând astfel problemele de distribuire a informațiilor greșite sau înțelegerea greșită a mesajului. Toți au răspuns imediat și au propus noi teste tehnice. În urma noilor teste, s-a constatat că manometrul rezervorului de gaz, instalat de proprietar, nu funcționa corespunzător, determinând astfel o funcționare continuă a senzorului de gaz.

Astfel, folosind toate canalele de comunicare pentru a partaja informațiile în echipe interfuncționale, a fost posibilă identificarea cauzei reclamației și a fost respectat termenul oficial de răspuns la reclamație (48 de ore de la momentul primirii reclamației).



Studiu de caz 1

3. Abilitatea de a lucra în echipe interfuncționale

3.1. Munca în echipă interfuncțională

Numele organizației	Universitatea din Pitești
Țara	România
Titlu	Cazul angajaților de la Netflix: lucrul transfuncțional
Rezumat	<p>Netflix este una dintre companiile care adoptă echipe interfuncționale. Postarea sa pe Youtube demonstrează că angajaților le place să lucreze interfuncțional. Mărturiile lor sunt cel mai bun indicator pentru cât de bună poate fi munca interfuncțională pentru afaceri.</p> <p>Colaborarea interfuncțională este explicată de angajații NETFLIX prin aducerea laolaltă a oamenilor din diverse sfere, aducând împreună cunoștințele, expertiza și experiența acestora. Problema cheie este „interdependența muncii”.</p>
Probleme fundamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Multe echipe interfuncționale sunt reunite ca „cea mai bună practică”, dar nu li se oferă o definiție clară a ceea ce trebuie să facă. Echipele funcționează numai atunci când fiecare membru al echipei înțelege obiectivele generale și scopul echipei. • Pentru a defini modul în care o echipă interfuncțională va transforma informațiile în acțiuni. • Echipele interfuncționale necesită membri din diferite departamente și roluri.
Durată	Acest studiu de caz ar trebui să ocupe cel mult o pagină.
Descrierea studiului de caz	<p>Netflix este una dintre companiile care adoptă echipe interfuncționale. Postarea sa pe Youtube demonstrează că angajaților le place să lucreze interfuncțional. Mărturiile lor sunt cel mai bun indicator pentru cât de bună poate fi munca interfuncțională pentru afaceri.</p> <p>Colaborarea interfuncțională este explicată de angajații NETFLIX prin aducerea laolaltă a oamenilor din diverse sfere, aducând împreună cunoștințele, expertiza și experiența acestora. Problema cheie este „interdependența muncii”. Aceasta face evident faptul că oamenii din diverse domenii profesionale, care se întâlnesc pentru a lucra împreună la proiecte specifice, trebuie să-și comunice opiniile folosind toate canalele de comunicare, să asculte părerile celorlalți, să-și cunoască rolurile și, nu în ultimul rând, să cunoască abilitățile fiecăruia.</p> <p>Așadar, a lucra în mod transversal înseamnă că, în locul fiecărei echipe care lucrează independent și depune eforturi moderate, să existe un grup pentru a urmări același obiectiv mai eficient.</p>

Putem concluziona că succesul unei echipe interfuncționale depinde de anumiți factori:

- Membrii echipei foarte motivați
- Echipe responsabile pentru îndeplinirea misiunii
- Membrii echipei cu minte deschisă
- Management pentru sprijinirea echipelor
- Scopuri personale fără conflicte
- Priorități și direcție clare
- Comunicare adecvată




Sursă: <https://www.wuolabs.com/> Wuo

Studiu de caz 2

3. Abilitatea de a lucra în echipe interfuncționale

3.2. Partajarea informațiilor

Numele organizației	Universitatea din Pitești
Țara	România
Titlu	Cazul Renault-Nissan-Mitsubishi: cum funcționează schimbul de informații în echipe interfuncționale
Rezumat	Grupul Renault, Nissan Motor Co. Ltd. și Mitsubishi Motors Corporation sunt membrii uneia dintre cele mai importante alianțe auto din lume, fondată în 1999. Consiliul de operare al Alianței este compus din șapte directori din cele trei companii membre ale sale. Noul său model de afaceri de cooperare este de a sprijini competitivitatea și profitabilitatea companiilor membre, iar unul dintre cele mai competitive avantaje ale sale este capacitatea de a-și consolida membrii, împărțind ceea ce este cel mai bun pentru fiecare.
Probleme fundamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Pentru a utiliza corect tehnologia și echipamentul potrivit pentru a partaja informații. • Pentru a partaja informații cu toți membrii echipei. • Pentru a crea mediul potrivit în interiorul și în afara echipei, astfel încât fluxul de informații să nu fie restricționat. • Pentru a organiza informațiile într-un mod prezentabil și util, ușor de accesat.

Durată	Acest studiu de caz ar trebui să ocupe cel mult o pagină.
Descrierea studiului de caz	<p>Grupul Renault, Nissan Motor Co. Ltd. și Mitsubishi Motors Corporation sunt membrii uneia dintre cele mai importante alianțe auto din lume, fondată în 1999. Acum este al treilea cel mai mare competitor global și devine principalul producător generalist de vehicule electrice din lume.</p> <p>Consiliul de operare al Alianței este compus din șapte directori din cele trei companii membre. Consiliul se întrunește în sesiuni lunare pentru a defini modul în care Alianța poate sprijini obiectivele și planurile fiecărei companii și pentru a aborda principalele domenii de activități operaționale și subiecte strategice. Noul său model de afaceri de cooperare este de a sprijini competitivitatea și profitabilitatea companiilor membre, iar unul dintre cele mai competitive avantaje ale sale este capacitatea de a-și consolida membrii, împărțând ceea ce este cel mai bun pentru fiecare. Această abordare permite companiilor membre să achiziționeze cele mai recente tehnologii, reducând în același timp costurile, scăzând prețurile și crescând astfel performanța și inovația în afaceri, prin lucrul în echipe interfuncționale. De asemenea, fiecare companie împărtășește și mai multe dintre platformele și tehnologiile sale comune, informații și cunoștințe.</p> <p>Acum Alianța beneficiază de o organizare eficientă a autorității operaționale și de echipe interfuncționale intensificate și flexibile.</p>  <p>Sursă: https://alliancernm.com/home-alliance/the-road-to-2030/</p>

Test 1

3. Abilitatea de a lucra în echipe interfuncționale

3.1. Munca în echipă interfuncțională

Întrebare: Lucru în echipă 1. Care sunt avantajele lucrului în echipă?	
prima variantă <i>Deciziile colective</i>	a 2-a variantă <i>Comunicare greșită</i>
a 3-a variantă <i>Colaborare funcțională</i>	a 4-a variantă <i>Sprijinirea celorlalți</i>
Răspuns: <i>Deciziile colective</i> <i>Colaborare funcțională</i> <i>Sprijinirea celorlalți</i>	

Întrebare: Lucru în echipă 2. Ce blocaje pot apărea într-o muncă în echipă?	
prima variantă <i>Constrângerile financiare și de reglementare</i>	a 2-a variantă <i>Comunicare permanentă</i>
a 3-a variantă <i>Lipsa unui cadru pentru descoperirea și rezolvarea problemelor</i>	a 4-a variantă <i>Descurajarea colaborării</i>
Răspuns: <i>Constrângeri financiare și de reglementare</i> <i>Lipsa unui cadru pentru descoperirea și rezolvarea problemelor</i> <i>Descurajarea colaborării</i>	

Întrebare: Lucru în echipă 3. De ce este important să lucrezi în echipă?	
prima variantă <i>Rezolvarea problemei este mai ușoară</i>	a 2-a variantă <i>Crește potențialul de a inova</i>
a 3-a variantă <i>Scade creșterea personală</i>	a 4-a variantă <i>Scade creativitatea</i>
Răspuns: <i>Rezolvarea problemei este mai ușoară</i> <i>Crește potențialul de a inova</i>	

Test 2

3. Abilitatea de a lucra în echipe interfuncționale

3.2. Partajarea informațiilor

Întrebare: Partajarea informațiilor	
1. Cum/când să partajați eficient informațiile?	
prima variantă <i>Pe e-mail sau pe chat</i>	a 2-a variantă <i>Față în față</i>
a 3-a variantă <i>La sesiunile de lucru</i>	a 4-a variantă <i>În pauza de prânz</i>
Răspuns: <i>Pe e-mail sau pe chat</i> <i>Față în față</i> <i>La sesiunile de lucru</i>	

Întrebare: Partajarea informațiilor	
2. Care sunt beneficiile împărtășirii informațiilor?	
prima variantă <i>Construiește cunoștințe colective</i>	a 2-a variantă <i>Creează un sentiment de scop</i>
a 3-a variantă <i>Limitează decalajul de abilități</i>	a 4-a variantă <i>Salvează timp</i>
Răspuns: <i>Construiește cunoștințe colective</i> <i>Creează un sentiment de scop</i> <i>Limitează golurile de abilități</i> <i>Salvează timp</i>	

Întrebare: Partajarea informațiilor	
3. Care sunt barierele de informare?	
prima variantă <i>Instrumente și tehnologie insuficiente</i>	a 2-a variantă <i>Comunicare permanentă</i>
a 3-a variantă <i>Relații neplăcute</i>	a 4-a variantă <i>Lipsă de încredere</i>
Răspuns: <i>Instrumente și tehnologie insuficiente</i> <i>Relații neplăcute</i> <i>Lipsă de încredere</i>	

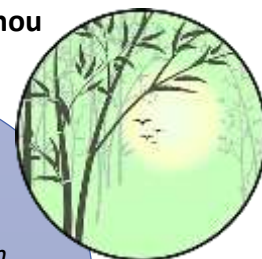
Domeniul de competență 4: Gestionarea proceselor de colaborare inter-organizațională

Povestea motivațională 1

4. Gestionarea proceselor de colaborare inter-organizațională

4.1. Elemente de bază: Ce sunt procesele de colaborare inter-organizațională și cum pot fi gestionate?

Avantajele proceselor de colaborare interorganizațională în crearea unui nou material de construcție durabil



Prof. Dr. DI Ramesh BISWAS, M.Sc. este un arhitect cu experiență, designer urban, dezvoltator de produse, antreprenor și profesor universitar. El a inventat un nou material de construcție, bazat pe compozite din bambus, care are caracteristici tehnice mai bune decât betonul, oțelul sau lemnul, prezintă beneficii suplimentare ale produsului (cum ar fi rezistența ridicată la apă și umiditate), este mult mai durabil decât materialele de construcție tradiționale și permite, de asemenea, pentru a crea modele complet noi, cum ar fi formele libere arhitectonice.

Bambusul este o plantă cu flori, veșnic verde din familia ierburilor, considerată una dintre plantele cu cea mai rapidă creștere din lume. Unele specii de bambus pot crește cu 100 cm într-o singură zi. Bambusul este o resursă puternică, regenerabilă, organică, verde, care stochează cca. de șase ori mai mult CO₂ decât un copac mediu și oferă cu 40% mai mult oxigen, contribuind astfel la atingerea obiectivelor ODD-urilor ONU, Acordului de la Paris și Pactului Verde al UE.

Materialul de construcție alternativ este un compozit din fibre de bambus și poate înlocui cheresteaua, oțelul și betonul, pentru construcții rezidențiale și comerciale grele, pardoseli, rame de ferestre, pergole, pavilioane, trotuare, poduri și mobilier de exterior.

Pentru a atinge obiectivele creării de kituri de construcție modulare gata de utilizare, sunt necesare cunoștințe și expertiză diferite. Întrucât compania lui Ramesh este relativ mică și clienții din industria construcțiilor nu sunt foarte inovatori, iar industria necesită respectarea multor standarde, el a decis să înființeze o colaborare între diferite organizații și companii pentru a aborda aceste provocări.

Partenerii lui sunt:

- O universitate cu un profesor specializat în bio-legături. Aceasta a publicat mai multe articole pe această temă, iar universitatea dispune și de laboratoare și echipamente pentru testarea prototipurilor (în special fiind lipsite de COV (compuși organici volatili)), crescând astfel și mai mult sustenabilitatea produsului.

- Un institut specializat de testare, care poate efectua teste fizice conform standardelor DIN / EN, cum ar fi teste de îndoire, teste de foc, teste de vreme și umiditate etc.
- O companie de design de produs care va ajuta în special la crearea de sisteme inovatoare de îmbinare între panourile individuale, crescând astfel inovația produsului
- Un specialist în producție din industria lemnului, care va ajuta la aplicarea standardelor binecunoscute, de la producția de panouri din lemn la noile materiale

Prof. BISWAS se asigură că toți partenerii înțeleg de la bun început „imaginea de ansamblu” și viziunea de ansamblu a dezvoltării produsului, sunt siguri de rolurile lor individuale și înțeleg că trebuie să acționeze ca o echipă, împărțind competențele individuale și colaborând, completându-se astfel reciproc pentru a atinge scopul final: un produs gata.

Diversele organizații au obiective individuale diferite. Universitatea este interesată de proiecte de cercetare și publicații științifice finanțate de terți, institutul de testare este un antreprenor, compania de proiectare este interesată să fie un antreprenor și să lucreze pentru capitaluri proprii, iar specialistul în producție din industria lemnului dorește să devină un viitor partener de producție.

Cu ajutorul camerei locale și a consultanților săi de specialitate, echipele stabilesc de la bun început un contract cu obiective, livrabile și repere și convin asupra distribuirii drepturilor de proprietate intelectuală (80% inventator, 15% firma de design, 5% universitate). Aceștia semnează, de asemenea, un memorandum de înțelegere privind publicarea rezultatelor, în care se precizează că publicarea se va face numai după depunerea brevetelor relevante și numai după eliberarea inventatorului, universitatea fiind partener principal pentru publicare, dar toți membrii parteneriatului vor fi nominalizați.

Deci, pentru a rezuma, procesul de colaborare inter-organizațională a adus următoarele beneficii:

- O mai bună înțelegere a scopului inovației prin combinarea diferitelor opinii, experiențe, expertiză și cunoștințe în domeniul tehnologiei, proceselor și/sau pieței
- Creșterea cunoștințelor prin învățarea interorganizațională, organizațională și individuală din surse diferite, care operează într-un domeniu similar cu probleme sau provocări

- Creșterea producției de inovații prin îmbinarea cunoștințelor, creativității și forțelor (de exemplu, disruptivitate mai mare, îmbinare diferite aspecte sau tehnologii, dezvoltare mai rapidă), prin puncte de vedere diferite și prin multidisciplinaritate.
- Punerea în comun a resurselor umane, aptitudinilor și abilităților
- Punerea în comun a metodologiilor
- Luare mai bună a deciziilor datorită informațiilor partajate
- Creșteți încrederea pentru părțile interesate

Povestea motivațională 2

4. Gestionarea proceselor de colaborare inter-organizațională

4.2. SCRUM și dezvoltare agilă

Co-dezvoltarea produselor de succes



BILLA este, cu peste 1100 de magazine, unul dintre cele mai mari lanțuri de supermarketuri din Austria și face parte din grupul german REWE, unul dintre cele mai mari lanțuri de supermarketuri din Europa, cu peste 4.000 de magazine în Austria și în alte 8 țări. În 2019, Billa a început în Austria să colaboreze strâns cu start-up-uri pentru a le oferi o listă în supermarketurile selectate și le sprijină cu expertiza diversilor experți în dezvoltarea unui produs de succes (<https://startupticket.at/en/>). Grupul a adăugat până acum peste 200 de produse din peste 150 de start-up-uri în portofoliul său. Toate produsele noi selectate trebuie să îndeplinească cerințele ODD-urilor ONU (obiectivele de dezvoltare durabilă).

Pentru a îndeplini acest lucru, cel mai mare retailer alimentar din Austria a colaborat cu cea mai inovatoare bancă din Austria (Erste Bank) și un investitor de stat foarte cunoscut (Clever Clover) și oferă fondatorilor și inventatorilor acces direct la coaching, investiții și listare. Într-un proces iterativ, produsele vor fi dezvoltate împreună pentru a se potrivi cu cerințele unui lanț de retail modern, de la produs în sine, până la aspectul și senzația acestuia, marketing, ambalarea produsului, ambalajul exterior etc.

Procesul este ușor și rapid – o scurtă aplicație online explică pe scurt USP-urile noului produs, grupul țintă și câteva fapte de bază despre noul produs și companie. Produsele sunt examinate de experții REWE group Austria și are loc o întâlnire personală, unde se discută posibilitățile și opțiunile. Apoi începe procesul iterativ – între start-up și experții cu experiență, cu scopul comun de a crea împreună un produs de succes.

„Start-up-urile aduc adevăratele inovații în rafturile noastre. Avantajul de primă mutare al start-up-urilor mărește și imaginea inovatoare a retailerului”, spune Markus Kuntke, șeful departamentului de management al tendințelor și inovației la REWE Group. „Împreună cu partenerii noștri pentru Erste Bank și Clever Clover, le dăm posibilitatea start-up-urilor să își introducă cu succes produsele în portofoliul nostru – ceea ce este, de asemenea, o provocare din punct de vedere al producției, proceselor și logisticii.” Pe de altă parte, este important să păstrăm spiritul start-up-urilor. Co-dezvoltarea nu înseamnă impunerea unor structuri start-up-ului, ci permite structurilor existente să fie pregătite pentru o colaborare de succes cu un mare lanț de retail. Acesta este un proces independent, la același nivel, și nu un proces în care start-up-urile sunt subordonate.

„Evaluăm potențialul pieței și suntem partenerul extern al start-up-ului. Majoritatea start-up-urilor nu au cunoștințe profunde în domeniile calculului retail, al poziționării sau al branding-ului internațional – și tocmai aici ajutăm” spune Heinrich Prokop de la Clever Clover. „Este, de asemenea, important să permițezi start-up-ului să se adapteze rapid, dacă după o comandă de probă va exista o comandă completă”.

Partenerul bancar (Erste Bank) ajută la dezvoltarea unei strategii de finanțare și adaptare. „Rolul nostru ca bancă este de a consulta start-up-ul cu privire la finanțare și, de asemenea, să furnizăm o astfel de finanțare”, spune Birgit Polster de la Erste Bank.

Aceste proceduri au mai multe iterații, deoarece rezultatele dintr-o etapă au o influență asupra altei etape, cu teste de piață în locații fizice – până când produsul final este gata de lansare la scară completă.

Studiu de caz 1

4. Gestionarea proceselor de colaborare inter-organizațională

4.1. Elemente de bază: Ce sunt procesele de colaborare inter-organizațională și cum pot fi gestionate?

Numele organizației	INOVAȚIA WARP
Țara	Viena
Titlu	Colaborare între marile întreprinderi și start-up-uri: BMW Start-Up Garage
Rezumat	BMW Group este unul dintre liderii mondiali în tehnologie în producția de mașini. Ei au fondat der Startup Garage, care are rolul de a căuta start-up-uri în afara gamei comune și de a acționa ca un intermediar global între soluțiile de ultimă generație pentru start-up și nevoile de inovare ale unităților de afaceri BMW. Scopul programului este de a evalua start-up-urile și de a le permite să devină parteneri pe termen lung pentru BMW Group, ca o modalitate de a consolida liderul companiei în inovare.
Probleme fundamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborările între companii consacrate și start-up-uri aduc beneficii ambelor părți și creează o situație de câștig-câștig • Compania consacrată păstrează structura organizatorică a start-up-ului pentru a proteja viteza, adaptabilitatea și flexibilitatea. • Start-up-ul beneficiază de experiența companiei înființate și obține acces pe piață.
Durată	Acest studiu de caz ar trebui să ocupe cel mult o pagină.
Descrierea studiului de caz	<p>BMW Startup Garage are rolul de a căuta start-up-uri în afara gamei comune. În calitate de interlocutor global între soluțiile de ultimă oră pentru start-up și nevoile de inovare ale unităților de afaceri BMW, aceasta caută inovații care oferă beneficii reale pentru produsele, serviciile, sistemele și procesele BMW Group. Scopul programului este de a evalua start-up-urile și de a le permite să devină parteneri pe termen lung pentru BMW Group, ca o modalitate de a consolida liderul companiei în inovare.</p> <p>https://www.bmwgroup.com/en/innovation/open-innovation/startup-garage.html).</p> <p>BMW Startup Garage este un „client de risc”, ceea ce înseamnă că BMW Group devine client al unui start-up și cumpără primele unități ale produsului, serviciului sau tehnologiei unui start-up într-un stadiu incipient când produsul, serviciul sau tehnologia nu este încă matură. Aceasta înseamnă că start-up-urile obțin un statut de furnizor, un număr de furnizor, o comandă de achiziție și un venit. În comparație cu capitalul de risc, BMW Group nu solicită acțiuni sau capitaluri proprii.</p>

Ca exemplu, Martin Bonfigt, dezvoltator Driving Dynamics, grupul BMW, afirmă: „Ne-am gândit că știm toate soluțiile tehnice, dar sunt mai multe...! Când am început noua generație de tehnologii de detectare a drumurilor, despre care considerăm că sunt importante pentru mașina viitorului, cunoșteam doar câțiva algoritmi. Datorită start-up-ului garaj, am intrat în legătură cu o companie din Israel, care face lucrurile într-un mod complet diferit, dar foarte detaliat și eficient. O soluție la care nu ne-am fi gândit niciodată”.

Au construit o idee de concept împreună cu start-up-ul Tactile Mobility (<https://tactilemobility.com/>) – și combinația dintre tehnologia de vârf existentă, pe care BMW o avea deja, noile abordări ale mobilității tactile și cunoștințele combinate ale inginerilor ambelor companii, au creat în sfârșit o soluție care a adus beneficii suplimentare substanțiale clienților. (vezi videoclipul aici:<https://www.bmwstartupgarage.com/content/uploads/videos/bmw-sg-success-story-tactile.mp4>;<https://www.youtube.com/watch?v=1xO8ldTjJw>)

Care sunt beneficiile pentru start-up-uri?

- Prin colaborare, ei pot colabora cu cei mai buni din lume
- Ei pot învăța de la ingineri experimentați din industria auto
- Au acces la unelte și mașini de ultimă generație
- Au un client premium
- Își păstrează IP-ul

Care sunt beneficiile pentru BMW?

- Leadership în inovare: Pentru BMW, colaborarea cu start-up-urile îi ajută să-și consolideze leadershipul în inovare.
- În fața pieței: oamenii din garajul inovativ identifică produsele, tehnologiile și serviciile start-up-urilor într-un stadiu foarte incipient. „Modelul lor de client de risc” duce la soluții care sunt rapid adaptabile pentru ambele părți.
- Viteză: într-un proiect pilot de 4 luni, soluțiile sunt validate și start-up-ul este capabil să devină furnizor pe termen lung

Rezumat:

Garajul de start-up BMW este un exemplu foarte bun de colaborare între o companie mare și start-up-uri, creând o situație reală de câștig-câștig pentru ambii parteneri.

Procesul structurat ajută la menținerea obiectivului în memorie și le permite start-up-urilor să poată deveni furnizorul unui producător mondial de automobile de top.

Modelul Venture Client este o modalitate extrem de eficientă și eficientă de a integra start-up-urile în stadiu incipient, cu o corporație precum BMW Group.

Studiu de caz 2

4. Gestionarea proceselor de colaborare inter-organizațională

4.2. SCRUM și dezvoltare activă

Numele organizației	INOVAȚIA WARP
Țara	Austria
Titlu	sistemele alimentare durabile ale viitorului Cooperare între 2 start-up-uri și fermieri ecologici locali – planificați – acționați – faceți – învățați – faceți mai bine
Rezumat	Platforma online markta (www.markta.at) și Sustainable-Food-Startup „Unverschwendet” („Unwasted”; https://www.unverschwendet.at/), ambele din Viena, Austria, demonstrează cum un oraș în creștere, de aproape 2 milioane de locuitori, poate fi alimentat cu produse locale și sustenabile. Pentru tot mai mulți oameni din oraș, mâncarea proaspătă și regională înseamnă și calitatea vieții și, prin urmare, devine din ce în ce mai importantă ca alternativă la produsele de supermarket și la comerțul global.
Probleme fundamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Împărtășirea unei viziuni comune și colaborarea pentru atingerea obiectivelor comune reprezintă un pas important • Atelierele constante cu parteneri, furnizori, clienți și părți interesate conduc la o dezvoltare continuă • Este creată o situație câștig-câștig pentru toți partenerii
Durată	Acest studiu de caz ar trebui să ocupe cel mult o pagină.
Descrierea studiului de caz	<p>Platforma online markta (www.markta.at) și Sustainable-Food-Startup „Unverschwendet” („Unwasted”; https://www.unverschwendet.at/), ambele din Viena, Austria, demonstrează cum un oraș în creștere, de aproape 2 milioane de locuitori, poate fi alimentat cu produse locale și sustenabile. Pentru tot mai mulți oameni din oraș, mâncarea proaspătă și regională înseamnă și calitatea vieții și, prin urmare, devine din ce în ce mai importantă ca alternativă la produsele de supermarket și la comerțul global. Este un lucru bun, pentru că ajută economia locală și, prin urmare, fermierii locali, întreprinderile mici și afacerile de familie și mediul. Pentru mulți, însă, apare adesea întrebarea, unde pot găsi oferte aproape?</p> <p>În 2018, Theresa Imre și-a fondat startup-ul „markta” la Viena și a creat o platformă cu magazin pentru fermieri și produsele lor ecologice. În plus, un blog și o platformă de comunicare conectează clienții și producătorii, creând astfel o posibilitate de transfer de know-how.</p> <p>Dar nu numai aprovizionarea cu alimente organice este o problemă. De asemenea, producția de alimente sustenabile și</p>

	<p>evitarea risipei de alimente sunt de o importanță tot mai mare pentru clienți, precum și pentru autoritățile locale. Acest lucru este valabil mai ales pentru fructe și legume. Se aruncă prea mult, pentru că „nu este suficient de frumos pentru piață” sau din cauza supraproducției. Aici apare „Unverschwendet” în – din 2015, frații Cornelia și Adreas Diesenreiter creează resurse perfecte din gemuri, siropuri, chutneys, sosuri și tartine, dar din perspectiva calității alimentelor.</p> <p>În ateliere constante cu magazine locale, catering și benzinării sunt dezvoltate produse noi, care se potrivesc pe deplin cerințelor specifice ale grupurilor țintă. Noi produse sunt create în strânsă colaborare între fermieri, cele două companii și clienții acestora.</p>
--	---

Test 1

4. Gestionarea proceselor de colaborare inter-organizațională

4.1. Elemente de bază: Ce sunt procesele de colaborare inter-organizațională și cum pot fi gestionate?

Întrebare: Colaborare inter-organizațională	
<i>1.: Care sunt beneficiile colaborării inter-organizaționale?</i>	
prima variantă <i>Combină expertiza din diferite domenii</i>	a 2-a variantă <i>Obține bani pentru dezvoltare</i>
a 3-a variantă <i>Creează sinergii creative</i>	a 4-a variantă <i>Mai ușor de angajat noi membri ai personalului</i>
Răspuns:	
<i>Combină expertiza din diferite domenii</i> <i>Creează sinergii creative</i>	

Întrebare: Colaborare inter-organizațională

2.: *Ce este important pentru succesul colaborării inter-organizaționale?*

prima variantă

Toți partenerii sunt conștienți de „imaginea de ansamblu” și de viziune

a 2-a variantă

Rolurile tuturor partenerilor sunt definite pe parcursul proiectului

a 3-a variantă

Toți partenerii sunt de acord cu privire la modul de a trata rezultatul (de exemplu, DPI)

a 4-a variantă

Repartizarea resurselor, în special a fondurilor

Răspuns:

Toți partenerii sunt conștienți de „imaginea de ansamblu” și de viziune

Toți partenerii sunt de acord cu privire la modul de a trata rezultatul (de exemplu, DPI)

Întrebare: Colaborare inter-organizațională

3.: *Ce trebuie evitat în colaborarea inter-organizațională?*

prima variantă

Lipsa de încredere

a 2-a variantă

Terminând mai devreme decât era planificat

a 3-a variantă

Teama de a pierde cunoștințele

a 4-a variantă

Obiective și roluri clare

Răspuns:

Lipsa de încredere

Teama de a pierde cunoștințele

Test 2

4. Gestionarea proceselor de colaborare inter-organizațională

4.2. SCRUM și dezvoltare activă

Întrebare: Colaborare în inovare	
1.: <i>Ce înseamnă colaborare eficientă în inovare?</i>	
prima variantă <i>O mulțime de iterații</i>	a 2-a variantă <i>Accent puternic pe cerințele și nevoile clienților</i>
a 3-a variantă <i>Obținerea resurselor mai ieftine</i>	a 4-a variantă <i>Crearea unui brand împreună</i>
Răspuns:	
<i>O mulțime de iterații Accent puternic pe cerințele și nevoile clienților</i>	

Întrebare: Colaborare în inovare	
2.: <i>Care pot fi barierele pentru co-dezvoltarea activă?</i>	
prima variantă <i>Este nevoie de deschidere</i>	a 2-a variantă <i>Lipsa „viziunii active”</i>
a 3-a variantă <i>Instrumente software slabe/lipsă</i>	a 4-a variantă <i>Lipsa de timp</i>
Răspuns:	
<i>Este nevoie de deschidere Lipsa „viziunii active”</i>	

Întrebare: Dezvoltare activă	
3.: <i>Care sunt factorii de succes pentru dezvoltarea activă?</i>	

prima variantă <i>Colaborare strânsă cu clienții</i>	a 2-a variantă <i>Reguli clare</i>
a 3-a variantă <i>Presiunea timpului</i>	a 4-a variantă <i>O mulțime de iterații</i>
Răspuns: <i>Colaborare strânsă cu clienții</i> <i>O mulțime de iterații</i>	

Domeniul de competență 5: Abilități de creare de rețele

Povestea motivațională 1

5. Abilități de networking

5.1. Introducere în abilitățile de networking

Rețele și nevoia de flexibilitate

John este consultant senior și manager de proiect într-o companie privată, care angajează 12 membri ai personalului. Compania sprijină start-up-urile în dezvoltarea afacerilor lor. Meseria îi oferă mult spațiu pentru flexibilitate. Cu cele trei proiecte pe care John le gestionează în mod normal la un moment dat, el ajunge să stabilească individual ora întâlnirilor cu reprezentanții start-up-urilor și cu echipa sa. Scopul final este acela de a satisface ambele părți, susținând reciproc creșterea. După cum spune John, întâlnirile de echipă îmi demonstrează că nu trebuie să mă țin de planurile inițiale dacă alții împărtășesc idei interesante, care au șansa de a vedea lumina zilei, de a motiva pe cei care pornesc sau de a introduce valoare nouă unui proiect întreprins. De fapt, adresarea întrebărilor este o capacitate esențială în procesul de luare a deciziilor care sprijină pregătirea planurilor de acțiune. De asemenea, participarea mea la conferințe îmi îmbogățește perspectivele și îmi permite să privesc conceptele într-un mod diferit, experimentând situații noi și, în final, construind modele de afaceri care consideră că sunt un punct de reflecție a celorlalți care intră pe piață și se luptă să ia deciziile corecte. Întâlnirile cu alți experți ca mine îmi permit, de asemenea, să-mi exerseze abilitățile de networking.

Este ceva ce ne deosebește compania de ceilalți, suntem flexibili, observăm ce se întâmplă pe piață dar și în dezvoltarea tehnologică și observăm creativitatea celorlalți. Cu alte cuvinte, nu suntem rigizi, ci abordăm individual fiecare client. Nu toate provocările sau oportunitățile pot fi puse într-un cadru de doi câte doi – mediul de afaceri este predispus la schimbări constante și doar cu abilitățile de flexibilitate și adaptabilitate vei fi capabil (fie client – start-up, fie consultant de afaceri) să conduci schimbarea. Cu cele menționate anterior, relația pe care o construiești cu clientul tău va afecta succesul tău în construirea rețelelor tale de contacte.



Sursa imaginii: https://www.freepik.com/free-vector/business-meeting-illustration_11447386.htm#query=business%20meeting&position=42&from_view=search

Povestea motivațională 2

5. Abilități de networking

5.2. Dezvoltarea abilităților de networking

Rețea pe diferite canale

Mary a fost invitată la un interviu de angajare pe care a contat cu adevărat. S-a pregătit foarte mult, a citit despre produsele companiei, realizările, clienții etc., prin urmare crezuse că este în posesia informațiilor corecte și nimic nu o putea surprinde.

În ziua interviului, Mary s-a asigurat că a ajuns la timp, chiar înainte de interviu, pentru a-și face propriile observații la birou, ceea ce ar putea fi benefic și în timpul interviului (atmosfera și atitudinea de urmat eventual).

Odată invitată în sala de ședințe, a început să intre în panică, deoarece în cameră erau 4 interviuatori – ceva la care nu se aștepta. În timpul interviurilor de angajare anterioare de aici, și ea a avut cel puțin 5, a fost doar ea și expertul HR. Imediat a început să devină nervoasă, ceea ce i-a afectat performanța. Mary a uitat să menționeze multe lucruri în timp ce răspundea la întrebările interviuatorilor, rămânând blocată în mijlocul propozițiilor și simțind căldura pe tot corpul. Ceea ce a făcut ca lucrurile să meargă și mai rău a fost momentul în care a părăsit camera – Mary a plecat fără să-și ia rămas bun. Din păcate, așa cum se așteptase Mary, nu a primit postul.

Cu toate acestea, există o parte frumoasă a poveștii. Când Mary a terminat interviul, s-a lovit de un reprezentant al unei companii de marketing care oferea servicii la locul întâlnirii. Reprezentantul a fost curiosă de rezultatul interviului ei, observându-i încrederea și stima de sine bună din momentul în care a intrat în clădire. Cât de surprinsă a fost când a auzit rezultatul interviului! Dar și cât de surprinsă a fost Mary când a primit cartea de vizită a reprezentantului (care era și proprietarul companiei de marketing) și invitația la un interviu de angajare. Și Mary a fost angajată.

Povestea arată că oportunitățile de creare de rețele sunt peste tot în jurul nostru și că rețelele pot avea loc prin diferite canale de comunicare. De data aceasta a fost neintenționat și, deși într-un mediu dorit, contextul a fost diferit de cel așteptat. S-a dovedit a fi esențial, a avut și bune abilități de comunicare (non-verbală înainte de verbală). Astfel de abilități sunt fundamentale în rețea.



Sursa imaginii: https://www.freepik.com/free-vector/creative-illustration-recruitment-concept_9453228.htm#query=interview&position=41&from_view=search

Studiu de caz 1

5. Abilități de networking

5.1. Introducere în abilitățile de networking

Țara	Polonia
Titlu	Rețea incluzivă la un eveniment
Rezumat	Întrucât crearea de rețele este o oportunitate de întâlnire, nu ar trebui să îi împiedicați pe alții să participe la discuții comune. Ar trebui să vă amintiți despre empatie și, de asemenea, că puteți învăța de la alții. Este benefic să includeți pe alții în conversația dvs., ceea ce vă va arăta politețea și deschiderea pentru noi contacte, care este scopul exact al relațiilor. Dacă intenționați să aveți o conversație unu-la-unu, ar trebui să vă dați deoparte pentru a demonstra confidențialitatea.
Probleme fundamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Includerea, în contra excluderii oamenilor la conversație. • Acceptarea unor puncte de vedere diferite asupra unui subiect. • Demonstrarea toleranței și empatiei. • Politețe și corectitudine politică.
Descrierea studiului de caz	Participați la un eveniment de networking organizat de compania dumneavoastră. Printre participanți se numără reprezentanți ai companiilor locale și regionale. Începeți să vorbiți cu un reprezentant al unei companii de marketing, care vi se pare cunoscut, dar nu l-ați cunoscut înainte. Vă explică despre o campanie recentă de succes și dintr-o dată vă dați seama că s-au adunat și alți oameni și fie contribuie la discuția voastră, fie pun întrebări reprezentantului cu care ați vorbit. Nu întrerupeți discuțiile, dar nu vă simțiți confortabil cu ceilalți interferând în conversația dvs. În cele din urmă, când oamenii încep să se miște prin cameră, le remarcați celor rămași în jurul dvs că vi se pare nepolitic să v-au întrerupt conversația. Oamenii vă neglijează.

Studiu de caz 2

5. Abilități de networking

5.1. Dezvoltarea abilităților de networking

Țara	Polonia
Titlu	Contactele de rețea sunt utile
Rezumat	Cazul descris dovedește puterea și importanța abilităților de networking în situații și momente în care nu te puteai aștepta. Contactele de rețea sunt, de asemenea, benefice în conexiuni de gradul doi sau trei și pot ajuta la spargerea gheții cu persoane importante sau în situații profesionale. Ceea ce nu trebuie neglijat este urmărirea, ceea ce înseamnă să intrai în contact cu persoanele cu care faceți schimb de contacte.
Probleme fundamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Angajarea în oportunități de networking din jurul nostru. • Demonstrarea deschiderii către noi contacte. • Amintiți-vă despre importanța urmării activității în rețea. • „Investirea” în rețeaua dvs. de contacte.
Descrierea studiului de caz	Joanna și Jacob s-au întâlnit la o conferință de afaceri la Madrid cu ceva timp în urmă. Făcuseră schimb de cărți de vizită, dar nu plănuiau să ia legătura. Schimbul de contacte a fost mai ales pentru curtoazie și politicos. Cu toate acestea, când Joanna plănuiește să-și schimbe locul de muncă peste câțiva ani, drumurile lor se încrucișează. Joanna găsește o ofertă de muncă interesantă prin LinkedIn și caută detaliile companiei pe același portal. Este uimită pe cine vede în lista de angajați ai acelei companii, pe Jacob. Prin urmare, Joanna îl contactează mai întâi pe Jacob, care promite că va vorbi cu șeful de HR pentru a stabili un interviu. Deci, pe de o parte, contactul „vechi” s-a dovedit a fi unul „bun”, iar pe de altă parte „puterea” internetului s-a dovedit a fi eficientă. Întâlnirea cu oameni „aleatoriu” se poate dovedi a fi acces la noi oportunități (de locuri de muncă). Conferințele atrag mulți participanți și pe cei cu profiluri diverse. Deși conferințele vor avea o temă, de exemplu, discursuri despre avansarea tehnologiei în sectorul auto sau sesiuni despre noi instrumente pentru experții în resurse umane, gama de subiecte este mult mai mult decât atât, această experiență are doar final oficial. Prin urmare, un participant la conferință are posibilitatea de a face schimb de contacte în timp ce interacționează F2F și urmărește online datorită disponibilității unor astfel de canale de social media, precum LinkedIn. Acesta a fost cazul Joannei.

Test 1

5. Abilități de networking

5.1. Introducere în abilitățile de networking

Întrebarea 1

Dacă sunteți nou în rețele, trebuie să lucrați la modul corect de a comunica, de a vă transmite mesajul și de a construi...

prima variantă <i>afaceri.</i>	a 2-a variantă <i>relații.</i>
a 3-a variantă <i>case.</i>	a 4-a variantă <i>încredere.</i>

Răspuns:

Încredere.

Întrebarea 2

Abilitățile de networking vor diferi:

prima variantă <i>pe sector și servicii.</i>	a 2-a variantă <i>ar putea fi legat de educație sau ierarhie.</i>
a 3-a variantă <i>cel mai probabil va fi legat de rutina zilnică, obiceiuri și responsabilități.</i>	a 4-a variantă <i>Toate răspunsurile sunt corecte.</i>

Răspuns:

Toate răspunsurile sunt corecte.

Întrebarea 3

Care este abilitatea esențială în networking?

prima variantă <i>Cititul</i>	a 2-a variantă <i>Ascultarea</i>
a 3-a variantă <i>Șoptitul</i>	a 4-a variantă <i>Strigătul</i>
Răspuns: Ascultarea	

Test 2

5. Abilități de networking

5.2. Dezvoltarea abilităților de networking

Întrebarea 1

Unde poți lucra în rețea?

prima variantă <i>Interviu de angajare</i>	a 2-a variantă <i>Conferință</i>
a 3-a variantă <i>Cinema</i>	a 4-a variantă <i>Toate răspunsurile sunt corecte</i>
Răspuns: Toate răspunsurile sunt corecte	

Întrebarea 2

Care sunt exemplele bune de instrumente networking?

prima variantă <i>Cărți de vizită</i>	a 2-a variantă <i>E-mailuri</i>
--	------------------------------------

a 3-a varianta <i>Atât cărți de vizită, cât și e-mailuri</i>	a 4-a varianta <i>Niciunul dintre răspunsurile anterioare</i>
Răspuns: Atât cărți de vizită, cât și e-mailuri	

Întrebarea 3 <i>Ce instrumente online influențează modul în care ceilalți își fac o primă impresie despre noi?</i>	
prima variantă <i>Rețelele de socializare</i>	a 2-a variantă <i>E-mail</i>
a 3-a variantă <i>Bloguri</i>	a 4-a variantă <i>Toate răspunsurile sunt corecte</i>
Răspuns: Toate răspunsurile sunt corecte	

Domeniul de competență 6: Adaptabilitate și flexibilitate

Povestea motivațională 1

6. Adaptabilitate și flexibilitate

6.1. Adaptabilitate la locul de muncă

POVESTE DE SUCCES DE VIAȚĂ LA MUNCĂ ADAPTABILITATE DIN MOTIVE DE SĂNĂTATE

În Spania, articolul 26 din Legea privind prevenirea riscurilor profesionale (LPRL) reglementează aspectele de bază ale protecției lucrătoarelor însărcinate și care alăptează. Această protecție poate presupune o adaptare a locului de muncă și a condițiilor de muncă în caz de sarcină, dar nu poate implica niciodată o reducere a salariului.

Așa a decis Curtea Supremă în STS 633/2017. Doamna Asunción a fost stagiar medical în primul an la Spitalul Universitario Príncipe de Asturias. Ea avea un contract de 1.667,5 (4) ore pe an și o zi de lucru obișnuită completă de 37,5 ore pe săptămână. În iunie 2013, aceasta a anunțat spitalul că se află la a 22-a săptămână de sarcină, pentru a putea fi evaluată situația în muncă. Spitalul, în urma evaluării riscurilor aferente, a declarat că nu este necesar să-i întrerupă activitatea, dar că este necesară o adaptare a postului ei. Spitalul a dispus următoarele măsuri: a) evitarea, pe cât posibil, a sarcinilor la care riscul nu este definit; b) evitarea transportării manuale sau mutarea sarcinilor fără ajutorul altor lucrători, precum și transportarea în mod repetat a greutăților mai mari de 10 kg de la 18 săptămâni; c) să evite munca de noapte și munca în schimburi, cu excepția cazului în care există consimțământ voluntar - cu acordul prealabil; evitarea aplecării repetate de la a 18-a săptămână de sarcină și, de la a 22-a săptămână, statul mai puțin de 4 ore pe zi în picioare.

După ce a născut și și-a luat concediul de maternitate, doamna Asunción a cerut să fie reintegrată în ianuarie, cu adaptarea postului din cauza riscului de alăptare. În acest caz, spitalul a fost de acord să adapteze postul, dar a redus salariul total al lucrătorului. Muncitorul a intentat un proces care a ajuns până la Curtea Supremă în 2017.

În ciuda faptului că a acordat adaptarea și a luat măsurile relevante, Curtea Supremă a declarat că dreptul lui Asunción la egalitate și nediscriminare a fost încălcat prin reducerea salariului acesteia într-o perioadă care, potrivit legii, era în condiții de adaptare a locului de muncă. Compania a trebuit să plătească 1.339,03 euro pe lună pentru perioada în care s-a menținut această situație.

Sursa: Hotărârea Curții Supreme 633/2017 (Camera Socială, Secția I), 24 ianuarie 2017.



Sursa poza: <https://image.shutterstock.com/image-vector/adaptability-icon-monochrome-simple-element-600w-1994888819.jpg>

Povestea motivațională 2

6. Adaptabilitate și flexibilitate

6.2. Flexibilitate

BENEFICIILE DE FLEXIBILITATE LA MUNCĂ

În era post-COVID, flexibilitatea la locul de muncă a devenit una dintre cele mai căutate cereri de angajare pentru lucrători. Capacitatea de a îmbunătăți echilibrul dintre viața profesională și viața privată în caz de urgență, continuarea productivității afacerii în situații de urgență sau ridicarea moralului angajaților sunt doar câteva exemple ale obiectivelor pe care companii precum Amazon sau Apple le urmăresc astăzi.

Cea mai mare afacere cu aceste organizații este lucrul la distanță sau munca la distanță. Un studiu realizat de Society for Human Resources Management și de cercetare Gallup arată că profesioniștii care lucrează de acasă sunt cu 13% mai productivi și cu 9% mai implicați decât cei care își îndeplinesc sarcinile la birou. În plus, telecommutingul are un impact pozitiv asupra ecologiei globale, deoarece reduce emisiile de carbon și reduce costurile cu furniturile companiilor.

Apple lansează noi posturi denumite „home advisor”, al căror rol este să asiste clienții și să le rezolve problemele online. Pentru a face acest lucru, tot ce aveți nevoie este un computer - iMac, furnizat chiar de companie - internet de mare viteză și un spațiu confortabil pentru a lucra în casa dvs.

Disney, la rândul său, are statutul de „reprezentant servicii pentru oaspeți” sau consultant pentru magazinele companiei. Pe lângă lucrul la distanță, oferă posibilitatea de a contacta vânzătorii interni de inteligențe pentru accesarea gratuită a diferitelor programe de studiu.

Alte tipuri de acorduri pe care aceste companii le au în vedere sunt asigurarea de sănătate, invaliditate, deces sau boală; timpul de vacanță, mobilitate funcțională și formare continuă. De exemplu, Amazon oferă un program „Career Choice”, în care acoperă 95% din costul cursurilor de formare necesare în avans, astfel încât acestea să poată fi promovate.

Sursă: <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, Esa%2C%20es%20la%20clave%20para%20teletrabajar%20con%20%C3%A9xito>



Studiu de caz 1

6. Adaptabilitate și flexibilitate

6.1. Adaptabilitate la locul de muncă

Numele organizației	Asociația Valencia INNO HUB
Țara	Spania
Titlu	Beneficiile adaptabilității la locul de muncă: lucrătorii indonezieni
Rezumat	Covid-19 a pus muncitorii indonezieni într-o perioadă de criză. Acest studiu își propune să demonstreze că adaptabilitatea la locul de muncă este un factor esențial pentru ca lucrătorii să aibă succes în cariera în situații de criză.
Probleme fundamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficiile adaptabilității • Succesul în carieră • Adaptarea la COVID-19
Durată	Acest studiu de caz ar trebui să ocupe cel mult o pagină.
Descrierea studiului de caz	<p>Pe parcursul anului 2020, lumea a intrat într-o perioadă de criză din cauza pandemiei de Covid-19. În Indonezia, Biroul Central de Statistică a raportat că mulți lucrători au fost disponibilizați sau au suferit schimbări majore în locurile de muncă.</p> <p>Cercetarea realizată de Putu Aninditha Veera Lakshmi și Shella Sonata a dorit să arate, printr-o analiză de regresie multiplă, că lucrătorii care au fost capabili să se adapteze în acea situație și să depășească problemele care au urmat au cele mai multe șanse de a reuși în cariera lor, în timpul pandemiei.</p> <p>Acest studiu este cantitativ, folosind o cotă de eșantion de 250 de respondenți din rândul angajaților cu vârsta de 18 ani și peste; angajați cu studii medii minime sau pregătire profesională; și angajați dintr-o organizație indoneziană.</p> <p>Acesta analizează contribuția efectivă a doi predictorii la succesul la locul de muncă în timpul pandemiei: a) Adaptabilitate și b) Crearea de locuri de muncă. Rezultatele arată că ambele pot contribui cu 33,9% la succesul în carieră. În special, faptul că lucrătorii sunt capabili să-și modifice în mod proactiv locul de muncă și să se adapteze, contribuie la 10,69% din succesul lor.</p> <p>Un lucrător mai adaptabil va fi mai încrezător în sine și mai sigur de sine și mai încrezător în cariera sa. Le permite să fie optimiști, mai ales într-o situație de criză și să se implice și să planifice căi diferite pentru viitorul lor. Această abilitate îi va însoți pe tot parcursul carierei, ajutându-i să depășească provocările pe care circumstanțele îi pun într-o situație dificilă. Cu alte cuvinte, se vor strădui pentru succes.</p> <p>Prin urmare, studiul ne permite să afirmăm că Adaptabilitatea în carieră are o relație pozitivă cu succesul în carieră al lucrătorilor indonezieni în timpul pandemiei, ceea ce înseamnă că, cu cât adaptabilitatea este mai mare, cu atât vei avea mai mult succes.</p>

	<p>Sursa: LAKSHMI, P., & SONATA, S. (2021). Beneficiile adaptabilității în carieră și a creării de locuri de muncă asupra succesului în carieră al lucrătorilor indonezieni în timpul pandemiei/ Manfaat Adaptabilitatea în carieră și a creării de locuri de muncă pada Kesuksesan Karir Pekerja Indonesia dalam Masa Pandemi. Psikoislamika : Jurnal Psikologi Islam, 18(1), 145-162. Recuperate de la https://buscador.biblioteca.uned.es/permalink/f/vkj742/TN_cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_e761db96782a49d6967efb7fc915d42a</p>
--	--

Studiu de caz 2

6. Adaptabilitate și flexibilitate

6.2. Flexibilitate

Numele organizației	Asociația Valencia INNO HUB
Țara	Spania
Titlu	Aranjamente flexibile de lucru
Rezumat	Compania americană Capital One a dorit să crească satisfacția angajaților, regândind în același timp modul în care funcționează compania. A lansat un program pilot în care 1.000 dintre angajații săi puteau alege, cum sau unde să lucreze (hibrid, la fața locului sau telematic). După 2 ani, proiectul a fost un succes și a fost extins la restul forței de muncă.
Probleme fundamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Telemunca • Libertate de alegere • Beneficiile aranjamentelor de flexibilitate
Durată	Acest studiu de caz ar trebui să ocupe cel mult o pagină.
Descrierea studiului de caz	<p>Compania bancară Capital One (SUA) a lansat un program pilot numit „Future of Work” (FOW) pentru a afla cum a funcționat cel mai bine fiecare individ în 2006 și pentru a regândi modul în care lucrăm. Compania a angajat 18.060 de persoane. Dintre aceștia, 6.492 de angajați se aflau la sediul central din Richmond. Programul a început prin a lua ca eșantion mai mult de o mie de angajați ai Richmond. Ei pot alege unde ar dori să lucreze dintre următoarele opțiuni:</p> <p>(a) Loc fix sau rezident. Cu această poziție, aceștia ar menține același spațiu de lucru, fie pentru că au nevoie să lucreze de la birou pentru a-și îndeplini atribuțiile, fie pentru că preferă să facă acest lucru.</p> <p>(b) În calitate de asociat mobil. Această poziție are opțiunea de a petrece timp la birou, dar cu mobilitate. Adică, puteți alege să lucrați ceva timp de acasă, la cantină sau să vizitați clienții. Ceea ce am numi o poziție „hibridă”.</p> <p>(c) Ca telelucrător. Aici lucrați cele mai multe ore de acasă și veniți sporadic la birou. În plus, în birou puteai găsi un spațiu de lucru „mobil”, să te autentifici și să te apuci de treabă. Pentru a lucra de acasă, ar primi toată tehnologia necesară și o subvenție suplimentară de 1.000 de dolari pentru mobilierul de birou de acasă.</p>

Astfel, principalele avantaje oferite de companie au fost flexibilitatea și alegerea pentru muncitori. În plus, angajaților li se pun la dispoziție instrumentele și echipamentele necesare îndeplinirii atribuțiilor de serviciu (telefoane mobile și laptopuri) pentru a face eficientă opțiunea de comutare, iar în cadrul biroului au creat spații „zonă liniștită” – fără utilizarea telefoanelor mobile – astfel încât să fie folosite ca loc de muncă.

După doi ani, procentul de angajați mulțumiți din companie a crescut cu 23% (80% față de 57%); iar compania a reușit să-și consolideze portofoliul imobiliar, câștigând capacitatea de a găzdui încă 500 de angajați în același spațiu, față de perioada de început (800 față de 300). Având în vedere succesul programului pilot, Capital One a adăugat mai mulți angajați la program în 2008.

În concluzie, Capital One este un exemplu clar de implementare a programelor și instrumentelor de sprijinire a partenerilor și a dialogului cu privire la cererile de aranjamente flexibile de lucru.

Sursă: Christensen, K. și Schneider, B. (Eds.). (2011). Flexibilitate la locul de muncă: realinierea locurilor de muncă din secolul 20 pentru o forță de muncă din secolul 21. Cornell University Press. Recuperate de la

<https://ebookcentral-proquest-com.bibliotecauned.idm.oclc.org/lib/unedbiblioteca-ebooks/reader.action?docID=3138099&ppg=1>

Test 1

6. Adaptabilitate și flexibilitate

6.1. Adaptabilitate la locul de muncă

Întrebare: Ce este adaptabilitatea la locul de muncă? Selectați opțiunea corectă	
<p>prima variantă <i>Capacitatea de a răspunde în mod corespunzător la cerințele mediului, reglând comportamentul individului sau al grupului</i></p>	<p>a 2-a variantă <i>Posibilitatea lucrătorilor de a decide o parte din caracteristicile locului de muncă, cum ar fi posibilitatea de a ajusta programul de lucru</i></p>
<p>a 3-a variantă <i>Nici unul nu este corect</i></p>	<p>a 4-a variantă <i>Ambele sunt corecte</i></p>
<p>Răspuns: <i>Capacitatea de a răspunde în mod corespunzător la cerințele mediului, reglând comportamentul individului sau al grupului</i></p>	

Întrebare: Care este relația dintre adaptabilitate și inovație deschisă?

prima variantă

Este exclusivă, pentru a implementa inovația deschisă trebuie să avem aceleași condiții neschimbabile.

a 2-a varianta

Este independentă, doar pentru că avem o bună capacitate de adaptare nu înseamnă că vom putea implementa inovația deschisă.

a 3-a varianta

Există o relație complementară. Pentru implementarea inovației deschise este necesar să existe o mare capacitate de adaptabilitate la mediu

a 4-a varianta

Opțiunile 2 și 3 sunt corecte

Răspuns:

Există o relație complementară. Pentru implementarea inovației deschise este necesar să existe o mare capacitate de adaptabilitate la mediu

Întrebare: Adaptabilitatea necesită o serie de alte abilități soft pentru a fi aplicate cu succes. Care dintre acestea sunt cerute?

prima variantă

Persistență

a 2-a variantă

Curiozitate

a 3-a varianta

Inițiativă

a 4-a varianta

Toate sunt corecte

Răspuns:

Toate sunt corecte

Test 2

6. Adaptabilitate și flexibilitate

6.2. Flexibilitate

Întrebare: Munca flexibilă este posibilitatea lucrătorilor de a decide...	
prima variantă <i>Orele în care doresc să lucreze acasă</i>	a 2-a variantă <i>Locul unde vor să lucreze</i>
a 3-a variantă <i>Zile libere pe tot parcursul anului</i>	a 4-a variantă <i>Toate sunt corecte</i>
Răspuns: Toate sunt corecte	

Întrebare: Profesioniștii în resurse umane au un rol cheie în implementarea noii munci la distanță pentru a ajuta atât angajații, cât și companiile să intre în mod eficient în noua normalitate. Au nevoie (.....) să o implementeze corect.	
prima variantă <i>Să nu aibă instrumente de urmărire pentru a le înregistra activitatea sau absența</i>	a 2-a variantă <i>Să definească o politică clară de lucru flexibilă și să stabilească în prealabil drepturile și condițiile</i>
a 3-a variantă <i>Să stabilească instrumente de comunicare</i>	a 4-a variantă <i>Opțiunile 2 și 3 sunt corecte</i>
Răspuns: Opțiunile 2 și 3 sunt corecte	

Întrebare: Care sunt principalele riscuri ale flexibilității la locul de muncă? Alegeți opțiunea greșită.	
prima variantă <i>Lipsa instrumentelor de urmărire a activității sau a absenței lor</i>	a 2-a variantă <i>Absenteismul de la locul de muncă</i>

a 3-a variantă

Lipsa de comunicare cu echipa

a 4-a variantă

*Costuri materiale pentru lucrul de
acasă*

Răspuns:

Absenteismul de la locul de muncă

Domeniul de competență 7: Abilitatea de a împărtăși cunoștințe și idei în interiorul organizației

Povestea motivațională 1

7. Abilitatea de a împărtăși cunoștințe și idei în interiorul organizației

7.1. Ce este cunoașterea

CUM UN HOBBY S-A TRANSFORMAT ÎNTR-O UNITATE DE AFACERI PROFITABLE

John este un tânăr inginer IT care lucrează la unul dintre birourile unei companii naționale de IT. Unul dintre hobby-urile și pasiunile lui John este un joc de cărți jucat de oameni din toată lumea. Jocul are o gamă largă de tipuri diferite de cărți, de la cele mai comune la cele rare, diferite tipuri de cărți lansate în diferite țări și așa mai departe. Aceste cărți sunt tranzacționate de jucători, iar valoarea fiecărei cărți poate varia. Nu numai că diferitele tipuri de cărți au valori de tranzacționare diferite, dar același tip de cărți poate varia în valoare.

Fiind dependent de jocuri și expert IT, în timpul liber, John a dezvoltat o platformă online în care jucătorii din toată lumea puteau cumpăra și vinde cărți, valoarea cărților putea fi monitorizată și afișată utilizatorilor.

Când John și-a împărtășit ideea și proiectul cu șefii săi, compania a devenit imediat interesată. Cu toate acestea, proiectul nu se potrivea cu domeniul de activitate al companiei.

La final, compania a creat un nou start-up pentru a explora acest proiect, cu John ca partener de afaceri.



Sursa imagine: Fotografie de Alexas Fotos la <https://pixabay.com/pt/photos/conectar-se-conex%C3%A3o-colabora%C3%A7%C3%A3o-2777620/>

Povestea motivațională 2

7. Abilitatea de a împărtăși cunoștințe și idei în interiorul organizației

7.2. Interacțiune și partajare

Un loc în care toți găsim ce ne trebuie

Organizația PCT este dedicată managementului unui incubator de idei. A început să funcționeze cu o echipă de 4 persoane, fiecare cu un loc de muncă și un domeniu de expertiză specific. Cu toate acestea, ca o echipă mică care gestionează o infrastructură mare, erau tot mai multe activități care trebuiau gestionate de toți. Fiecare persoană ar produce informații și rezultate legate de diferitele domenii și toți ar trebui să utilizeze aceleași materiale, proceduri și să urmeze o linie de construcție și stocare a cunoștințelor.

Deși, ca echipă mică, a fost destul de ușor ca cunoștințele, informațiile și ideile să fie împărtășite între toți, a fost dificil de lucrat fără să se știe, dinainte, care era stadiul activității sau care fusese ultima actualizare realizată de ceilalți colegi. Aceasta ar fi o problemă deoarece orice persoană din echipă ar trebui să întrerupă munca colegului pentru a obține o actualizare sau ar putea risca greșeli importante în situațiile în care colegul nu ar fi disponibil (de exemplu, în perioada vacanței).

În timpul unei întâlniri de echipă a fost discutată problema și a fost lansată ideea de a crea o zonă internă online, în care toată lumea ar putea crea și stoca documente și informații. Cu expertul IT, zona a fost creată și echipa a început să o folosească cu succes. Soluția a redus timpul pierdut de toți membrii echipei și munca a devenit mult mai eficientă.



Sursa imagine: Fotografie de Gerd Altmann la <https://pixabay.com/pt/illustrations/online-internet-%c3%adcone-teclado-1905876/>

Studiu de caz 1

7. Abilitatea de a împărtăși cunoștințe și idei în interiorul organizației

7.1. Ce este cunoașterea

Numele organizației	E&D Knowledge Consulting
Țara	Portugalia
Titlu	Valoarea cunoștințelor și informațiilor lipsă
Rezumat	Cunoașterea este o resursă extrem de valoroasă în orice organizație. Fiind produsă de ființe umane, este de mare relevanță să ne asigurăm că acest activ este stocat corespunzător în cadrul organizației și pus la dispoziția tuturor părților interesate. Acest lucru nu va permite doar să crească fondul de

	cunoștințe al organizației, ci se va asigura, de asemenea, că cunoștințele existente nu sunt pierdute, compromițând toate eforturile organizației.
Probleme fundamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Cunoașterea este o resursă puternică creată doar de oameni. • Procesul de împărtășire a cunoștințelor și ideilor în cadrul unei organizații este crucial pentru creșterea și dezvoltarea acesteia. • Cunoașterea se construiește împreună și crește atunci când este împărtășită. • Experiența și cunoștințele documentate sunt cruciale pentru crearea cunoștințelor. Asigurați crearea de oportunități de a le aduce împreună și de a le face accesibile tuturor, în cadrul organizației
Durată	Acest studiu de caz ar trebui să ocupe cel mult o pagină.
Descrierea studiului de caz	<p>Pedro este un programator tânăr, dar cu experiență, care a ocupat o poziție de coordonator de proiect la o companie IT. Pedro îl înlocuia pe anteriorul manager de proiect, responsabil al unui proiect important al companiei. Era încântat să înceapă să lucreze în această companie de renume și într-un proiect extrem de interesant și provocator. Avea de gând să coordoneze o echipă de programatori, dar erau câteva provocări: proiectul începuse deja, erau câteva erori provocatoare de rezolvat, erau câțiva membri noi în echipă.</p> <p>Când și-a început munca, Pedro s-a confruntat cu principalul său obstacol. Nu au existat informații despre munca depusă până acum și membrii echipei nu au fost conștienți de munca depusă de cei deja ieșiți din echipă și din companie. Deși copleșit, era timpul să-și facă treaba și să evite greșelile din trecut.</p> <p>Pedro și-a petrecut săptămâni întregi încercând să înțeleagă munca depusă, discutând despre proiect cu colegii săi din echipă, încercând să-și dea seama cum au fost dezvoltate părți ale programului, refăcând pașii muncii deja făcute, lucrând la soluții pentru erorile de program și așa mai departe.</p> <p>Cu toate acestea, pentru Pedro a fost clar că nu va repeta greșelile din trecut, punând în pericol produsul și reputația companiei. Lipsa de informații și cunoștințe împărtășite nu putea face parte din munca sa în echipă.</p> <p>Pentru a rezolva problema, Pedro a creat un jurnal online în care fiecare pas al programului a fost documentat și accesibil întregii echipe. Procedurile, erorile, soluțiile implementate etc. au fost toate înregistrate în acest jurnal. Cu aceasta, nu numai toți cei care lucrează în proiect ar avea acces la munca, informațiile și cunoștințele produse de toată lumea din echipă, dar, de asemenea, această soluție va deveni un instrument de colaborare în care toată lumea s-ar putea sprijini reciproc și, mai presus de toate, oricine ar începe să lucreze în program ar găsi toate informațiile necesare pentru a finaliza munca. Instrumentul, cu toate cele mai bune și cele mai rele practici, ar sprijini nu numai</p>

	<p>dezvoltarea actualului proiect, ci ar fi disponibil și pentru a sprijini proiectele viitoare, oferind idei, informații și cunoștințe care ar putea fi potrivite pentru noi proiecte.</p> <p>Dacă crearea unui mecanism de împărtășire a ideilor, informațiilor și cunoștințelor în cadrul echipei de proiect a fost o practică bună pentru companie, inexistența anterioară a oricărui tip de practică de partajare a costat timp prețios companiei și aproape a pus în pericol un proiect important.</p>
--	--

Studiu de caz 2

7. Abilitatea de a împărtăși cunoștințe și idei în interiorul organizației

7.2. Interacțiune și partajare

Numele organizației	E&D Knowledge Consulting
Țara	Portugalia
Titlu	Partajarea internă a cunoștințelor pentru o performanță optimă
Rezumat	O companie IT consacrată și de succes a cumpărat o companie tânără și promițătoare într-o țară din America de Sud. Pentru a asigura o adaptare adecvată la cultura internă, procesele și practicile de management al cunoștințelor din cadrul companiei, o echipă de manageri din diferite departamente a călătorit și a petrecut câteva săptămâni cu noua echipă. În același timp, echipa s-a antrenat pentru a utiliza instrumente interne care conectează birourile din diferite țări în care își desfășoară activitatea compania, pentru a sprijini schimbul de cunoștințe și a sprijini dezvoltarea de soluții.
Probleme fundamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Socializarea joacă un rol cheie în procesul de împărtășire a cunoștințelor și a ideilor. • În timp ce cunoștințele documentate pot fi de mare importanță pentru dobândirea de noi cunoștințe, contextualizarea, experiența și ucenicia sunt cruciale pentru a dobândi cunoștințe nedocumentate (cunoștințe tacite). • Instrumentele IT pot fi foarte utile pentru a sprijini schimbul de cunoștințe și idei în cadrul unei organizații.
Durată	Acest studiu de caz ar trebui să ocupe cel mult o pagină.
Descrierea studiului de caz	XPTO, Ltda este o companie IT de mare succes, clasată printre cele mai bune locuri de muncă din Europa și cu o cultură puternică și fluidă a cunoștințelor și a împărtășirii ideilor. Ca parte a strategiei sale de extindere și internaționalizare, XPTO a achiziționat o companie promițătoare din America de Sud. Deși această nouă achiziție a fost foarte promițătoare, cu o echipă tânără, muncitoare și dinamică, procesele, practicile și cultura organizațională implementate au fost departe de a fi la fel de eficiente ca cele XPTO și au contribuit la multe defecte care compromiteau performanța companiei.

	<p>Încă din primul moment, pentru XPTO a fost clar importanța de a lucra cu noua echipă pentru a transfera procese, a schimba cultura internă și a implementa practici și canale pentru a lega această nouă echipă cu echipele companiei care lucrează în birouri din atât de multe alte țări.</p> <p>A fost conceput și pus în aplicare un plan de lucru colaborativ. Primul pas a fost crearea unei echipe multidisciplinare, care a călătorit și a lucrat cu noua echipă, în propriile birouri, timp de câteva săptămâni. Această învățare peer-to-peer a permis transferul de cunoștințe și informații pentru a sprijini noua echipă să se implice în cultura companiei și procesele de lucru, precum și imersiunea în operațiunile companiei.</p> <p>După implicarea personală în procesul de partajare a cunoștințelor, compania a urmat interacțiunea continuă cu echipa prin intermediul platformelor de partajare IT și vizite regulate în persoană. Folosind platformele de partajare online ale companiei, noua echipă a fost în contact permanent cu echipe din întreaga lume, împărtășind informații, cunoștințe și discutând despre soluții și oportunități.</p> <p>Transferul de cunoștințe de succes a permis extinderea companiei, păstrându-și avantajul strategic de bază - a avea cel mai bun loc de muncă, unde angajații se simt fericiți și sunt foarte implicați și angajați în succesul proiectelor sale și au toate instrumentele și mediul pentru a-și împărtăși ideile și cunoștințele.</p>
--	---

Test 1

7. Abilitatea de a împărtăși cunoștințe și idei în interiorul organizației

7.1. Ce este cunoașterea

Întrebare: Cunoașterea influențează foarte mult modul în care funcționează o organizație?	
prima variantă <i>Adevărat</i>	a 2-a variantă <i>Nu este complet adevărat. Cunoașterea este mult mai importantă pentru companiile de înaltă tehnologie și organizațiile cu o mare intensitate de cunoștințe</i>
a 3-a variantă <i>Fals. Know-how-ul, capitalul, echipamentele de top, munca grea și un management bun influențează modul în care funcționează o organizație</i>	a 4-a variantă <i>Adevărat doar pentru organizațiile din sectoare precum meșteșugurile, unde practica și experiența sunt cruciale</i>
Răspuns: Adevărat	

Întrebare: Care sunt elementele cheie ale cunoașterii?	
prima variantă <i>Set de date, credință, adevăr</i>	a 2-a variantă <i>Date, context, formă scrisă</i>
a 3-a variantă <i>Credință, validitate, dovezi</i>	a 4-a variantă <i>Informații, acțiuni, rezultate</i>
Răspuns: Credință, validitate, dovezi	

Întrebare: Ce poate sta la baza cunoașterii tacite?	
prima variantă <i>Opinii personale</i>	a 2-a variantă <i>Experiența</i>
a 3-a variantă <i>Cunoștințe scrise, de exemplu, cărți</i>	a 4-a variantă <i>Adevărata credință, care trebuie să fie dovedită</i>
Răspuns: Experiența	

Test 2

7. Abilitatea de a împărtăși cunoștințe și idei în interiorul organizației

7.2. Interacțiune și partajare

Întrebare: Cum sunt percepute spațiile fizice relaxante, precum saloanele de birou sau barul, în contextul schimbului de cunoștințe?	
prima variantă <i>Locuri foarte importante pentru a promova schimbul de cunoștințe și idei</i>	a 2-a variantă <i>Inutil. Doar spațiile esențiale, precum o cantină pentru prânz, sunt importante în organizare</i>
a 3-a variantă <i>Amenințări la adresa productivității</i>	a 4-a variantă

	<i>Spații foarte interesante în care personalul intern poate intra în legătură cu părțile interesate externe</i>
Răspuns:	
Locuri foarte importante pentru a promova schimbul de cunoștințe și idei	

Întrebare: Care dintre următoarele este o condiție cheie pentru a stimula crearea de cunoștințe și idei?	
prima variantă <i>Experiența</i>	a 2-a variantă <i>Orientarea</i>
a 3-a variantă <i>Haos creativ</i>	a 4-a variantă <i>Toate cele de mai sus</i>
Răspuns:	
Haos creativ	

Întrebare: Care este rolul socializării în procesul de schimb de cunoștințe și idei?	
prima variantă <i>Extrem de important pentru procesul de schimb de cunoștințe și idei</i>	a 2-a variantă <i>Poate fi un obstacol în calea procesului</i>
a 3-a variantă <i>Este foarte important, mai ales când vine vorba de etapa de documentare a cunoștințelor</i>	a 4-a variantă <i>Nu joacă niciun rol în proces</i>
Răspuns:	
Extrem de important pentru procesul de schimb de cunoștințe și idei	

Domeniul de competență 8: Abilitatea de a împărtăși cunoștințe și idei în exterior

Povestea motivațională 1

8. Abilitatea de a împărtăși cunoștințe și idei în exterior

8.1. Mediul extern și fluxurile de cunoștințe

Învățarea din greșelile altora

Domnul Jones este un economist recent pensionat. Epuizat de viața în marele oraș și dornic să exploreze noi activități, domnul Jones a decis să se mute în mediul rural, unde moștenise o casă și câteva hectare de pământ și să se dedice agriculturii. Din cercetări a aflat despre valoarea mare a unui anumit tip de portocală și cât de mult succes au fermierii cu plantațiile lor. Fără să nu se mai gândească, a decis că aceasta era ideea perfectă. Avea toate resursele necesare și a început să se pregătească pentru această nouă afacere.

Trăind în acest loc nou, domnul Jones a început să se împrietenească și să se conecteze cu alți fermieri. În timp ce vorbea despre planurile sale pentru pământul și activitatea sa cu unul dintre prietenii și colegii săi, domnul Simons, a învățat ceva foarte valoros.

La planurile domnului Jones, domnul Simons a răspuns „Nu o face, Jones, asta nu va funcționa. Lasă-mă să împărtășesc ceva cu tine. Aceasta este de fapt o idee grozavă, dar îți pierzi toată investiția. Am auzit despre succesul acestui soi de portocale, așa că am decis să experimentez. A fost o mare greșeală. Condițiile noastre meteorologice, specifice acestei văi, sunt extrem de adverse față de acest tip de plantație. Am pierdut toți copacii plantați! Dar vă voi spune care sunt plantațiile în care ar trebui să investiți, deoarece au mare succes în tipul nostru de teren și condițiile meteorologice...”

Aceste idei și schimb de cunoștințe au fost de mare valoare pentru domnul Jones. L-a salvat de frustrare, investiții pierdute și l-a îndreptat către investiții care au ajuns să fie foarte profitabile pentru el.



Sursa imagine: Fotografie de Gerd Altmann

la <https://pixabay.com/pt/illustrations/falso-pior-situa%C3%A7%C3%A3o-assinar-98375/>

motivațională 2

8. Abilitatea de a împărtăși cunoștințe și idei în exterior

8.2. Canale și practici pentru schimbul de cunoștințe și idei

Idei noi în jurul automatului de cafea

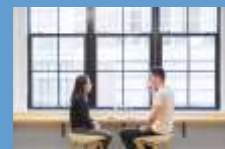
Un incubator de idei nou a găzduit mai multe start-up-uri și câteva centre de cercetare și dezvoltare de la unele companii mai mari. Profilul antreprenorilor a fost foarte divers: de la tineri studenți care își transformau proiectele de absolvire în noi afaceri, până la antreprenori cu experiență care își înființează propriile companii, manageri de echipă care coordonează echipele de cercetare și dezvoltare. Foarte diverse au fost și sectoarele de activitate ale companiilor – de la TIC la materiale noi, construcții, inginerie, robotică etc.

La incubator, fiecare companie avea propriul birou și nu existau spații de coworking. Având în vedere diferitele programe lucrate de diferiți antreprenori și angajați și pentru a le permite acestora să aibă acces la cafea, băuturi, alimente și dulciuri în timpul lucrului, a fost creat un spațiu special cu 2 automate. Întrucât antreprenorii și angajații făceau pauze scurte pentru cafea, se întâlneau destul de des în această zonă care, zi de zi, începea să devină o zonă informală de networking, în care toată lumea se întâlnea și discuta.

La început, conversațiile au fost foarte obișnuite – întâlnirea între ei, interesele lor, domeniul lor de operațiuni start-up-uri, fotbal, politică, evenimente mondiale și așa mai departe. Dar apoi, conversațiile încep să evolueze, de asemenea, în jurul lumii antreprenoriale și de afaceri. Destul de des, antreprenorii au împărtășit problemele lor și au primit sfaturi de la antreprenori mai experimentați cu privire la modul de a face față, evoluțiile și oportunitățile pieței, recomandări între antreprenori cu privire la oportunitățile pentru clienți noi și așa mai departe. S-a dezvoltat un puternic spirit de colaborare și fiecare nou antreprenor care sosește la incubator va fi în curând binevenit în grup.

Ca urmare, au început să fie discutate câteva colaborări interesante între organizații.

Un exemplu vine de la doi antreprenori din 2 sectoare complet diferite – TIC și construcții. În timp ce discută problemele locale, ei vin cu o soluție de unire a celor două expertize, pentru a dezvolta o nouă soluție adresată municipalităților. A fost dezvoltată o platformă cu funcționalități multiple – o primă interfață ar permite cetățenilor să comunice problemele spațiilor publice care urmează să fie rezolvate de către municipalitate. În timp ce un



Sursa imagine: Fotografie de StockSnap la <https://pixabay.com/pt/photos/pessoas-homem-mulher-garota-cara-2557451/>

Studiu de caz 1

8. Abilitatea de a împărtăși cunoștințe și idei în exterior

8.1. Mediul extern și fluxurile de cunoștințe

Numele organizației	E&D Knowledge Consulting
Țara	Portugalia
Titlu	Aducerea de cunoștințe externe pentru a ajusta o soluție la piață
Rezumat	Atunci când un antreprenor (sau un IMM) dezvoltă o soluție inovatoare, deficitul de resurse (inclusiv cunoștințe) poate fi un obstacol în calea lansării cu succes a inovației pe piață. Prin urmare, este de mare relevanță să înțelegem care cunoștințe sunt necesare, care nu sunt reținute și să cauți colaborarea potrivită pentru a sprijini inovarea să devină realitate.
Probleme fundamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Pentru a înțelege mediul extern în care operează o organizație este crucial a înțelege unde există oportunitățile de colaborare. • Organizațiile au resurse limitate, inclusiv cunoștințe. Este esențial să știi ce cunoștințe sunt necesare și unde să le găsești. • În colaborare, schimbul de cunoștințe și idei este un proces care necesită un limbaj comun și un teren comun de înțelegere și încredere pentru a atinge cu succes obiectivele de colaborare.
Durată	Acest studiu de caz ar trebui să ocupe cel mult o pagină.
Descrierea studiului de caz	LB este un antreprenor cu expertiză profundă în inginerie. El își aplică constant cunoștințele academice pentru dezvoltarea de noi soluții, pentru diferite piețe. În timpul COVID-19, plictisit de timpul liber, el și câțiva colegi din diferite domenii de expertiză au dezvoltat un dispozitiv de sănătate inovator, cu materiale pe care le-a găsit acasă și la biroul său de acasă. Văzând potențialul invenției sale, LB a angajat experți externi în domeniul sănătății pentru a contribui la transformarea invenției în inovație, adică dezvoltarea unei soluții valoroase și acceptate de piață. LB știa exact pe cine dorește să se angajeze, pe baza cunoștințelor despre care știa că îi lipsesc și știind cine deținea acele cunoștințe specifice și capacitatea de a aduce valoare adăugată proiectului. Colaborarea a fost fructuoasă și a ajuns la un prototip rafinat. Cu acest prototip, soluția a fost apoi brevetată.

Studiu de caz 2

8. Abilitatea de a împărtăși cunoștințe și idei în exterior

8.2. Canale și practici pentru schimbul de cunoștințe și idei

Numele organizației	E&D Knowledge Consulting
Țara	Portugalia
Titlu	Găsirea partenerului potrivit pentru a dezvolta o nouă soluție
Rezumat	Pentru a continua cu dezvoltarea finală a prototipului unui dispozitiv inovator de sănătate, un tânăr antreprenor trebuia să caute un partener extern. Partenerul extern trebuie să aibă experiența și cunoștințele necesare pentru a dezvolta carcasa dispozitivului, în conformitate cu cerințele dispozitivului și materialele selectate. Provocarea a fost de a găsi partenerul potrivit și de a obține o bază comună de înțelegere pentru a începe o colaborare de succes
Probleme fundamentale	<p>Introduceți între 3 și 5 aspecte cheie. Le puteți enumera într-o listă ca cea de mai jos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La intrarea într-un proces de colaborare pentru inovare, cu schimb de cunoștințe și idei, este de mare relevanță să identificăm persoanele/organizațiile care dețin cunoștințele/expertiza de care avem nevoie. • Pentru o cooperare de succes între organizații, obiectivele colaborării trebuie aliniate, este nevoie de o cultură de lucru aliniată care să conducă la încredere; • Un limbaj comun este crucial pentru ca diferitele organizații să poată găsi un teren comun pentru colaborare • Protecția cunoștințelor este foarte importantă atunci când organizația face schimb de cunoștințe și idei
Durată	Acest studiu de caz ar trebui să ocupe cel mult o pagină.
Descrierea studiului de caz	<p>În urma studiului de caz prezentat mai sus, în drumul către lansarea noii soluții pe piață, LB a avut nevoie de a angaja un nou partener.</p> <p>Cu o soluție validată și brevetată, era timpul să planificăm lansarea pe piață a soluției LB. În timp ce toate cunoștințele de inginerie încorporate în soluție erau protejate de un brevet, proiectarea finală și carcasa de producție a soluției necesita o colaborare. Au fost definite ideea cerințelor proiectării finale, precum și materialele care vor fi folosite la producerea carcasei – un material nou bazat pe reciclare, perfect adaptat nevoilor soluției. Cine a deținut cunoștințele și expertiza pentru a dezvolta și a produce carcasa?</p> <p>LB și echipa sa au lucrat cu un expert în consultanță pentru start-up, care a urmărit de la început dezvoltarea proiectului, a explicat nevoile momentului și a clarificat cerințele cheie pentru</p>

	<p>partenerul necesar. Au fost prezentați și s-a discutat un grup de posibili parteneri și, pe baza cerințelor, a fost invitat un partener. Acest partener a îndeplinit toate cerințele de expertiză, credibilitatea sa pe piață și portofoliul de produse a fost analizat și aprobat, dar două cerințe încă nu erau cunoscute. Acest partener ar fi capabil să producă această carcasă specifică cu acest material specific? Ar fi cele două părți capabile să creeze un teren comun de înțelegere - să stabilească un obiectiv comun, să alinieze culturile de muncă, să facă schimb de cunoștințe pentru a obține cea mai bună soluție, să se respecte reciproc? Partenerul se afla într-o zonă geografică foarte apropiată și a fost posibil să se aranjeze o întâlnire, într-un timp foarte scurt. Părțile se întâlnesc și discută despre proiect. Conectarea și alinierea obiectivelor către dezvoltarea unui produs final de succes a fost imediată. Din acel moment, cele două părți au continuat să lucreze împreună până când produsul final, gata de comercializare, a fost realizat cu succes.</p>
--	--

Test 1

8. Abilitatea de a împărtăși cunoștințe și idei în exterior

8.1. Mediul extern și fluxurile de cunoștințe

Întrebare: Cum poate fi procesul de partajare a cunoștințelor?	
prima variantă <i>Intenționată</i>	a 2-a variantă <i>Neintenționată</i>
a 3-a variantă <i>Din greșeală</i>	a 4-a variantă <i>Intenționată și neintenționată</i>
Răspuns: Intenționată și neintenționată	

Întrebare: În ceea ce privește transferul de cunoștințe, care sunt câțiva dintre factorii care pot fi utilizați pentru a „măsura” distanța dintre organizații?	
prima variantă <i>Factori geografici, sociali, culturali, tehnologici și lingvistici</i>	a 2-a variantă <i>Factori geografici, sociali, culturali, tehnologici, relaționali și cognitivi</i>

a 3-a variantă <i>Factori geografici, tehnologici, de mediu, culturali și cognitivi</i>	a 4-a variantă <i>Doar factorii geografici și culturali influențează cu adevărat distanța</i>
Răspuns: Factori geografici, sociali, culturali, tehnologici, relaționali și cognitivi	

Întrebare: Care este elementul crucial pentru un schimb eficient de cunoștințe și idei în exterior?	
prima variantă <i>Limbajul comun</i>	a 2-a variantă <i>Domeniul limbajului tehnic</i>
a 3-a variantă <i>Utilizarea tehnologiilor sofisticate ale informației și comunicațiilor</i>	a 4-a variantă <i>Capacitatea de a proteja cunoștințele</i>
Răspuns: Limbajul comun	

Test 2

8. Abilitatea de a împărtăși cunoștințe și idei în exterior
8.2. Canale și practici pentru schimbul de cunoștințe și idei

Întrebare: În interiorul organizației, cine poate face legătura între procesul de partajare și captare a cunoștințelor și ideilor cu exteriorul?	
prima variantă <i>Managementul de top</i>	a 2-a variantă <i>Managerii de departament</i>
a 3-a variantă <i>Personalul de cercetare și dezvoltare și managerii</i>	a 4-a variantă <i>Oricine lucrează în companie</i>
Răspuns: Oricine lucrează în companie	

Întrebare: Ce este important de știut pentru partajarea cu succes a cunoștințelor?

prima variantă

Pentru a ști cine deține cunoștințele de care aveți nevoie

a 2-a variantă

Pentru a ști cine este interesat de cunoștințe

a 3-a varianta

Pentru a ști care sunt organizațiile/persoanele potrivite cu care să împărtășești cunoștințele

a 4-a varianta

Toate opțiunile anterioare

Răspuns:

Toate opțiunile anterioare

Întrebare: Când căutați un partener extern care să colaboreze pentru inovare, pe cine ar trebui să căutați?

prima variantă

Start-up-uri. Sunt mai ieftine

a 2-a variantă

Companii mari. Ele te vor ajuta să te dezvolti

a 3-a variantă

Cei cu cunoștințele și expertiza de care am nevoie și cu care putem avea un teren comun pentru o muncă în colaborare

a 4-a variantă

Cei mai aproape de mine. Ne va economisi bani

Răspuns:

Cei cu cunoștințele și expertiza de care am nevoie și cu care putem avea un teren comun pentru o muncă în colaborare

Domeniul de competență 9: Conștientizarea culturală

Povestea motivațională 1

9. Conștientizarea culturală

9.1. Introducere în conștientizarea culturală

Diversitatea culturală și cum să înveți din alte culturi

Piia a primit un stagiu în Spania. Desigur, ea a decis să profite de ocazie și să călătorească din Finlanda în Spania timp de 6 luni. Venind dintr-o țară în care engleza este vorbită de majoritatea populației, Piia credea că la fel va fi și în Spania. Când a ajuns la Sevilla, la apartamentul ei închiriat, și-a dat seama că, de fapt, s-ar putea să nu fie atât de ușor să comunici, pe cât crezuse. Piia nu știa spaniola. Vorbea finlandeză, suedeză și engleză. Stagiul urma să fie în engleză, dar în afara biroului trebuia să facă tot posibilul pentru a se descurca în comunitate. Ea a observat acest lucru, comparând stilul diferit al vieții de noapte din Sevilla cu cel din Jyväskylä. În orașul ei natal ieșea de obicei vinerea și sâmbăta, în timp ce în Sevilla, practic, în fiecare seară, auzea oamenii pe străzi, în pub-uri sau baruri, bând tapas, și până la ore târzii – ceea ce era ceva nou pentru ea, dar și un mod de a învăța despre cultură. Odată ce a început să participe la viața de noapte din Sevilla, și-a dat seama cât de greu poate fi, înțelegerea conversațiilor devine și mai complicată fără cunoștințele limbii spaniole. După două săptămâni de ședere, Piia și-a dat seama că trebuie să înceapă să învețe spaniolă. La locul de muncă a fost ajutată să găsească un curs de limba spaniolă și o săptămână mai târziu a început. Ea a regretat că nu a decis să învețe spaniolă mai devreme, deoarece a pierdut aproape o lună luând decizia. Cursurile i-au oferit mai multă flexibilitate în interacțiunea cu comunitatea locală. Ea nu numai că a dobândit elementele de bază în dialogul spaniol, dar a învățat limbajul corpului și despre cultură, realizând noi experiențe. Până la urmă Piia a înțeles că a ajuns în Spania cu un motiv, pentru a provoca mintea colegilor ei spanioli și pentru a face schimb de experiențe, încurajând creativitatea în companie.



Sursa imaginii: 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

Povestea motivațională 2

9. Conștientizarea culturală

9.2. Înțelegerea culturilor din jurul tău

Construirea încrederii între culturi

Mark avea o întâlnire programată cu un nou client german. Deși, Mark era nou în afaceri, a avut șansa de a-și continua cursul cu succes după, ce recent, a făcut o impresie bună și a adus experți externi pentru a analiza noi modalități de a promova un produs. Hans, clientul său german, zbura la prânz, din Frankfurt la Varșovia. Când Mark a sosit la ora 12 și un sfert la întâlnire, a fost surprins să-l vadă pe Hans deja în cameră. Mark nu s-a gândit că Hans ar putea ajunge mai devreme, deoarece el a călătorit cu mașina, nu cu avionul. Surprins de situație, Mark s-a așezat imediat și a început prezentarea. Nu i-a făcut o primă impresie bună lui Hans, dar a reușit să-i câștige încrederea prin prezentarea produsului, rezultat din ideile obținute din colaborarea sa cu asistentul executiv al lui Hans.

Povestea arată cum construirea încrederii între culturi este o competență importantă în afaceri și că este nevoie de timp. La întâlnirile cu clienții străini este important să nu vă pregătiți doar în subiectul și tema întâlnirii, ci să vă faceți și teme în ceea ce privește cultura lor. Aceasta înseamnă că, în ceea ce privește țara din care provin clienții dvs., aceștia se pot aștepta la un tratament diferit. Cercetați despre modalități de salut și despre limbajul corpului. Informați-vă despre comportamentele comune ale națiunii respective. Ca și în cazul germanilor, a fi direct și punctual, va genera încredere și va face o primă impresie bună. De asemenea, se recomandă să înveți ierarhia și să înțelegi rolul participanților la întâlnire în compania pe care o reprezintă.



Sursa imaginii: https://www.freepik.com/free-vector/company-has-achieved-successful-business-deal_14245105.htm#query=trust&position=24&from_view=search

Studiu de caz 1

9. Conștientizarea culturală

9.1. Introducere în conștientizarea culturală

Țara	Polonia
Titlu	Cultura tradițională și cultura digitală
Rezumat	Diversitatea culturală poate provoca probleme culturale, dar poate provoca și schimbări culturale către o cultură mai digitală. Procesul este inevitabil pentru cei care doresc să țină pasul cu ritmul de viață și să fie cetățeni moderni. De asemenea, culturile învață una de la alta, inspiră și se inspiră reciproc. Cu toate acestea, comunicarea digitală nu depășește diferențele culturale, ci este un motor către integrarea culturilor. De asemenea, culturile trebuie respectate în comunicare; oricare ar fi modul de realizare.
Probleme fundamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Diversitatea culturală influențează modalitățile de comunicare. • Acceptarea diferitelor tradiții și obiceiuri de comunicare. • Demonstrarea respect față de tradițiile altora. • Transformarea la moduri digitale de comunicare.
Descrierea studiului de caz	<p>Compania A comunică cu clienții lor, în principal, prin intermediul rețelelor sociale. Compania B folosește apeluri telefonice și mesaje fax. Dacă compania A și B încep să facă afaceri împreună, care va fi forma lor predominantă de contact?</p> <p>Depinde de țări, de obiceiurile lor, de disponibilitatea lor de a se adapta la noua situație. De asemenea, va conta și fusul orar și obiceiurile de lucru. Transformarea digitală în țările în cauză va conta și va avea un impact asupra viitorului afacerii. Țările „evidențiate” în ceea ce privește digitalizarea sunt Coreea de Sud, Singapore, Hong Kong, Estonia, Taiwan și Emiratele Arabe Unite, acestea arată o adaptabilitate ridicată și sunt conduse de inovație. Dar luați Asia, care cuprinde aproape 50 de țări, un continent foarte eterogen. Dacă vrei să interacționezi cu oamenii de acolo, trebuie să faci o investigație. În China și Hong Kong, comunicarea online trece în principal prin WeChat, mai degrabă decât prin opțiunile europene de WhatsApp, Instagram sau Twitter. Alegerile sunt, de asemenea, interconectate cu protecție de securitate. Cu toate acestea, chiar și cu COVID, țări precum Japonia și India au păstrat știrile tipărite la fel de vii ca înainte de perioadele de izolare. Prin urmare, este, de asemenea, un sentiment de tradiție care influențează comportamentele societății.</p>

Studiu de caz 2

9. Conștientizarea culturală

9.2. Înțelegerea culturilor din jurul tău

Țara	Polonia
Titlu	Comportament de întâlnire de afaceri specific culturii
Eezumat	Participând la întâlniri cu străini, mai ales în context de afaceri, ar trebui să vă pregătiți și să citiți despre eticheta acestora. Discuțiile scurte nu sunt la fel la nivel global, ca și ierarhia din companii. Atitudinea pe care o ai și felul în care te porți în cadrul negocierilor internaționale vor avea un impact asupra rezultatelor întâlnirii, dacă faci sau nu o înțelegere.
Probleme fundamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Respectarea comportamentelor specifice culturii. • Eticheta internațională în afaceri. • Pregătirea pentru întâlniri.
Descrierea studiului de caz	<p>Fabrica de pui din Polonia găzduiește potențiali clienți care sunt interesați să exporte produse selectate. Luni, delegații sunt din Orientul Mijlociu, iar marți, din Germania. Ambele delegații sunt reprezentate de șefi ai companiei și de un membru al departamentului de vânzări al acestora. După vizitarea etajului fabricii, discuțiile sunt continuate în sala de conferințe. În prima zi, nu șeful companiei vorbește, ci reprezentantul lor de vânzări, în timp ce în a doua zi este invers. Glumele nu sunt prezente a doua zi, când conversația este mai serioasă, ceea ce s-ar putea aștepta de la saudiți, care sunt obișnuiți să pună mai multe întrebări de curtoazie despre familie și să răspundă la apeluri care provoacă întreruperea întâlnirii. În ambele situații, în ambele zile, întâlnirea și negocierile ulterioare au succes.</p> <p>De ce este așa?</p> <p>În Orientul Mijlociu, persoana de mai jos în ierarhie va vorbi la întâlnire atunci când participă la ea cu șeful lor, care este observatorul. În timp ce în Germania, persoana care este cel mai înalt în ierarhie va participa de la începutul conversației până la negociere. Programul întâlnirilor, inclusiv discuțiile scurte, sunt, de asemenea, guvernate de o etichetă. În Germania, glumele nu ar trebui să facă parte din întâlnirile oficiale. În Arabia Saudită, de exemplu, a vorbi despre lucruri minore, irelevante pentru conversație, servește scopului de a pregăti discuția. De asemenea, preluarea apelurilor telefonice nu este considerat nepolitic, ci un obicei de a combina afacerile cu plăcerea, în timp ce nemții vor fi mai stricți și vor trasa o linie între viața lor profesională și cea privată.</p>

Test 1

9. Conștientizarea culturală

9.1. Introducere în conștientizarea culturală

Întrebare: Ce este conștientizarea culturală?	
prima variantă <i>Sensibilitate</i>	a 2-a variantă <i>Recunoaștere</i>
a 3-a variantă <i>Existență</i>	a 4-a variantă <i>Toate răspunsurile sunt corecte</i>
Răspuns: Toate răspunsurile sunt corecte	

Întrebare: Care este definiția culturii de masă?	
prima variantă <i>Provine din grupuri mari, ceea ce poate fi explicat pe exemplul internetului, deoarece media pe internet are puterea de a influența societatea, chiar și într-un mod inconștient, iar ideile de cealaltă parte a planetei au puterea de a ajunge la tine.</i>	a 2-a variantă <i>Ceva ce nu poate fi evitat, care se întâmplă în timp și poate fi influențat de activități globale.</i>
a 3-a variantă <i>Se referă la mediile digitale și la experiența comună împărtășită între culturi în utilizarea tehnologiei digitale.</i>	a 4-a variantă <i>Probleme care rezultă din conflictele dintre reprezentanții diferitelor culturi.</i>
Răspuns: Provine din grupuri mari, ceea ce poate fi explicat pe exemplul internetului, deoarece media pe internet are puterea de a influența societatea, chiar și într-un mod inconștient, iar ideile de cealaltă parte a planetei au puterea de a ajunge la tine.	

Întrebare: Care este definiția schimbării culturale?

prima variantă
Provine din grupuri mari, ceea ce poate fi explicat pe exemplul internetului, deoarece media pe internet are puterea de a influența societatea, chiar și într-un mod inconștient, iar ideile de cealaltă parte a planetei au puterea de a ajunge la tine.

a 2-a variantă
Ceva ce nu poate fi evitat, care se întâmplă în timp și poate fi influențat de activități globale.

a 3-a variantă
Se referă la mediile digitale și la experiența comună împărtășită între culturi în utilizarea tehnologiei digitale.

a 4-a variantă
Probleme care rezultă din conflictele dintre reprezentanții diferitelor culturi.

Răspuns:

Ceva ce nu poate fi evitat, care se întâmplă în timp și poate fi influențat de activități globale.

Test 2

9. Conștientizarea culturală

9.2. Înțelegerea culturilor din jurul tău

Întrebare: Care sunt expresiile faciale universale pentru comunicarea emoțiilor?

prima variantă
Deschide gura pentru a demonstra surpriza

a 2-a variantă
Ochi larg deschiși pentru a demonstra frica

a 3-a variantă
Nas încrețit pentru a demonstra dezgust

a 4-a variantă
Toate răspunsurile sunt corecte

Răspuns:

Toate răspunsurile sunt corecte

Întrebare: De ce uneori îi înțelegem greșit pe străini?

prima variantă
Datorită pronunției diferite

a 2-a variantă
Din cauza frazelor necunoscute

a 3-a variantă <i>Datorită limbajului corporal diferit</i>	a 4-a variantă <i>Toate răspunsurile sunt corecte</i>
Răspuns: Toate răspunsurile sunt corecte	

Întrebare: Ce reprezintă spațiul personal sau jargonul și argoul?	
prima variantă <i>Limbajul trupului</i>	a 2-a variantă <i>Etichetă a rețelei de socializare</i>
a 3-a variantă <i>Concepții greșite despre culturi</i>	a 4-a variantă <i>Niciunul dintre răspunsurile anterioare nu este corect</i>
Răspuns: Etichetă a rețelei de socializare	

Domeniul de competență 10: Abilități de comunicare

Povestea motivațională 1 10. Abilități de comunicare 10.1. Comunicare verbală

Arta buneii comunicări

E-mailurile au devenit cel mai utilizat mijloc de comunicare la locul de muncă. Iată fragmente din e-mailurile trimise de CEO-ul și proprietarul unei organizații non-profit din Hong Kong, Sabitha. Vom vedea cum ea comunică diferit cu subalternii ei, față de clienții săi. Diferențele în stilul de scriere se pot datora diferiților factori, cum ar fi participanții, contextul, momentul, urgența sau scopul. Primele două e-mailuri sunt adresate subordonaților ei. Sabitha lucrează de mult timp împreună cu colegii ei în același birou, în mod deschis. Drept urmare, e-mailurile ei sunt mai fluide și mai informale, ca și cum ar fi o conversație orală.

Primul extras:

*„Situație: Întâlnire cu (...)
Poți lucra la asta?”*

Extras al 2-lea:

*„Situație: ENGAGE în Hong Kong
Ce faci cu asta?”*



După cum ați putut observa, mesajele nu conțin construcții de salut, de închidere sau de atenuare. Este clară, scurtă și explicită. Dimpotrivă, acesta este un e-mail către clienții lor.

*„Dragă Daisy
Mulțumesc mult pentru minunatele prăjituri pe care le-am primit în această după-amiază. Sunt delicioase!
Aș dori să înființez un serviciu de telecomunicații cu dvs. pentru a vedea cum putem merge mai departe în colaborarea cu (numele companiei), iar colega mea Betty vă va contacta pentru a stabili o oră la care să vorbim. Îți mulțumesc din nou
Sabitha”*

Sabitha folosește un alt ton, începând cu un salut și înainte de a trece la obiectivul e-mailului (a avea o teleconferință), ea încearcă să creeze o legătură, mulțumindu-i pentru ceea ce a făcut. În lumea afacerilor, este important să construiești relații bune cu clienții și să mențineți parteneriate în timp. Toate acestea sunt exemple de bună comunicare profesională, dar aceasta se schimbă în funcție de context și de destinatar. Este arta comunicării.

Sursa: Schnurr, S. (2012). Explorarea comunicării profesionale: limbajul în acțiune. Grupul Taylor & Francis. Recuperate de la <https://ebookcentral-proquest-com.bibliotecauned.idm.oclc.org/lib/unedbiblioteca-ebooks/reader.action?docID=1101443&ppg=177>

Sursa poza: <https://image.shutterstock.com/image-vector/email-interface-mail-window-template-600w->

Povestea motivațională 2

10. Abilități de comunicare

10.2. Comunicarea verbală în spațiul de lucru

CONȚINUTUL CHEIE PRIVIND COMUNICAREA VERBALĂ



Discursul liderilor la locul de muncă este crucial pentru a-și influența subordonații. El definește forma de conducere. Un exemplu real este luat dintr-o întâlnire într-o companie din Noua Zeelandă. Clara, liderul echipei, își exprimă încrederea în echipă și își transmite aprecierea.

„Câteva lucruri despre proiect. Ne așteptăm cu adevărat la o echipă performantă și sunt foarte încredzătoare că am reușit asta cu componența oamenilor pe care îi avem aici.”
Sursa: Vine et al. (2008: 348).

Managerul îndeplinește trei obiective ale leadership-ului: a) își motivează echipa să facă tot ce le stă în putință în noul lor proiect; b) arată că are așteptări mari și încrederea în ei; c) crearea spiritului de echipă și relațiile bune în cadrul echipei, sunt asociate cu un nivel ridicat de încredere și siguranță. În acest fel, ea crește performanța angajaților. Dar în afară de motivare, un lider trebuie să se asigure că sarcinile fiecăruia sunt clare, precum și termenele de respectat pentru un proiect. Următorul exemplu este luat dintr-o întâlnire de actualizare, condusă de Smithy, șef adjunct de secție și manager de proiect special.

„Smithy: Acțiunile de la întâlnirea de săptămâna trecută cu Clara Banks au fost să aranjeze accesul (sistemelor) cu Keely Cooling, ai făcut asta?

[scurtă discuție despre acest articol]

Smithy: Și întâlnirea de instruire cu Fraser cu privire la cursul de satisfacție a clienților.

Tessa: da + (am făcut asta)

Smithy: Tessa va urmări [nume] pentru notificarea sistemului de instruire pentru [sistem]

Tessa: da, am făcut asta ++”

Sursa: Vine et al. (2008: 348).

Extrasul arată cum Smithy începe prin a verifica dacă toți membrii și-au îndeplinit sarcinile atribuite. Scopul lui este să înceapă următorul proiect, așa că nu folosește nici o structură pentru a menține relațiile de echipă sau pentru a le motiva. Acest lucru ar putea fi extras din alte comportamente, cum ar fi limbajul corpului. Prin urmare, se ajunge la concluzia că modul în care vorbesc liderii trebuie să fie adaptat tipului de conducere pe care doresc să îl transmită și situației.

Sursa: Schnurr, S. (2012). Explorarea comunicării profesionale: limbajul în acțiune. Grupul Taylor & Francis. Recuperate de la <https://ebookcentral-proquest-com.bibliotecauned.idm.oclc.org/lib/unedbiblioteca->

Studiu de caz 1

10. Abilități de comunicare

10.1. Comunicare verbală

Numele organizației	Asociația Valencia INNO HUB
Țara	Spania
Titlu	Comunicare scrisă
Rezumat	În India, există un rol numit „Cititor de analiză scrisă a comunicării (WAC)” care acționează oferind feedback cu privire la abilitățile de scriere ale studenților de la MBA. Cercetările Rainei încearcă să testeze eficacitatea acestui rol.
Probleme fundamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Abilitate analitică • Păreră • Comunicare scrisă
Durată	Acest studiu de caz ar trebui să ocupe cel mult o pagină.
Descrierea studiului de caz	<p>Comunicarea scrisă este unul dintre cele mai importante rezultate ale învățării în rândul instituțiilor de învățământ superior.</p> <p>FORE School of Management, New Delhi (India) a început să ofere cursuri de comunicare scrisă și analiză pentru studenții din primul an de MBA. Elevii au fost învățați cum să dezvolte și să exprime idei în scris, să comunice cu ceilalți în orice tip de cadru, fie el academic sau comunitar și să-și transmită ideile și convingerile în mod clar. Ei și-au exersat abilitățile scrise și cum să transmită eficient, folosind un limbaj direct și încrezător pentru a construi încrederea cu destinatarul.</p> <p>Dar abilitățile de comunicare scrisă depind de feedback-ul pe care îl primesc. Studiul evaluează rolul cititorului WAC, un nou asistent pentru profesorii orelor de comunicare, care va evalua munca scrisă, rapoartele și analizele de caz ale elevilor, oferindu-le o evaluare critică constructivă.</p> <p>Când au întrebat 60 de elevi ai unei clase, 56,8% dintre elevi au găsit această nouă poziție foarte satisfăcătoare pentru învățarea școlară, iar 63% dintre participanți au indicat că sunt de acord că feedback-ul WAC i-a ajutat să-și înțeleagă punctele slabe în comunicare și să se concentreze pe cele mai bune soluții.</p> <p>Sursa: RAINA, R. (2020). Evaluarea percepției elevilor cu privire la importanța și relevanța feedback-ului în comunicarea scrisă de către cititorul Analizei scrise a comunicării (WAC). <i>Abhigyan</i>, 37(4), 30-38. https://www-proquest-com.bibliotecauned.idm.oclc.org/scholarly-journals/assessing-students-perception-importance/docview/2633912372/se-2?accountid=14609</p>

Studiu de caz 2

10. Abilități de comunicare

10.2. Comunicarea verbală în spațiul de lucru

Numele organizației	Asociația Valencia INNO HUB
Țara	Spania
Titlu	Comunicarea formal-verbală
Rezumat	Studiul lui Sanchis și Bonavia relevă concepția lucrătorilor din companiile mici potrivit căreia, comunicarea este orală și de sus în jos. Sunt oferite recomandări cu privire la modul de îmbunătățire a comunicării în cadrul companiei.
Probleme fundamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarea formală • Comunicarea descendentă • Comunicare verbală
Durată	Acest studiu de caz ar trebui să ocupe cel mult o pagină.
Descrierea studiului de caz	<p>Comunicarea în afaceri este un proces social cheie pentru coeziunea relațiilor, dar în realitate nu este reprezentată corect. Sanchis și Bonavia au efectuat cercetări pentru a evalua procesele de comunicare din cadrul unei organizații mici (60 de angajați) din Valencia și pentru a afla cum sunt percepute la diferite niveluri ierarhice. În acest caz, existau patru niveluri ierarhice: 1) manager, 2) director de departament de vânzări și director de HR, 3) un manager de mijloc și 4) un muncitor.</p> <p>Iată rezultatele și concluziile studiului.</p> <p>În ceea ce privește tipul de comunicare de utilizat. Fiind o organizație mică, toți au ajuns la concluzia că comunicarea formală se face oral. Și când au fost întrebați cum au perceput utilizarea comunicării verbale, majoritatea a concluzionat că cea mai mare prezență a mijloacelor de comunicare a fost de sus în jos (de la manageri la lucrători), spre deosebire de cea jos în sus și orizontală.</p> <p>Pe de altă parte, cele mai utilizate mijloace media au fost:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avizier. Deși conducerea susține că există libertate totală de a ridica reclamații cu privire la funcționarea organizației, percepția nivelurilor este că aceste propuneri nu sunt luate în considerare. Ca recomandare, studiul propune utilizarea mai multor mijloace cu o opțiune de răspuns precum e-mailul sau întâlnirile pentru a cunoaște ce s-a primit și pentru a cunoaște feedback-ul (pozitiv sau negativ). - Cutie de sugestii. Fiind un mijloc de comunicare ascendentă (de la muncitori la superiori), era curios cum managerii nu știau de existența lui. Studiul recomandă creșterea gradului de conștientizare, la toate nivelurile, că au la dispoziție o resursă pentru comunicarea cu superiorii lor și plasarea acesteia într-un loc vizibil.

- Întâlniri. Managerul a indicat că acestea trebuie limitate în timp. Lucrătorii din producție nu le-au menționat ca mijloc de comunicare, iar managerii au afirmat că întâlnirile erau propuse doar de conducere și nu se țineau la niveluri inferioare, în ciuda percepției generale a necesității lor. Ca recomandare, compania ar trebui să încerce să încurajeze comunicarea de jos în sus și orizontală, mai degrabă decât de sus în jos.

- Apeluri telefonice. Utilizarea lor principală a fost să rezolve îndoielile care necesitau un răspuns imediat. Ca probleme, managerul propune ca utilizarea sa să fie limitată la ceea ce este cu adevărat important, pentru a fi eficient, iar managerul de mijloc indică că ar trebui să se aibă grijă la bariere, precum acoperirea sau zgomotul din mediu.

- E-mail. Toată lumea spune că este cel mai important mijloc de comunicare, datorită rapidității și avantajului de a pune totul în scris. Cu toate acestea, lucrătorii subliniază că nu au fost instruiți să-l folosească corect.

În general, studiul concluzionează că firma ar trebui să stabilească standarde comune de comunicare și, în plus, să susțină comunicarea într-un mod care să lase problemele importante în scris și care să dureze în timp.

SANCHIS, PI, & BONA VIA, T. (2017). Analiza sistemului de comunicare internă într-o companie mică. Documente de lucru privind managementul operațiunilor, 8(1), 9-21. <https://doi.org/10.4995/wpom.v8i1.7390>.

Test 1

10. Abilități de comunicare

10.1. Comunicare verbală

Întrebare: Ce tipuri de comunicare verbală există? Selectați opțiunea corectă	
prima variantă <i>Comunicarea verbală și comunicarea non-verbală</i>	a 2-a variantă <i>Comunicarea formală și comunicarea informală</i>
a 3-a variantă <i>Comunicarea formală și comunicarea non-verbală</i>	a 4-a variantă <i>Toate sunt corecte</i>
Răspuns: Toate sunt corecte	

Întrebare: Ascultarea activă este mai mult decât a asculta doar cuvintele rostite. Ce mai include?	
prima variantă <i>Să acorde atenție vorbitorului.</i>	a 2-a variantă <i>Pentru a redirecționa conversația</i>
a 3-a variantă <i>A fii sincer în răspuns, oricare ar fi acesta.</i>	a 4-a variantă <i>Opțiunile 2 și 3 sunt corecte</i>
Răspuns: Să acorde atenție vorbitorului.	

Întrebare: Când ai o prezentare publică, este suficient un discurs bun.	
prima variantă <i>Fals, în plus, trebuie să folosiți limbajul corpului, precum și moderarea tonului voci.</i>	a 2-a variantă <i>Adevărat, este suficient să te conectezi cu publicul într-un mod clar.</i>
a 3-a variantă <i>Fals, trebuie de asemenea să potriviți culorile și imaginile prezentărilor pentru a le face atractive.</i>	a 4-a variantă <i>Opțiunile 1 și 3 sunt corecte</i>
Răspuns: Opțiunile 1 și 3 sunt corecte	

Test 2

10. Abilități de comunicare

10.2. Comunicarea verbală în spațiul de lucru

Întrebare: Care dintre aceste caracteristici nu sunt premise pentru o bună comunicare la locul de muncă?	
prima variantă <i>Trebuie să încercăm să avem o relație de respect și onestitate în prealabil.</i>	a 2-a variantă <i>Este important să acordați atenție unei formulări clare a ceea ce doriți să comunicați</i>

a 3-a variantă <i>Comunicarea este o stradă cu sens unic: vorbitorul trebuie ascultat.</i>	a 4-a variantă <i>Niciuna nu este corectă</i>
Răspuns: Comunicarea este o stradă cu sens unic: vorbitorul trebuie ascultat.	

Întrebare: Imaginați-vă că sunteți într-o întâlnire încercând să aveți o conversație fluentă, dar unul dintre vorbitori este supărat. Ce ați face pentru a menține comunicarea? Selectați reacția greșită.

prima varianta <i>Este important să nu încercați să umpleți golul de comunicare</i>	a 2-a varianta Trebuie să verifici opiniile și contribuțiile tuturor participanților și să le apreciezi.
a 3-a varianta <i>Să păstrezi concentrarea și atitudinea clare</i>	a 4-a variantă <i>Niciuna nu este corectă</i>
Răspuns: Niciuna nu este corectă	

Întrebare: De ce comunicarea slabă afectează companiile?

prima variantă <i>De fapt, comunicarea slabă afectează doar întreprinderile mici, nu și pe cele mari, unde nu există o relație apropiată.</i>	a 2-a variantă <i>Pentru că angajații pot simți că nu își pot exprima liber ideile și astfel tind să fie mai puțin productivi.</i>
a 3-a variantă <i>Pentru că se traduce în reprocesări, clienți nemulțumiți și costuri excepționale pentru angajator.</i>	a 4-a variantă <i>Opțiunile 2 și 3 sunt corecte</i>
Răspuns Opțiunile 2 și 3 sunt corecte	