

# Development of a Skill Ecosystem in the Visegrád Four countries

Opracowanie ekosystemu umiejętności w krajach Grupy Wyszehradzkiej



## Zajęcia warsztatowe dla nauczycieli akademickich

Politechnika Śląska w Gliwicach, 22.06.2022 r.

### Współpraca i przywództwo jako kluczowe elementy w rozwoju zawodowym

**Dr hab. inż. Jolanta Gumińska prof. Pol. Śl.**

## AGENDA

1. Role w pracy zawodowej.
2. Istota przywództwa.
3. Cechy lidera.
4. Role kierownika projektu.
5. Kompetencje kierownika projektu.
6. Warunki efektywnej współpracy.
7. Możliwości poprawy efektywności współpracy.
8. Cechy efektywnie współpracujących zespołów.
9. Motywacja środowiska pracy.
10. Teorie motywacji.
11. Studium przypadku A.
12. Studium przypadku B.
13. Studium przypadku C.

W życiu ludzie realizują różne role, nawet bez świadomości tego faktu (dziecka, kolegi, rodzica, pracownika, szefa).

Role, które są udziałem wielu ludzi w pracy zawodowej:

- rola współpracownika,
- rola lidera.

Ważne jest zrozumienie istoty tych dwóch bardzo ważnych ról w życiu zawodowym.

Być przygotowanym do tych ról to wiedzieć, jakie są dobre standardy i dobre praktyki w tym zakresie.

**PRAWDZIWIY LIDER JEST BARDZO DOBRYM WSPÓŁPRACOWNIKIEM**

Przywództwo ma różne definicje.

W szerokim rozumieniu można przywództwo rozumieć jako umiejętność wpływania na jednostki lub grupę w celu uzyskania określonych efektów.

W zarządzaniu należy rozumieć jako zdolność do wpływania na zachowania pracowników w celu realizacji określonych celów.

Przywództwo opiera się przede wszystkim na autorytecie danej osoby, a także władzy, którą inni dobrowolnie akceptują.

Przywództwo to ustalanie kierunku, wypracowywanie wizji przyszłości organizacji, jak również nadawanie kierunku działań ludzi.

Przywództwo to również motywowanie i inspirowanie, wyzwalamie energii w ludziach.

Przywództwo jest niezbędne do tworzenia zmian, a zarządzanie do systematycznego uzyskiwania wyników.

**Przywódca to wyjątkowy menedżer, który ma wizję rozwoju organizacji oraz potrafi wpłynąć na podwładnych dla osiągnięcia określonych celów.**

## ***Porównanie funkcji zarządzania i przywództwa (podobieństwa i różnice)***

Zarządzanie	Przywództwo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planowanie i budżetowanie,</li><li>• alokacja zasobów</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wyznaczanie celów / kreowanie wizji,</li><li>• ustalenie strategii,</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizowanie i angażowanie pracowników,</li><li>• ustalenie zasad i procedur,</li><li>• opracowanie struktury</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ukierunkowanie pracowników,</li><li>• komunikowanie celów,</li><li>• budowanie koalicji i zespołów,</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rozwiązywanie problemów</li><li>• tworzenie kreatywnych rozwiązań,</li><li>• rozwijanie bodźców i zachęt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motywowanie i inspirowanie</li><li>• Delegowanie uprawnień</li></ul>

## Paradygmaty przywództwa

KLASYCZNY – (okres: od starożytności do lat 70 XX w.)

Dominacja przywódcy jest oparta na szacunku / władzy, służąca wydawaniu poleceń i kontrolowaniu.

Źródłem zaangażowania członków grupy jest strach przed przywódcą lub ze względu na szacunek do niego, dążą do zdobycia nagrody lub uniknięcia kary.

Wizja przywódcy nie jest konieczna, aby zapewnić sobie posłuszeństwo członków grupy.

TRANSAKCYJNY – (okres: od lat 70 do połowy lat 80 XX w.)

Wpływ wywierany na członków grupy w kontaktach osobistych oraz uwzględnienie ich opinii i odczuć.

Tworzenie odpowiedniego środowiska dla zarządzania. Źródłem zaangażowania członków grupy jest wynegocjowane nagrody, umowy i oczekiwania.

WIZJONERSKI – (okres: od połowy lat 80. XX w do 2000r.)

Przywódcą jest inspiratorem grupy. Źródłem zaangażowania członków grupy jest wspólna wizja, charyzma przywódcy oraz zindywidualizowane podejście do osób w grupie.

Wizja dla przywódcy jest najważniejsza, a członkowie grupy mogą wносить własny wkład w nią.

ORGANICZNY – (okres: po 2000r.)

Przywódcą wspólnie wraz z członkami interpretują otoczenie grupy. Przywódcy mogą się wyłaniać spośród grupy zamiast być wyznaczani. Źródłem zaangażowania członków grupy jest popieranie wartości i procesów wspólnych dla danej grupy.

Wizja wyłania się w grupie i jest ważnym elementem kultury organizacji.

## Cechy dobrego lidera:

1. Entuzjazm – (pozytywnie podejście do wszystkich zadań i dawanie tego przykładu).
2. Uczciwość – (bycie w prawdzie, wierność wartościom, szczerłość oraz szlachetność).
3. Stanowczość – (stawianie wymagań, wytrwałość i odporność na przeciwności losu).
4. Sprawiedliwość – (obiektywizm, nagradzanie za dobrą pracę i karanie za słabe wyniki bez względu na osobę, traktowanie wszystkich wg tych samych kryteriów).
5. Serdeczność – (zaangażowanie emocjonalne w wykonywaną pracę).
6. Pokora – (umiejętność słuchania innych, ograniczanie własnego ego).
7. Pewność siebie – (pełna wiara w swe możliwości, ma to dobry wpływ na morale podwładnych).

„Fałszywy lider” - menedżer na kierowniczym stanowisku, który ma poważny deficyt kompetencji lub koncentruje się na sukcesie osobistym, a nie na sukcesie organizacji.

### **Główne cechy „fałszywego lidera”:**

1. Pokazowy entuzjazm – (podkreślanie na każdym kroku zaangażowania w realizację zadań).
2. Brak uczciwości – (stosowanie różnych kryteriów oceny w firmie).
3. Brak stanowczości – (zmiana zasad i reguł działania w firmie).
4. niesprawiedliwość – (działanie zgodnie z zasadą „dziel i rządź”, nagradzanie „swoich” pracowników w sposób niejawnym, czasami jawnym, traktowanie pracowników wg zróżnicowanych kryteriów).
5. Manipulacja emocjami – (wykorzystanie emocji dla osiągnięcia indywidualnych celów).
6. Brak pokory – (koncentracja na własnym ego, decyzje są zawsze dobre – sukcesy zaplanowane, a za błędy odpowiadają inni).
7. Nadmierna pewność siebie – (zbyt duża wiara w swe możliwości, brak rzetelnej analizy decyzyjnej).



## **8 rzeczy, których nie powinien robić szef:**

1. Krzyczy i obraża.
2. Nie znosi sprzeciwu.
3. Ciągłe krytykuje.
4. Nie dotrzymuje obietnic.
5. Unika odpowiedzialności.
6. Wciąż zmienia zdanie.
7. Kontroluje i podgląda.
8. Doprowadza do niezdrowej rywalizacji.

Zrozumienie znaczenia lidera dla osiągnięcia celów organizacji wymaga jego umiejscowienia w hierarchii organizacyjnej.

Bill Gates czy Steve Jobs to niekwestionowani liderzy w swoich korporacjach.

Jednak sukcesy ww. korporacji biorą się z pracy wielu menedżerów, w tym wielu liderów na różnych szczeblach w hierarchii organizacyjnej.

Duże znaczenie ma umiejętność współpracy liderów ze sobą.

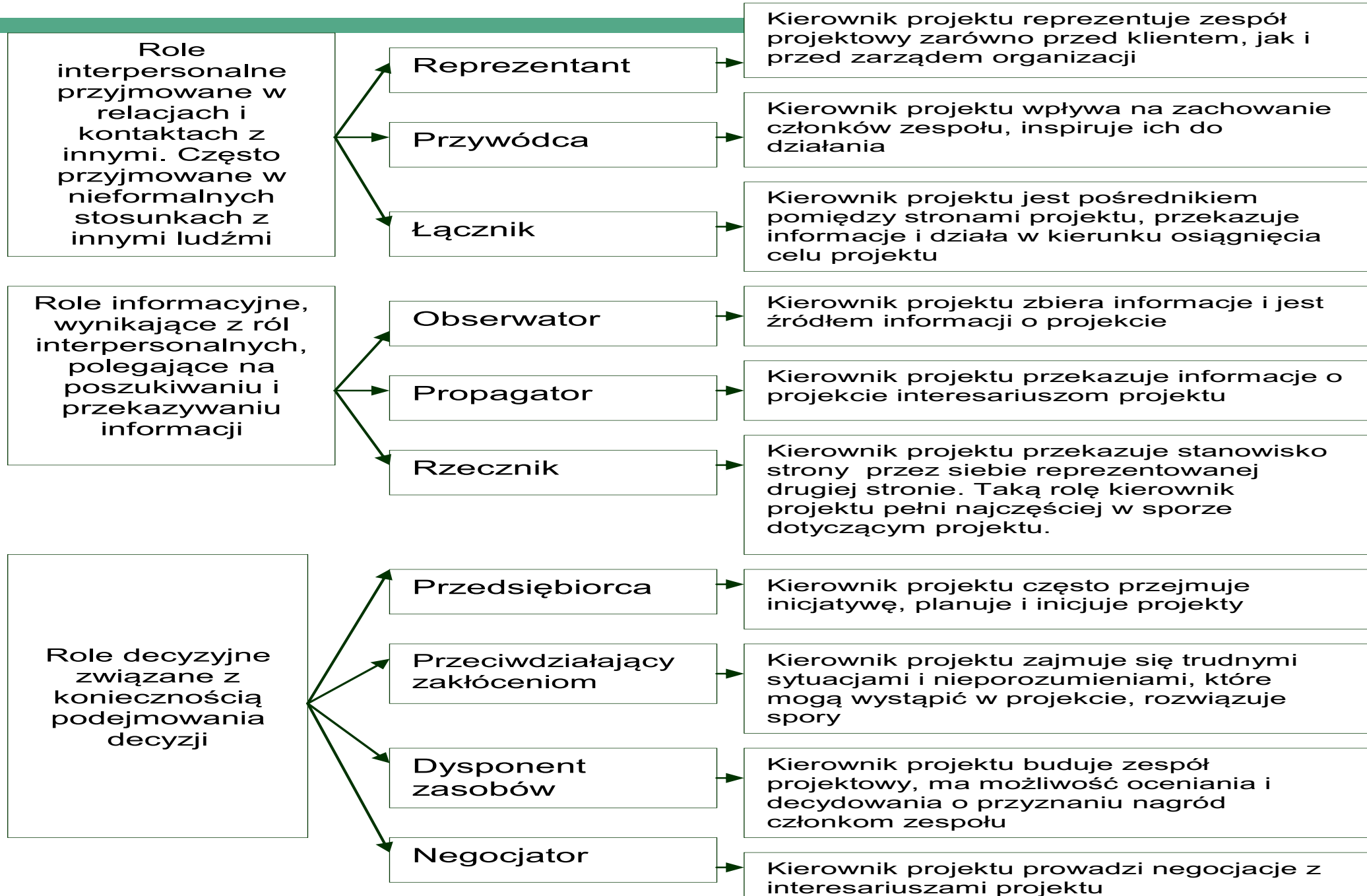
Kluczem do sukcesu jest odpowiedni dobór menedżerów do roli lidera.

Lider liniowy jest odpowiedzialny za wybraną część całości (spółka-córka, dywizja, filia, program, projekt).

## **Kierownik projektu jako przykład lidera liniowego**

Trzy kategorie ról realizowanych przez kierownika projektu:

- role interpersonalne,
- role informacyjne,
- role decyzyjne.



## **Kompetencje menedżerskie**

Kompetencje to wiedza, umiejętności, cechy osobowościowe, doświadczenie, postawy i zachowania pracowników nakierowane na sprawne i skuteczne wykonywanie zadań w ciągle zmieniających się sytuacjach zawodowych. (Walkowiak R.)

Kompetencje mogą być rozumiane jako ogół wiedzy, umiejętności i postaw. (Rakowska A. Sitko-Lutek A.)

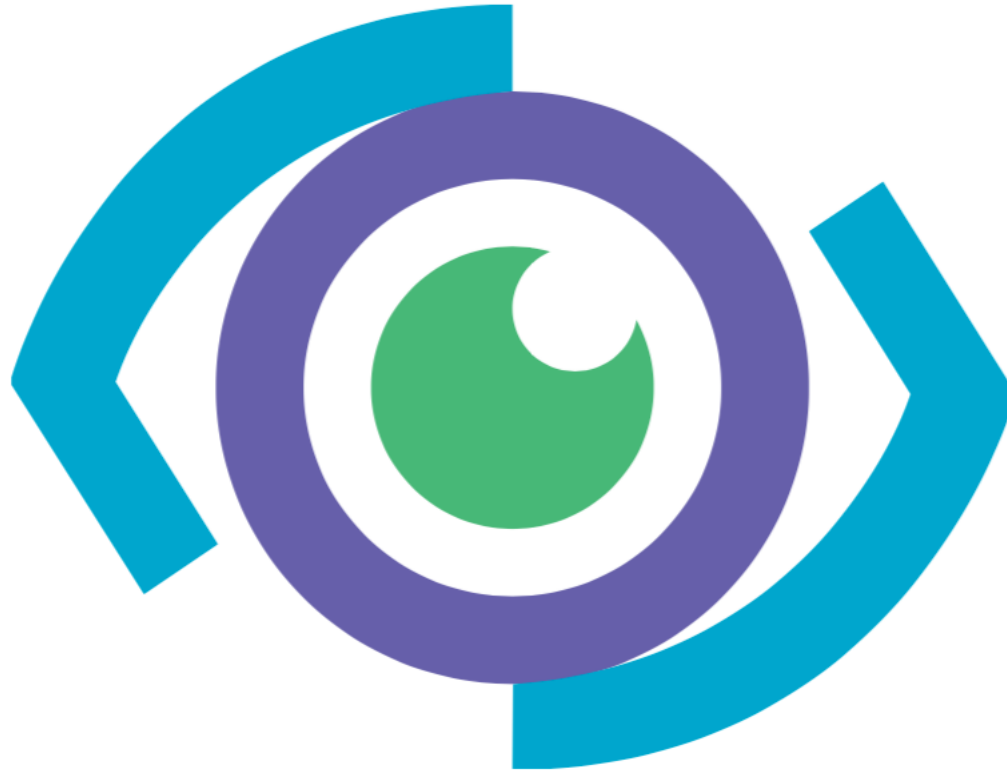
Zasób wiedzy i praktycznych umiejętności przyswojonych sobie w toku wieloletniej pracy na stanowisku kierowniczym, a także formalnych uprawnień do określonego działania. (Wajda A.)

## Kompetencje kierownika projektu (IPMA 4.0)

Kompetencja indywidualna to zastosowanie wiedzy, umiejętności i zdolności w celu osiągnięcia pożądaných rezultatów.

- **Wiedza** jest zbiorem informacji i doświadczenia, które jednostka posiada. Na przykład zrozumienie koncepcji wykresu Gantta można uznać za wiedzę.
- **Umiejętności** to specyficzne możliwości techniczne, umożliwiające osobie wykonanie zadania. Na przykład stworzenie wykresu Gantta może być traktowane jako umiejętność.
- **Zdolności** to umiejętne i skuteczne wykorzystanie wiedzy w określonej sytuacji. Na przykład opracowanie i skuteczne zarządzanie harmonogramem projektu może być uznane za zdolność.

## Oko kompetencji



Perspektywa



Ludzie



Praktyka

## **Obszary kompetencji**

Kompetencje w obszarze „Ludzie”: określają osobiste i interpersonalne kompetencje, wymagane do skutecznego uczestniczenia w/lub kierowania projektem, programem lub portfelem.

Kompetencje w obszarze „Praktyka”: określają aspekty techniczne zarządzania projektami, programami i portfelami.

Kompetencje w obszarze „Perspektywa”: definiują te kontekstowe umiejętności i wiedzę, która ma pewnie prowadzić nas w szeroko rozumianym środowisku projektu, programu lub portfela.



## Kompetencje w obszarze „Ludzie”

### Ludzie

Autorefleksja i zarządzanie sobą

Spójność wewnętrzna i rzetelność

Komunikacja interpersonalna

Relacje i zaangażowanie

Przywództwo

Praca zespołowa

Konflikt i kryzys

Przedsiębiorczość i kreatywność

Negocjacje

Orientacja na wyniki



## Kompetencje w obszarze „Praktyka”

Definiowanie programu

Wymagania, cele i korzyści

Zakres

Zarządzanie czasem w programie

Organizacja i komunikacja

Jakość

Finanse

Zasoby

Zamówienia i kontrakty

Planowanie i kontrola

Ryzyko

Interesariusze

Zmiana i transformacja

Wybór i równoważenie



## Kompetencje w obszarze „Perspektywa”

### Perspektywa

Strategia

Nadzór zarządczy, struktury i procesy

Zgodność, normy i przepisy

Układy sił i interesów

Kultura i wartości



## Warunki efektywnej współpracy:

- spójność,
- motywacja,
- zaufanie,
- komunikacja, słuchanie siebie nawzajem,
- zgodność celów indywidualnych z zespołowym,
- współdziałanie,
- wzajemna pomoc,
- poczucie odpowiedzialności za grupę,
- szacunek,
- umiejętność definiowania zadań.

## **Kluczowe kompetencje efektywnego zespołu:**

- zdolność do otwartego słuchania
- zrozumienie dla różnorodności
- umiejętność wychodzenia poza swój punkt widzenia i myślenia
- elastyczność w myśleniu i działaniu
- odwaga
- empatia
- zaufanie
- umiejętność jasnego precyzowania myśli
- zdolność do powstrzymywania się przed natychmiastowym osądem
- otwartość na inność i na zmianę.

## **Możliwości poprawy efektywności współpracy w zespole:**

- Budowa zespołów różnorodnych,
- Zewnętrzne konsultacje,
- Wewnętrzne konsultacje (słuchanie członków zespołu),
- Stworzenie przestrzeni do komunikacji,
- Eliminacja / ograniczanie szkodliwych nawyków w pracy,
- Budowa wzajemnego zaufania

## Cechy efektywnie współpracujących zespołów:

- Członkowie zespołu są otwarci na siebie nawzajem,
- Ludzie mają czas i przestrzeń do tego, aby ze sobą rozmawiać,
- Popełnianie błędów jest akceptowane i przyjmowane jako naturalna część pracy,
- Niewiedza jest akceptowana i uwzględniana w procesie zarządzania,
- Swobodnie można sięgać po wsparcie,
- Ludzie sobie dziękują za wykonaną pracę,
- Feedback jest wartościowym narzędziem.

## Motywacja w środowisku pracy

- Kształtowanie motywacji to jedna z funkcji kierowania
- Motywacja to mechanizm psychologiczny organizujący działanie człowieka
  - ukierunkowany na osiągnięcie określonego celu
- Decyduje o codziennej gotowości do pracy
- Zbyt silna motywacja może spowodować pogorszenie rezultatu działania
  - Prowadzi do silnych stanów emocjonalnych – powoduje dezorganizację czynności
- Najkorzystniejsza jest motywacja przeciętna
- Można pobudzać ją na wiele sposobów.
- Ogólnie wyróżnia się motywację negatywną i motywację pozytywną.



## **Motywacja negatywna**

- W praktyce niestety częściej stosowana
- Opiera się na lęku
- Jest mniej kosztowana – łatwiej coś zabrać, niż dać...
- Wywołuje pewne spustoszenie w osobowości człowieka

## **Motywacja pozytywna**

- Prowadzi do wzrostu ambicji
- Opiera się na tym, że ludzie dążą do sukcesu, społecznej aprobaty, podziwu
- Chcą to wszystko potwierdzić w działaniu

Motywacja jest określana jako wewnętrzny stan umysłu i ciała, który pobudza człowieka do działania (marzenia, życzenia, potrzeby, wartości).

Trzy zasadnicze podejścia:

- 1) Pieniądze – nagrody finansowe
- 2) Sprawiedliwe traktowanie – szacunek i uwaga ze strony przełożonych
- 3) Dzielenie odpowiedzialności – dopuszczenie pracowników do planowania i decydowania o sposobie wykonania pracy

Motywacja jako hierarchia pięciu grup potrzeb (wg Abrahama Maslowa):

- 1) Potrzeby fizjologiczne
- 2) Potrzeby bezpieczeństwa
- 3) Potrzeba przynależności
- 4) Potrzeba uznania
- 5) Potrzeba samorealizacji

Jedynie potrzeba samorealizacji stanowi niewyczerpane źródło inspiracji człowieka.

Siła potrzeby zależy od aktualnej sytuacji i ostatnich doświadczeń człowieka

## **Dwuczynnikowa koncepcja Herzberga**

Wyróżnił dwie zasadnicze grupy czynników:

- 1) czynniki higieny – dolne szczeble hierarchii Masłowa
- 2) czynniki motywacji – górne szczeble hierarchii Masłowa

Minimum to płace na poziomie umożliwiającym przeżycie i pewność pracy

Do celów motywacyjnych istotne jest odwołanie się do potrzeb wyższych szczebli:

- Uznanie
- Praca o znaczącej treści

## **Teoria egzystencji – kontaktów społecznych (Clayton Alderfer)**

Trzy grupy potrzeb w hierarchii:

- 1) Potrzeby egzystencji
- 2) Potrzeby kontaktów społecznych
- 3) Potrzeby rozwoju

## **Skuteczne motywatory**

- Praca posiada znaczenie i stawia wyzwania
- Praca daje możliwość wykorzystywania i rozwijania umiejętności
- Pracownicy mają możliwość planowania pracy i wyznaczania celów

## **Teoria osiągnięć Davida McClellanda**

W odniesieniu do motywowania menedżerów uwzględnić trzeba trzy dodatkowe potrzeby:

- 1) Potrzeba afiliacji
- 2) Potrzeba władzy
- 3) Potrzeba osiągnięć

## **Koncepcja Douglasa McGregora**

Osobiste poglądy menedżerów na temat istoty natury ludzkiej determinują sposób jego postępowania i podejścia do motywowania.

Teoria X i Teoria Y – dwa przeciwstawne poglądy na temat postaw ludzi wobec pracy.

## **Teoria X:**

- Według tej teorii motywacja sprowadza się do stosowania „marchewki” lub „kija”
- Założenia te rzadko wyrażane są w sposób formalny
- Teoria X reprezentuje tradycyjne poglądy na zarządzanie.

## **Teoria Y:**

- Reprezentuje nowsze prądy w psychologii organizacyjnej
- Pochodzi od poglądów psychologów behawioralnych, tj.: ludzie zaangażowani w swoją pracę kierują się automotywacją, poddają się samokontroli, chcą się jeszcze bardziej zaangażować

## **Ludzie według Teorii X:**

- Posiadają wrodzoną niechęć do pracy i, jeśli to możliwe, unikają lub pracują tak mało, jak tylko się da.
- Nie lubią odpowiedzialności i unikają jej, jeśli to możliwe.
- Wolą by nimi kierowano, żeby uniknąć odpowiedzialności, albo nie są w stanie sami kierować swoim postępowaniem.
- Nie potrafią podejmować właściwych decyzji.
- Nie posiadają automotywacji i nie są zainteresowani osiągnięciami.
- Nie są godni zaufania.
- Są motywowani przez pieniądze i inne korzyści.
- Nie przejmują się potrzebami organizacji.
- Muszą być ściśle nadzorowani i przymuszani, kontrolowani lub straszeni w celu uzyskania od nich wystarczających wysiłków dla osiągnięcia celów organizacyjnych.
- Nie są w stanie się zmienić.



## **Ludzie według Teorii Y:**

- Pracują ciężko, aby osiągnąć cele, które rozumieją i w które są zaangażowani.
- Chętnie przyjmują odpowiedzialność za rzeczy, w które wierzą.
- Są w stanie kierować swoim postępowaniem.
- Są w stanie sami podejmować decyzje dotyczące ich dążeń i wolą je sami podejmować.
- Mają potrzebę osiągnięć.
- Można na nich polegać.
- Są motywowani przez rzeczy, które ich interesują i stanowią dla nich wyzwanie, które zwiększają ich szacunek do samych siebie i poczucie dokonania czegoś.
- Chcą przyczynić się do sukcesu organizacji, której są członkami.
- Potrzebują środków do wykonania swoich zadań i wsparcia w trakcie realizacji.
- Pragną i potrafią się uczyć oraz rozwijać osobiście i zawodowo.

**Jeśli identyfikujemy się z którąś z teorii, to mówi to wiele o naszych poglądach na naturę człowieka**

**Jeśli z Teorią X – mamy negatywną opinię o ludziach w ogóle**

**Jeśli z Teorią Y – jesteśmy nastawieni do ludzi bardziej pozytywnie**

Zarządzanie wg Teorii X jest ograniczone

Możliwości motywacji w Teorii Y są nieograniczone

Nowe metody zarządzania nie mogą być wprowadzone w ramach starych systemów organizacyjnych

## TEORIA OCZEKIWAŃ

- Ludzie dokonują w pracy pewnego wysiłku, by osiągnąć poziom dokonań i doprowadzić do preferowanych przez nie rezultatów
- Motywacja zależy od siły naszego pragnienia i oczekiwanego prawdopodobieństwa jego zaspokojenia
- Pracownicy w większym stopniu postrzegają, iż mogą odnieść sukces i że za odniesiony sukces spotka ich nagroda, mająca dla nich wartość.

Proces motywowania powinien obejmować:

- rozpoznanie kwalifikacji,
- określenie predyspozycji, potrzeb i aspiracji pracowników (aby we właściwy sposób dobrać rodzaj pracy do oczekiwań i umiejętności osób zatrudnionych),
- wyznaczanie zadań adekwatnych do możliwości pracownika i uwzględnienie ich rezultatów przy ustalaniu wynagrodzeń, ustalenie płac podstawowych,
- wyznaczanie warunków przyznawania tzw. ruchomej części płacy oraz uruchomienie pozapłacowych mechanizmów motywowania.

## **Wewnętrzna motywacja**

- percepcja (indywidualny sposób postrzegania i interpretacji rzeczywistości),
- poglądy i wartości (od tego zależy, jakie człowiek stawia sobie cele),
- zainteresowania (od tego zależy stopień zaangażowania się w pracę),
- uczucia (decydują o stosunku do innych ludzi)
- osobowość, od której zależą procesy adaptacji do nowych warunków.

## Case study A - modernizacja SUW

### Problemy w zakresie współpracy:

- Brak prawidłowo opracowanej SIWZ

(zmiany w stosunku do projektu, bardzo lakonicznie opisane),

- Nieprawidłowy dobór układu technologicznego (dwutygodniowy okres badań pilotowych,

testy były prowadzone w innych warunkach niż potem pracował układ w skali technicznej

– brak możliwości wychwycenia wpływu siarkowodoru na pracę układu technologicznego i

nieprawidłowa interpretacja uzyskanych wyników.

- Opracowanie projektu w oparciu o źle przeprowadzone badania w skali ułamkowo-technicznej.

- Realizacja modernizacji SUW w oparciu o procedurę Żółty Fidic – brak odpowiedzialności

Wykonawcy za skuteczność i prawidłowość uzdatniania wody. (w tej sytuacji bezpieczna z punktu

widzenia Zamawiającego jest przyjęcie procedury przetargowej tzw. Czerwony Fidic.

## Case study A - modernizacja SUW

- Brak możliwości spełnienia warunków przetargu. Przykład mediacji.
- Rezygnacja z niemożliwych do spełnienia warunków przetargu (straty własne wody – zapis nierealny do spełnienia). Konieczność rozbudowy układu technologicznego (na koszt Wykonawcy).
- Konieczność dalszej modernizacji stacji ze względu na brak możliwości uzyskania wymaganych parametrów jakości wody.
- Nie powinno się demontować „starej” stacji, dopóki nowa nie zostanie włączona do eksploatacji, i uzyskania prawidłowej jakości wody uzdatnionej zgodnej z warunkami rozporządzenia Ministra Zdrowia ws. jakości wody przeznaczonej do spożycia.
- Protokół odbioru – wykonanie odpowiednich prób. Odbiór dopiero po uzyskaniu prawidłowo uzdatnionej wody przez ustalony okres pracy ciągłej układu uzdatniania.

## Case study A - modernizacja SUW

- W protokole odbioru muszą być opisane wszystkie usterki i na tej podstawie następuje warunkowy odbiór prac z zobowiązaniem z usunięcia usterek przez Wykonawcę w ustalonym czasie.
- Zobowiązania ustne w biznesie rzadko są dotrzymywane, więc powinny mieć zawsze formę pisemną.
- Brak skłonności Wykonawcy do współpracy z Zamawiającym w zakresie wykonania napraw nieprawidłowości pracy układu lub konstrukcyjnych (np. hala technologiczna – konstrukcja z tanich materiałów – odspojenie płyt konstrukcji hali) wynika zazwyczaj.
- Chęć uzyskania referencji od Zamawiającego skłania Wykonawcę do działań naprawczych, ale niestety czasami tylko do momentu uzyskania referencji.
- Bezwzględnie po stronie Zamawiającego powinna być obecna na każdym etapie realizacji osoba odpowiedzialna za proces realizacji zadania na każdym etapie (inspektor nadzoru).



## Case study A - modernizacja SUW

- Technologie, które rzadko są stosowane w uzdatnianiu wody, ze względu na znane w praktyce trudności w usuwaniu zanieczyszczeń, powinny być bezwzględnie weryfikowane w prawidłowo przeprowadzonych badaniach w skali ułamkowo – technicznej. Niestety siła marketingowa niektórych firm jest na tyle duża, że zostają zastosowane urządzenia, które są droższe w porównaniu do tradycyjnych rozwiązań i wymagają ciągłego nadzoru technologicznego.
- Brak technologa na SUW – niedopuszczalna sytuacja szczególnie, jeśli eksploatacja SUW wymaga ciągłego nadzoru i analizy przebiegu prowadzonych procesów. Pojawiające się nieprawidłowości zawsze wymagają znalezienia przyczyny, mogą to być błahostki (zabrudzony kurek probierczy) lub poważny problem technologiczny (nieprawidłowa praca urządzeń).
- Nie może zatrudniona tylko jedna osoba, która potrafi prawidłowo obsługiwać SUW. Co w przypadku awarii, urlopu, choroby? Umiejętności kadry, nie zawsze najstarsi pracownicy są najlepsi.

## **Case study B - współpraca z firmą technologiczną w funkcji Głównego Technologa**

### **Problemy / konieczne zmiany w zakresie przywództwa:**

- Lider powinien tworzyć atmosferę współpracy – bez tworzenia podgrup wzajemnie rywalizujących.
- Lider powinien doceniać pracę wszystkich pracowników, a nie jedynie wybranych.
- Lider w miarę możliwości powinien równomiernie obciążać pracowników, a nie nadmiernie angażować pracowników, którzy najlepiej wykonują pracę.
- Lider powinien być otwarty na sugestie i nie traktować ich jako atak na swoją osobę.

## **Case study B - współpraca z firmą technologiczną w funkcji Głównego Technologa**

- Lider powinien zarządzać czasem pracy i wytyczać zadania, które będą najbardziej efektywne dla określonych umiejętności i osobowości pracownika.
- Lider powinien większą część swoich zadań delegować zgodnie z umiejętnościami i możliwościami podwładnych.
- Lider powinien nie nadużywać prywatnego czasu pracownika.
- Lider powinien umożliwiać rozwój zawodowy pracownika (certyfikaty, szkolenia).
- Lider powinien okazywać przychylność pracownikowi i odpowiednio go motywować.

## **Case study C - współpraca jako wykonawca projektów badawczo-rozwojowych**

### **Przykłady dobrych praktyk we współpracy i przywództwie:**

- Charyzmatyczny lider w osobie wiceprezesa firmy realizującej projekt (rola mediacyjna w sytuacjach konfliktowych, umiejętne delegowanie zadań, pełne zaangażowanie, profesjonalny nadzór nad kolejnymi etapami projektu oraz nad kamieniami milowymi)
- Planowe spotkania zespołu projektowego zarówno w siedzibie firmy realizującej projekt, jak i w formie zdalnej,
- Bieżąca weryfikacja podstępów w realizowanych zadaniach badawczych,
- Wspólne ustalanie przyczyn pojawiających się nieprawidłowości w realizacji zadań badawczych,

## **Case study C - współpraca jako wykonawca projektów badawczo-rozwojowych**

- Wspólne ustalanie działań korygujących w kolejnych fazach projektu,
- Wyznaczanie podzespołów do opracowania raportów pośrednich i raportu końcowego,
- Zapewnienie platformy komunikacji i współpracy (SharePoint),
- Merytoryczna i przyjazna atmosfera spotkań roboczych (1-2 w miesiącu)