

ZACHODNIOPOMORSKI UNIWERSYTET TECHNOLOGICZNY W SZCZECINIE WYDZIAŁ INFORMATYKI



STARZY I NOWI BOGOWIE ORGANIZACJI
MOTYWY KSZTAŁTOWANIA
ARCHITEKTURY ZESPOŁÓW BADAWCZYCH

PROF. DR HAB. ANETA ZELEK



PRACA NAUKOWA FINANSOWANA ZE ŚRODKÓW NA NAUKĘ W LATACH 2006-2009 JAKO PROJEKT BADAWCZY

STARZY I NOWI BOGOWIE ORGANIZACJI

MOTYWY KSZTAŁTOWANIA ARCHITEKTURY ZESPOŁÓW BADAWCZYCH



COPYRIGHT © BY PROF. DR HAB. ANETA ZELEK

COPYRIGHT © BY WYDZIAŁ INFORMATYKI ZACHODNIOPOMORSKIEGO
UNIwersytetu Technologicznego w Szczecinie





POJĘCIE ARCHITEKTURY ZESPOŁU BADAWCZEGO

ARCHITREKTURA
ZESPOŁU BADAWCZEGO
OBEJMUJE CZTERY
KOMPONENTY





CZTERY TYPY ORGANIZACJI WG HANDY'EGO

CHARLES HANDY ZDEFINIOWAŁ CZTERY MODELE KULTUR ORGANIZACYJNYCH.

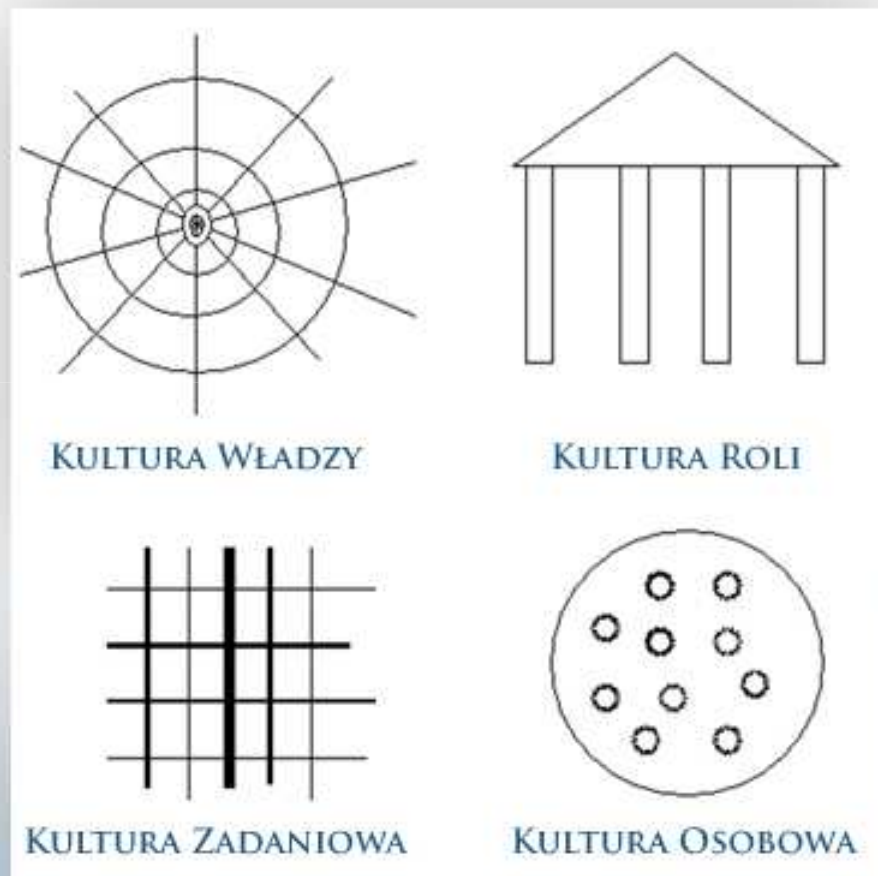
RÓŻNIĄ SIĘ ONE OD SIEBIE:

- STOSUNKAMI WŁADZY WEWNĄTRZ FIRMY,
- MIEJSCEM I ROLĄ LIDERÓW I PRACOWNIKÓW,
- STRUKTURĄ KOMUNIKACYJNĄ,
- METODAMI MOTYWOWANIA PERSONELU.





KLASYCZNE PODEJŚCIE HANDY'EGO



RYS. GRAFICZNE PRZEDSTAWIENIE KULTUR ORGANIZACYJNYCH W
„UNDERSTANDING ORGANISATIONS” CHARLES HANDY





KULTURA WŁADZY – ORGANIZACJA „ZEUS”

- **CENTRALIZACJA** – ISTNIENIE CENTRALNEGO ŹRÓDŁA WŁADZY, UMOCOWANEGO FORMALNIE LIDERA (W SKRAJNYCH POSTACIACH AUTOKRATYZM)
- OGRANICZONY DOSTĘP DO ZASOBÓW I DECYZJI (W ZASADZIE W DYSPOZYCJI CENTRALNEJ WŁADZY)
- CZYNNIKIEM DECYDUJĄCYM O SUKCESIE JEST JAKOŚĆ WŁADZY CENTRALNEJ
- PRZEKONANIE O NIEOMYLNOCI WŁADZY CENTRALNEJ
- SYSTEM NAGRÓD I KAR W RĘKU WŁADZY CENTRALNEJ (UZNANIOWOŚĆ, NIEKONIECZNIE CZYTELNY SYSTEM MOTYWACYJNY)
- WIARA W JEDNOSTKĘ, NIE W GRUPĘ
- PRZEWAGA JEDNOSTRONNEJ KOMUNIKACJI
- OGRANICZONA KREATYWNOŚĆ ZESPOŁU
- KONCENTRACJA NA WYKONANIU POLECEŃ WŁADZY CENTRALNEJ
- REAKTYWNOŚĆ NA ZMIANY UZALEŻNIONA OD WRAŻLIWOŚCI WŁADZY CENTRALNEJ





KULTURA ROLI – ORGANIZACJA „APOLLO”

- LOGICZNA, RACJONALNA STRUKTURA FORMALNA OPARTA NA FUNKCJACH
- FUNKCJE I SPECJALIZACJE JAKO FILARY ORGANIZACJI
- SPECJALIZACJA I PODZIAŁ PRACY
- KOORDYNACJA I KONTROLA POPRZEZ PROCEDURY OPERACYJNE OPISUJĄCE ROLE / FUNKCJE
- O POZYCJI JEDNOSTKI DECYDUJE JEJ ROLA FORMALNA
- ZAKRES WŁADZY, KOMPETENCJI WYNIKA BEZPOŚREDNIO ZE STANOWISKA
- SKŁONNOŚĆ DO BIUROKRACJI
- KOMUNIKACJA FORMALNA WYNIKAJĄCA ZE STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ
- OPÓR I OPÓŹNIENIA W REAKCJI NA ZMIANY
- OGRANICZONA KREATYWNOŚĆ CZŁONKÓW ZESPOŁU
- SPECJALIZACJA WAŻNIEJSZA OD INNOWACYJNOŚCI I KOSZTÓW





KULTURA ZADAŃ – ORGANIZACJA „ATENA”

- KONCENTRACJA NA CELACH / ZADANIACH DO WYKONANIA
- KONCENTRACJA NA DOBORZE ODPOWIEDNICH SIŁ I ŚRODKÓW
- SZEROKI ZAKRES KOMPETENCJI FACHOWCÓW
- KULTURA ZESPOŁOWA – WYKORZYSTYWANIE EFEKTÓW SYNERGII
- ZDOLNOŚĆ DO MACIERZOWEGO, PROCESOWEGO ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW
 - OGRANICZONE MOŻLIWOŚCI KONTROLI
 - KOMUNIKACJA WIELOSTRONNA – BOGATE KANAŁY INFORMACYJNE
- KONIECZNOŚĆ STOSOWANIA KLAROWNYCH SYSTEMÓW MOTYWACJI – NAGRADZANIE REZULTATÓW
- POBUDZA KREATYWNOŚĆ ZESPOŁU
- REAKTYWNOŚĆ, ELASTYCZNOŚĆ W REAKCJI NA ZMIANY





KULTURA OSÓB – ORGANIZACJA „DIONIZOS”

- KONSTELACJA GWIAZD, OSOBOWOŚCI, EKSPERTÓW, FACHOWCÓW
- KONCENTRACJA NA REALIZACJI CELÓW INDYWIDUALNYCH
- DECENTRALIZACJA I DUŻY ZAKRES AUTONOMII JEDNOSTEK
- DOMINACJA OSOBY / OSOBOWOŚCI NAD ZESPOŁEM
- NISKI STOPIEŃ LOJALNOŚCI WOBEC ZESPOŁU I CELÓW ZESPOŁU
- EWENTUALNA KONTROLA POD WARUNKIEM POWSZECHNEJ AKCEPTACJI CZŁONKÓW ZESPOŁU
- KOMUNIKACJA NIEFORMALNA, WIELOSTRONNE, ALE OGRANICZONE KANAŁY INFORMACYJNE
- NIKŁE ZNACZENIE RYWALIZACJI W ZESPOLE
- DUŻA KREATYWNOŚĆ CZŁONKÓW ZESPOŁU





NOWI BOGOWIE ORGANIZACJI

ROZWINIĘCIE KONCEPCJI HANDY'EGO
ADAPTACJA DLA POTRZEB ZESPOŁÓW
PROJEKTOWYCH / BADAWCZYCH





MOTYWY KSZTAŁTUJĄCE ARCHITEKTURĘ ZESPOŁÓW BADAWCZYCH

- WEDŁUG HANDY'EGO:
 - WŁADZA FORMALNA
 - ROLA / FUNKCJA
 - ZADANIA / CELE
 - OSOBY / GWIAZDY
- ROZWINIĘCIE:
 - GENIUSZ / DOŚWIADCZENIE
 - RZEMIOSŁO
 - SPRAWIEDLIWOŚĆ / EGALIZTARYZM
 - KONKURENCJA
 - KONFLIKT





KULTURA GENIUSZU / DOŚWIADCZENIA – ORGANIZACJA „GAJA”

- FILAREM (LIDEREM) ZESPOŁU JEST SENIOR – EKSPERT – GENIUSZ - MISTRZ
- NIEKWESTIONOWANY AUTORYTET MERYTORYCZNY LIDERA
- STRUKTURA MOŻE BYĆ FORMALNA LUB NIEFORMALNA
- BRAK SPECJALIZACJI I KLAROWNEGO PODZIAŁU ZADAŃ – ORGANIZACJA BAZUJĄCA NA IDEI „MISTRZ I JEGO UCZNIOWIE”
- CENTRALISTYCZNY SYSTEM DYSTRYBUCJI ZASOBÓW
- KOMUNIKACJA JEDNOSTRONNA, CENTRALISTYCZNA
- LIDER PEŁNI FUNKCJE: INSPIRATORA, PROMOTORA, DECYDENTA, MOTYWATORA, ORGANIZATORA, KOORDYNATORA, KONTROLERA
- SUKCES ZALEŻY OD SPRAWNOŚCI LIDERA W PEŁNIENIU W.W. FUNKCJI
- REAKTYWNOŚĆ NA ZMIANY UZALEŻNIONA OD POSTAWY LIDERA - MISTRZA





KULTURA RZEMIOSŁA – ORGANIZACJA „HEFAJSTOS”

- ZESPÓŁ RZEMIEŚLNIKÓW
- DEMOKRATYCZNY SYSTEM ZARZĄDZANIA GRUPĄ FACHOWCÓW
- KLAROWNY PODZIAŁ RÓL / ZADAŃ OPARTY O KWALIFIKACJE I KOMPETENCJE CZŁONKÓW ZESPOŁU
- SPORY ZAKRES SWOBODY DECYZYJNEJ W OPARCIU O FACHOWOŚĆ CZŁONKÓW ZESPOŁU
- DUŻY STOPIEŃ KOOPERACJI – EFEKT SYNERGICZNY
- KOMUNIKACJA WIELOSTRONNA, SFORMALIZOWANA
- DEMOKRATYCZNY / KOLEGIALNY SYSTEM DYSTRYBUCJI ZASOBÓW
- DEMOKRATYCZNY / KOLEGIALNY SYSTEM PODZIAŁU NAGRÓD
- DEMOKRATYCZNY / KOLEGIALNY SYSTEM KONTROLI
- DEMOKRATYCZNY / KOLEGIALNY SYSTEM REAKCJI NA ZMIANY





KULTURA SPRAWIEDLIWOŚCI / EGALITARYZMU – ORGANIZACJA „TEMIDA”

- NACZELNYM MOTYWEM JEST RÓWNOUPRAWNIENIE W DOSTĘPIE DO ZASOBÓW, PODZIALE PRACY, DECYZYJNOŚCI, ITP.
- SILNE POCZUCIE SPRAWIEDLIWOŚCI SPOŁECZNEJ
- STRUKTURA SFORMALIZOWANA Z CIASNYMI PROCEDURAMI, GWARANTUJĄCYMI RÓWNOUPRAWNIENIE I RÓWNY DOSTĘP DO ZASOBÓW
- CZYTELNE, SFORMALIZOWANE SYSTEMY KONTROLI, MOTYWACJI
- KOMUNIKACJA WIELOSTRONNA, SFORMALIZOWANA, OTWARTA
- BRAK WRAŻLIWOŚCI NA ZMIANY
- BRAK MOTYWACJI DO KREATYWNOŚCI
- ZAGROŻENIE POJAWIENIA SIĘ ROSZCZENIOWYCH POSTAW
- DEMOTYWACJA NAJLEPSZYCH CZŁONKÓW ZESPOŁU





KULTURA KONKURENCJI – ORGANIZACJA „HERMES”

- UMOWNA (RACZEJ NIEFORMALNA) STRUKTURA GRUP KONKURUJĄCYCH
- CZYTELNY SYSTEM DYSTRYBUCJI ZASOBÓW
- SPORY ZAKRES AUTONOMII DECYZYJNEJ GRUP W RAMACH PRYZNANYCH ZASOBÓW
- DUŻY STOPIEŃ KONKURENCJI I WSPÓŁZAWODNICTWA
- SYSTEM MOTYWACJI BAZUJĄCY NA REZULTATACH WSPÓŁZAWODNICTWA
- KOMUNIKACJA ZAKŁÓCONA – LUKI W KANAŁACH INFORMACYJNYCH
- NATURALNA REAKTYWNOŚĆ NA ZMIANY
- NATURALNA KREATYWNOŚĆ CZŁONKÓW ZESPOŁU
- MOBILIZACJA DO WYSOKIEJ EFEKTYWNOŚCI





KULTURA KONFLIKTU – ORGANIZACJA „ARES”

- FORMALNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA
- ODRĘBNOŚĆ DECYZYJNA I ZASOBOWA CZŁONKÓW LUB GRUP
- OSTRA, KONFLIKTOGENNA KONKURENCJA
- SILNA MOBILIZACJA – ZAGRZEWANIE DO WALKI
- KONCENTRACJA NA WYGRANEJ NIE NA PROBLEMACH
- NIEEFEKTYWNOŚĆ WYKORZYSTANIA ZASOBÓW
- ZAKŁÓCONA KOMUNIKACJA – OGRANICZONE KANAŁY INFORMACYJNE
- REAKTYWNOŚĆ WOBEC ZMIAN
- BEZRADNOŚĆ LIDERA
- POJAWIANIE SIĘ LIDERÓW NIEFORMALNYCH





CO NALEŻY OKREŚLIĆ?

- IDENTYFIKACJA POŻĄDANYCH CECH OSOBOWOŚCIOWYCH CZŁONKÓW ZESPOŁÓW – ROZRÓŻNIENIE DLA 9 MODELI ZESPOŁÓW BADAWCZYCH;
- BUDOWA PROFILU LIDERA DLA 9 MODELI ZESPOŁÓW BADAWCZYCH;
- UWZGLĘDNIENIE POWYŻSZYCH W APLIKACJI





MODELE ARCHITEKTURY ZESPOŁÓW BADAWCZYCH

1. ZEUS (WŁADZA FORMALNA)
2. APOLLO (ROLA / FUNKCJA)
3. ATENA (ZADANIA / CELE)
4. DIONIZOS (OSOBY / GWIAZDY)
5. GAJA (GENIUSZ / DOŚWIADCZENIE)
6. HEFAJSTOS (RZEMIOSŁO)
7. TEMIDA (SPRAWIEDLIWOŚĆ / EGALIZTARYZM)
8. HERMES (KONKURENCJA)
9. ARES (KONFLIKT)





ODWOŁANIE BIBLIOGRAFICZNE

Zelek A., *Starzy i nowi bogowie organizacji. Motywy kształtowania architektury zespołów badawczych*, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, www.team.wi.zut.edu.pl, opublikowany w roku: 2009, dostępny w dniu: dd-mm-rrrr.

