

*Marek Bugdol*

# Metody zarządzania zintegrowanego

Analizując podstawowe założenia teorii zarządzania zintegrowanego należy mieć na uwadze kilka tez:

■ Teoria zarządzania zintegrowanego jest ograniczona swoim społecznym wymiarem i dlatego zawiera przede wszystkim metody i sposoby zarządzania zasobami ludzkimi, organizacją przedsiębiorstwa i jego wewnętrzną kulturą.

■ Opisane poniżej metody należy traktować jako pewne wskazówki, ogólne wytyczne, których rozwinięcie można odnaleźć w literaturze przedmiotu.

■ Analiza tekstu może stwarzać przekonanie o tym, że poszczególne czynności składające się na integrację normatywną, funkcjonalną, komunikatywną i kulturową uzupełniają się wzajemnie (a niekiedy wręcz nakładają się na siebie). Taki pozorny nieład wynika z umownego podziału integracji.

■ Teoria zarządzania zintegrowanego jest uzupełnieniem współczesnych koncepcji zarządzania. Przypomina nam o tym, że zakład pracy ma budowę systemową, składa się z wielu współzależnych elementów.

■ Wyrażone w tekście poglądy powstały jako efekt przemysłu po analizie prac z zakresu socjologicznej teorii integracji\*).

Teoria zarządzania zintegrowanego zakłada kształtowanie sfery funkcjonalnej przedsiębiorstwa poprzez metodę podziału kompetencji, określanie uprawnień do podejmowania decyzji, przeciwdziałanie autonomizacji oraz metodę depersonalizacji i obiektywizacji czynności.

Wszystkie wymienione powyżej metody i sposoby działań integrujących są oczywiście znane praktykom przemysłowym, szczególnie tym, którzy wykorzystują zdobycze socjotechniki i psychologicznej teorii wywierania wpływów społecznych.

Brakuje jednak opracowań, które wyjaśniałyby skomplikowane mechanizmy procesów scalających w nowej rzeczywistości społecznej, w dobie przekształceń strukturalnych oraz coraz powszechniejszego stosowania filozofii zarządzania przez jakość (TQM) i *reengineeringu*.

Metoda podziału kompetencji polega na takim uzgodnieniu i podzieleniu zadań, aby zakład pracy jako organizacja celowa zrealizował swoją strategię. W filozofii TQM podział kompetencji nabiera nowego wymiaru, jest inny niż w przedsiębiorstwie *stricte* funkcjonalnym. Przede wszystkim charakter kompetencji wynika z ogólnego przesłania TQM: „Wszyscy jesteście odpowiedzialni za jakość”. Ważne jest, aby wszy-

scy pracownicy znali kompetencje innych komórek organizacyjnych i współpracowników.

Wymaga tego chociażby koncepcja klienta wewnętrznego. W zarządzaniu integracyjnym dąży się do tego, aby kompetencje zadaniowe (o zakresie realizowanych zadań, celach pracy) i kompetencje decyzyjne (o progu możliwości wpływania na bieg wydarzeń) były ściśle określone, zaakceptowane i znane w układzie: klient wewnętrzny – wykonawca – klient zewnętrzny.

Podział kompetencji w ramach jednego procesu jest niezmiernie istotny w koncepcji *reengineeringu*. Wyznaczanie ról i pozycji w obrębie jednej grupy pracowniczej musi być maksymalnie oszczędne. Z całą pewnością *reengineering* poprzez radykalne uproszczenie procesów zmniejsza obawę o dublowanie czynności.

Określanie uprawnień do podejmowania decyzji, jako jeden z głównych czynników integracji funkcjonalnej, związane jest z procesem decentralizacji, delegowania władzy i uprawnień na niższe szczeble struktury. W ten sposób decyzje zapadają znacznie szybciej, a co istotniejsze – są one podejmowane przez tych pracowników, którzy w rzeczywistości zarządzają procesem.

Ważnym zabiegiem jest przeciwdziałanie autonomizacji poszczególnych grup (np. wydziałów). Dla przedsiębiorstwa, jako całości, niebezpiecznym mechanizmem jest wzrost partykularyzmu i autonomizacji jakiegś grupy pracowniczej, który dokonuje się bez zwracania uwagi na konsekwencje, jakie to przynosi dla całej społeczności. Środki działania są ograniczone, dlatego należy dążyć do tego, aby poszczególne komórki organizacyjne nie zabiegały o zwiększone środki materialne, większą liczbę etatów, nie zabezpieczały się przed kontrolą i nie zawiązywały nieformalnych kontaktów.

Środki zaradcze, przeciwdziałające nadmiernej autonomizacji, polegają na wprowadzeniu instytucji kontrolnej (np. rewizji gospodarczej, komisji rewizyjnej).

Inną metodą jest takie określanie zadań, aby ich realizacja była uzależniona od kilku komórek organizacyjnych.

Wydaje się, że *reengineering* minimalizuje rolę i znaczenie autonomizacji poprzez budowanie przedsiębiorstwa opartego na przebiegu istotnych procesów, a nie na komórkach organizacyjnych.

Metoda depersonalizacji czynności ma doprowadzić do zmniejszenia wpływu sił odśrodkowych, czyli różnorodności celów i dążeń poszczególnych pracowników, których nadmierna kumulacja doprowadzić może do dezintegracji. Depersonalizacja czynności polega na takim zaprojektowaniu poszczególnych zadań, aby ich sposób i rodzaj wykonania był niezależny od tego, kto je wykonuje. Depersonalizacji pomagają obiektywizacja, wykluczająca dowolność w podejmowaniu decyzji i wykonywaniu zadań. Organizacje dzięki różnym zabiegom zmierzają do zmuszenia pracowników, aby postępowali oni zgodnie z celami grupy. Obok systemu kar i nagród ważną rolę odgrywa hierarchizacja struktury. Integracji funkcjonalnej sprzyja przekonanie pracowników o tym, że ludzie są wzajemnie sobie potrzebni. Jest znacznie lepsze i efektywniejsze niż niektóre inne metody.

Podział kompetencji, ustalenie zasad podejmowania decyzji, ograniczenie autonomizacji i depersonalizacja czynności to metody, które są wprowadzane poprzez wewnętrzne zarządzenia, polecenia służbowe, wszelkiego rodzaju regulaminy i pisma okólne. Żle rozumiane metody integracyjne mogą ograniczyć swobodę działania („mechanizują” przedsiębiorstwo, unifikują zachowania i ograniczają inicjatywę). Najważniejszym zadaniem jest więc określenie granicy pomiędzy niezbędnym stopniem uporządkowania organizacji a destrukcyjnym zbiurokratyzowaniem (socjologowie pracy przedkładają metody integracji normatywnej nad integrację funkcjonalną).

Żadne sposoby kontroli, normowania i unifikacji nie zastąpią psychicznej (wewnętrznej) identyfikacji z normami i celami grupy. Co więcej, powszechnie wiadomo, że jednostka realizuje cele grupy tylko wówczas, gdy nie są one sprzeczne z jej indywidualnymi dążeniami. Wszak poprzez różne formy przymusu można doprowadzić do tego, aby jednostka postępowała wbrew własnym celom. Rzeczywiście zaangażowanie pracowników, wyrażające się m.in. inicjatywą, osiąga się jednak nie poprzez przymus, lecz poprzez psychiczną akceptację obowiązujących norm. Integracja funkcjonalna posługuje się metodami strukturalnymi, takimi, które wprowadzają niezbędny poziom ładu organizacyjnego, wyznaczają jednostce jej miejsce w przedsiębiorstwie, określają zadania i cele oraz możliwości decyzyjne.

Zarówno TQM, jak i *reengineering*, są bardzo bliskie założeniom teorii zarządzania zintegrowanego poprzez sposób, w jaki motywowani są pracownicy. Na dalszy plan schodzą środki kontroli społecznej, a do głosu dochodzi m.in. odpowiedni zaprojektowany proces oraz przekonanie pracowników, że ich praca ma realny wpływ na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa i przyczynia się do osiągania celów jakościowych.

Teoria zarządzania zintegrowanego w sferze normatywnej polega na stosowaniu metody ograniczania heterogeniczności grup pracowniczych, zapobieganiu występowania konfliktu ról i nadmiernej ruchliwości społecznej oraz metody normatywnego wpływu społecznego. Im większy poziom heterogeniczności gru-

py, a więc niejednorodności, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia dezintegracji.

Niejednorodność spowodowana jest czynnikami endogenicznymi, tzn. takimi, które mają swoje źródła wewnątrz przedsiębiorstwa, i czynnikami egzogenicznymi, tj. takimi, których źródeł należy upatrywać w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Pracownicy tworzący grupę (lub powiązani warunkowaniami procesowymi) różnią się między sobą wykształceniem, przynależnością do różnych klas społecznych, wzorcami kulturowymi, wyznawaną religią itp. Z całą pewnością heterogeniczność jest stanem pożądanym. Zbyttna jednak złożoność i zróżnicowanie pomiędzy pracownikami prowadzi do dezintegracji. Wprowadzenie metody ograniczenia heterogeniczności polega m.in. na:

- przeprowadzaniu doboru z uwzględnieniem informacji o cechach społeczno-demograficznych,
- wpływaniu na postawy pracownicze w trakcie pracy zawodowej,
- kreowaniu wzorców zachowań pracowniczych (np. kodeksów etycznych),
- niwelowaniu różnic poprzez system szkoleń pracowniczych,
- stwarzaniu możliwości częstych kontaktów społecznych (i bytności w grupie).

Problem występowania konfliktu ról, a więc sytuacji, w której pracownicy pełniący różne role społeczne (np. z powodu uczestniczenia w pracach różnych zespołów) odstępują od wzorców przyjętych w jednej grupie, przyjmują postawy konformistyczne bądź wyznają na przemian różne systemy norm, jest szczególnie wyraźny w nowoczesnych koncepcjach zarządzania.

Większość z nich opowiada się za wprowadzaniem zespołowych metod pracy. Powszechnie wykorzystuje się potencjał twórczy kół jakości, grup sterujących, zespołów ds. *reengineeringu*, grup produktywności itp. Praktyczna uwaga wynikająca z teorii konfliktu społecznego jest więc taka, aby nie powodować czynników sprzyjających pojawianiu się konfliktu ról. Ponieważ każdy człowiek pełni różne role społeczne (rolę ojca, pracownika, członka różnych organizacji, przyjaciela itp.), dlatego konflikt ról jest zjawiskiem naturalnym. W zakładzie pracy z konfliktem ról mamy do czynienia w sytuacji, w której pracownik musi podjąć decyzje bądź działania odmiennie oceniane w różnych grupach uczestnictwa (np. celem koła jakości jest zmiana systemu płac, gdyż taka zmiana doprowadzi do wzrostu jakości; celem pracowników jest utrzymanie dotychczasowego systemu, który pozwala im na uzyskiwanie pensji).

Zjawisko nadmiernej ruchliwości (przedmiot badań amerykańskiego socjologa C. Angella) występuje w przedsiębiorstwie, którego struktura organizacyjna lub charakter pracy nie pozwalają na stałe uczestnictwo w grupach pracowniczych, a tym samym uniemożliwiają zatrudnionym zapoznanie się z obowiązującymi normami i ich adaptowanie (uznanie za własne). Olbrzymią rolę w ograniczaniu negatywnych



następstw ruchliwości społecznej ma do odegrania system informacji. Nie zastąpi on jednak bezpośrednich interakcji społecznych, stosunków międzyludzkich. Problem ruchliwości jest powiązany z umiejętnościami interpersonalnymi pracowników. Zarówno w *reengineeringu*, jak i w filozofii TQM, ważna jest szczególnie umiejętność kontaktowania się ze współpracownikami oraz umiejętność poznawania ich potrzeb i własnych powinności wobec tzw. klienta wewnętrznego. Nadmierna ruchliwość, powodująca izolację społeczną, jest zjawiskiem negatywnym. Inaczej jednak odnosimy ją do zadań, jakie mają do spełnienia dzisiejsi przełożeni.

Niektóre metody (np. *management by walking*) zakładają, że przywódca dąży do bezpośrednich kontaktów z pracownikami.

Normatywny wpływ społeczny jest zjawiskiem powszechnie znanym przedstawicielom nauk społecznych, a psychologom społecznym w szczególności.

Sądzę, że ze względu na praktyczny aspekt tej teorii można ją uznać za metodę wpływania na poziom integracji normatywnej. Przypomnieć należy kilka zasad normatywnego wpływu społecznego.

Wykorzystuje on potrzebę każdego człowieka do bycia akceptowanym i lubianym. Człowiek jest istotą społeczną, przyjmującą postawę konformistyczną ze względu na pragnienie bycia docenianym przez innych. Reguły normatywnego wpływu społecznego obowiązują w grupach pracowniczych. Poszczególne jednostki uznają normy grupowe, gdyż:

- chcą uniknąć konsekwencji opierania się normatywnemu wpływowi (ignorancja, izolacja czasu itp.),
- chcą korzystać z przynależności grupowej (wsparcie emocjonalne, pomoc zawodowa itp.).

Pracownik podporządkowuje się normatywnemu wpływowi często bezrefleksyjnie, gdy grupa jest jednomyślna w swoim działaniu (realizuje te same cele, dzieli te same przekonania itp.), gdy zależy mu na tej grupie (jest ona dla niego atrakcyjna) oraz kiedy posiada pewne psychiczne predylekcje.

W integracji normatywnej postępowanie pracowników (rzeczywiste, a nie deklarowane) jest zgodne z normami i wzorami zachowań obowiązującymi w przedsiębiorstwie. Dotychczas sądzono, że dobrym instrumentem kształtowania zachowań pracowniczych jest system kar i nagród (słowem – dyscyplina pracownicza), który pomimo szczytnych zamiarów (preferowania nagród) był systemem rygorystycznym. Pewnym przełomem jest koncepcja zarządzania bez karan, autorstwa D. Grote.

Trzecia sfera zarządzania zintegrowanego – komunikatywna, sprowadza się do tworzenia kanałów przekazu informacji i sieci komunikacyjnej, niwelowania barier komunikacyjnych, kreowania wysokiego stopnia asymilacji i mobilizacji.

Bardzo ważnym czynnikiem integracji komunikatywnej jest stworzenie techniczno-organizacyjnych warunków przekazu informacji. Technicznymi środkami są zazwyczaj wszelkiego rodzaju media zakładowe. Warto w tym miejscu zasygnalizować, że przekaz

informacyjny obejmuje nie tylko media będące do dyspozycji przełożonych wewnątrz przedsiębiorstwa, ale również środki przekazu zewnętrzne (np. gazety regionalne), które kształtują opinię o przedsiębiorstwie niejako z zewnątrz.

Warunkiem integracji komunikatywnej jest stworzenie odpowiednich unormowań organizacyjnych. Pracownicy muszą mieć możliwość częstych spotkań, tak w obrębie własnej grupy, jak i w układach przełożony – podwładny. O tej prawidłowości pamiętają laureaci Europejskiej Nagrody Jakości, którzy prowadzą politykę „otwartych drzwi”. Doskonałą okazją do spotkań jest wspólna praca nad polityką i strategią przedsiębiorstwa, ustalanie celów działalności, uczestnictwo w interdyscyplinarnych grupach pracowniczych itp.

Innym sposobem integracji komunikatywnej jest niwelowanie barier komunikacyjnych, które – jak wykazał T.M. Newcomb – wzmacniają stosunki antagonistyczne. Wpływ stosunków międzyludzkich na jakość pracy i produktu jest niezaprzeczalny. W zakładzie pracy, tak jak w każdej grupie, ludzie wchodzą ze sobą w stosunki subiektywne, niezależne od obiektywnych nastawień. Stąd niwelowanie barier komunikacyjnych jest powinnością decydentów przemysłowych.

Bariery te mogą mieć charakter organizacyjny (wynikający ze struktury przedsiębiorstwa, organizacji pracy itp.), psychologiczny (mający źródła w jednostce, jej uprzedzeniach, postawach pracowniczych) i socjologiczny (związany z rolami społecznymi, procesami grupowymi). Negatywnym wskaźnikiem integracji komunikatywnej jest liczba pracowników, którzy pozostają w całkowitej lub częściowej izolacji społecznej.

Izolacja z kolei jest przyczyną zjawisk patologicznych. Z barierą komunikacyjną wiąże się również zjawisko uprzedzenia. Socjologowie przypominają, że uprzedzenia obejmują bardziej te osoby, które utrzymują kontakty, aniżeli te, które są przedmiotem kontaktów. Według jednej z hipotez, obecność barier komunikacyjnych jest zewnętrznym objawem istniejącego uprzedzenia.

Zjawisko asymilacji i mobilizacji – analizowane w aspekcie makrostruktur (m.in. przez K.W. Deutscha) – można również odnieść do procesów integracyjnych zakładu pracy. Asymilacja jest pojęciem, które w zasadzie można zaszeregować do integracji kulturowej. Wyraża się ona wspólnym językiem i wspólną kulturą. Asymilować się to tyle, co upodabniać się do innych, przyjmować te same normy, reguły postępowania, wartości etc. Można powiedzieć, że wysoki stopień asymilacji ułatwia komunikację społeczną (pracownicy operują takim samym, zrozumiałym dla wszystkich językiem). Z drugiej zaś strony, sam proces komunikacji jest warunkiem koniecznym asymilacji. Mobilizacja zmierza do uaktywniania pracowników w celu wyrobienia postaw sprzyjających komunikacji społecznej i łagodzenia stosunków antagonistycznych. Sfera komunikatywna zarządzania zintegrowanego polega więc, w dużym uproszczeniu, na kształ-

towaniu stosunków międzyludzkich, wpływaniu na postawy pracownicze oraz na stwarzaniu warunków techniczno-organizacyjnych komunikacji i informacji. Nie wolno również zapominać o takich problemach, jak: trafność przekazu, rodzaje spotkań i narad informacyjnych, miejsce i częstotliwość wymiany informacji oraz zagadnienia związane z podejmowaniem decyzji.

Wydaje się, że nowoczesne koncepcje zarządzania sprzyjają integracji komunikatywnej poprzez delegowanie władzy i uprawnień, dążenie do bezpośrednich kontaktów społecznych i relacji typu *face to face*, wykorzystywanie sprzężenia zwrotnego i uaktywniania pracowników w procesie podejmowania decyzji. Bardzo dobre rezultaty można osiągnąć dzięki takim metodom, jak zarządzanie przez cele lub *Quality Policy Deployment*.

Najtrudniejszym do omówienia rodzajem integracji jest integracja kulturowa, stanowiąca w pewnym sensie rezultat procesu dopasowywania wzorców społeczno-kulturowych pracowników do wzorców obowiązujących w przedsiębiorstwie. W rzeczywistości powoływanie się na pojęcie integracji kulturowej może służyć tylko i wyłącznie celom metodologicznym lub praktycznym. Tak naprawdę, integracja kulturowa jest pojęciem niezmiernie bogatym, w którym bez trudu można odnaleźć wszystkie pozostałe typy integracji.

Zarządzanie sferą kulturową polega m.in. na: kształtowaniu wewnętrznej kultury przedsiębiorstwa i odpowiednim określaniu wielkości grup pracowniczych. Metodami pomocniczymi – podobnie jak w innych typach integracji – będą nabór i dobór do zespołów pracowniczych (ograniczający różnicowanie kulturowe), szkolenie zawodowe (którego celem jest zaakceptowanie kultury współpracowników) oraz docenianie znaczenia dyscypliny nieformalnej (kształtującej w dużej mierze wzorce kulturowe pracowników).

Procesowi tworzenia się kultury w dzisiejszych przedsiębiorstwach służą następujące zabiegi:

- uczestnictwo w wytyczaniu celów działalności, które jest podstawą do odczuwania dumy z faktu bycia współtwórcą sukcesu firmy,
- wytwarzanie zewnętrznych przejawów kultury (symbole, specyficzny ubiór, zasady etyczne, wizerunek zewnętrzny itp.),
- wyrabianie poczucia bezpieczeństwa (psychicznego, materialnego itp.) i wspólnoty.

Dużą rolę w kształtowaniu kultury przedsiębiorstwa mają oczywiście do odegrania przełożeni. To od ich postawy uzależnione jest poczucie odrębności i dumy. Ważnym zabiegiem jest podnoszenie stopnia atrakcyjności grupy i harmonizacja celów i norm oraz zgodne z nimi działanie. Wprowadzając teorię zarządzania zintegrowanego należy pamiętać o tym, że rzeczą niezmiernie istotną jest odpowiednia wielkość grup pracowniczych. W dużej grupie występuje znaczne różnicowanie, wyrażające się różnymi oczekiwaniami, preferencjami, odmiennym pojmowaniem celów i norm etc. Proces integracji jest więc znacznie utrudniony. Wspieranie efekty można osiągnąć poprzez stwo-

rzenie możliwości dobrowolnego zrzeszania się w ramach grup pracowniczych. Ważne jest, aby przywódcy grupowi mieli możliwość dokonywania wyboru opierając się na więzach koleżeńskich czy przyjacielskich. Trudno jednoznacznie określić wielkość grup pracowniczych. Niech więc wskazówką będzie jedna z zasad normatywnego wpływu społecznego, według której ludzie podporządkowują się grupie, gdy ta liczy co najmniej trzy osoby. Zbyt liczna grupa to po prostu taka, w której zagrożone są bezpośrednie interakcje pracownicze. Uczestnicy grupy muszą mieć możliwość uczenia się poprzez modelowanie, czyli przyswajanie sobie wzorców zachowawczych od współpracowników.

Reasumując dotychczasowe rozważania nad praktycznymi możliwościami wprowadzania teorii zarządzania zintegrowanego, zaproponować należy kilka ogólnych wskazówek:

- Bardzo ważną rolę w zarządzaniu integracyjnym pełni dobór zawodowy, który musi zmierzać do ograniczenia heterogenności, a równocześnie do zatrudnienia osób charakteryzujących się tzw. osobowością nowoczesną – o rozbudowanej potrzebie osiągania sukcesów, wysokim poziomie empatii, orientacji na teraźniejszość i przyszłość, skłonności do podejmowania ryzyka, predyspozycji i predylekcji do innowacji.
- Wszystkim pracownikom należy stworzyć organizacyjne i techniczne warunki do częstych kontaktów, wymiany doświadczeń i informacji. Ważna jest możliwość uczestniczenia w pracach grupy, możliwość zapoznania się z obowiązującymi normami i wzorcami zachowań pracowniczych.
- Każde przedsiębiorstwo musi kształtować wewnętrzną, specyficzną kulturę, która jest istotnym czynnikiem więziotwórczym i wpływa na efekty ekonomiczne (o czym ponad dwadzieścia lat temu przekonał się Japończycy).
- Nowoczesne przedsiębiorstwo jest w dalszym ciągu przedsiębiorstwem, w którym dostrzec można ład organizacyjny, czytelny podział kompetencji i obowiązków, ustalone progi decyzyjne.
- Teoria zarządzania zintegrowanego potwierdza olbrzymią rolę szkolenia i doskonalenia zawodowego, procesów motywowania, mechanizmów kształtowania postaw i stosunków międzyludzkich.

Marek Bugdol

\*) W. JACHER, *Zagadnienia integracji systemu społecznego*, Warszawa 1976, *Metodologiczne problemy socjologii pracy* (red. W. JACHER), Katowice 1997, J. TUROWSKI, *Socjologia. Male struktury społeczne*, Lublin 1993, R. GANSER, *Integration der Mitarbeiter*, München 1998, J. ZIELENIEWSKI, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1978.