



INTEGRACJA PRACOWNIKÓW WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

Elżbieta Robak

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule przedstawiono zagadnienia dotyczące integracji pracowników, odwołując się zarówno do teoretycznych podstaw integracji społecznej, jak i do empirycznych odniesień związanych z działaniami integracyjnymi podejmowanymi we współczesnych organizacjach. Szczególną uwagę w rozważanej problematyce zwrócono na znaczenie integracji pracowników, a także na uwarunkowania zarządzania procesami integracyjnymi. Poruszane zagadnienia analizowano, odwołując się do literatury przedmiotu oraz źródeł internetowych obrazujących działania współczesnych organizacji w zakresie integracji pracowników. Badania literaturowe uzupełniono wynikami przeprowadzonych grupowych wywiadów zogniskowanych z osobami pracującymi zawodowo. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na możliwości, jakie dla budowania społecznego potencjału współczesnych organizacji stwarza integracja pracowników.

Słowa kluczowe: integracja społeczna, integracja pracowników, zarządzanie procesem integracji pracowników

Wprowadzenie

Jak uruchamiać i wspierać mechanizmy integracyjne we współczesnych organizacjach? Co leży u podstaw procesu łączącego poszczególnych pracowników, wraz z ich indywidualnymi wartościami, normami, interesami i aspiracjami, który w efekcie pozwala zbudować skoordynowaną całość realizującą wspólne cele? Jakie czynniki sprzyjają integracji pracowników, a jakie działają dezintegrująco? Poszukiwanie odpowiedzi na powyższe pytania i wiele innych zagadnień związanych z integracją pracowników stanowi ważny obszar nie tylko dociekań badawczych, ale codziennej praktyki kadry kierowniczej współczesnych organizacji. Oprócz wiedzy i umiejętności zatrudnionych osób – to bowiem zdolność budowania więzi społecznych w celu realizacji wspólnych wartości jest istotną determinantą ich rozwoju. W tym kontekście nie sposób przecenić znaczenia działań organizacyjnych kształtujących integrację pracowników, które w dużej mierze decydują o możliwości harmonijnej współpracy w osiągnięciu wspólnych dążeń.

Celem niniejszych rozważań jest zwrócenie uwagi na możliwości, jakie dla budowania społecznego potencjału współczesnych organizacji stwarza integracja

pracowników. W przedstawieniu tej problematyki odwołano się do teoretycznych podstaw integracji społecznej, podkreślając jej znaczenie dla kreowania efektywnie funkcjonujących, zintegrowanych organizacji. Odniesieniem do literatury przedmiotu jest zgromadzony poprzez badania własne materiał empiryczny. Na podstawie przeprowadzonych grupowych wywiadów zogniskowanych z osobami pracującymi zawodowo analizowane są między innymi takie kwestie jak: ocena integracji pracowników w miejscu pracy badanych, czynniki integrujące i dezintegrujące oraz podejmowane działania integracyjne.

Teoretyczne podstawy integracji społecznej

Integracja społeczna to ogół stosunków i zależności tworzących się w toku bezpośredniej społecznej styczności ludzi. Integracja społeczna określana bywa jako stan lub proces zachodzący w społeczeństwie, polegający na tym, że jego poszczególne elementy przejawiają tendencje do scalania się w harmonijną i skoordynowaną funkcjonalną całość¹. Integracja ta związana jest z likwidowaniem barier uniemożliwiających lub utrudniających nawiązywanie kontaktów pomiędzy jednostkami lub grupami społecznymi. Jako zwartość społeczna zharmonizowanie wszystkich elementów układu społecznego – integracja – wyraża się między innymi akceptacją wspólnych systemów wartości, norm i ocen.

Przywołując teoretyczne podstawy analizy integracji, nie sposób pominąć podziału W.S. Landeckera, który w celu pojęciowego uporządkowania wyróżnił jej cztery podstawowe typy, a mianowicie integrację kulturalną, normatywną, funkcjonalną i komunikacyjną². Wyróżnione przez Landeckera typy integracji w praktyce funkcjonowania organizacji wzajemnie się przenikają i wspólnie składają na ten sam proces, jednak podział ten stanowi istotną inspirację dla wielu badaczy tego zagadnienia. Koncepcja ta przywoływana była między innymi w pracach J. Turowskiego³, W. Jachera⁴, G. Nowackiego⁵.

J. Turowski podział Landeckera ujmuje syntetycznie, sprowadzając dwa pierwsze typy integracji do integracji normatywnej, a pozostałe do integracji funkcjonalnej. Integrację normatywną rozumie on, jako „stan i stopień, w jakim systemy wartości wyznawane przez członków grupy i ich zachowania są zgodne z systemami wartości i wzorami zachowań, obowiązującymi w danej grupie”⁶. Integrację funkcjonalną określa natomiast jako „stan i stopień zgodności ról społecznych pełnionych przez członków grupy oraz funkcji i zadań wykonywanych przez instytucje

¹ K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, Graffiti, Toruń 1997, s. 85-86.

² W.S. Landecker, *Types of Integration and Their Measurement*, „American Journal of Sociology” 1950, Vol. 56(4), s. 332-340, za: G. Nowacki, *Teoria integracji społecznej w ujęciu Wernera S. Landeckera oraz jego polskich kontynuatorów*, [w:] *Integracja społeczna – między teorią a praktyką*, red. G. Nowacki, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2008.

³ J. Turowski, *Socjologia. Małe struktury społeczne*, Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2001.

⁴ W. Jacher, *Zagadnienia integracji systemu społecznego. Studium z zakresu teorii socjologii*, PWN, Warszawa-Wrocław 1976.

⁵ G. Nowacki, *Teoria integracji ...*, op. cit.

⁶ J. Turowski, *Socjologia ...*, op. cit., s. 131.

grupowe z rolami i funkcjami im przypisywanymi oraz stopień i stan, w jakim wykonują je w sposób zharmonizowany⁷.

Zdaniem G. Nowackiego integracja jest synonimem spójności, mechanizmu koordynacji funkcji systemu, ale również działania i adaptacyjności (dopasowywania się) ludzi do wymogów realnie istniejącego systemu i jego wartości, norm oraz instytucji i sposobów komunikacji społecznej⁸.

Integracja dotyczy osób oraz występujących pomiędzy nimi powiązań i interakcji, a jej istotą jest proces dopasowywania się i uzgadniania części składowych zbiorowości społecznej, którymi są kultura, normy społeczne, wzory osobowe, role i funkcje wynikające z podziału pracy, zachowania się członków grupy i sposoby ich wzajemnego komunikowania się⁹.

Integracja pracowników a integracja organizacyjna

Proces integrowania pracowników wiąże się z tworzeniem ze zbioru indywidualności harmonijnie współpracującego zespołu. Działania z zakresu integrowania zespołów są nie tylko oddziaływaniem na pojedynczych pracowników, ale przede wszystkim wpływają na rozwój całego potencjału społecznego organizacji¹⁰. Integracja oznacza zakres, w jakim jednostki organizacji muszą ze sobą współpracować w sposób sprawny i skoordynowany¹¹. Dla W. Jachera to dynamiczny stan równowagi społecznej wśród załogi danego przedsiębiorstwa. Do elementów, które należy zintegrować, zalicza on ludzi wraz z ich zachowaniami, cechami i stanami, a także rzeczy i przedmioty, którymi się posługują¹².

W literaturze przedmiotu integrację organizacyjną rozpatruje się w kontekście osiągania stanu względnej zgodności pomiędzy celami jednostki i organizacji, do której ta jednostka należy. Tylko wtedy bowiem jednostka akceptuje i realizuje cele organizacji, gdy nie są one sprzeczne z jej indywidualnymi celami i dążeniami. Jednak, jak twierdzi J. Sztumski, nie sposób wyobrazić sobie sytuację, w której wszyscy członkowie w pełni identyfikowaliby się z organizacją. Dlatego dostatecznym warunkiem integracji organizacyjnej jest, aby ogólne, kierunkowe cele firmy odpowiadały celom pracowników¹³. Stopień integracji załogi z przedsiębiorstwem, według tego autora, zależy od wielu różnorodnych czynników ogólnospołecznych i wewnątrzorganizacyjnych, a także od indywidualnych cech charakterologicznych jednostek i specyfiki grup pracowniczych¹⁴.

⁷ Ibidem, s. 131.

⁸ G. Nowacki, *Zamiast wstępu*, [w:] *Integracja społeczna ...*, red. G. Nowacki, op. cit., s. 7.

⁹ G. Nowacki, *Teoria integracji ...*, op. cit., s. 30.

¹⁰ *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 158-159.

¹¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 385.

¹² W. Jacher, *Integracja ideałem, a konflikt złem?*, [w:] *Człowiek i praca. Alfabet wiedzy o pracy ludzkiej*, red. W. Jacher, Instytut Śląski w Opolu, Opole 1979, s. 51.

¹³ J. Sztumski, *Socjologia pracy*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 1997, s. 159-160.

¹⁴ Ibidem, s. 160.

Według T. Listwana integracja pracowników jest pojęciem dwuaspektowym składającym się z jednej strony z integracji organizacyjnej, z drugiej strony natomiast z integracji społecznej. Poprzez integrację organizacyjną rozumie on relację zachodzącą między pracownikami, jako jednostkami, a firmą, jako całością. Polega ona na tym, że pracownicy akceptują cele organizacji i dążą do ich realizacji, widząc w tym swoją indywidualną korzyść¹⁵.

Dla procesu integracji ważne są uznawane i przestrzegane przez pracowników i kierowników wartości etyczne i normy moralne. Akceptacja tych wartości i norm powoduje zbliżenie się pracowników do siebie i wyznacza wzorce właściwego zachowania¹⁶.

Pomiędzy ludźmi funkcjonującymi w jednej organizacji, pracującymi w jednej hali produkcyjnej czy biurze pojawiają się wzajemne powiązania wynikające z uczestnictwa w danym procesie pracy. Sprzyja temu bezpośrednia styczność tych osób i wzajemne uzupełnianie się przy realizacji różnych zadań produkcyjnych czy usługowych. Względna trwałość stosunków międzyludzkich w odniesieniu do pracowników danej organizacji powoduje, że powstaje wśród nich swoista więź społeczna. Uwidacznia się ona, kiedy współpracujący ze sobą ludzie wykazują nie tylko wzajemne zainteresowanie sobą, ze względu na powiązania rzeczowe, ale również ze względu na wzajemne stosunki uczuciowe, jakie żywią do siebie, stykając się ze sobą w miejscu pracy. Ten teoretyczny podział na więź przedmiotową i więź osobistą w rzeczywistości oznacza więzi między ludźmi, w których dominują elementy przedmiotowe – rzeczowe albo osobiste.

J. Kurnal, analizując zjawisko integracji, wyróżnił jej dwa odmienne typy. Pierwszym z nich jest integracja prosta, opierająca się na materialnym powiązaniu części organizacyjnych, to znaczy ludzi i materialnych środków ich działania, w jedną zorganizowaną i wyodrębnioną całość. Drugi typ to integracja złożona, odnosząca się nie tylko do powiązań o charakterze materialnym, lecz również duchowym czy emocjonalnym, łączącym pracowników między sobą, a także z zatrudniającą ich instytucją¹⁷.

Działania integracyjne podejmowane przez współczesne organizacje

Analizując integrację pracowników, jej teoretyczne podstawy odniesiono do empirycznych odwołań związanych z inicjatywami integracyjnymi podejmowanymi we współczesnych organizacjach. Bogaty zestaw informacji na temat różnych sposobów organizacyjnego budowania integracji pracowników, a także różnorodnych usług oferowanych w tym zakresie, zawierają źródła internetowe.

¹⁵ *Zarządzanie ...*, red. T. Listwan, op. cit., s. 158.

¹⁶ Ł. Skiba, *Wyznawane i przestrzegane normy i wartości jako czynniki sprawcze integracji w małych przedsiębiorstwach w Częstochowie*, [w:] *Oblicza kapitału społecznego. Studium teoretyczno-empiryczne*, red. F. Byłok, A. Kwiatek, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 99-113.

¹⁷ J. Kurnal, *Biurokracja i biurokratyzm w teorii organizacji i zarządzania*, [w:] *O sprawności i niesprawności organizacji*, red. J. Kurnal, PWE, Warszawa 1972, s. 46.

Jedną z form działań organizacyjnych mających między innymi na celu integrację pracowników są szkolenia integracyjne. Wykorzystywane są one przez firmy nie tylko jako inwestycja w rozwój kompetencji pracowników, ale także jako przedsięwzięcie zmierzające do wdrożenia tych kompetencji poprzez efektywne współdziałanie z współpracownikami. Tego typu szkolenia mogą być również źródłem cennych informacji zwrotnych dla samych uczestników czy też dla firmy, które można potem wykorzystać, planując działania rozwojowe i naprawcze, pomocne w skuteczniejszym osiągnięciu przez zespoły wytyczonych celów.

Najczęściej rozwijane podczas szkoleń integracyjnych umiejętności związane są z komunikacją, pracą zespołową, motywacją, zarządzaniem projektami, radzeniem sobie ze stresem, otwartością na zmiany. Uczestnictwo w szkoleniu, bazującym na przykład na metaforze, grze decyzyjnej, uwalnia spontaniczne reakcje, ukazuje preferencje zachowań w sytuacjach społecznych i umiejętności interpersonalne. Dlatego zachowania uczestników w symulowanych sytuacjach przy wykonywaniu fikcyjnych zadań mogą stanowić podstawę do przewidywania zachowań przy konkretnych rzeczywistych zadaniach w środowisku pracy.

Poza szkoleniami integracyjnymi wiele organizacji oferuje swoim pracownikom odpowiednio zaaranżowane imprezy okolicznościowe, bankiety, pikniki firmowe, Christmas party czy też szczególnie popularne wyjazdy integracyjne¹⁸.

Organizowanie wyjazdów integracyjnych początkowo było domeną dużych międzynarodowych firm, które najszybciej przyswajały zagraniczne trendy i dysponowały odpowiednimi budżetami. Z czasem pojawiły się firmy specjalizujące się w organizacji tego typu imprez i dzięki temu wachlarz proponowanych atrakcji znacznie rozszerzył się poza wspólny odpoczynek, zwiedzanie czy zabawę. Obecnie pracodawcy, organizując wyjazdy integracyjne, liczą na zacieśnienie więzi między pracownikami i zbudowanie spójnych zespołów, a także zwiększenie motywacji, rozwój zawodowy, rozładowanie organizacyjnych napięć i konfliktów oraz regenerację sił podległego personelu. Służyć temu mają między innymi: zajęcia sportowe, warsztaty artystyczne i różnego rodzaju aktywność terenowa, jak biegi, paintball, przeprawy quadami, regaty, spływy kajakowe, przeloty balonem, zjazdy na linach, skoki spadochronowe, wspinaczki skałkowe czy wyprawy z elementami survivalu¹⁹. Uczestnictwo w przygotowanych konkurencjach zręcznościowych i zadaniowych ma nauczyć pracowników współpracy, komunikacji, zaufania do członków zespołu, a także pomysłowości w rozwiązywaniu postawionych przed nimi problemów.

Do profitów płynących z wyjazdów integracyjnych zalicza się²⁰:

¹⁸ D. Ostapkiewicz, *Impreza integracyjna szansą na zysk dla firmy*, dostęp: <http://www.hrnews.pl/PunktWidzenia,123.aspx> (odczyt: 02.09.2014).

¹⁹ M. Szymańska, K. Wolski, *Wyjazdy integracyjne – sposób na poprawę atmosfery w firmie czy niepotrzebny wydatek*, dostęp: http://rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.37/wpis.521 (odczyt: 02.09.2014); E. Czyżewska, *Wyjazd integracyjny – inwestycja, która się oplaca?*, dostęp: <http://hrstandard.pl/2012/03/30/wyjazd-integracyjny-%E2%80%93-inwestycja-ktora-sie-oplaca> (odczyt: 02.09.2014).

²⁰ S. Szykuła, *Czemu służą wyjazdy integracyjne*, dostęp: http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/komunikacja/artykuly/56577,czemu_sluza_wyjazdy_integracyjne.html (odczyt: 02.09.2014).

- zbudowanie silnego zespołu dzięki nawiązaniu bliższych relacji pomiędzy pracownikami, poprawie komunikacji i zwiększeniu zaufania;
- minimalizację skutków stresu organizacyjnego;
- rozwój różnego rodzaju kompetencji (w tym miękkich kompetencji dotyczących pracy zespołowej);
- wzrost poczucia przynależności i lojalności pracowników wobec firmy;
- zwiększenie motywacji pracowników poprzez identyfikację z organizacją i jej celami.

Pomimo wielu korzyści płynących z wyjazdów integracyjnych nie można zapominać o tym, że tego typu organizacyjne przedsięwzięcia są zwykle obligatoryjne i zawłaszczają pracownikom czas, który mogliby spędzić z rodziną lub na realizacji swoich indywidualnych potrzeb. W związku z tym uczestnictwo w imprezach, które nie spełniają ich oczekiwań, może wywołać niezadowolenie i w efekcie działać demotywująco.

W odniesieniu do przedstawionych działań integracyjnych, inicjowanych przez część współczesnych organizacji świadomych znaczenia tego zagadnienia, istotne uzupełnienie stanowią wyniki podjętych przez autorkę badań własnych. Przeprowadzone grupowe wywiady zogniskowane z osobami pracującymi zawodowo miały na celu analizę opinii badanych na temat integracji pracowników w ich miejscu pracy. Otrzymany materiał badawczy umożliwił uzupełnienie przytoczonych wiadomości dotyczących aktywności organizacyjnej wspierającej integrację o poglądy rozmówców tworzące indywidualny kontekst analizowanej tematyki. Wybór dyskusji grupowej jako metody badawczej podyktowany był tym, że ze względu na swoją specyfikę pozwala ona na otrzymanie dodatkowych informacji, które ujawniają się w wyniku interakcji uczestników tego typu badania. Analizowany materiał badawczy, stanowiąc wstęp do szerszych eksploracji prowadzonych metodami standaryzowanymi, pozyskano na przełomie maja i czerwca 2014 roku. Przeprowadzono cztery grupowe wywiady zogniskowane, w których uczestniczyło łącznie 47 osób aktywnych zawodowo. Wśród respondentów było 26 kobiet i 21 mężczyzn w wieku od 23 do 48 lat. Badanymi były osoby zatrudnione na stanowiskach szeregowych i kierowniczych, a także jako samodzielni specjaliści oraz prywatni przedsiębiorcy. Uczestników wywiadów grupowych charakteryzował zróżnicowany staż pracy (od 1 roku do 27 lat) w przedsiębiorstwach usługowych, handlowych i produkcyjnych różnej wielkości. Natomiast cechą wspólną wszystkich rozmówców było pełnoetatowe zatrudnienie w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie województwa śląskiego i łódzkiego.

Podjęta w przeprowadzonych wywiadach grupowych problematyka badawcza odwoływała się do następująco sformułowanych pytań badawczych:

- Jak badani interpretują pojęcie integracja pracowników?
- Jak badani oceniają poziom integracji pracowników w swoim miejscu pracy?
- Czy w miejscu pracy badanych podejmowane są działania związane z budowaniem integracji pracowników, a jeśli tak, to jak są one przez nich oceniane?
- Co sprzyja integracji pracowników?
- Jakie czynniki wpływają dezintegrująco – utrudniając bądź uniemożliwiając integrację pracowników?

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, dla badanych „*integracja pracowników oznacza*:

- wspólne działanie pracowników i wspieranie się nawzajem;
- zainteresowanie pracowników przebiegiem pracy innych osób z zespołu i w razie potrzeby pomaganie sobie wzajemnie w wykonywaniu powierzonych zadań;
- szczerą komunikację i otwarte mówienie o problemach;
- takie relacje między pracownikami, które powodują, że lubią ze sobą pracować, wzajemnie się motywują i dostrzegają znaczenie wspólnej pracy;
- wzajemne zaufanie i chęć dzielenia się ze współpracownikami swoją wiedzą i doświadczeniem;
- dobrą atmosferę pracy powodującą to, że zatrudnione osoby nie chcą zmienić swojego miejsca pracy;
- poznanie się pracowników nie tylko na gruncie zawodowym, ale także osobistym;
- rozstrzyganie sporów w pozytywnej atmosferze, brak konfliktów niszczących wzajemne relacje”.

Rozmówcy różnie oceniali poziom integracji pracowników w swoim miejscu pracy. Część z nich podkreślała duże znaczenie, jakie przywiązywane jest w ich przedsiębiorstwach do kształtowania integracji, oraz wymieniała liczne inicjatywy kierownictwa w tym zakresie. Do najczęściej przedstawianych przez badanych działań wspierających integrację zaliczyć należy spotkania okolicznościowe (święteczne, rocznicowe), wspólne uczestnictwo w imprezach kulturalnych, wyjazdy integracyjne o różnym charakterze: rekreacyjnym, sportowym, szkoleniowym, a także wolontariat pracowniczy. Kolejną kategorię stanowili rozmówcy, którzy mówili, że w ich organizacjach wszelkie działania integracyjne podejmowane są spontanicznie przez pracowników, mają nieformalny charakter i często odbywają się bez udziału przełożonych. Wśród badanych pracowników znajdowały się także osoby, które z przykrością stwierdzały, iż w ich miejscu zatrudnienia nie ma żadnych działań w zakresie wspierania integracji, zarówno inicjowanych przez kierownictwo, jak i samych pracowników.

Według badanych integracji sprzyja głównie: dobra atmosfera pracy, zbudowana poprzez właściwe relacje pracownicze inicjowane przez przełożonego, poczucie bezpieczeństwa związane ze stabilnością zatrudnienia, a także udane imprezy integracyjne i różnego rodzaju inicjatywy umożliwiające spotkania pracowników poza formalną pracę. Natomiast do czynników wpływających dezintegrująco, które utrudniają, bądź uniemożliwiają integrację pracowników, zaliczali oni najczęściej:

- brak dobrej, otwartej komunikacji między pracownikami (niedomówienia, plotki niszczące wzajemne relacje);
- niesprawiedliwy podział pracy, sposób wynagradzania lub oceniania pracowników przez przełożonego;
- faworyzowanie przez przełożonego wybranych pracowników;
- istnienie w zespole pracowniczym zantagonizowanych podgrup;

- brak przepływu informacji, dotyczących kondycji przedsiębiorstwa i bieżąco realizowanych celów, od kierownictwa wyższego i średniego szczebla do podległego personelu;
- działania integracyjne skierowane jedynie do uprzywilejowanej grupy pracowników.

Konkludując wypowiedzi badanych, należy stwierdzić, że problematykę integracji postrzegają oni jako niezmiernie ważną nie tylko w kontekście kształtowania atmosfery pracy, ale efektywności poszczególnych zespołów pracowniczych i całej organizacji. Zderzenie wypowiedzi rozmówców, reprezentujących organizacje o bardzo zróżnicowanym podejściu kadry kierowniczej do budowania integracji, wywołało wiele emocji i refleksji dotyczących tego istotnego, z punktu widzenia badanych, zagadnienia.

Wyniki przedstawionych badań potwierdzają opinie J. Kurnala, który twierdzi, że zewnętrzny mechanizm integracji jest wprawdzie stworzony przez organizację formalną przedsiębiorstwa, lecz w rzeczywistości uzupełnia czy współkształtuje go organizacja nieformalna²¹.

Zarządzanie procesem integracji pracowników jako inwestycja w społeczny potencjał organizacji – wnioski końcowe

Współczesne organizacje, doceniające znaczenie swojego potencjału społecznego, podejmują różnego rodzaju inicjatywy mające na celu zwiększenie identyfikacji pracowników z ich miejscem pracy. Zbliżaniu celów i oczekiwań zatrudnionych osób z celami i oczekiwaniami organizacji służą opracowywane i realizowane, czasem z zaangażowaniem dużych nakładów organizacyjnych i finansowych, działania integracyjne oparte na wspólnym dokształcaniu, rozrywce, wypoczynku i zabawie²².

Jednak nie można zapominać o tym, że integracja pracowników stanowi stały proces kształtowania relacji sprzyjających współpracy oraz postaw pracowniczych charakteryzujących się zaufaniem i poczuciem współodpowiedzialności za realizowane cele. Zatem w działaniach zmierzających do tworzenia i umacniania integracji pracowniczej w przedsiębiorstwie nie może zabraknąć codziennych starań związanych zarówno z rozwijaniem dobrych, bezpośrednich kontaktów pracowniczych, jak i kreowaniem dobrej komunikacji i współpracy pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi, a przede wszystkim kształtowaniem atmosfery pracy zbudowanej na wzajemnym zaufaniu i szacunku.

Literatura

1. Czyżewska E., *Wyjazd integracyjny – inwestycja, która się opłaca?*, dostęp: <http://hrstandard.pl/2012/03/30/wyjazd-integracyjny-%E2%80%93-inwestycja-ktora-sie-oplaca>
2. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

²¹ J. Kurnal, *Biurokracja i ...*, op. cit., s. 46.

²² E. Robak, *Kreowanie zachowań organizacyjnych sprzyjających współpracy poprzez integrację pracowników*, [w:] *Zachowania ludzi w organizacji*. Wybrane zagadnienia, red. F. Byłok, E. Robak, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 194-195.

3. Jacher W., *Integracja ideałem, a konflikt złem?*, [w:] *Człowiek i praca. Alfabet wiedzy o pracy ludzkiej*, red. W. Jacher, Instytut Śląski w Opolu, Opole 1979.
4. Jacher W., *Zagadnienia integracji systemu społecznego. Studium z zakresu teorii socjologii*, PWN, Warszawa-Wrocław 1976.
5. Kurnal J., *Biurokracja i biurokracyzm w teorii organizacji i zarządzania*, [w:] *O sprawności i niesprawności organizacji*, red. J. Kurnal, PWE, Warszawa 1972.
6. Landecker W.S., *Types of Integration and Their Measurement*, "American Journal of Sociology" 1950, Vol. 56(4).
7. Nowacki G., *Teoria integracji społecznej w ujęciu Wernera S. Landeckera oraz jego polskich kontynuatorów*, [w:] *Integracja społeczna – między teorią a praktyką*, red. G. Nowacki, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2008.
8. Nowacki G., *Zamiast wstępu*, [w:] *Integracja społeczna – między teorią a praktyką*, red. G. Nowacki, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2008.
9. Olechnicki K., Załęcki P., *Słownik socjologiczny*, Graffiti, Toruń 1997.
10. Ostapikiewicz D., *Impreza integracyjna szansą na zysk dla firmy*, dostęp: <http://www.hrnews.pl/PunktWidzenia,123,.aspx>
11. Robak E., *Kreowanie zachowań organizacyjnych sprzyjających współpracy poprzez integrację pracowników*, [w:] *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, red. F. Byłok, E. Robak, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
12. Skiba Ł., *Wyznawane i przestrzegane normy i wartości jako czynniki sprawcze integracji w małych przedsiębiorstwach w Częstochowie*, [w:] *Oblicza kapitału społecznego. Studium teoretyczno-empiryczne*, red. F. Byłok, A. Kwiatek, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
13. Sztumski J., *Socjologia pracy*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice 1997.
14. Szykuła S., *Czemu służą wyjazdy integracyjne*, dostęp: http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/komunikacja/artykuly/56577,czemu_sluza_wyjazdy_integracyjne.html
15. Szymańska M., Wolski K., *Wyjazdy integracyjne – sposób na poprawę atmosfery w firmie czy niepotrzebny wydatek*, dostęp: http://rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.37/wpis.521
16. Turowski J., *Socjologia. Małe struktury społeczne*, Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2001.
17. *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002.

INTEGRATION OF EMPLOYEES IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

Abstract: This paper presents issues concerning the integration of employees with reference to the theoretical basis of social integration and empirical references connected with integration activities undertaken in contemporary organizations. Particular attention was paid to the importance of the integration of employees and determinants of integration processes management. Presented issues were analyzed referring to the literature and Internet sources illustrating activities of modern organizations in the field of integration of employees. Analysis of literature was complemented with results of focus group interviews with people working professionally.

The purpose of this article is to draw attention to the opportunities for building social potential of contemporary organizations posed by the integration of employees.

Keywords: social integration, integration of employees, integration of the employees management