

Stanisława STACHNIK-CZAJKOWSKA

Procesy integracji organizacyjnej w zakładzie pracy

Processes of Organizational Integration in a Working Place

Процессы организационной интеграции в предприятии

W naukach społecznych od dawna zwracano uwagę na czynniki wiążące jednostki w całości zwane społeczeństwem, grupą, klasą, narodem itp. Kompleks takich czynników określano terminem „więź społeczna”. Termin ten ma na gruncie socjologii różne znaczenia. W polskiej socjologii używa się go dla wyrażenia trwałych zależności i stosunków społecznych. U E. Durkheima, którego uznaje się za twórcę teorii więzi, występuje pojęcie dwóch typów solidarności: mechanicznej i organicznej, jako egzemplifikacji więzi, posługuje się on też pojęciem spójności¹. W socjologii amerykańskiej dla oznaczenia więzi społecznej używa się terminu identyfikacja, rozumie się przez to pojęcie przynależność do grupy². W nowszej literaturze socjologicznej w języku angielskim spotykamy termin „social bond”, „social cohesion”, które dają się sprowadzić do polskiego wyrażenia „więź społeczna”³.

Więź społeczna jako zjawisko spontaniczne bądź kierowane tkwi u samych podstaw życia społecznego. Każda zbiorowość, aby istnieć i funkcjonować, wymaga takich sił, które zapewniają jej wewnętrzną spójność. Różnego rodzaju powiązania, zależności, stosunki między ludźmi prowa-

¹ W. Jacher, *Teoria więzi społecznej w socjologii E. Durkheima*, TN KUL, Lublin 1973.

² Wg podręcznika *Sociology* (New York 1963) G. A. Lundberga, C. Schraga, O. N. Larsena identyfikacja oznacza akceptowanie standardów i oczekiwań innej osoby czy grupy, tak że właściwe im atrybuty są łączone z uznawanymi przez siebie przedmiotami (s. 726).

³ Obszernie na ten temat pisze W. Jacher w książce *Zagadnienia integracji systemu społecznego* (PWN, Warszawa—Wrocław 1976).

dążą w ostatecznym rezultacie do koordynacji zachowań i działań skierowanych na osiągnięcie wspólnych i jednostkowych celów. Pozwala to zbiorowości nie tylko trwać, ale również rozwijać się.

Warunkiem koniecznym, aby jakakolwiek zbiorowość społeczna wytworzyła więź, jest istnienie stałych interakcji, w wyniku których pojawiają się stosunki społeczne. Trwałość i należyte funkcjonowanie zapewnia stosunkom system kontroli społecznej, wyrażającej się w istnieniu różnego typu organizacji i instytucji społecznych, które przyczyniają się do wytworzenia poczucia identyfikacji z grupą, wspólnoty celów i integracji wewnętrznej.⁴ Stosunki społeczne zachodzą zawsze w obszarze konkretnej kultury, są podporządkowane określonym systemom obowiązujących wzorów i norm.

Socjologia współczesna dostrzega istotną współzależność zjawiska więzi i integracji społecznej. Oba zjawiska są ze sobą sprzężone, lecz nie są tym samym. Integracja pojawia się jako skutek istnienia więzi, jest jej uzewnętrznieniem. Jako skutek jest zjawiskiem, które łatwiej można obserwować, podczas gdy więź wymaga specjalnej refleksji.

Przedmiotem niniejszych rozważań jest proces integracji, zajmijmy się zatem jego objaśnieniem.

POJĘCIE INTEGRACJI W SOCJOLOGII

Zagadnienie integracji było przedmiotem zainteresowania myślicieli zajmujących się istotą państwa i prawa, można tu wymienić H. Grotiusa, T. Hobbesa, J. Locke'a, G. Berkeley'a, D. Hume'a, Ch. Z. Monteskiusza, którzy nawiązywali do filozofów starożytnych⁵. Pojęcia integracji myśliciele ci nie definiowali.

Systematyczną próbę określenia integracji społecznej podjął dopiero Durkheim. Używał on pojęcia „*integration sociale*” dla oznaczenia procesu zapewniającego jedność całości społecznej.⁶ Integrację interpretował w kategoriach faktu społecznego i rozumiał przez to pojęcie:

[...] wypadkową działania i aktywności rozwojowej wzorów, norm, uczuć, ideałów, wartości i wszelkich przedstawień zbiorowych jako wyrazów życia zbiorowego i jako sił, które pomagają w osiągnięciu wspólnych celów społeczności⁷.

W myśl tej teorii, integracja świadczy o istnieniu więzi społecznych,

⁴ W. Jacher, *Współczesne koncepcje integracji społecznej w socjologii*, „*Studia Socjologiczne*” 1971, nr 3, s. 84.

⁵ J. Szczepański, *Socjologia — rozwój problematyki i metod*, PWN, Warszawa 1961, s. 12.

⁶ Jacher, *Teoria więzi...* s. 71.

⁷ Cytat za: *ibid.*, s. 73.

gdyż te są związkami scalającymi, a rozpad więzi prowadzi do dezintegracji społecznej.

Zatrzymajmy się teraz nad współczesnym rozumieniem pojęcia „integracji”. Jest ono interdyscyplinarne, pojawia się często w publicystyce a w socjologii zajmuje ostatnie eksponowane miejsce⁸.

W jednej z pierwszych definicji w socjologii polskiej J. Szczepański tak określa integrację społeczną:

[...] integracja to stan lub proces tworzenia się zorganizowanej zbiorowości zdolnej do spełniania określonych zadań, skupionej więzią stosunków nieantagonistycznych, w której elementy składowe przystosowały się do siebie i zharmonizowały swoje dążenia⁹.

Dana zbiorowość osiąga określony stan integracji poprzez harmonizowanie różnorodnych działań jednostkowych w wyniku procesu przystosowania się jednostek i grup do istniejących wartości, wzorów postępowania, poglądów. W zintegrowanej zbiorowości nie występują wzory anty lub aspołecznego zachowania i nie zanika indywidualność jednostek¹⁰.

Powszechnie sens słowa integracja sprowadza się do procesów scalania. Integrować, znaczy łączyć, czynić spójnymi, zwartymi elementy składowe jakiegoś układu. Procesy integracyjne budują jak gdyby więź społeczną, stanowią oś, wokół której dokonują się czynności scalania i harmonizowania działań indywidualnych. Przebiegać one mogą na różnych płaszczyznach, obejmować swym zasięgiem różne zakresy życia społecznego.

W teorii socjologicznej wyróżnia się kilka typów integracji, mających zastosowanie w różnych dziedzinach badań.¹¹

Przy badaniu załogi przedsiębiorstwa przemysłowego przydatny jest

⁸ S. Kowalewska (Psychospołeczne warunki pracy w przedsiębiorstwie przemysłowym, Ossolineum, Wrocław 1962) pisze, że integracja to pojęcie używane pierwotnie w matematyce, a następnie przeniesiono jego znaczenie „na wszelkie zjawiska podlegające procesowi, dzięki któremu organiczne, psychologiczne albo społeczne elementy są kombinowane i organizowane w całości wyższego rzędu” (s. 141). T. Kotarbiński (*Traktat o dobrej robocie*, Wrocław 1958) na gruncie prakseologii stwierdza: „działając trzeba umieć scalać czynności składowe w całość jako najprzydatniejszą do celu a integracja działań to jest także właśnie scalanie”, s. 209.

⁹ J. Szczepański, *Założenia i ogólna koncepcja planu badań nad rozwojem klasy robotniczej w Polsce Ludowej*, [w:] *Studia nad rozwojem klasy robotniczej*, cz. 1, Łódź—Warszawa 1961, s. 10.

¹⁰ *Ibid.*, s. 10.

¹¹ W. Jacher w książce *Zagadnienia integracji..* wymienia kilka typów integracji kulturowej, a integrację społeczną dzieli na normatywną, funkcjonalną, komunikatywną (s. 45—79). Typologii tej brak jest precyzji.

podział na integrację organizacyjną i integrację społeczną¹². Pierwsza polega na łączeniu oczekiwań i dążeń pracowników z celami i zadaniami przedsiębiorstwa. Integracja organizacyjna dokonuje się na płaszczyźnie odniesień: pracownicy — zakład pracy jako instytucja gospodarcza. Zacieśnienie łączności z zakładem pracy następuje w miarę uświadamiania przez jednostki realności osiągnięcia własnych celów przez uczestnictwo w realizacji zadań organizacji przemysłowej. Podstawowym przejawem procesów integracyjnych jest jakość pełnienia ról pracowniczych oraz określony konformizm wobec norm, reguł i zasad postępowania w zakładzie pracy wyrażony w zachowaniach tak jednostek jak i grup.

Integracja społeczna polega na wzbogacaniu treści, zakresu i cech więzi między pracownikami i ma charakter wyłącznie interpersonalny, a przejawia się w więzi koleżeńskiej, przyjacielskiej, towarzyskiej czy nawet klasowej.¹³

Dla socjalistycznego przedsiębiorstwa przemysłowego szczególne znaczenie ma proces integracji organizacyjnej — stanowi etap na drodze przezwyciężania alienacji. Poprzez stopniowe akceptowanie wartości, przystosowanie się do norm, zasad, wymagań organizacji przemysłowej pracownicy wrastają w system społeczny zakładu. Uczenie się i opanowywanie ról zawodowych przyczynia się do ich sprawnego funkcjonowania, przynosząc indywidualną satysfakcję i coraz wartościowsze efekty działalności.

Integracja organizacyjna jest, jak gdyby, etapem wstępnym dla integracji społecznej. Narastanie kontaktów interpersonalnych wiąże się najczęściej z bezpośrednią stycznością pracowników skupionych na określonej powierzchni hali fabrycznej, biura, pracowni itp. W przedsiębiorstwie przemysłowym organizacja pracy wyznacza typ i rodzaj kontaktów pracowniczych. Niekiedy nawet utrudnia integrację społeczną, ma to miejsce w przypadku stanowisk indywidualnych, odizolowanych, np. suwnicowi, wartownicy, operatorzy dźwigów, koparek itp.

Procesy integracyjne, powodowane przez różne siły zewnętrzne wobec przedsiębiorstwa i wewnętrzne, mogą przyjmować tendencję intensyfikowania swojej obecności, zanikania bądź wygasania. W zależności od czynników sprawczych mogą konsolidować całą załogę bądź dzielić ją na fragmenty i w ich obrębie silniej integrować. Tendencja ta oscyluje w kierunku dezintegracji całości, jaką jest zakład, i niekorzystnie odbija się na efektach jego działalności.

¹² K. Doktor, M. Hirszowicz, A. Matejko, J. Kulpińska, *Kształtowanie się socjologicznego modelu stosunków przemysłowych*, „Studia Socjologiczne” 1965, nr 3, s. 148.

¹³ *Ibid.*, s. 143.

Powszechnie się dziś uważa, że działalność przedsiębiorstwa, realizowanie jego zadań planowych, są uzależnione od stopnia zaawansowania procesu integracji załogi z jego organizacją wewnętrzną. Jak już wspomniano, integracja pracowników z organizacją zakładu pracy polega na dynamicznym procesie obejmującym wielość czynników przyczyniających się do łączenia i harmonizowania działań i dążeń jednostek oraz grup z formalnymi celami przedsiębiorstwa. Analizując integrację organizacyjną należy zatem uwzględnić przejawy tego procesu oraz jego skutki.

CZYNNIKI INTEGRACJI ORGANIZACYJNEJ

Obserwacja empiryczna upoważnia do stwierdzenia, iż wśród czynników będących źródłem procesów integracyjnych główną rolę odgrywają potrzeby ludzkie. Na podstawie odczuwanych potrzeb zostają ukształtowane cele, które stanowią przedmiot dążeń jednostek. Potrzeby układają się zwykle w pewną hierarchię, a chęć ich zaspokojenia skłania ludzi do działania. Motywem ludzkiej aktywności są szeroko rozumiane potrzeby jednostkowe i grupowe. Tak rozumiane potrzeby nie są li tylko wytworem poszczególnej jednostki. Uwarunkowania kulturowe danego okresu, rodzaj zbiorowości w jakich jednostki zostały ukształtowane wyznaczają pojawienie się potrzeb, jak również sposoby ich zaspokajania. Na rolę potrzeb w zakresie integracji zwraca uwagę wielu autorów¹⁴.

Człowiekowi współczesnemu realizację celów zapewnia i umożliwia obecność w zakładach pracy. Podejmowanie i kontynuowanie pracy zawodowej prowadzi do stopniowej identyfikacji celów indywidualnych z celami instytucji¹⁵.

Gdy przyjmiemy, że u podstaw dynamiki zjawisk społecznych tkwią zróżnicowane i zmieniające się potrzeby jednostek i grup, wówczas załoga przedsiębiorstwa w całej swej złożoności stanowi odpowiedni przedmiot obserwacji. W społeczności zakładu przemysłowego dyferencjacja potrzeb pracowników następuje zarówno z przyczyn zależnych od zakła-

¹⁴ J. Kurnal, (*Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1970, s. 415) pisze, iż „tym, co uruchamia pierwsze bodźce działające na pracownika rozpoczynającego pracę zawodową, bodźce zbliżające go do zakładu, jest świadomość posiadania osobistych celów życiowych oraz oczekiwanie realizowania tych celów poprzez uczestnictwo w instytucji zakładu pracy”.

¹⁵ Przez identyfikację rozumieć tu należy zjawisko wiązania, zbliżania, a nawet utożsamiania celów i dążeń indywidualnych jednostki z jej zadaniami w ramach zakładu pracy. Identyfikacja wchodzi w skład, jest elementem procesu integracji.

du¹⁶, jak i od sytuacji życiowej zatrudnionych; np. podnoszenie kwalifikacji, starzenie się, awans, rodzą nowe potrzeby przy zanikaniu niektórych z dotychczasowych.

Dla przebiegu procesów integracji organizacyjnej ważne są te czynniki, które powodują zacieśnianie i zespalanie dążeń jednostkowych w funkcjonalną całość przynoszącą oczekiwane efekty obu stronom układu. Ogólnie można wymienić dwa rodzaje czynników integracji organizacyjnej, będą to czynniki sprawcze i instrumentalne.

Czynniki sprawcze wywodzą się ze źródeł integracji, czyli tkwią swymi korzeniami w potrzebach, których transformacja daje konkretne cele indywidualne, zamierzenia osobiste, aspiracje sformułowane w oczekiwaniach wobec zakładu. Zespół dążeń, stanowiący podstawę aktywności, kształtowany jest przez różne instytucje, z którymi jednostka pozostaje w stosunkach zależności społecznej i luźnych kontaktach. Czynniki sprawcze integracji organizacyjnej są w zasadzie natury psychospołecznej. Natomiast czynniki instrumentalne, a więc służące integracji, tkwią w większej mierze po stronie zakładu pracy, należy tu wymienić jako najistotniejsze: normy, przepisy, organizację pracy, system informacji, komunikację wewnętrzną, określenie i umiejscowienie ról zawodowych i społecznych, a także istnienie i działalność organizacji społecznych i politycznych.

Kolejna sprawa to kwestia badania procesów integracji organizacyjnej. Dotychczasowe próby eksplanacji procesów integracji sprowadzały się do opisu zachowań i postaw pracowników konkretnego zakładu. Główna uwaga badaczy skupiona była na obserwowalnych symptomach spójności i równowagi systemu społecznego przedsiębiorstwa. Jednym z podstawowych przejawów zintensyfikowania procesów integracji organizacyjnej załogi z przedsiębiorstwem są wyniki jego działalności produkcyjnej. Wyniki zarówno ilościowe jak i jakościowe uzależnione są w dużej mierze od zachowań i działań pracowników w obrębie ich roli zawodowej.

Za wskaźniki postępującej integracji uznaje Szczepański następujące zjawiska: stabilizację załóg, stopę płynności, absencję, postawy wobec pracy mierzone wydajnością pracy, dyscyplinę, stosunek do wykonywanych zadań, postawy wobec własności społecznej¹⁷. Zjawiska te, ujęte w skali mierzalnej, świadczą o wysokim lub niskim poziomie integracji załóg z zakładem pracy.

Analizując poziom procesu integracji kadry technicznej A. Preiss

¹⁶ Technika produkcji jest czymś dynamicznym i zmiennym. Żaden osiągnięty poziom produkcji i organizacji nie jest trwały ani ostateczny, ciągły jej rozwój stanowi źródło nowych procesów i zjawisk.

¹⁷ Szczepański, *Założenia i ogólna koncepcja...*, s. 14.

omawia jako wskaźniki obiektywne: stabilizację wyrażoną w stażu pracy i sposób pełnienia ról zawodowych oraz wskaźniki subiektywne, do których zalicza: zadowolenie z pracy, identyfikację z przedsiębiorstwem, chęć zmiany zakładu pracy itp.¹⁸

W pracach większości autorów, stabilizacja załogi ujmowana w długości stażu pracy uznawana jest za jeden z podstawowych wskaźników integracji z zakładem pracy¹⁹. Nie ulega wątpliwości, że jest to słuszny punkt widzenia, stabilizacja pracowników jest następstwem ich trwałej łączności z przedsiębiorstwem. Wprawdzie może występować tzw. stabilizacja pozorna, gdy określone konieczności zmuszają do tego, np. brak możliwości otrzymania bardziej odpowiedniej pracy, lecz wówczas stan morale załogi nie będzie wskazywał na istnienie procesów integracji z przedsiębiorstwem. Rzeczywista stabilizacja następuje w wyniku osobistej akceptacji celów zakładu, warunków zatrudnienia i odnoszonych przez pracowników korzyści.

Szczegółowymi oznakami procesu integracji załogi z zakładem pracy mogą być również wyrażane przez pracowników: poglądy, opinie, zajmowane postawy, identyfikacja, realizowane zachowania indywidualne i zbiorowe. Informacje o stopniu zintegrowania załogi z zakładem uzyskuje się dwiema drogami: poprzez analizę odpowiednich dokumentów przedsiębiorstwa oraz badanie opinii i postaw pracowników. Dane pochodzące z dokumentów nie zawsze są obiektywnym świadectwem stopnia zaawansowania procesu integracji. Stabilizacja wyrażona w długości stażu pracy może być pozorna, niska płynność jej następstwem, a niezadowolające efekty produkcyjne wynikiem okresowo złej kooperacji zewnętrznej. Badanie opinii, postaw, a nawet obserwacja zachowań również mogą dostarczać niezupełnie obiektywnych informacji.

Do chwili obecnej nie wypracowano obiektywnych i niekwestionowanych mierników integracji, stąd w opisach tego procesu zawiera się znaczny udział dowolności i subiektywizmu. Najczęściej przyjmuje się procentową stopę pomiaru ustalonych wskaźników, ich rozpiętość świadczy o niskiej lub wysokiej integracji²⁰.

¹⁸ A. Preiss, *Kadra techniczna w nowoczesnym przedsiębiorstwie przemysłowym*, PWE, Warszawa 1972, s. 201.

¹⁹ Z. Gałdzicki, J. Mącyński, *Diagnoza przebiegu procesu integracji i stabilizacji załogi Huty Miedzi „Głogów”*, Wrocław 1974, raport powielony w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Autorzy analizują następujące wskaźniki: stabilizację pracowników, jakość pełnienia ról społeczno-zawodowych, stan stosunków społecznych między pracownikami zakładu, identyfikację z zakładem i jego celami, postawy wobec zakładu pracy i jego mienia, oraz zadowolenie z pracy.

²⁰ W. S. Landeker (*Types of Integration and Their Measurement* [w:] *The Language of Social Research*, New York 1962) pisze: „z przyjmowanego współ-

Zaprezentowane stanowisko teoretyczne pozwala przyjąć następujące generalne założenie: następstwem zintegrowania załogi²¹ z przedsiębiorstwem jest fakt, że załoga ta:

- pracuje wydajnie, oszczędnie, uzyskuje lepsze jakościowo efekty,
- osiąga satysfakcję nie tylko materialną, ale i moralną,
- cechuje się wysokimi ambicjami zawodowymi, wykazuje inicjatywę i dążenie do racjonalizowania pracy,
- stanowi układ atrakcyjny i przyciągający dla otoczenia zewnętrznego,
- przejawia patriotyzm „lokalny” i swego rodzaju dumę z przynależności do zakładu.

Załoga zintegrowana z przedsiębiorstwem nie jest zbiorowością jednorodną czy jednolitą pod względem cech osobistych, lecz charakteryzuje się wspólnością celów, norm, zasad i reguł postępowania, co znajduje wyraz w harmonijnym współdziałaniu.

OBIEKTYWNE CZYNNIKI INTEGRACJI

Dla procesu integracji organizacyjnej niezbędne są elementy formalne, rzeczowe, którymi są zadania i cele zakładu pracy oraz sposoby ich realizowania. Ponadto elementem koniecznym jest twórca, aktywny podmiot procesów scalania. W socjalistycznym przedsiębiorstwie sprawcą procesów integracyjnych jest załoga, która równocześnie podlega integracji z instytucją. Zadania i cele zakładu pracy mogą być akceptowane i realizowane przez pracowników tylko wówczas, gdy nie stoją w sprzeczności z ich dążeniami indywidualnymi. Stopień akceptacji i realizacji celów zależy od wielu czynników, tkwiących w samym zakładzie pracy, i w równej mierze od zespołu uwarunkowań subiektywnych, tkwiących w osobowości pracowników.

Czynniki działające integrująco na pracowników, a znajdujące się w dyspozycji instytucji przemysłowej, czyli zewnętrzne wobec nich, są określane jako obiektywne.

czesnie empirycznego punktu widzenia zagadnienie integracji jest tak samo doniosłe, jak było dawniej na gruncie bardziej spekulatywnego podejścia. Jednakże zmienił się rodzaj stawianych pytań. Dzisiaj wydaje się rzeczą mniej ważną pytać, czym jest integracja. Jeżeli pytanie to się w ogóle stawia, to tylko w charakterze przygotowania do pytania bardziej użytecznego: w jaki sposób integrację da się mierzyć”, s. 19.

²¹ Przez wyrażenie załoga zintegrowana z zakładem pracy rozumiem optymalny poziom zharmonizowania zachowań i działań pracowniczych w obrębie zakładu, zgodny z jego ideowymi i realnymi celami.

Do czynników obiektywnych o podstawowym znaczeniu integrującym należą: polityka personalna, polityka socjalno-bytowa, fizyczne i techniczne warunki pracy, wzrost doświadczeń zawodowych załogi oraz organizacyjne warunki pracy.

Polityka personalna to w najszerszym rozumieniu zespół zadań i środków skierowanych na szukanie najlepszych rozwiązań w dziedzinie spraw osobowych i stosunków międzyludzkich. Prawdłowo realizowana polityka personalna²² ma na uwadze losy zawodowe każdego pracownika i jego aktualne samopoczucie w zakładzie. Do zespołu spraw tworzących politykę personalną przedsiębiorstwa zalicza się: dobór kadr, ocenę ich pracy, doskonalenie zawodowe, działalność wychowawczą, awansowanie, a także stwarzanie warunków dla indywidualnego rozwoju, rywalizacji i współzawodnictwa w pracy, tworzenie rezerwowej kadry kierowniczej itp.

Czynności związane z rekrutacją pracowników i obsadzaniem stanowisk, prawidłowym wdrażaniem ich do pracy oraz stwarzaniem warunków ułatwiających adaptację w nowym środowisku są niezwykle istotne w polityce personalnej.

W pragmatyce służbowej dotyczącej doboru kadr znajduje się szeroki margines dla uwzględnienia specyfiki przedsiębiorstwa, zasobów kadrowych w otoczeniu — stwarzający płaszczyznę dla inicjatyw służb pracowniczych.

W większości dużych przedsiębiorstw powszechnym narzędziem usprawniania polityki personalnej w minionych latach były wydawane informatory o zakładzie, traktujące o strukturze organizacyjnej, produkcji i roli przedsiębiorstwa w skali kraju, które częściowo zaspokajały potrzebę wiedzy o zakładzie.

Po pierwszej fali badań socjologicznych (przeprowadzonych w latach 1961—1965), które ukazały szereg mankamentów w funkcjonowaniu systemu społecznego, nastąpiły administracyjne formy porządkowania polityki personalnej. Skracano formalności związane z zatrudnieniem, otaczano opieką kandydatów przystępujących do pracy. Pojawił się problem doskonalenia stosunków na linii przełożony — podwładny. Kadra kierownicza na kursach i szkoleniach była systematycznie uczulana na problem właściwego traktowania pracowników. Wzrastał także poziom wymagań pracowników w zakresie godnego ich traktowania.

Szczególną rolę w procesie integracji załogi z zakładem pracy speł-

²² Czyli realizowana zgodnie z zasadami obowiązującymi w socjalistycznym przedsiębiorstwie. Szersze rozważania na ten temat znajdują się w pracach: J. Starościaka, *Elementy nauki administracji*, PWN, Warszawa 1964, oraz J. Wacława, *Socjalistyczne stosunki w zakładzie pracy*, KiW, Warszawa 1970.

nia awans, odznaczanie i wyróżnianie pracowników. Awans ujmowany szeroko to wszelkie przesunięcie w górę, polegające na zmianie stanowiska pracy na wyższe w hierarchii stanowisk oraz uposażenia, względnie zaszeregowania do wyższej grupy płac.

Dążenie do osiągnięcia awansu w miejscu pracy jest wśród załóg zjawiskiem powszechnym. Uwarunkowanie wzrostu tych dążeń wynika z przemian tak w strukturze społeczno-gospodarczej, jak i w zakresie świadomości społecznej narodu polskiego. Awans społeczny klas ulega rozszerzeniu i pogłębieniu poprzez awans zawodowy, a ten osiągnąć jest dzięki zdobywaniu wykształcenia, podnoszeniu kwalifikacji, osiągnięciom w pracy i działalności w organizacjach społeczno-politycznych.

Brak awansu, mimo umiejętności i dążenia do osiągnięcia wyższej pozycji, traktuje człowiek jako odtrącenie przez zwierzchników. W takich okolicznościach pracownik niedoceniany, nieawansowany, a posiadający silne poczucie swojej wartości, nie może identyfikować się z zakładem i akceptować jego celów, gdy ma poczucie krzywdy. Z tych względów niewłaściwa procedura awansowania powoduje dezintegrację pracowników.

Jeżeli awansowanie jest prawidłowe, staje się bodźcem podnoszenia kwalifikacji, przywiązania do zakładu, zadowolenia z pracy, jak również decyduje o stabilizacji pracowników.

Poczucie przydatności i ważności pracownika w zakładzie potwierdzają różnego rodzaju odznaczenia państwowe, branżowe oraz zakładowe. Najczęściej i najliczniej wyróżnia się w przedsiębiorstwach długoletnich nienagannych pracowników odznaką Zasłużony Pracownik Zakładu. Z uzyskaniem tej odznaki wiążą się walory moralne i materialne, otrzymanie jej jest celem dążeń wielu pracowników.

Polityka personalna jako czynnik integracji organizacyjnej realizuje oczekiwania pracowników, inspirowane ich dążenia, łączy indywidualny punkt widzenia z ogólnozakładowym interesem. Spełnia więc instrumentalną funkcję i stanowi niezbędny mechanizm utrzymania równowagi między zespołem oczekiwań indywidualnych, a warunkami, formami i możliwościami ich realizacji w zakładzie.

Niemniej ważną rolę w procesie integracji spełnia polityka socjalno-bytowa. Ten zakres spraw stanowi zespół zadań i środków organizacyjno-usługowych na rzecz załogi. Zakład przemysłowy jako instytucja realizująca zadania ważne społecznie musi dbać o zapewnienie sobie kadr. Troska o załogę sprowadza się w dużej mierze do zaspokajania różnych potrzeb bytowych, kulturowych i socjalnych pracowników. Do najważniejszych zadań w zakresie polityki socjalno-bytowej należy:

— systematyczna poprawa warunków bezpieczeństwa i higieny pracy oraz kultury miejsca pracy,

- organizowanie wypoczynku dla pracowników, ich rodzin w czasie urlopów i dni wolnych od pracy,
- zapewnienie odpowiednich warunków mieszkaniowych załogi, a także zbiorowego zakwaterowania,
- zapewnienie opieki nad dziećmi pracowników, organizowanie letnisk, kolonii, zimowisk,
- organizowanie żywienia zbiorowego w zakładzie w postaci stołówki, bufetów, sklepów i kiosków spożywczych,
- zapewnienie opieki lekarskiej załodze, współdziałanie ze służbą zdrowia w zakresie oceny warunków pracy i profilaktyki,
- udzielanie zapomóg bezzwrotnych dla osób w trudnych warunkach materialnych,
- udzielanie pożyczek pieniężnych bezprocentowych przez kasę zapomogowo-pożyczkową.

Zakres spraw polityki socjalnej tworzy zadania społeczne, których realizacja jest dla zakładu koniecznością. Dwa powody skłaniają przedsiębiorstwo do traktowania zadań społecznych jako ważnych. Pierwszy wynika z wymagań produkcji, a drugi wiąże się z wymaganiami ustroju. Realizacji zadań produkcyjnych sprzyja właściwy klimat społeczny, prawidłowe stosunki między ludźmi w pracy, stwarzanie warunków zapewniających wygodną pracę oraz wypoczynek po pracy. Jeżeli z inicjatywy zakładu pracy nie są podejmowane działania zmierzające do realizacji zagwarantowanych prawnie świadczeń socjalnych, załoga bardzo często dopomina się o nie, świadoma swoich racji.

Zapewnienie odpowiednich warunków mieszkaniowych dla załogi należało bez wątpienia do pierwszoplanowych zadań polityki socjalno-bytowej i pozostaje nadal niezmiernie ważne. Metody realizacji tych zadań z biegiem lat zostały ujednolicone w skali całego kraju i bazują na utworzonym funduszu mieszkaniowym, z którego udzielane są pracownikom kredyty na pokrycie części wkładu w spółdzielniach mieszkaniowych. Ponadto zakładowe organizacje związkowe i samorząd pracowniczy są kompetentne do działań interwencyjnych w celu uzyskania przyspieszonych przydziałów dla pracowników znajdujących się w szczególnie trudnych warunkach mieszkaniowych.

Wśród załóg zdominowanych przez kobiety zadaniem równie ważnym było zapewnienie opieki nad dziećmi. Zakłady posiadające żłobki, przedszkola, świetlice były zawsze w lepszej sytuacji kadrowej.

Polityka socjalno-bytowa jest ważną sferą działalności na rzecz pracowników i tym samym jest czynnikiem o kapitalnym znaczeniu integrującym załogę z zakładem. Pracownicy w oparciu o przepisy i doświadczenie wiedzą, że mogą liczyć na pomoc i zainteresowanie zakładu w

trudnych okresach życia, a przede wszystkim na bieżąco mają zapewnione podstawowe świadczenia.

Warunki fizyczne i techniczne spełniają rolę obiektywnego czynnika integracji tylko wówczas, gdy nie przekraczają barier adaptacji biologicznej. Fizyczne środowisko pracy wyznaczone jest w głównej mierze przez procesy techniczne i technologiczne. Właściwości procesu produkcji sprawiają, iż w fabrykach mogą istnieć warunki przykre, uciążliwe dla organizmu bądź też znośne czy odpowiednie a nawet przyjemne. Na środowisko techniczne i fizyczne składa się: wyposażenie w maszyny i urządzenia, warunki termiczne, atmosferyczne, akustyczne, higieniczne itp. Tworzą one stałe tło procesu pracy i oddziałują na samopoczucie pracowników. Stanowią jeden z ważnych wyznaczników zadowolenia z pracy i stosunku do zakładu, obejmują bowiem nie tylko procesy i stany psychiczne, ale również zdrowie i życie. Ten czynnik uwzględnia w węższym lub szerszym zakresie szereg autorów²³.

W konkretnej sytuacji produkcyjnej pożądane jest doskonalenie warunków technicznych i fizycznych tak, aby tworzyły optymalne tło dla procesu pracy. Za stan tych warunków w przedsiębiorstwach odpowiadają komórki BHP, ponadto stała troska należy do zadań kierownictwa. Troskę kierownictwa dyktują racje ekonomiczne i społeczne. Przełożeni stwierdzają, iż poprawa warunków technicznych i fizycznych wpływa korzystnie na samopoczucie pracowników, a w następstwie daje zwiększenie wydajności pracy.

Doskonalenie warunków technicznych i fizycznych ma także znaczenie prestiżowe. Stwierdza się, że pracownik tak ceni własną pracę, jak ocenia ją przełożony, a ocenę przełożonego szacuje się na podstawie nakładów na doskonalenie warunków pracy²⁴. Stan warunków pracy jest odzwierciedleniem troski kierownictwa o pracowników i wyrazem szacunku dla nich.

Obiektywny charakter fizycznych czynników środowiska pracy nie wyklucza możliwości modyfikującego wpływu pracowników w tej dziedzinie. Troska kierownictwa bez czynnego udziału pracowników nie przyniesie radykalnej poprawy warunków pracy, podobnie brak dbałości u robotników o maszyny i urządzenia nie zmniejszy awarii i przestojów.

Wzrost doświadczeń zawodowych to kolejny czynnik integrujący pra-

²³ S. Filipkowski (*Kształtowanie warunków pracy*, PWN, Warszawa 1965) daje przegląd określeń pojęcia „warunki pracy” i analizę problemu. J. Drozdowicz (*Spoleczne problemy kierowania w zakładach pracy*, PWE, Warszawa 1973) rozwija problem wpływu warunków pracy na wydajność i zadowolenie z pracy (s. 28—60).

²⁴ A. Karp, R. Witek, *Procesy integracji załogi z zakładem*, „Śląsk”, Katowice 1968, s. 82.

owników z zakładem pracy, osiągnąć bywa w trakcie długoletniego stażu pracy. Wieloletnia praca w zakładzie przemysłowym pozwala pracownikom zdobyć doświadczenie praktyczne stanowiące o wartości zawodowej pracownika. Wartość ta znajduje wyraz w poczuciu przydatności pracownika w zakładzie oraz uznaniu w opinii kierownictwa. Z reguły większą troską otaczani są pracownicy z wyższymi kwalifikacjami tzw. fachowcy. Jest to fakt uzasadniony, gdyż wysoko kwalifikowany pracownik jest dyspozycyjny, zna i potrafi prawidłowo wykonywać zawód, czym zakład jest zainteresowany ze względu na swoje cele.

Bezpośrednią konsekwencją wzrostu doświadczeń zawodowych jest stabilizacja pracowników w zakładzie. Z faktem tym łączą się również dla pracowników określone wymierne korzyści materialne. Ogólnie można określić je jako narastanie uprawnień i przywilejów z tytułu przepracowania w tym samym zakładzie i zawodzie określonej liczby lat²⁵.

Wiedza zawodowa nabyta w trakcie pracy powoduje umacnianie pozycji pracownika w zakładzie, stanowi więc istotny czynnik działający integrująco. Pracownicy unikają na ogół sytuacji wymagających przekwalifikowania się, gdyż jest to niemal zacyzanie kariery zawodowej od początku. Zdobyte umiejętności zawodowe wpływają na jakość i sposób pełnienia ról — sprzyjają doskonaleniu efektów pracy. Splot tych czynników powoduje przywiązanie do zakładu, w którym pracownik czuje się przydatny i jest ceniony jako fachowiec.

Socjalistyczne przedsiębiorstwo przemysłowe ma wiele środków i możliwości pozyskiwania oraz integrowania pracowników. Są one wykorzystywane przez różne komórki, w ramach których podejmowane są konkretne działania zmierzające do uwzględnienia potrzeb pracowników, oczekiwań i dążeń. Procesowi integracji organizacyjnej służą również metody kierowania, obejmujące szeroki zakres stosunków pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. Zwłaszcza styl kierowania noszący miano demokratycznego lub integratywnego sprzyja trwałemu związaniu pracowników z zakładem pracy²⁶. Troska kierownictwa o sprawy bytowe, o warunki pracy, rozwój zawodowy, życie kulturalne załogi to podstawowe dziedziny działań służących zespaleniu jednostek w całości funkcjonującą harmonijnie i efektywnie.

Procesom integracji organizacyjnej służą nie tylko czynniki instrumentalne, ale w dużej mierze czynniki subiektywne tzw. sprawcze, których omówienie wymaga odrębnego podejścia.

²⁵ W. Muszalski, A. Sarapata, *Stabilizacja kadr*, KiW, Warszawa 1973, rozdz. I. Autorzy wyjaśniają uprawnienia związane z wysługą lat, obowiązujące w odniesieniu do pracowników ze stażem 10, 20, 25, 35 i 40 lat pracy zawodowej.

²⁶ Kurnał (op. cit.) omawia dwa modele stylów zarządzania, nazywając jeden integratywnym, s. 463—467.

РЕЗЮМЕ

Проблематика интеграции в социологии тесно связана с теорией общественной связи. Во вступительных размышлениях представлены некоторые истолкования интеграции в социологии. Главной проблемой рассуждений является организационная интеграция рабочего коллектива с предприятием.

Этот тип интеграции основан на соединении стремлений и ожиданий рабочих с целью и задачами предприятия. Это рассматривается в плоскости: рабочие — предприятие как хозяйственное учреждение.

В подробных рассуждениях проведено анализ факторов интеграции, вводя разделение на две категории. В процессе организационной интеграции участвуют вызывающие и инструментальные факторы. Вызывающие факторы имеют субъективный характер и вытекают из источников интеграции т.е. из личных нужд и стремлений рабочих. Инструментальные факторы т.е. факторы, которые служат интеграции и в них заключаются интересы предприятия такие как: нормы, правила, организация труда, информационная система, определение и размещение профессиональных ролей.

В описательной части представлено exemplification объективных факторов объединяющих рабочих с предприятием. К факторам с основным значением засчитываются: кадровая политика, социально-бытовая политика, физические и технические условия труда, а также рост профессионального опыта. Проблематика процессов и состояния интеграции в обществе в дальнейшем актуальна и недостаточно объяснена.

Summary

In sociology the problems of integration are strictly connected with the theory of social bond. Considerations presented at the beginning of the paper concern a discussion of some concepts of integration in sociology. The main problem under consideration is the organizational integration of the employees with their working place.

This type of integration consists in reconciling the employees' aspirations and expectations with the aims and tasks of the establishment. This is realized on the reference plane of the employees — the establishment as an economic institution.

Subsequent detailed considerations concern an analysis of the integration factors by introducing their division into two categories. The process of organizational integration involves causative and instrumental factors. The former are of subjective nature and they result from the integration sources, that is, from the needs and personal aspirations of the employees. Instrumental factors, contributing to integration, exist mainly on the side of the establishment and, among the most relevant one should mention norms, regulations, organization of work, system of information, determination and distribution of professional roles.

The descriptive part offers an exemplification of objective factors integrating the employees with their working place. The factors of major importance include: staff policy, social welfare policy, physical and technological conditions of work, and the growth of professional experience.

The problems of the processes and state of integration in society are still actual and insufficiently recognized.