

# Elżbieta Robak

---

## Doskonalenie społecznego potencjału organizacji poprzez integrację pracowników

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 45, 549-557

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Elżbieta Robak<sup>1</sup>*

## **DOSKONALENIE SPOŁECZNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI POPRAWKĄ INTEGRACJĘ PRACOWNIKÓW**

### **Wprowadzenie**

Pojęcie doskonalenia organizacji stosowane jest najczęściej w ogólnym ujęciu dla określenia działań podejmowanych przez kierownictwo danej organizacji, w celu zwiększenia jej efektywności funkcjonowania. Rozwój przedsiębiorstwa poprzez doskonalenie jego zasobów ludzkich zwraca uwagę na zdolności pracowników do współpracy w osiąganiu wspólnych celów, bowiem skuteczność funkcjonowania organizacji, jej rozwój – to efekt współdziałania ludzi.

Oprócz wiedzy i umiejętności członków organizacji – to zdolność budowania więzi społecznych, w celu realizacji wspólnych wartości jest istotną determinantą rozwoju. Dlatego dla wielu współczesnych firm o atrakcyjności pracownika, obok jego wartości profesjonalnej, decyduje umiejętność harmonijnej współpracy. Optymalna alokacja i wykorzystanie kompetencji pracowników oraz zapewnienie wymiany wiedzy i doświadczeń należą do podstawowych zadań gospodarowania zasobami ludzkimi, jednak uzupełnieniem tych działań jest pozyskanie dodatkowych wartości tkwiących w więziach międzyludzkich.

Integracja pracowników, wypełniając przestrzeń społeczną pomiędzy ludźmi w organizacji poprzez sieci relacji, może służyć między innymi do kreowania zachowań organizacyjnych sprzyjających efektywności funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa oraz ożywienia przedsiębiorczości poprzez ułatwienie współdziałania.

Podejście do doskonalenia organizacji, którego sednem jest doskonalenie współpracy i stymulowanie pozytywnych relacji międzyludzkich związane jest także z przeciwdziałaniem zjawiskom dysfunkcyjnym w organizacji.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na możliwości, jakie dla doskonalenia społecznego potencjału przedsiębiorstwa stwarza integracja pracowników. W przedstawieniu tej problematyki odwołano się do zagadnień spójności grup i współpracy członków organizacji, podkreślając ich znaczenie dla kreowania efektywnie funkcjonujących, zintegrowanych przedsiębiorstw.

---

<sup>1</sup> Dr, adiunkt, Katedra Socjologii i Psychologii Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

## Integracja pracowników a rozwój społecznego potencjału organizacji

W nowoczesnych przedsiębiorstwach, pragnących rozwijać swój potencjał społeczny realizowane są szeroko zakrojone programy doskonalenia zasobów ludzkich, a w ich ramach takie działania jak: wewnętrzne doradztwo zawodowe, programowanie zmian pozycji w ramach struktury organizacyjnej, kreowanie ścieżki awansu zawodowego czy rozbudowane pakiety szkoleniowe. Skrupulatnie opracowywane i realizowane z dużym zaangażowaniem środków programy rozwojowe służą zbliżaniu celów i oczekiwań zatrudnionych osób z celami i oczekiwaniami przedsiębiorstwa. Działania integracyjne oparte na wspólnym dokształcaniu, rozrywce, wypoczynku i zabawie – mają między innymi sprzyjać zwiększeniu identyfikacji pracowników z firmą i kreować zaangażowanie zatrudnionych osób w współdziałanie na rzecz firmy.

Etimologicznie „integracja” oznacza zjawisko zwartości, stan koordynacji, zgodności, zharmonizowania. W ujęciu socjologicznym integracja oznacza procesy jednoczenia się elementów i części składowych w jedną całość. W społeczeństwie ogólnym procesy integracji obejmują te wszystkie interakcje między składowymi częściami i grupami, które prowadzą do ich powiązania, kooperacji, koegzystencji, dostosowania się czy do rozwiązywania konfliktów.

Mimo, że w pracach socjologicznych z kręgu języka angielskiego przyjęła się konwencja ujmowania procesów zwartości większych systemów społecznych w terminach integracji społecznej, natomiast integracja w małych systemach wyrażana jest jako spójność społeczna, to zdaniem W. Jachera ta sama grupa jest zwykle przedmiotem zainteresowania na dwóch poziomach. Raz możemy ją rozpatrywać jako całość, w której części wymagają integracji, drugi raz można ją ujmować jako część mniej lub bardziej zintegrowaną z jakąś większą całością. Według tego autora istnieje tendencja raczej do wyróżniania pewnych płaszczyzn integracji niż tworzenia pojęcia jednowymiarowego, czego przykładem jest typologia W.S. Landeckera, który odróżnia cztery rodzaje integracji: kulturową, normatywną komunikatywną i funkcjonalną. Integracja kulturowa wyraża zwartość między kulturowymi standardami, normatywna – zwartość między kulturowymi standardami a zachowaniem się osób. Integracja komunikatywna polega na wymianie znaczeń w grupie i określa stopień, w jakim sieć komunikacji społecznej przenika system społeczny, natomiast integracja funkcjonalna określa granice współzależności między jednostkami a systemem podziału pracy<sup>2</sup>.

Integracja pracowników jest pojęciem dwuaspektowym. Składa się na nią z jednej strony – integracja organizacyjna, z drugiej zaś – integracja społeczna. Integracja organizacyjna jest to relacja zachodząca 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 korzyść.

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 całość<sup>3</sup>. Integracja ta związana jest z likwidowaniem barier uniemożliwiających

<sup>2</sup> W. Jacher, *Integracja społeczna*, [w:] I. Machaj (red.), *Male struktury społeczne*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1999, s. 63–70.

<sup>3</sup> K. Olechnicki, P. Zalecki, *Słownik socjologiczny*, Graffiti, Toruń 1997, s. 85–86.

lub utrudniających nawiązywanie kontaktów pomiędzy jednostkami lub grupami społecznymi. Integracja społeczna jako zwartość społeczna, zharmonizowanie wszystkich elementów układu społecznego wyraża się między innymi akceptacją wspólnych systemów wartości, norm i ocen.

Problematyka integracji stanowi według J. Sztumskiego szeroki i złożony temat. Przez integrację organizacyjną rozumie on osiągnięcie 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. Nie sposób jednak 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 pracowników. Stopień integracji pracowników z przedsiębiorstwem, zdaniem J. Sztumskiego zależy od wielu różnorodnych czynników: ogólnospołecznych i wewnątrzorganizacyjnych, a także od indywidualnych cech charakterologicznych jednostek i specyfiki grup pracowniczych<sup>4</sup>.

## Spójność grupy a więzi między jednostkami

W rozważaniach dotyczących integracji bardzo często przywoływane są zagadnienia spójności grupy i więzi społecznych. Problematyce integracji, spójności i więzi społecznej, analizowanej przez socjologów i psychologów społecznych, przypisuje się często podobny, bądź identyczny zakres.

Jan Olbrycht w publikacji analizującej spójność małej grupy społecznej, porządkuje te bliskie sobie, aczkolwiek różne pojęcia. Jego zdaniem elementy grupy społecznej połączone są ze sobą poprzez aktywne relacje – więzi społeczne. Działanie więzi przebiega w toku procesu społecznego nazwanego integracją lub integrowaniem. Proces ten doprowadza do tworzenia się określonej spójności grup. Spójność jest więc rezultatem procesu integracji i jako rezultat jest stanem grupy społecznej, co oznacza posiadanie przez grupę określonych własności. Spójność to zatem: siła postaw ku grupie, siła motywu uczestnictwa, stopień identyfikacji z grupą, stopień zaspokojenia potrzeb przez grupę, podzielenia postaw i współdziałania członków grupy, a także stopień wzajemnej atrakcyjności oraz stopień intensywności i zagęszczenia relacji łączących członków grupy<sup>5</sup>.

Spójność grupy to poziom rozwoju więzów między członkami grupy i poziom rozwoju „ducha grupy”. Jest to również miara atrakcyjności grupy dla nowych członków. Bardzo spójne grupy wykazują silne powiązania, wyrażające się we wzajemnej lojalności wobec siebie i poszanowaniu wobec norm grupowych.

Według J. Łuczewicz spójność grupy jest to siła, z jaką oddziałuje ona na swoich członków, powodując, że członkowie grupy, pozytywnie do niej nastawieni, realizują wyznaczane przez nią zadania. Miernikami spójności grupy są: atrakcyjność grupy dla jej członków, poczucie przynależności do grupy i solidarność grupowa<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> J. Sztumski, *Socjologia pracy*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice 1997, s. 159-160.

<sup>5</sup> J. Olbrycht, *Spójność małej grupy społecznej (próba analizy metodologicznej)*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1987, s. 106-109.

<sup>6</sup> J. Łuczewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 165-166.

Stopień spójności grupy to zdaniem B. Szackiej stopień, w jakim grupa „trzyma się razem”. Jest on wypadkową wszystkich działających na jej członków sił, które skłaniają ich do pozostawania w grupie. Z punktu widzenia jednostki można wskazać dwa rodzaje motywacji skłaniających ludzi do bycia razem i wspólnego podejmowania różnych działań. Jednym z nich jest wzajemna atrakcyjność członków grupy, drugim natomiast korzyści i satysfakcje, jakie mogą wynikać z członkostwa w grupie. W każdej grupie niezależnie od jej charakteru występuje skłonność do wzmacniania jej spójności. W tym kierunku działają wytworzone w grupie specyficzne obyczaje, systemy wewnętrzgrupowych wartości, czy sposoby komunikowania się językiem aluzji niezrozumiałym dla osób spoza grupy. Trwając, grupa konsoliduje się<sup>7</sup>.

Jacek Szmátka analizując małe struktury społeczne przedstawia różne ujęcia spójności grupowej. Przywołując ustalenia Festingera, Schachtera i Baeka definiuje spójność jako całościowe pole sił, które działają na członków w kierunku pozostania w grupie lub w kierunku powstrzymania jednostki (jednostek) przed jej opuszczeniem. Według tego autora spójność grupy jest jednak czymś więcej niż tylko wzorem atrakcyjności interpersonalnej istniejącym w danej grupie. Spójność jest czymś, do czego grupa dąży jako całość, czymś co jest niezbędne do jej istnienia<sup>8</sup>.

Wysoka spójność wyraża się we wzmożonej lojalności i ofiarności członków na rzecz grupy oraz w harmonijnych stosunkach między nimi. Sama zaś jest rezultatem takich czynników jak: względnie duża jednorodność składu osobowego grupy, jego stabilność, a przede wszystkim – spora atrakcyjność grupy dla jej członków. Grupa jest tym bardziej atrakcyjna, im lepiej zapewnia swym członkom wysokie pozycje społeczne oraz duże uznanie, im bardziej harmonijne są stosunki panujące wewnątrz niej, a także im lepsze zabezpieczenie daje swym członkom.

Do czynników wpływających na spójność grupy należą między innymi:

- bliskość przestrzenna (osoby pracujące blisko siebie stworzą bardziej spójną grupę),
- podobieństwo wykonywanych zadań pracy,
- wielkość grupy (niewielkie grupy są bardziej spójne),
- zagrożenia zewnętrzne (wspólny wróg zwiększa spójność grupy),
- wspólne cechy, takie jak wiek, płeć itp.

Grupy różnią się pod względem swojej zwartości, to znaczy stopnia, w jakim członkowie są wzajemnie ze sobą związani i w jakim odczuwają motywację do pozostawania w grupie. Niektóre grupy są zwarte, ponieważ ich członkowie spędzają wspólnie dużo czasu, dlatego że ich niewielki rozmiar sprzyja częstym wzajemnym kontaktom lub z powodu tego, iż grupa ma do czynienia z zagrożeniem zewnętrznym, które zbliża jej członków<sup>9</sup>.

Zwartość jest istotna, gdyż, jak stwierdzono, wiąże się z wydajnością grupy. Z badań zgodnie wynika, że zależność między zwartością i efektywnością zależy od norm związanych z wydajnością, przyjętych przez grupę. Im grupa jest bardziej zwarta, tym bardziej członkowie będą dążyć do osiągnięcia jej celów. Jeżeli normy związane z efektywnością są wysokie (na przykład wymagają dużej wydajności, wysokiej jakości pracy, współdziałania z osobami spoza grupy), to grupa zwarta będzie efektywniejsza

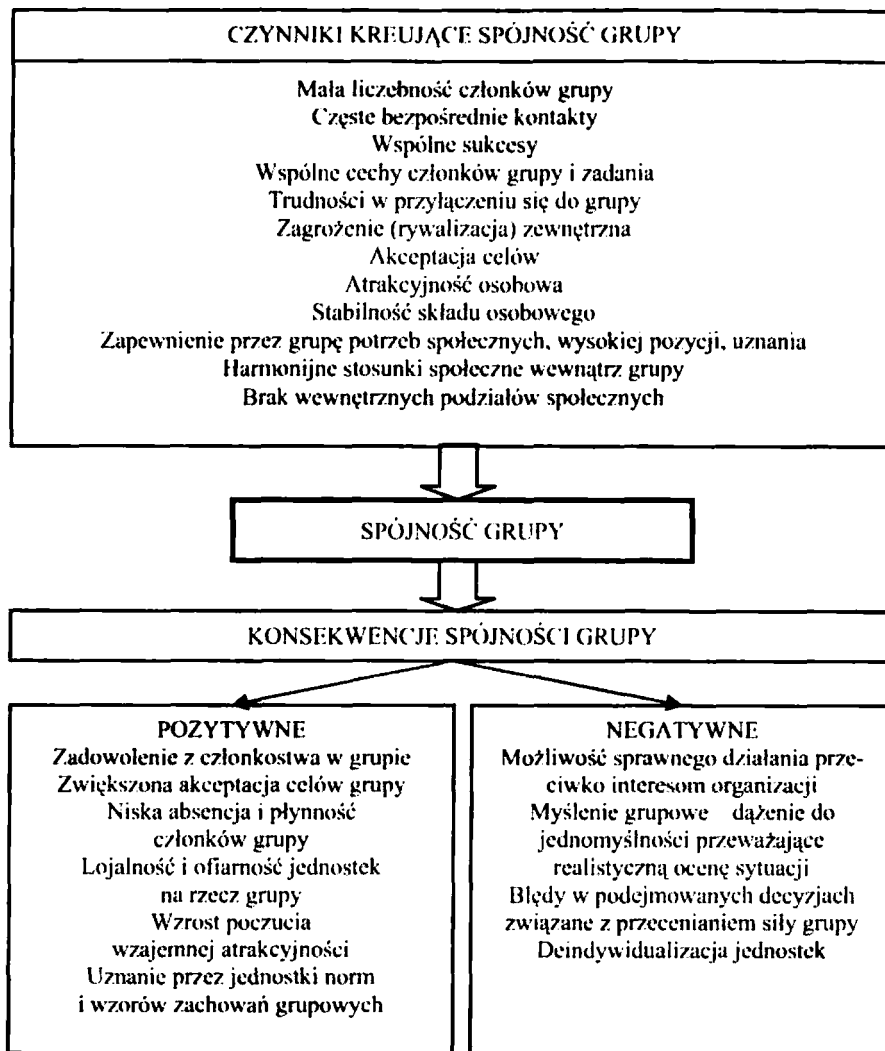
<sup>7</sup> B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003, s. 192–194.

<sup>8</sup> J. Szmátka, *Małe struktury społeczne*, PWN, Warszawa 2007, s. 168–175.

<sup>9</sup> Por. B. Kożusznik, *Psychologia zespołu pracowniczego*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2002, s. 85; S. Mika, *Wstęp do psychologii społecznej*, PWE, Warszawa 1972, s. 292–208.

niż mniej zwarta. Jeżeli jednak zwartość grupy jest duża, a normy dotyczące efektywności są niskie, to efektywność będzie niska<sup>10</sup>.

Spójność grupy jest zwykle cechą pożądaną, gdyż wiąże się z małą fluktuacją i małą absencją w pracy, ale jeżeli spójna grupa nie identyfikuje się z celami organizacji, to jest to najbardziej dysfunkcyjny typ zespołu w organizacji.



Rysunek 1. Czynniki kreujące spójność grupy i konsekwencje spójności.  
Źródło: opracowanie własne.

Możliwość wywierania przez grupę presji na jednostkę sprawia, że istnieje „bezpieczny poziom spójności grupy”, którego przekroczenie może mieć negatywne

<sup>10</sup> R. Brown, *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 59-61.

skutki. Jednym z nich jest deindywidualizacja jednostek i uznanie grupy za wartość najwyższą oraz utożsamianie się z nią, aż do zatraty indywidualnej tożsamości, a nawet instynktu samozachowawczego. Innym skutkiem jest tak zwany „syndrom myślenia grupowego”. W tym przypadku jednostka czuje się tak zespolona z grupą, że powstrzymuje się nie tylko od kwestionowania głoszonych w grupie poglądów i wyrażania wątpliwości, co do trafności podejmowanych decyzji, ale także ignoruje informacje podważające te poglądy i wskazujące na możliwość innych, lepszych niż przyjęte, rozwiązań.

Grupa spójna to taka, w której nie ma głębokich podziałów i wyraźnych podgrup czy klik. Wskaźnikami spójności grupy poza brakiem wewnętrznych podziałów są: przejawy takich samych postaw, uznawanie jednakowych norm i wzorów zachowań oraz wspólne działania. Zdaniem B. Szackiej grupa spójna to po prostu taka grupa, którą spaja silna więź społeczna. Czynniki wpływające na kreowanie spójności grupy oraz pozytywne i negatywne konsekwencje spójności obrazuje rysunek 1.

## Współpraca i zaufanie istotnymi determinantami zintegrowanej organizacji

Jednym z motywów skłaniających ludzi do współpracy są potencjalne korzyści materialne. Współdziałanie w organizacji jest jednak źródłem innych ważnych wzmocnień, zaspokajając takie oczekiwania jednostki jak: potrzeba przynależności, znaczenia, akceptacji przez innych, bezinteresownego pomagania, uczestniczenia w kreowaniu dóbr wspólnych, zaspokajania potrzeb innych osób, a także budowania pozytywnego obrazu siebie. Bardzo ważnym pozytywnym skutkiem współpracy jest wzrost poziomu kompetencji osób w niej uczestniczących. Obok rozwoju zawodowego istotny jest wzrost kompetencji społecznych.

Umiejętność stworzenia harmonijnej współpracy w organizacji, pozwala maksymalnie wykorzystać zdolności, a przez to doprowadzić do lepszych osiągnięć. Zgodne współdziałanie pozwala na maksymalne wykorzystanie najlepszych i najbardziej twórczych członków organizacji. Powodzenie wielu spraw zależy od umiejętności zorganizowania luźno powiązanej sieci pracowników różnych działów. Przeróżne zadania mogą stwarzać potrzebę angażowania do współpracy ludzi różnych specjalności, a sieć taka umożliwi doraźne formowanie zespołów, w skład których wchodzi połączenia przeróżnych talentów, umiejętności oraz funkcji. To, w jaki sposób organizacja będzie potrafiła wykorzystać taką sieć, powołując ad hoc zespoły do konkretnych jednorazowych zadań, ma kluczowe znaczenie dla sukcesu w organizacji<sup>11</sup>.

W kontekście współpracy istotnym jest pojęcie wzajemności, które oznacza działanie jednych osób dla korzyści innych nawet kosztem własnego – oczekując, że to działanie zostanie w przyszłości odwzajemnione<sup>12</sup>.

Według R. Putnam'a wzajemność realizowana jest w formie altruizmu – „ktoś kiedyś pomoże mnie – tak, jak ja pomagam komuś teraz”. Krótkoterminowy altruizm

<sup>11</sup> R. Baran, *Istota i rola inteligencji emocjonalnej w działalności menedżera*, [w:] H. Januszek (red.), *Socjologiczne i ekonomiczne zagadnienia gospodarki rynkowej – szanse i zagrożenia*, AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 163.

<sup>12</sup> W. Dyduch, *Składniki i wymiary kapitału społecznego organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1 (115), s. 48.

przeplata się tu z długoterminowym zapatrywaniem na osiągnięcie własnych korzyści. Robert Putnam wyróżnia dwa rodzaje wzajemności:

- partykularną, która ma miejsce między ściśle określonymi osobami,
- ogólną, która ma miejsce wówczas, gdy zobowiązanie może być spłacone przez kogokolwiek i jakimkolwiek czasie<sup>13</sup>.

Dobra współpraca członków organizacji nie wyklucza różnych trudności, antagonizmów, różnic potrzeb i opinii, oraz konfliktów. Ich obecność bardzo często ożywia, pobudza i rozwija interakcje między jednostkami, a w efekcie czego wzmacnia funkcjonowanie organizacji. Konflikty te muszą być jednak właściwie analizowane, twórczo rozwiązywane i odpowiednio wykorzystywane. Znaczne różnice potrzeb, aspiracji, ostre i długotrwałe konflikty, które zdominują klimat społeczny w organizacji mogą istotnie obniżyć efektywność działania uczestników kooperacji, doprowadzając do jej upadku.

Umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji na rzecz realizowania wspólnych interesów, a także uznawanie zbioru norm oraz wspólnych wartości, łącznie z poświęceniem indywidualnego dobra dla dobra grupy, zdaniem F. Fukuyamy, warunkuje zaufanie.

Zaufanie powstaje dzięki istnieniu norm społecznych i sieci zaangażowania, to znaczy sieci mniej lub bardziej formalnych relacji łączących ludzi. Jest czynnikiem napędzającym współpracę między jednostkami. Zaufania nie zyskuje się z dnia na dzień, bowiem wymaga ono długotrwałej pracy. Bez tego elementu niemożliwe jest tworzenie się więzi społecznych, które ostatecznie uwarunkowują powstawanie, tak wspólnoty o charakterze gospodarczym, jak i solidarności międzyludzkiej<sup>14</sup>.

James Coleman twierdzi, że podtrzymując społeczne zaufanie, zmniejsza się koszty wymiany i ułatwia współpracę z innym, a co za tym idzie zwiększa się sprawność działań zbiorowych. Odwzajemniona pomoc powoduje samonapędzający się mechanizm wzajemnej współpracy, dając jednostkom szansę na szczęście i dobrobyt oraz zespala je<sup>15</sup>.

Zaufanie w organizacji postrzegane jest jako czynnik warunkujący procesy efektywnego uczenia się, przekazywania wiedzy, nawiązywania trwałych relacji ze wszystkimi stronami zewnętrznymi i wewnętrznymi, a także podstawa budowania pozytywnej reputacji w otoczeniu. Zaufanie, buduje sieć wzajemnych zobowiązań, przez co ułatwia przekazywanie wiedzy, pełni rolę kontrolno-koordynacyjną, redukuje potrzebę tworzenia sztywnych struktur formalnych oraz alokację uwolnionych zasobów, jednocześnie umożliwia większą elastyczność działań oraz sprzyja rozwojowi organizacji. Zaufanie, jako składnik kultury organizacyjnej, to także ludzkie słabości czy racjonalne kalkulacje własnych korzyści, nie zawsze zgodne z interesem organizacji. Tymczasem świadomość ich istnienia, mówienia o nich, etc., powoduje, że pracownicy czują, że organizacja dba o nich i im ufa<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> J. Borusowski, *Kapitał społeczny a korupcja*, [w:] M.S. Szczepański, A. Śliz (red.), *Kapitały: Ludzie i Instytucje. Studia i szkice socjologiczne*, Uniwersytet Śląski, Wyższej Szkoły Zarządzania i Nauk Społecznych w Tychach, Uniwersytetu Opolskiego, Tychy Opole 2006, s. 105.

<sup>14</sup> M. Kaliński, *Zaufanie fundamentem kultury organizacyjnej w administracji publicznej*, [w:] H. Król (red.), *Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków*, VIZJA Press&It, Warszawa 2006, s. 181–182.

<sup>15</sup> Por. F. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa Wrocław 1997.

<sup>16</sup> G. Krzymieniewska, *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*. „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2003, z. 2, s. 193.



## Podsumowanie

Wspieranie więzi między pracownikami i kreowanie stosunków społecznych opartych na wzajemnym zaufaniu wyzwała dodatkową wartość, której podstaw należy szukać nie tyle bezpośrednio w ludziach, ale gdzieś pomiędzy nimi. Charakterystyczną cechą współdziałania ludzi jest to, że we właściwej atmosferze potrafią oni wchodzić w relacje, które prowadzą do rezultatów nieporównanie większych niż indywidualna praca każdego z nich. W działaniach zmierzających do tworzenia i umacniania integracji pracowniczej w przedsiębiorstwie nie może zatem zabraknąć inicjatyw związanych z rozwijaniem bezpośrednich, dobrych relacji pracowniczych, kreowaniu dobrej komunikacji i współpracy.

## Literatura

1. Brown R., *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
2. Dyduch W., *Składniki i wymiary kapitału społecznego organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1 (115).
3. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
4. Januszek H., (red.), *Socjologiczne i ekonomiczne zagadnienia gospodarki rynkowej – szanse i zagrożenia*, AE w Poznaniu, Poznań 2002.
5. Machaj I. (red.), *Małe struktury społeczne*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1999.
6. Kordel P., *Zaufanie a proces tworzenia strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 2 (108).
7. Kożusznik B., *Psychologia zespołu pracowniczego*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2002.
8. Król H. (red.), *Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków*, Vizja Press&It, Warszawa 2006.
9. Krzymieniewska G., *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2003, zeszyt 2.
10. Łuciewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
11. Mika S., *Wstęp do psychologii społecznej*, PWE, Warszawa 1972.
12. Olbryt J., *Spoistość małej grupy społecznej (próba analizy metodologicznej)*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1987.
13. Olechnicki K., Załęcki P., *Słownik socjologiczny*, Graffiti, Toruń 1997.
14. Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003.
15. Szczepański M.S., Śliz A., (red.), *Kapitały: Ludzie i Instytucje. Studia i szkice socjologiczne*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Wyższej Szkoły Zarządzania i Nauk Społecznych w Tychach, Uniwersytetu Opolskiego, Tychy Opole 2006.
16. Szmátka J., *Małe struktury społeczne*, PWN, Warszawa 2007.
17. Sztumski J., *Socjologia pracy*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 1997.

*Summary*

## **THE DEVELOPMENT OF SOCIAL POTENTIAL OF AN ORGANIZATION THROUGH EMPLOYEES' INTEGRATION**

The aim of the article is to highlight the possibilities of development of social potential of an organization through employees' integration. The subject is presented with various references to the issues such as group cohesion and cooperation of the organization's members as well as to the analysis of competitive and cooperational behaviour in organization. The influence of these issues on the existence of cohesive and effective organizations is underlined in the paper.

Employees' integration fills up the social space among people in the organization by the net of relationships and it can be used to create organizational activities which contributes to the effectiveness and development of the organization.

The approach to the development of an organization which is based on the cooperation and stimulation of positive relationships is strictly related to preventing the dysfunctional phenomena in the organization.