

Psychologiczne i organizacyjne mechanizmy formalizacji ról społecznych w organizacji (na przykładzie GOPR)

<https://doi.org/10.33141/po.2010.05.07>

Przeład Organizacji, Nr 5 (844), 2010, ss. 27-31
www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Kazimierz Mrozowicz

Organizacja – utylitarne spoiwo działania

Każda organizacja działa w specyficznym dlań otoczeniu i jest systemem składającym się z wielu elementów, które zależą wzajemnie od siebie, korzysta z zasobów otoczenia zewnętrznego, transformuje je i zwraca do otoczenia w przetworzonej formie [Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1990, s. 27]. Innymi słowy jest ona teleologicznym, ustrukturalizowanym, racjonalnie uporządkowanym systemem społeczno-technicznym [Kast, Rosenzweig, 1970, s. 120–121], który tworzą podsystemy: celów i wartości, psychospołeczny, strukturalny, techniczny oraz zarządzania [Leavitt, 1965, s. 86].

Podsystem psychospołeczny organizacji, o którym powszechnie wiadomo, że „obejmuje uczestników organizacji, ich motywacje, postawy, wartości, kulturę i więzi występujące pomiędzy nimi” [Kozłowski, Piotrowski (red.), 2007, s. 30], to część większej całości organizacyjnej. Kozłowski i Piotrowski piszą, że istotą formalizacji w takich układach „(...) jest ograniczenie dowolności działań w organizacji przez narzucenie pisemnych standardów, dotyczących tego, co i w jaki sposób ma być (w organizacji – przypis autora) wykonane” (2007, s. 273). Postawiwszy w formie hipotezy założenie, „iż spośród podsystemów organizacyjnych, podsystem ludzko-kulturowy odgrywa rolę pierwszoplanową”, można w tym miejscu zastosować rozumowanie oparte na sylogizmie, w którym wartość logiczna implikacji jest uwarunkowana prawdziwością użytych przesłanek. „Jeśli kultura organizacyjna ukształtowana jest przez wartości, normy i artefakty organizacyjne, a zawarte są one w działaniach zespołów i postawach ludzkich, to kultura organizacyjna uwarunkowana jest podmiotowo – czyli przez ludzi”. W dosłownym słowa tego znaczeniu kultura organizacyjna ogranicza i standaryzuje dowolność działań, nadając im spójność w ramach określonych wartości i norm zawartych w rolach społecznych.

Kultura organizacji – społeczne spoiwo organizacji

W teorii anglosaskiej kulturą organizacyjną określa się „wzór wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które nie muszą być sformalizowane, ale które kształtują zachowania ludzi

i sposoby realizacji zadań” [Armstrong, 2005, s. 248]. Niezależnie od pojawiających się pomiędzy różnymi podejściami definicyjnymi nieznacznych różnic, każdorazowo ma się do czynienia z tautologiczną tezą, że kulturę organizacyjną stanowią „powszechnie przyjęte (w organizacji – przypis autora) przekonania, postawy i wartości istniejące w organizacji” [Furnham, Gunter, 1993, s. 34]. Poziom formalizacji bywa różny w różnych typach organizacji i wynika z obecnej w nich kultury organizacyjnej, z tego względu jest on z jednej strony determinantą kształtowania się specyficznej kultury, albo wynikiem obowiązującego już w ich ramach aksjonormatywnego katalogu zasad lub też syntezą ich obu¹. Jako tzw. kodeks subiektywnej strony życia organizacji [Meyerson, Martin, 1987, s. 76], kultura organizacyjna „pomaga eliminować niepewność, zapewniając wszystkim członkom organizacji jeden system interpretacji, tworzy porządek społeczny poprzez jasne określenie, czego się od ludzi oczekuje, gwarantuje ciągłość polegającą na tym, że kolejne pokolenie członków wyznaje te same podstawowe wartości i stosuje te same zasady, buduje grupową tożsamość i wspólne zaangażowanie, wytwarzając więzi oraz ułatwia stworzenie wizji przyszłości” [Cameron, Quinn, 2003, s. 14]. Z reguły większość uznanych w nauce klasyfikacji kultur przyjmuje formę czterowymiarowego modelu [Harrison, 1972; Handy, 1981; Schein, 1985; Williams, Dobson, Walters, 1989], różniącego się między sobą zastosowanymi nazwami dymensji, które w popularnej wśród polskich naukowców koncepcji Kima Camerona i Roberta Quinna (2003) noszą miano: klanu, adhokracji, biurokracji i rynku. Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe (GOPR) należy do kultury klanu.

Role społeczne – grupowe spoiwo kultury organizacyjnej

Na wstępie należałoby jasno powiedzieć, że podsystem społeczny stanowi w sumie „zbiór podejmowanych i pełnionych ról społeczno-zawodowych, które odgrywane są przez uczestników organizacji według sformalizowanych zasad i znormalizowanych reguł działania, jakie dana organizacja wypracowała i wykorzystuje w procesie realizacji swych celów”. W związku z tym wydaje się

w pełni uzasadnione, aby poświęcić jakąś przestrzeń dyskursywną zagadnieniu podejmowania i pełnienia ról społeczno-zawodowych.

Dość powszechnie przyjmuje się, że w przepisie pełnienia konkretnych ról zawarte zostają społeczne oczekiwania wobec ich odtwórców [Nowak (red.), 1973; Mika, 1975, 1987; Szewczuk (red.), 1985; Bańka, w: Strelau (red.), 2002], które są rezultatem doświadczeń ubiegłych pokoleń, bieżąco uaktualnianych, ale też modyfikowanych przez społeczności, na rzecz których odtwórca danej roli działa. Przegląd dostępnej autorowi literatury przedmiotu z zakresu psychologii społecznej dowiódł, że przeważają w niej ujęcia roli społecznej o charakterze socjologicznym, których doskonałym przykładem może być koncepcja „pozycja-rola” [Newcomb, Turner, Converse, 1970]. Omawiana koncepcja nie zajmuje się bliżej odtwórcą roli, działającym w konkretnych realiach, nie zawsze pozwalających mu na wypełnienie ogółu oczekiwań zawartych w jej przepisie. Wspomniany aspekt fenomenologicznej podmiotowości odtwórcy roli akcentuje mało znana koncepcja roli społeczno-zawodowej autorstwa Stanisława Niecińskiego (1979, s. 32). Odznacza się ona spośród innych tym, że opisuje w wyczerpujący i systematyczny sposób wielopoziomowość fenomenu funkcjonowania w roli jej odtwórcy. Zgodnie z koncepcją Niecińskiego rola obejmuje trzy podstawowe elementy strukturalne, a mianowicie: przepis roli, rolę pełnioną i rolę subiektywną. Przepis roli (skrypt, scenariusz) to opisy epizodów czynności łącznie ze społeczno-kulturowymi regułami ich oceny. Zachowania organizacyjne należą do wymiaru roli pełnionej (odgrywanej), będącej zbiorem epizodów czynności, których elementem jest jawne zachowanie jednostki, a rola subiektywna zawiera psychiczne odzwierciedlenia epizodów zachowania w roli w formie: percepcji, oceny, wizji i indywidualnych programów działania w roli.

W świetle dotychczasowych rozważań, rolę społeczną (organizacyjną) ratownika górskiego można zdefiniować jako „zespół epizodów czynności, które wyrażają uczestnictwo ratownika górskiego zajmującego określoną pozycję w układzie formalnych struktur Pogotowia Górskiego, umiejscowioną w hierarchii struktur organizacyjnych w wektorze pomiędzy ratowanymi a kierownictwem grupy regionalnej oraz równoległymi organizacjami regionalnymi ratownictwa górskiego i władzami generalnymi organizacji GOPR, a także w stosunku do pozostałych społecznych pozycji w Służbie i poza Służbą Górską, w tym także innych służb ratowniczych, w realizacji obiektywnych wartości cenionych przez społeczeństwo, w którym GOPR funkcjonuje” [Mrozowicz, 2007b, s. 94].

Uczenie się ról organizacyjnych

Jednym z najistotniejszych mechanizmów kształtujących i modyfikujących zachowania członków organizacji, myśli i uczucia jednostki jest mechanizm wpływu społecznego, a zjawisko modyfikacji zachowania, które określa ów proces, nosi nazwę społecznego uczenia się²⁾. W rezultacie tego procesu, mówiąc z pewnym uproszczeniem, dochodzi do inkorporacji, w indywidualny system wartości, wartości oraz norm grupowych, które zostały wypracowane przez członków danej grupy i jako takie obowiązują w określonej zbiorowości, a także do

podjęcia i pełnienia w jej ramach określonej roli społecznej, której odgrywanie miałyby spełniać zawarte w nich oczekiwania społeczne.

Z grubsza rzecz biorąc, ewolucja koncepcji społecznego uczenia się³⁾ ukazuje, że uczenie się jest możliwe dzięki wielu czynnikom, a wśród nich: wzmocnionym konsekwencjom reakcji jednostki⁴⁾, zdolności symbolizacji, agregacji i utrwalania doświadczeń w schematy poznawcze⁵⁾, zdolności naśladowania⁶⁾ i symbolicznego modelowania zachowań⁷⁾, zdolności samoregulacji⁸⁾, a także ocenie własnej skuteczności, odgrywającej główną rolę w działaniu człowieka⁹⁾. Przekonania na temat własnej skuteczności wpływają na jego sposób myślenia, odczucia, zachowania i sposób mobilizowania się do działań, determinując to, co zadczytuje robić, ile wysiłku w to zainwestuje, jak będzie wytrwały w obliczu przełamywania przeszkód i doświadczanych porażek, czy przyswojone wzorce myślenia prowadzą go do zniechęcania się, czy raczej do mobilizacji w doświadczeniu bieżących i przewidywanych kontaktów ze środowiskiem i organizacją.

Uwarunkowania formalizacji GOPR

GOPR jest organizacją publiczną o zasięgu ogólnokrajowym, opierającą swą działalność na dobrowolnej pracy społecznej swych członków, zarejestrowaną w Sądzie Rejonowym w Krakowie XII Wydział Gospodarczy KRS pod numerem rejestru 0000156881¹⁰⁾. GOPR może być członkiem organizacji krajowych oraz międzynarodowych o podobnym zakresie działania i reprezentantem polskiego ratownictwa górskiego w organizacjach europejskich oraz światowych. Terenem działalności organizacji GOPR jest obszar Rzeczypospolitej Polskiej, ze szczególnym uwzględnieniem regionów górskich o łącznej powierzchni 20 410 km², 7200 km szlaków turystycznych i 425 obiektów narciarskich. Siedzibą władz naczelnych jest Zakopane. GOPR może działać również poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej [Statut GOPR, 1990; Mrozowicz, 2006, 2007a]. GOPR działa na podstawie dwiuzgodnionej formy organizacyjnej, ma autonomiczne oddziały terenowe, zwane grupami regionalnymi, które mają osobowość prawną oraz prowadzą samodzielną działalność w wyodrębnionych terenach górskich na zasadach określonych Statutem GOPR. Należą do nich: Grupa Beskidzka, Grupa Bieszczadzka, Grupa Jurajska, Grupa Karkonoska, Grupa Krynicka, Grupa Podhalańska i Grupa Wałbrzysko-Kłodzka. GOPR zatrudnia 74 ratowników etatowych, a wspomaga ich pracą 1126 ratowników ochotników i 248 kandydatów na ratowników [Mrozowicz, 2007b].

GOPR jest stowarzyszeniem¹¹⁾ kultury fizycznej. Należy w tym miejscu uzmysłowić sobie, że w rozumieniu ustawy domena działania tej organizacji pozycjonuje ją w gronie stowarzyszeń kultury fizycznej. „Kultura fizyczna jest częścią kultury narodowej, chronionej przez prawo (...)” [Ustawa o kulturze fizycznej, rozdział 1, art. 1.1], to także „(...) wiedza, wartości, zwyczaje, działania podejmowane dla zapewnienia rozwoju psychofizycznego, wychowania, doskonalenia uzdolnień i sprawności fizycznej człowieka, a także dla zachowania oraz przywracania jego zdrowia” [Ustawa o kulturze fizycznej, rozdział 1, art. 3.1]. GOPR poprzez swą działalność organizacyjną koordynuje poziom realizacji wymienionych

wyżej wartości, a epicentrum aksjologicznych determinant jego działalności jest skoncentrowane wokół wartości humanistycznych: rozwoju duchowego i społecznego człowieka oraz ochrony jego zdrowia i życia. „Zapewnienie bezpieczeństwa osób przebywających w górach należy do organów administracji rządowej i organów jednostek samorządu terytorialnego, dyrekcji parków narodowych, a także do osób prawnych i fizycznych prowadzących w górach działalność w zakresie kultury fizycznej” [Ustawa o kulturze fizycznej, rozdział 10, art. 54.1]. Najważniejszym w Polsce aktem legislacyjnym regulującym istnienie wszelkich stowarzyszeń, w tym rzecz jasna GOPR, jest Konstytucja z 2 kwietnia 1997 r., która w artyku 12 stanowi, że „Rzeczpospolita Polska zapewnia wolność tworzenia i działania związków zawodowych, organizacji społeczno-zawodowych rolników, stowarzyszeń, ruchów obywatelskich, innych dobrowolnych zrzeszeń oraz fundacji” [Konstytucja RP, 1997]. Podstawowym aktem prawnym regulującym funkcjonowanie stowarzyszeń jest natomiast Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – *Prawo o stowarzyszeniach* [UPS; Dz. U. 1989, nr 20, poz. 104]. Prawo o stowarzyszeniach ma charakter regulacji generalnej, nawiązującej bezpośrednio do art. 12 i art. 58 Konstytucji, co potwierdza przepis art. 7 ust. 2, zgodnie z którym do określonych organizacji w sprawach nieuregulowanych odrębnie stosuje się przepisy UPS. Dlatego też regulacje wynikające z ustaw szczególnych (regulujących kwestie konkretnych stowarzyszeń) mają charakter swoistych odstępstw oraz wyjątków wobec przepisów UPS. GOPR działa w ten sposób na podstawie trzech kluczowych aktów prawnych: ● Ustawy o kulturze fizycznej z dnia 18 stycznia 1996 r. ● Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 6 maja 1997 r. w sprawie określenia warunków bezpieczeństwa osób przebywających w górach, pływających, kąpiących się i uprawiających sporty wodne ● Rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 12 listopada 2002 r. w sprawie szczegółowego zakresu obowiązków i uprawnień specjalistycznych organizacji ratowniczych, warunków ich wykonywania przez inne organizacje ratownicze oraz rodzaju i wysokości świadczeń przysługujących ratownikom górskim i wodnym w związku z udziałem w akcji ratowniczej. Organizowanie pomocy oraz ratowanie osób, które uległy wypadkowi lub są narażone na niebezpieczeństwo utraty życia lub zdrowia w górach, należy w szczególności do Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego, „(...) specjalistycznego stowarzyszenia kultury fizycznej o zasięgu ogólnokrajowym w zakresie określonym w statucie tej organizacji” [Ustawa o kulturze fizycznej, rozdział 10, art. 55.1] – oto pryncypialna formuła wartości, konstytuująca funkcjonowanie organizacji GOPR.

Treść ról organizacyjnych

Celem fundamentalnym GOPR, który ma stać syntetycznie sformułowanej misji, staje się przeto „niesienie pomocy w górach ludziom, których zdrowie lub życie jest zagrożone, zapobieganie wypadkom w górach, ochrona środowiska górskiego” [Statut GOPR, rozdział 2, par. 7]. Misja GOPR jest realizowana poprzez działania kierownicze w wymiarze trzech rodzajów celów strategicznych, które są skonkretyzowane poprzez klasy

i kategorii taktyczne działań planistycznych i decyzyjnych [Statut GOPR, rozdział 2, par. 8]:

I. Organizowanie i prowadzenie służby ratowniczej, w tym:

- zrzeszanie i szkolenie ratowników górskich,
- wykonywanie działalności ratowniczej,
- tworzenie i utrzymywanie stacji i punktów ratunkowych,
- pomoc przy likwidacji skutków klęsk żywiołowych i katastrof,
- doskonalenie i rozwijanie ratownictwa górskiego,
- zapewnienie warunków pełnienia górskiej służby ratowniczej,
- współpracę z organizacjami krajowymi i zagranicznymi.

II. Prowadzenie działalności zapobiegawczej, w tym:

- kontrolowanie przestrzegania warunków bezpieczeństwa dla osób przebywających w górach,
- ogłaszanie alarmów lawinowych i innych stanów zagrożenia,
- programowanie i prowadzenie działalności profilaktycznej w zakresie bezpieczeństwa osób przebywających w górach,
- prowadzenie działalności informacyjnej oraz instruktażowej w zakresie: warunków atmosferycznych, bezpieczeństwa, zapobiegania wypadkom oraz krzewienia zasad prawidłowego zachowania się w górach,
- współpracę z: organami administracji, samorządami terytorialnymi, organizacjami: społecznymi, gospodarczymi, naukowymi oraz ze służbami publicznymi.

III. Ochronę naturalnego środowiska górskiego, w tym:

- wnioskowanie w sprawach zagrożeń środowiska górskiego,
- współpracę z jednostkami zajmującymi się ochroną środowiska naturalnego.

Istota przedmiotu formalizacji

Fasiński, Jonak i Silberring piszą, że „ratownik podejmuje służbę dla głównego celu – niesienia pomocy ofiarom wypadków w górach. Celowi temu powinno służyć całe jego postępowanie, zdobywanie wiedzy i umiejętności ratowniczych, a także społeczny udział w życiu swojej organizacji. Ratownik górski podejmuje swą służbę świadomie oraz dobrowolnie, przyjmując związane z nią style zachowań oraz obowiązki” [Fasiński, Jonak, Silberring, 1983, s. 106]. Doskonale istotę roli organizacyjnej ratownika górskiego [Mrozowicz, 2005] oddają również słowa Jonaka, który, wyrażając istotę kultury organizacyjnej Służby Górskiej, pisze: „klamrą łączącą początek XX wieku z naszymi czasami i zarazem kłamrą spajającą w działaniu wszystkich współczesnych ratowników górskich jest ta sama humanitarna idea i ten sam podstawowy nakaz moralny – nieść pomoc potrzebującym” [Jonak (red.), 2002, s. 314]. Oto stenogram pryncypialnych wartości oraz podstawowych założeń organizacyjnych, które kują w sobie pełnione w niej role społeczno-zawodowe. Cytowani wcześniej autorzy piszą, że „(...) współczesne ratownictwo wymaga przedsięwzięć organizacyjnych i współdziałania, dlatego też ratownika górskiego obowiązują ujęte w regulaminach, ale i niepisane wzory zachowań, jak: podporządkowanie

oraz posłuszeństwo kierownikowi akcji, koleżeństwo wobec innych członków grupy, wzajemny szacunek oraz życzliwość w życiu organizacyjnym, odpowiedzialność, rzetelność oraz prawdomówność w stosunkach przełożony – podwładny” [Fasiński, Jonak, Silberring, 1983, s. 113]. Niezwykle oczywisty wydaje się tu związek działań formalnych i powstającej kultury organizacyjnej, przy czym, co warto odnotować, związek ów wydaje się być nie tylko naturalny, genetycznie nieodzowny, ale też obustronnie korzystny. Przecież Stoner i współautorzy piszą, że „kultura organizacji jest zbiorem ważnych pojęć, takich jak normy, wartości, postawy i przekonania, wspólnych dla członków organizacji” [Stoner, Freeman, Gilbert, 2001, s. 188]. Schein, definiując ją, dodaje, że to „układ wspólnych podstawowych założeń, które grupa przyswoiła sobie w trakcie rozwiązywania problemów dostosowywania się do otoczenia i wewnętrznej integracji, dostatecznie dobrze funkcjonujący, by można go było uznać za zasadny, a zatem – którego należy uczyć nowych członków jako poprawnego sposobu postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów” [Schein, 1992, s. 18]. Czyż więc relacja ta nie jest ewidentna i czy zatem podsystem wartości i celów, będąc źródłem najgłębszych założeń aksjologicznych organizacji i formalizując ją nie tworzy fundamentów kultury organizacji i jej nie wzmacnia? Odpowiedź jest oczywista. Można bez skrępowania powiedzieć, że relacja ta przemieszcza się na związki interpersonalne w grupie i na specyficzne zachowania organizacyjnych.

Zakończenie

Z punktu widzenia przeprowadzonych analiz można przyjąć, że podsystem wartości i celów organizacyjnych GOPR jest czymś w rodzaju fundamentu, na którym wspierają się inne podsystemy organizacji. Co więcej, poprzez odpowiednio do celów i wartości organizacji ukształtowany standardowy proces formalizacji i jego przebieg, GOPR staje się miejscem rozwoju nowoczesnych metod zarządzania, które, bazując na etyce i elastyczności zachowań członków, stanowi przykład odpowiednio uformowanych warunków do uczenia się organizacji.

dr Kazimierz Mrozowicz
Katedra Zarządzania
Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej
w Tarnowie

PRZYPISY

¹⁾ Interesujące wyniki badań na gruncie nauki polskiej, choć można mieć co do nich pewne uwagi natury metodologicznej, prezentuje Joanna Kacała, która przeprowadziła je na próbie z populacji adeptów przyszłej kadry oficerskiej RP. Zob. J. KACAŁA, *Kultura organizacyjna w silach zbrojnych RP a oczekiwania przyszłej kadry oficerskiej*, w: A. POTOCKI (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009, s. 80–87. W przypadku armii dominuje kultura hierarchii, co zresztą potwierdziło jedynie powszechnie znaną typologię organizacji Henry’ego Mintzberga, według której siły zbrojne noszą cechy biurokracji maszynowej. Por. H. MINTZBERG, *Structure in Fives*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1983.

²⁾ Proces społecznego uczenia się przedstawia znakomita praca pod redakcją naukową Antony’ego Mansteda, Milesa Hewstone’a i innych. Zob. A.S.R. MANSTEAD, M. HEWSTONE *et al.*, *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co., Warszawa 2001, s. 573–579.

³⁾ Socjopoznawczą perspektywę spojrzenia na społeczne uczenie się przedstawia A. BANDURA, *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1986.

⁴⁾ Koncepcje wzmocnień zawierają prace takich autorów, jak: B.F. SKINNER, *Zachowanie się organizmów*, PWN, Warszawa 1995; J. DOLLARD, N.E. MILLER, *Osobowość i psychoterapia*, PWN, Warszawa 1967; J.B. ROTTER, *Social Learning and Clinical Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1954.

⁵⁾ Na temat pośrednictwa procesów poznawczych w percepcji, selekcji i symbolizacji wiedzy, a także organizacji schematów poznawczych oceny, wnioskowania i działania zob. N. CANTOR, J.F. KIHLMAN, *Personality and Social Intelligence*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1987.

⁶⁾ Na temat społecznego pochodzenia wiedzy i doświadczeń jednostki zob. K.J. TILLMANN, *Teorie socjalizacji. Społeczność, instytucja, upodmiotowienie*, PWN, Warszawa 1996; M. SNYDER, *On the Self-Perpetuating Nature of Social Stereotypes*, in: D.L. HAMILTON (ed.), *Cognitive Processes in Stereotyping and Intergroup Behavior*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, New Jersey 1981.

⁷⁾ Na temat roli modelowania w uczeniu się symbolicznym i obserwacyjnym w kształtowaniu wzorców zachowań zob. między innymi: A. BANDURA, *Social Foundations...*, op. cit.; T.L. ROSENTHAL, B.J. ZIMMERMANN, *Social Learning and Cognition*, Academic Press, New York 1978.

⁸⁾ Na temat roli reprezentacji poznawczej w samoregulacji motywacji i modyfikacji afektów i zachowań poprzez zinternalizowane standardy i oceny wartościujące zob. A. BANDURA, *Self-regulation of Motivation through Anticipatory and Self-reactive Mechanisms*, in: R.A. DIENSTBIER (ed.), *Perspectives on Motivation: Nebraska Symposium on Motivation*, University of Nebraska Press, Lincoln, Nebraska 1991, s. 69–164.

⁹⁾ A. BANDURA, *Self-regulation...*, op. cit.

¹⁰⁾ GOPR jest stowarzyszeniem rejestrowym, a jako taka forma organizacyjna mająca osobowość prawną może zakładać terenowe jednostki organizacyjne, łączyć się w związki stowarzyszeń, przyjmować w poczet swych członków osoby prawne oraz korzystać z ofiarności publicznej i przyjmować dotacje od organów władzy państwowej oraz innych instytucji.

¹¹⁾ Stowarzyszenie jest: dobrowolnym, trwałym i samorządnym zrzeszeniem o celach niezarobkowych, które samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności, opierając ją na pracy społecznej członków.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARMSTRONG M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [2] BAŃKA A., *Psychologia organizacji*, w: J. STRELAU (red.), *Psychologia. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, t. III, GWP, Gdańsk 2002.
- [3] CAMERON K., QUINN R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [4] DONNELLY J.H., GIBSON J.L., IVANCEVICH J.M., *Fundamentals of Management*, BPI & RWN, Boston 1990.
- [5] FASIŃSKI A., JONAK A., SILBERRING J., *Poradnik Ratownika GOPR*, t. I, II i III, Wydawnictwo PITK „Kraj”, Warszawa 1983.
- [6] FURNHAM A., GUNTER B., *Corporate Assessment*, Routledge, London 1993.
- [7] HANDY C., *Understanding Organizations*, Penguin, Harmondsworth 1981.
- [8] HARRISON R., *Understanding Your Organizations Character*, „Harvard Business Review” 1972, no. 5.
- [9] JONAK A. (red.), *Na każde wezwanie. Pięćdziesiąt lat działalności Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratowniczego, GOPR*, Zakopane 2002.
- [10] KAST F.E., ROSENZWEIG J.E., *Organization and Management: Systems Approach*, McGraw Hill, New York 1970.
- [11] KOZMIŃSKI A., PIOTROWSKI W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [12] LEAVITT H.J., *Applied Organizational Change in Industry: Structural and Humanistic Approaches*, in: J.G. MARCH, H.A. SIMON (eds.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago 1965.

- [13] MEYERSON D., MARTIN J., *Cultural Studies and Integration of Three Different Views*, „Journal of Management Studies” 1987, vol. 24, no. 6.
- [14] MIKA S., *Wstęp do psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1975.
- [15] MIKA S., *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1987.
- [16] MROZOWICZ K., *Charakterystyka zachowań organizacyjnych w świetle badań nad współzależnością cech osobowości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 573, Szczecin 2009.
- [17] MROZOWICZ K. (b), *Niektóre aspekty zarządzania kapitałem osobowościowym (na przykładzie organizacji ratownictwa górskiego)*, w: S. LACHIEWICZ (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, „Monografie Politechniki Łódzkiej”, Łódź 2007.
- [18] MROZOWICZ K., *Rola społeczno-zawodowa ratownika Służby Górskiej*, „Kultura Fizyczna” nr 5–6/2005.
- [19] MROZOWICZ K. (a), *Zarządzanie bezpieczeństwem w górach w systemie ratownictwa górskiego*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” nr 1(10)/2007.
- [20] MROZOWICZ K., *Zarządzanie bezpieczeństwem w górach w świetle osobowościowych uwarunkowań zachowań organizacyjnych ratowników Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego*, Biblioteka Jagiellońska, Kraków 2006 (maszynopis rozprawy doktorskiej).
- [21] NEWCOMB T.M., TURNER R.H., CONVERSE P.E., *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1970.
- [22] NIECIUŃSKI S., *Aksjologiczne i psychospołeczne aspekty społecznej roli nauczyciela – wychowawcy*, „Nowa Szkoła” nr 11/1979.
- [23] NOWAK S., *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, w: S. NOWAK (red.), *Teorie postaw*, PWN, Warszawa 1973.
- [24] Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 12 listopada 2002 r. w sprawie szczegółowego zakresu obowiązków i uprawnień specjalistycznych organizacji ratowniczych, warunków ich wykonywania przez inne organizacje ratownicze oraz rodzaju i wysokości świadczeń przysługujących ratownikom górskim i wodnym w związku z udziałem w akcji ratowniczej (Dz. U. 2002, nr 193, poz.1624).
- [25] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 6 maja 1997 r. w sprawie określenia warunków bezpieczeństwa osób przebywających w górach, pływających, kąpiących się i uprawniających sporty wodne (Dz. U. 1997, nr 57, poz. 358).
- [26] SCHEIN E.H., *Organization Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.
- [27] Statut Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego, Zakopane 1990.
- [28] STONER J., FREEMAN E., GILBERT D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- [29] SZEWCZUK W. (red.), *Słownik psychologiczny*, wyd. II, WP, Warszawa 1985.
- [30] Ustawa o kulturze fizycznej z dnia 18 stycznia 1996 r. (Dz. U. 1996, nr 25, poz. 113).
- [31] Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – *Prawo o stowarzyszeniach* (Dz. U. 1989, nr 20, poz. 104).
- [32] WILLIAMS A., DOBSON P., WALTERS M., *Changing Culture: New Organizational Approaches*, IPA, London 1989.

Summary

Level of organization and coordination depend on the law and codified in formal documents, directory of organizations and organizational objectives, expressed in both the creation of a market efficiency value added, strategic competitive advantage, and a flexible organizational culture. The purpose of the reader put into the hands of the article, it was to show the essence of the methodology and the process of formalization of pragmatics subsystem axiological (subsystem goals and values) as the main promoter of organizing and coordinating activities of the organization and its members with the ongoing socio-professional roles.