

KAZIMIERZ MROZOWICZ, AGNIESZKA WOJCIECHOWSKA*

Podsystem psychospołeczny organizacji w świetle badań empirycznych motywów i postaw pracowników Służby Zdrowia

Słowa kluczowe: motywacja, postawy pracowników, podsystem psychospołeczny

Streszczenie: Każda placówka Służby Zdrowia (szpital, przychodnia etc.) funkcjonująca w obecnej sytuacji gospodarczej ukierunkowanej marketingowo, podlega wpływom środowiska, silnej konkurencji innych jednostek tego samego typu oraz rosnącym wymaganiom ze strony społeczeństwa. Szczególnie widoczne stało się to w ostatnich latach, a zwłaszcza od momentu realizacji założeń nowej reformy zdrowia. Istotnego znaczenia nabiera aktualnie koncentracja na niematerialnych zasobach organizacji i kierowaniu nimi poprzez efektywnych pod wieloma względami pracowników. Niniejszy artykuł wśród swych wielorakich celów teoretycznych, poznawczych i aplikacji praktycznych ma za zadanie uzmysłowić kadrom zarządzającym samodzielnymi jednostkami organizacyjnymi służby zdrowia, iż kluczem do sukcesu rynkowego w dobie marketingowej rywalizacji jest rozwój potencjału społecznego, jako strategicznego czynnika przewagi konkurencyjnej.

1. Wprowadzenie

Zarządzanie – w teorii i praktyce – wspomaga decyzje na temat tego, w jaki sposób planować, organizować, motywować i kontrolować własną pracę, a także działania innych ludzi, aby stało się możliwe osiągnięcie wspólnego celu. W istocie zarządzanie polega na określeniu zbioru metod, jakimi za pomocą różnorodnych instrumentów planistycznych, inspiratorskich oraz kontrolnych, podnosić produktywność ogółu zasobów przedsiębiorstwa. Uczy także i tego, jak z ludzi wydobywać

* Dr Kazimierz Mrozowicz – adiunkt, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie; lic. Agnieszka Wojciechowska – studentka studiów II stopnia, kierunku zarządzanie, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie.

produktywność poprzez wzbudzenie w nich wyzwań, przy jednoczącym działaniu ich sił w ramach realizacji nadrzędnych celów organizacji.

Najważniejszym zasobem organizacji są ludzie, wszak to oni dostarczają jej swoją wiedzę, uzdolnienia, twórczość oraz energię. Bez kompetentnego personelu organizacja albo dążyć będzie do nieodpowiednich celów, albo napotka trudności w realizacji celów właściwych. Cechą charakterystyczną zarządzania ludźmi jest traktowanie ich jako składnika aktywów, jako „kapitał osobowościowy” (por. Mrozowicz, 2007), mający określoną wartość i dający się zarządzać. Termin ten proponuje się rozumieć jako „komplet zasobów o charakterze psychologicznym, w tym cechy osobowości i temperamentu, a także czynniki motywacyjno-poznawcze wraz z indywidualizowanymi strategiami ich stosowania w ramach odgrywanych ról społecznych, których wysoka wartość dla organizacji w zgeneralizowanej formie wpływa na poziom efektywności zasobów ludzkich w procesie realizacji celów organizacyjnych”. Stanowi on część składową kapitału społecznego organizacji, determinując poziom kapitału intelektualnego, a ogólniej podstawę kapitału organizacyjnego.

Przedmiotem analiz niniejszego artykułu uczyniono identyfikację zagadnień teoretycznych dotyczących procesu i narzędzi motywowania oraz zbadanie postaw i motywacji personelu pielęgniarstwa w placówkach opieki zdrowotnej (szpitalach i przychodniach). Dla realizacji tak postawionego celu badawczego, podjęte działania sprowadziły się do kilku etapów – analizy czynnikowej i kategoryzacji czynników addytywnych, wyłonienia kategorii hipotetycznych motywów oraz postaw, opracowania kwestionariusza-ankiety z odpowiadającymi wyabstrahowanym typom odpowiednich skal do pomiaru motywów i postaw, operacjonalizacji uzyskanych danych oraz analizę wyników przeprowadzonych badań¹. Grupę badaną tworzyła 98-osobowa próba, którą pobrano z populacji generalnej personelu pielęgniarstwa jednostek organizacyjnych służby zdrowia Małopolski. Badania ankietowe przy użyciu oryginalnego kwestionariusza-ankiety, przeprowadzono wiosną 2009 roku w Tarnowie i Dąbrowie Tarnowskiej.

W świetle tak naszkicowanej perspektywy badawczej, postanowiono odpowiedzieć na kilka istotnych pytań badawczych:

- Czym charakteryzuje się podsystem społeczny organizacji?
- Jakie czynniki odgrywają w podsystemie ludzko-kulturowym dominującą rolę?
- Jakie motywy kierują podejmowaniem oraz pełnieniem ról społeczno-zawodowych przez personel pielęgniarstwa Służby Zdrowia?
- Czym cechują się preferencje zawodowe, przekonania i zamiłowania, stanowiące podstawę nastawienia i postaw do życia i do wykonywanego zawodu?

¹ Metodologia procesu badawczego opisana została w sposób szczegółowy w pracy Agnieszki Wojciechowskiej pt.: *System motywów oraz postaw wobec pełnionych ról społeczno-zawodowych na przykładzie pracowników Służby Zdrowia* pod kierunkiem Kazimierza Mrozowicza. Tarnów: Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, 2009.

2. Organizacyjne uwarunkowania zachowań w rolach społecznych

Organizacja jest uporządkowanym w racjonalny sposób systemem społeczno-technicznym (por. Kast, Rosenzweig, 1970), który współtworzą podsystemy: celów i wartości, psychospołeczny, strukturalny, techniczny oraz zarządzania (Leavitt, 1965). Istotną rolę w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji odgrywają zatem nie tylko procesy makroekonomiczne i finansowe, ale jako źródło jej dynamicznego rozwoju wskazywane są coraz częściej kultura organizacyjna oraz zachowania organizacyjne jej członków. Powyższa konstatacja dotyczy w równej mierze organizacji rynkowych, jak też społecznych. James 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. 186). Edgar Schein ujmuje ją nieco szerzej, jako: „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. 25). Obiektem analizy zachowań organizacyjnych winno czynić się natomiast fakt potencjalnego posiadania przez członka organizacji pewnej grupy cech powodujących, że staje się on niepowtarzalną jednostką z immanentnym bogactwem przeżyć wewnętrznych, towarzyszących pełnieniu określonych ról organizacyjnych. Czynnikiem integrującym kulturę organizacji z zachowaniami jej członków są odgrywane w niej role społeczne. Koincydencja oraz korelacja obu składowych podsystemu społecznego organizacji jest procesem dwukierunkowym.

Podsystem psychospołeczny obejmuje uczestników organizacji, ich motywacje, postawy, wartości, kulturę i więzi występujące pomiędzy nimi (Koźmiński, Piotrowski, 2007). Są to elementy systemu osobowości. Uwaga teoretyków zarządzania skupia się jednak wyłącznie na czynnikach poznawczych osobowości, rugując z rozważań fenomenologiczny aspekt zachowań ludzkich, u którego podłoża tkwią oprócz wymienionych, także biologiczne determinanty działania osobowości. Osobowość rozumie się tutaj zgodnie z terminem sformułowanym przez Ernesta Hilgarda, który używany jest dla oznaczenia zorganizowanej struktury cech indywidualnych oraz sposobów zachowania jednostki (Hilgard, 1967). Cechy w tym ujęciu decydują o specyficznych sposobach adaptacji danej jednostki do jej środowiska (Hilgard, Marquis, 1968). Ulegają one zaś egzemplifikacji w pełnionych rolach społeczno-zawodowych. Należy przeto jasno uzmysłwić sobie fakt, iż 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” (Mrozowicz, 2009, s. 434).

3. Mechanizm motywacji i postaw

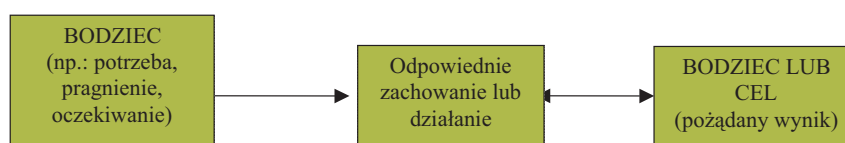
U podstaw podłoża motywów i motywacji znajdują się potrzeby, warunkujące określone zachowania człowieka, zmierzające do ich zaspokojenia, a także zadania, które jednostka stawia sobie lub które są jej narzucane z zewnątrz. Potrzebę najczęściej określa się jako stan organizmu wywołany pewnym brakiem, który powoduje zachwianie wewnętrznej równowagi organizmu i wywołuje zakłócenia procesu życia i rozwoju.

Pojęcie motywacji i motywowania nie ma jednoznacznej wykładni w macierzystej teorii psychologicznej, co za tym idzie nie ma jej również w teorii zarządzania. Ze względu na fakt, że jest zjawiskiem wystarczająco dobrze poznany, którego rozumienie jest powszechne, zaś wykorzystanie obejmuje ugruntowane w praktykach organizacyjnych działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, zdecydowano się dokonać przeglądu podejść teoretycznych do dalece ograniczonego minimum.

W prakseologicznej definicji Pszczołowskiego „motywacja stanowi system motywów lub synonim motywowania jako działanie w poszukiwaniu motywów działania. Motywowanie jest zatem metodą wpływania na zachowanie się podmiotu za pośrednictwem określonego zespołu bodźców, które wtórnie przekształcone zostaną w motywy” (Pszczołowski, 1978, s. 123–124). Stanowisko z zakresu psychologii zarządzania Michoń głosi, że motywację tworzy „zespół sił i czynników pobudzających oraz podtrzymujących aktywność człowieka w zachowaniach zmierzających do osiągnięcia określonych celów. Motywacja jest zawsze zjawiskiem złożonym, powstaje jako splot pojedynczych motywów i jest ona determinantą aktywności człowieka pracy” (Michoń, 1981, s. 120). Podejście to jest analogiczne do ujęć klasycznych powstałych na łonie psychologii, w których motywacja definiowana jest, jako „zespół procesów psychicznych i fizjologicznych określający podłoże ludzkich zachowań i ich zmian to procesy motywacyjne. Procesy te ukierunkowują zachowanie jednostki na osiągnięcie określonych, istotnych dla niej stanów rzeczy, kierują wykonywaniem pewnych czynności tak, aby prowadziły do zamierzonych wyników. Takim wynikiem może być zmiana warunków zewnętrznych, jak i zmiana we własnej osobie, zmiana własnego położenia. Jeśli człowiek jest świadomy wyniku wykonywanych czynności wówczas ten wynik będzie nazywany celem”. Ich początkiem są odczuwane potrzeby, powodujące określone żądania lub kształtujące cele, te zaś prowadzą do wzrostu napięć psychicznych (emocji związanych z niespełnionymi pragnieniami), a w konsekwencji do podjęcia działań skierowanych na osiągnięcie określonych celów (redukcji tego napięcia, rozładowania potrzeby – niedoboru lub nadmiaru).

Dla ujednoczenia dotychczasowych podejść w zakresie rozumienia motywacji można stwierdzić, że jako mechanizm psychologiczny stanowi wewnętrzną siłę człowieka – podobną do siły fizycznej – umożliwiającą jakiegokolwiek działania. Siła owa to „popędy, instynkty oraz życzenia, a także stany napięć” (Michoń, 1981,

s. 118). Poprzez motywowanie natomiast „rozumie się proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi przez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celu motywującego (dotyczy to tzw. motywacji pracowniczej)” (Borkowska, 1985, s. 12). Przez motywację będzie się rozumieć proces, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi spośród innych, alternatywnych form zachowania w celu osiągnięcia określonych celów.



Rys. 1. Podstawowy model motywacji

Źródło: Koziół, Tyrańska, 2002, s. 14.

Pojawienie się pojęcia postawy w jej obecnym znaczeniu zawdzięczamy socjologom (szerzej zob. Mika, 1975, s. 64), które według klasycznej definicji Allporta, oznacza psychiczny i nerwowy stan gotowości wywołany przez doświadczenie, wywierający ukierunkowany lub dynamiczny wpływ na reakcje jednostki w stosunku do wszystkich podmiotów czy sytuacji, z którymi jest ona związana (szerzej zob. Jakubowski, 1999).

Na gruncie nauki polskiej Stanisław Nowak zdefiniował postawę jako „ogół względnie trwałych dyspozycji do oceniania danego przedmiotu i emocjonalnego reagowania oraz ewentualnie towarzyszących tym emocjonalno-oceniającym dyspozycjom względnie trwałych przekonań o naturze i właściwościach tego przedmiotu i względnie trwałych dyspozycji do zachowań się wobec tego przedmiotu” (Nowak, 1973, s. 23). Model postawy doskonale racjonalnej wyraża myśl, że „postawą pewnego człowieka do pewnego przedmiotu jest ogół względnie trwałych dyspozycji od oceniania tego przedmiotu i emocjonalnego nań reagowania oraz ewentualnie towarzyszących tym emocjonalno-oceniającym dyspozycjom względnie trwałych przekonań o naturze i właściwościach tego przedmiotu i względnie trwałych dyspozycji do zachowań się wobec tego przedmiotu”.

4. Role społeczno-zawodowe

Rola społeczna², o której pisano już wcześniej, jest spójnym systemem zachowań, wynikającym z przynależności jednostki do określonych grup i innych zbiorowości. Na każdą rolę społeczną składają się odpowiednie prawa i obowiązki, przy-

² Na temat struktury roli społeczno-zawodowej na przykładzie roli ratownika górskiego w Mrozwicz, 2005, s. 16–21.

wileje i powinności, niezależnie od tego, czy mamy na myśli rolę członka rodziny, kolegi, studenta, pracownika czy emeryta. Realizacja tych powinności (przepis, skrypt) jest wypełnieniem przepisu roli. O roli mówi się zarówno w kategoriach jej wypełniania, jak i adresowanych do niej oczekiwań społecznych.

Zakres realizacji każdej roli społecznej zależy od kilku współczynników, a wśród nich od właściwości anatomicznych i psychicznych jednostki, wzoru osobowego akceptowanego w określonej grupie czy innego typu zbiorowości społecznej (także organizacji), sposobu zdefiniowania danej roli przez jej nosiciela i przez zbiorowość, struktury oraz organizacji grupy, a także charakterystyki sankcji, jakimi zbiorowość dysponuje wobec swoich członków zasługujących na pozytywną lub negatywną ocenę.

Trzeba wyraźnie podkreślić, że pełnienie dobrowolnie lub pod przymusem przez jednostkę ról ma podstawowe znaczenie dla niej samej i dla społeczeństwa.

Odmianą roli społecznej jest rola zawodowa³, przez którą rozumiemy: „wewnętrznie spójny zespół uprawnień, zobowiązań i działań pracownika wynikających ze społecznego podziału pracy i funkcji zawodowych, w ramach którego rola jest realizowana”.

Powstaje ona w wyniku interakcji trzech czynników:

- struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, która obejmuje ogół ról społecznych, związanych z określonymi pozycjami w przestrzeni organizacyjnej,
- kultury organizacyjnej, która oznacza zwyczajowy i tradycyjny sposób percepcji, myślenia i postępowania, akceptowany przez wszystkich członków zbiorowości,
- osobowości pracownika, a w tym cech biologicznych i czynników poznawczych (motywów, postaw, systemu wartości etc.).

Od strony tworzących ją norm, rola społeczno-zawodowa kształtowana jest przez zewnętrzne nakazy, wewnętrzne przekonania i rzeczywiste zachowania, a sposobem jej ekspresji stają się postawy i motywacja pracownicza.

Skuteczność odgrywania roli zależy od wzajemnego dopasowania wymagań i zachowań, gdyż zadowolenie z roli wywodzi się ze zgodności zachowań i pragnień roli. Często dochodzi do konfliktu między pracownikiem a organizacją na tle pełnienia roli z następujących przyczyn: niedostosowania do wymagań roli, błędnego przydziału roli, niedostatecznych lub nadmiernych wymagań, sprzecznych wymagań stawianych przez różnych przełożonych etc. Jeśli cechy i pragnienia danej osoby są w znacznej mierze niedostosowane do wymagań roli i niezgodne z nimi, prowadzi to do małego zadowolenia z pracy, malejącego zaangażowania i spadku efektywności.

³ Ze względu na to, że rola zawodowa jest jedną z wielu odgrywanych przez jednostkę ról społecznych, podjęto decyzję, aby nazywać ją rolą społeczno-zawodową, w celu podkreślenia jej znaczenia dla podmiotu i związku z jej społecznym pochodzeniem.

5. Struktura czynników motywacyjno-poznawczych w świetle badań

W świetle uzyskanych wyników badań można skonstatować, iż struktura dominujących motywów podejmowania pracy w zawodzie pielęgniarstwa oraz postaw wobec pełnionej roli społecznej w porządku rangowym wygląda następująco:

a) Dominanty struktury motywacji:

I. ranga: allocentryzm (altruizm, potrzeba pomagania innym) – 95%,

II. ranga: powołanie (poczucie misji) – 92%,

III. ranga: stymulacja (poszukiwanie doznań, silnych wzruszeń) – 83%.

b) Dominanty systemu postaw:

I. ranga: allocentryzm – 100%,

II. ranga: prestiż (wizerunek społeczny, samoocena) – 94% i stymulacja – 94%,

III. ranga: ciekawość (inspiracja, nowość, zmienność) – 89%,

IV. ranga: powołanie – 84%.

Tablica 1

Struktura czynników motywacyjno-poznawczych podejmowania i pełnienia roli społeczno-zawodowej personelu pielęgniarstwa w świetle wyników badań kwestionariuszem wielokrotnego wyboru

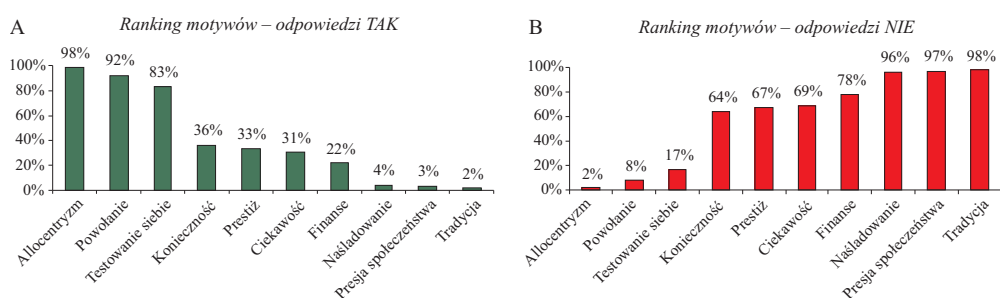
Kategoria [skala] motywu i postawy	Motyw (%)		Postawa (%)	
	Tak	Nie	Tak	Nie
Allocentryzm	98%	2%	100%	0%
Prestiż	33%	67%	94%	6%
Powołanie	92%	8%	84%	16%
Ciekawość	31%	69%	89%	11%
Finanse	22%	78%	3%	97%
Tradycja	2%	98%	4%	96%
Naśladowanie	4%	96%	16%	84%
Konieczność	36%	64%	38%	62%
Presja społeczeństwa	3%	97%	30%	70%
Testowanie siebie	83%	17%	94%	6%

Źródło: opracowanie własne.

5.1. Wnioski praktyczne

Uzyskane wyniki badań pozwalają na wyprowadzenie poniższych konkluzji:

- grupa badana przy wyborze wykonywanego aktualnie zawodu kierowała się pobudkami allocentrycznymi (antyteza egocentryzmu), wewnętrznym głosem oraz poszukiwaniem wrażeń,
- co trzeci badany kierował się uznaniem społecznym (33%), ciekawością (31%) oraz względami ekonomicznymi (36%), które zmusiły go do wyboru tej akurat działalności zawodowej (por. rys. 2),
- badani jednogłośnie zakwestionowali kontynuację tradycji rodzinnej, presję środowiska i naśladowanie innych osób, o których skądinąd wiadomo, że są silnym czynnikiem modelowania zachowań ludzkich, tworzonych w ramach socjalizacji i atrybucji,
- niemalże 80% badanych nie przywiązywało wagi do poziomu zarobków, w co bardzo trudno uwierzyć z punktu widzenia zachowań i kontestacji tej grupy zawodowej,
- w czasie badań wystąpiły społeczne mechanizmy kształtowania i ochrony wizerunku grupy, które w jakimś trudnym do oceny stopniu zniekształciły wyniki badań. Grupa wyraźnie zastosowała atrybucję typu: „niosący pomoc, bezinteresowny wolontariusz”, która wywołuje powstawanie bardzo pozytywnego wizerunku społecznego, chwalebne skojarzenia i w takiej też postaci została wchłonięta w sposób percepcji siebie i swego obrazu w środowisku, a który nie potwierdza zweryfikowanej naukowo i praktycznie wiedzy na temat motywacyjnego znaczenia wynagrodzeń i nie pasuje do społecznych zachowań grupy (głodówki, protesty pielęgniarek).



Rys. 2. Rozkład motywów i postaw do podejmowanej i pełnionej funkcji pielęgniarskiej w ujęciu dwukierunkowym porządku rangowym

Źródło: badania własne.

Należy jednak, chcąc oceniać motywację pracowniczą i postawy wobec odgrywanych ról społeczno-zawodowych, wziąć pod uwagę kilka poniższych sugestii, które stanowią realne uwarunkowanie racjonalnego funkcjonowania człowieka.

Jednym z najistotniejszych mechanizmów kształtujących i modyfikujących zachowania, myśli i uczucia jednostki jest wpływ społeczny, zaś zjawisko modyfikacji zachowania, które określa ów proces nosi nazwę społecznego uczenia się⁴. W rezultacie tego procesu, mówiąc z pewnym uproszczeniem, dochodzi do inkorporacji w indywidualny system wartości, wartości oraz norm grupowych, jakie 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 się⁵ ukazuje, iż uczenie się możliwe jest dzięki szeregu czynnikom, a wśród nich: wzmocnionym konsekwencjom reakcji jednostki⁶, zdolności symbolizacji, agregacji i utrwalania doświadczeń w schematy poznawcze⁷, zdolności naśladowania⁸ i symbolicznego modelowania zachowań⁹, zdolności samoregulacji¹⁰, a także ocenie własnej skuteczności, odgrywającej główną rolę w działaniu człowieka (Bandura, 1991). Przekonania na temat własnej skuteczności wpływają na jego sposób myślenia, odczucia, zachowania i sposób mobilizowania się do działań, determinując, to co zadecduje 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 doświadczaniu bieżących i przewidywanych kontaktów ze środowiskiem i organizacją.

6. Zakończenie

Kapitał ludzki odzwierciedla czynnik ludzki w organizacji: wiedzę, umiejętności oraz zdolności uczestników organizacji. Wprowadzony do nauki przez Theodore Schultza (1961) termin, oznaczający rolę jednostki w kształtowaniu organizacji, podkreśla, że: „zdolności ludzkie mogą być wrodzone lub nabyte. Cechy (...), które są cenione i mogą być rozwijane dzięki odpowiednim inwestycjom, będą stanowić kapitał ludzki” (Schultz, 1986). Chcąc zaś podkreślić znaczenie uczenia się i synergii, można przytoczyć opinię, że jest to „połączenie inteligencji, umiejętności i fa-

⁴ Proces społecznego uczenia się przedstawia znakomita praca autorstwa Manstead, Hewstone, 1996, s. 573–579.

⁵ Socjopoznawczą perspektywę spojrzenia na społeczne uczenie się przedstawia Bandura, 1986.

⁶ Koncepcje wzmocnień zawierają prace: Skinner, 1995; Dollard, Miller, 1967; Rotter, 1954.

⁷ Na temat pośrednictwa procesów poznawczych w percepcji, selekcji i symbolizacji wiedzy, a także organizacji schematów poznawczych oceny, wnioskowania i działania piszą Cantor, Kihlstrom, 1987.

⁸ Na temat społecznego pochodzenia wiedzy i doświadczeń jednostki zob. Tillmann, 1996; Snyder, 1981.

⁹ Na temat roli modelowania dla uczenia się symbolicznego i obserwacyjnego uczenia się w kształtowaniu wzorców zachowań m.in. w: Bandura, 1986; Rosenthal, Zimmerman, 1978.

¹⁰ Na temat roli reprezentacji poznawczej w samoregulacji motywacji i modyfikacji afektów i zachowań poprzez zinternalizowane standardy i oceny wartościujące w: Bandura, 1991.

chowości, stanowiących o odrębnym charakterze organizacji. Element ludzki (...) to taki, który jest w stanie się uczyć, zmieniać, wprowadzać innowacje, działać kreatywnie i który odpowiednio zmotywowany zapewni długotrwałe istnienie organizacji” (Bontis i in. 1999). Kapitał ludzki jest więc najważniejszym elementem kapitału intelektualnego, który składa się „ze zgromadzonej w organizacji i przepływającej przez nią wiedzy i należy do zasobów niematerialnych, które wraz z zasobami materialnymi (pieniędzmi i środkami trwałymi) tworzą rynkową lub całkowitą wartość organizacji” (Armstrong, 2005).

Psychologia różnic indywidualnych i psychologia społeczna umożliwiają dogłębniejszą eksplorację uwarunkowań psychicznej partycypacji jednostki w procesach społecznych oraz organizacyjnych, a mianowicie zdolności adaptacyjnych członków organizacji do otoczenia w świetle posiadanego przezeń kapitału ludzkiego.

Bibliografia

- Armstrong M. 2005. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-88597-58-2.
- Bandura A. 1986. *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*, Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Bandura A. 1991. *Self-regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms*. In: R.A. Dienstbier (ed.). *Perspectives on motivation: Nebraska symposium on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press. Vol. 38, pp. 69–164.
- Bontis N., Dragonetti N.C., Jacobsen K., Roos G. 1999. *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*. „European Management Journal” no 17(4), pp. 391–402.
- Borkowska S. 1985. *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa: PWN. ISBN 83-01-06566-4.
- Dollard J., Miller N.E. 1967. *Osobowość i psychoterapia*. Warszawa: PWN.
- Rotter J.B. 1954. *Social learning and clinical psychology*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Cantor N., Kihlstrom J.F. 1987. *Personality and social intelligence*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Hilgard E. R. 1967. *Wprowadzenie do psychologii*, Warszawa: PWN.
- Hilgard E. R., Marquis D. G. 1968. *Procesy warunkowania i uczenia się*, Warszawa: PWN.
- Jakubowski W. 1999. *Spoleczna natura człowieka*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Januszek H., Sikora J. 1993. *Wybrane problemy socjologii organizacji i kierowania w zakładzie pracy*. Poznań: Wydawnictwo AE w Poznaniu.
- Januszek H., Sikora J. 1998. *Socjologia pracy*. Poznań: Wydawnictwo AE w Poznaniu. ISBN 83-87152-45-5.
- Kast F. E., Rosenzweig J. E. 1970. *Organization and Management: Systems Approach*. New York: McGraw Hill.
- Kozioł L., Tyrańska M. 2002. *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. ISBN 83-88616-26-9.
- Koźmiński A., Piotrowski W. 2007. *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-15142-3.
- Leavitt H. J. 1965. *Applied organizational change in industry: structural and humanistic approaches*. In: J.G. March, H.A. Simon (red). *Handbook of organizations*, Chicago: Rand McNally.

- Manstead A.S.R., Hewstone M. 1996. *Psychologia społeczna: encyklopedia Blackwella*. Warszawa: Jacek Santorski. ISBN 83-88875-00-0.
- Michoń F. 1981. *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Książka i Wiedza.
- Mika S. 1975. *Wstęp do psychologii społecznej*. Warszawa: PWN.
- Mrozowicz K. 2005. *Rola społeczno-zawodowa ratownika Służby Górskiej*. „Kultura Fizyczna” nr 5–6, s. 15–21. Warszawa: Wydawnictwo AWF.
- Mrozowicz K. 2007. *Niektóre aspekty zarządzania kapitałem osobowościowym (na przykładzie organizacji ratownictwa górskiego)*. W: S. Lachiewicz (red.). *Zarządzanie rozwojem organizacji*. Monografie Politechniki Łódzkiej. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej. ISBN 978-83-7283-214-6.
- Mrozowicz K. 2009. *Charakterystyka zachowań organizacyjnych w świetle badań nad współzależnością cech osobowości*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 573: Ekonomiczne Problemy Usług, nr 45.
- Nowak S. (red.). 1973. *Teorie postaw*. Warszawa: PWN.
- Pszczółowski T. 1978. *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Ossolineum.
- Rosenthal T. L., Zimmerman B.J. 1978. *Social learning and cognition*. New York: Academic Press.
- Schein E. 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schultz T. W. 1961. *Investment in human capital*. „American Economic Review” vol. 51, March, pp. 1–17.
- Schultz T.W. 1986. *Investing in people: the economics of population quality*. University of California Press.
- Skinner B. F. 1995. *Zachowanie się organizmów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-11121-6.
- Snyder M. 1981. *On the self-perpetuating nature of social stereotypes*. In: D.L. Hamilton (ed.). *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Stoner J. A. F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr. 2001. *Kierowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-208-1295-X.
- Tillmann K. J. 1996. *Teorie socjalizacji: społeczność, instytucja, upodmiotowienie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12103-3.

Psychosocial Subsystem of an Organisation in the Light of Empirical Studies of the Motives and Attitudes of Employees in Health Care

S u m m a r y: Each healthcare facility (hospital, clinic, etc.) functioning in the current economic situation, oriented on marketing, is subject to the influence of the environment, strong competition from other units of the same type and the growing demands of society. It has become particularly evident in the recent years, especially since the delivery of the new health reform. Focus on the intangible assets of organizations and managing them through efficient workers in many respects is gaining special importance now. This article among its many objectives, theoretical, cognitive and practical applications, is designed to illustrate the faculties managing autonomous bodies in Health Care that the key to market success in the era of marketing competitiveness is the development of social potential as a strategic factor of competitive advantage.

Key words: motivation, attitudes, psychosocial subsystem
