

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-497-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak: Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
Jolanta Bartkowiak-Stawska: EVP na przykładzie Orange Polska S.A.	26
Bogna Bartosz: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
Agata Borowska-Pietrzak: Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych	46
Urszula Bukowska: Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia	73
Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski: Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników	82
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich	93
Katarzyna Durniat: Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
Agnieszka Fornalczyk: Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
Katarzyna Gajek: Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
Milena Gojny-Zbierowska: Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
Karolina Gonera: Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
Łukasz Haromszeki: Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji	156
Henryk Jarosiewicz: Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów	166
Dorota Kanafa-Chmielewska: Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych	179
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?	190
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
Elżbieta Kowalczyk: Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie	225
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści	237
Kamila Madeja-Bień: Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji	251
Martyna Michalak: Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
Dorota Molek-Winiarska: Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji	272
Monika Osyra: Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem	283
Aneta Pisarska: Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia	290
Zbigniew Piskorz: Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu	300
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia	314
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej	325
Izabela Różańska-Bińczyk: Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach	336
Jagoda Stompór- Świdarska: Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
Monika Wawer: Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych	383
Stanisław A. Witkowski: Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic?	393
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomałowska: Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

Summaries

Grażyna Bartkowiak: Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

Jolanta Bartkowiak-Stawska: Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A.	34
Bogna Bartosz: Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees	45
Agata Borowska-Pietrzak: Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study	62
Urszula Bukowska: Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Gamification in development and education – threats and opportunities	81
Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski: Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategic management games as a tool for developing managerial competency	104
Katarzyna Durniat: The education of human capital in the field of mobbing protection	114
Agnieszka Fornalczyk: Managers response to subordinates feedback – research report	126
Katarzyna Gajek: Diversity management in Polish organizations	137
Milena Gojny-Zbierowska: Perceived organizational support. Critical approach	145
Karolina Gonera: Manager’s self-education – added value to organization..	155
Lukasz Haromszeki: Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
Henryk Jarosiewicz: Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test	178
Dorota Kanafa-Chmielewska: Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method	189
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Does transformational leadership meet expectations of employees?	201
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Ethos behaviours in the context of working life.....	209
Elżbieta Kowalczyk: Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing	224
Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Women and men in a team – the value or challenge	236
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits	250
Kamila Madeja-Bień: Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

Martyna Michalak: Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
Dorota Molek-Winiarska: Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
Monika Osyra: Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
Aneta Pisarska: Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
Zbigniew Piskorz: Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
Izabela Różańska-Bińczyk: Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
Jagoda Stompór-Świdorska: Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
Monika Wawer: Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
Stanisław A. Witkowski: Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

Milena Gojny-Zbierowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

POSTRZEGANE WSPARCIE ORGANIZACYJNE. ANALIZA KRYTYCZNA

Streszczenie: Artykuł podejmuje próbę identyfikacji niespójnych elementów konstruktów postrzeganego wsparcia organizacji (POS) przy użyciu analizy krytycznej. Celem jest przedstawienie wybranych dyskusyjnych aspektów POS na podstawie studiów literaturowych i ich analiza. W opracowaniu zostały wyeksponowane te obszary koncepcji POS, które wymagają większej uwagi, a odnoszą się do relacji pracownik-organizacja – przykładem jest związek osobowości z zachowaniami organizacyjnymi. Badania pokazują, że istnieje korelacja pomiędzy cechami indywidualnymi a m.in. intencją odejścia czy poczuciem sprawiedliwości, co daje wskazówkę aplikacyjną dla menedżerów tworzących politykę i programy szkoleniowe. W literaturze jest niewiele pozycji ukazujących związek osobowości czy percepcji z poczuciem wsparcia organizacyjnego. Badanie literatury z tego zakresu poparte metodą analizy krytycznej być może pozwoli pełniej zrozumieć koncepcję POS, poszerzając ją w przyszłości o nowe wątki.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, postrzegane wsparcie organizacyjne (POS), analiza krytyczna.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.12

1. Wstęp

Głównym przedmiotem zainteresowania w artykule są niespójne elementy konstruktów postrzeganego wsparcia organizacji (POS). Do omówienia wybranych aspektów organizacyjnych omawianego zjawiska została wykorzystana metoda analizy krytycznej, stworzona przez Johnsona i Duberley'a, którzy zaproponowali metodykę składającą się z trzech etapów: wglądu (*insight*), krytyki (*critique*) oraz redefinicji (*transformative redefinitions*) [Johnson, Duberley 2000]. W początkowym etapie analizy każdej kwestii został przedstawiony obecny stan wiedzy w wybranych obszarach poczucia organizacyjnego wsparcia, a także związek z innymi zmiennymi z pokrewnych domen zarządzania. Na poziomie krytyki zostały zidentyfikowane dominujące założenia, aksjomaty i idee przyjęte *a priori*, szczególną uwagę zaś poświęcono tym, które mogą zawęzić perspektywę lub prowadzić do fałszywych zało-

zeń konstruktu POS. W ostatnim stadium analizy przedstawione są rozważania dotyczące alternatywnych kierunków badań we wskazanych obszarach lub odmienne od dotychczasowych założenia. Celem zaprezentowanych w artykule dociekań jest przedstawienie nowej perspektywy wybranych aspektów, a także wskazanie nowych kierunków badań nad POS. W podejściu teoretycznym w ramach koncepcji POS dominującą perspektywą jest teoria wymiany społecznej; podobna homogeniczność dotyczy definicji samego pojęcia. Artykuł stanowi próbę wzbogacenia koncepcji, a tym samym przyczynienia się do różnorodności zarówno na poziomie metod analizy, jak i założeń teoretycznych. Z kolei odniesienie się do indywidualnych cech pracowniczych zwraca uwagę na różnorodność możliwych perspektyw w rozumieniu wsparcia organizacyjnego.

2. Definicja POS

Postrzegane wsparcie organizacyjne (*perceived organizational support* – POS) jest przez większość autorów zajmujących się tą tematyką definiowane w bardzo zbliżony sposób od 1986 r., kiedy to pierwszy raz termin ten został opisany przez Eisenbergera i współpracowników jako ogólne przekonanie pracownika dotyczące zakresu, w jakim organizacja docenia jego wkład i dba o jego dobrostan [Eisenberger i in. 1986]. Od tego czasu badacze POS w większości przypadków traktują konstrukt jako homogeniczną całość. Pierwszego rozróżnienia pomiędzy poszczególnymi częściami POS dokonali Muse i Stamper. Wyniki ich badań sugerują istnienie dwóch czynników w ramach zmiennej, odpowiedzialnych za uwarunkowane w zróżnicowany sposób odmienne typy pracy, postaw oraz zachowań. Pierwszy z czynników, POS-R, nawiązuje do troski o dobrostan pracownika (*well-being*), drugi czynnik, POS-J, odnosi się zaś do wkładu pracownika [Muse, Stamper 2007]. Idea rozdzielenia poszczególnych elementów POS nie znalazła kontynuatorów i w kolejnych badaniach wsparcie ponownie stanowi całość, mimo że rozdzielenie poszczególnych obszarów POS nie wywołało dyskusji ani nie spotkało się z krytyką.

Można założyć, że klasyfikacja wymiarów postrzeganego wsparcia organizacyjnego pomoże w rozróżnieniu działań indukujących poczucie wsparcia, a także w badaniach międzykulturowych. Wyniki dotychczasowych badań w pokrewnych obszarach prowadzą bowiem do wniosku, że możemy mieć do czynienia z odmiennymi wymiarami POS w różnych socjokulturowych środowiskach czy systemach ekonomicznych (zob. np. Fischer i in. 2005; Huang, Van de Vliert 2003; Stor 2011). Jednak w wielu wypadkach postrzegane wsparcie organizacyjne jest traktowane jako jeden parametr, mimo że składa się z trzech komponentów.

Definiując POS poprzez każdy z jego członów elementów komponujących, można zauważyć wielowymiarowość zmiennej. Biorąc pod uwagę różnice indywidualne pomiędzy ludźmi w zakresie percepcji i wpływie osobowości, temperamentu, a także zniekształceń poznawczych percepcji [Sears, Hackett 2011], można przyjąć również zróżnicowanie pomiędzy pracownikami w postrzeganiu wsparcia organizacyjnego

w ramach tej samej organizacji. Stąd też w dalszej części artykułu zostanie podjęta analiza POS z perspektywy elementów składających się na konstrukt percepcji jako zdolności kształtującej subiektywizm oraz organizacji jako źródła wsparcia.

3. Percepcja jako wymiar POS

Postrzeganie jest procesem, dzięki któremu jednostka przekłada zewnętrzny świat na wewnętrzny (mentalny). Funkcjami postrzegania są: selekcja, organizacja oraz interpretacja informacji, a końcowy obraz uzyskany w wyniku tego procesu różnicuje ludzi [Zimbardo, Ruch 1979]. Ludzka percepcja jest selektywna, co oznacza, że mamy tendencję do ignorowania pewnych informacji oraz odkodowywania pozostałych w sposób, który pozwala na dopasowanie ich do świadomych i nieświadomych wcześniejszych założeń. Złudzenia i zaburzenia postrzegania, podobnie jak schematy poznawcze, pozwalają ludziom osiągnąć i utrzymać psychiczną spójność i równowagę dzięki zredukowaniu napięcia i dyskomfortu spowodowanego przez doświadczenie sprzecznych bodźców [Zimbardo, Ruch 1979]. Wpływ zakłóceń w postrzeganiu był badany na innych polach w ramach nauk o organizacji [Sharma i in. 2009; Cho, Kessler 2008]. Badacze założyli, że na to, jak pracownicy postrzegają wartości i kod etyczny organizacji, wpływa ich poczucie tego, jak bardzo sprawiedliwie są traktowani. Jeśli mają poczucie, że są traktowani uczciwie, będą oddani firmie i będą efektywnie pracować, nawet jeśli etyka, jaką wykazuje się organizacja, jest poniżej ich oczekiwań. W badaniu założono, że poznawcze zniekształcenia mogą wpływać na postrzeganie uczciwości organizacji. Przyjęto również, że przyczyną tych zniekształceń może być dysonans poznawczy, wywołany sprzecznymi bodźcami, powodujący dyskomfort i napięcie. W celu redukcji tego stanu ludzie np. pomijają lub wypierają pewne informacje lub minimalizują znaczenie innych, tak aby nie dostrzegać ich antagonizmu [Festinger 1957]. Powyższy mechanizm może również mieć znaczenie dla postrzegania wsparcia płynącego z organizacji. Podobnie doświadczenie może wpływać na percepcję wsparcia. Wsparcie otrzymywane we wcześniejszym miejscu pracy, relacja z poprzednim przełożonym są fundamentami dla oczekiwań dotyczących poziomu wsparcia ze strony nowego pracodawcy. Siła postrzeganego wcześniejszego wsparcia organizacyjnego stanowić będzie punkt odniesienia dla oceny bieżącego wsparcia. Zakładany wpływ nie został jeszcze zbadany, w przeciwieństwie do wpływu doświadczenia na inne zmienne. Doświadczenie mentoringu zarówno w roli mentora, jak i mentorowanego rzutuje na oczekiwania dotyczące kosztów i benefitów w kolejnej takiej relacji oraz na wolę powtórzenia w nią wejścia [Ragins, Scandura 1999]. Percepcja podlega również wpływowi wcześniejszego doświadczenia w zakresie utraty pracy. Ludzie, którzy zostali zwolnieni, postrzegają sytuację zwolnienia jako nieuniknioną, co różni ich w tym zakresie od osób pozbawionych takiego doświadczenia [Sronce, McKinley 2006]. Ludzie różnią się w postrzeganiu tego samego bodźca; jak pokazują powyższe przykłady badań, ta sama sytuacja może powodować różne reakcje wśród pracowników. W związku

z powyższym założeniem, że postrzeganie wsparcia organizacyjnego będzie podobne dla wszystkich pracowników danej organizacji, budzi wątpliwości.

4. Wpływ osobowości na postrzegane wsparcie organizacyjne

Rozważając wpływ osobowości pracownika na POS, można dostrzec dwie ścieżki. Po pierwsze, osobowość może mieć wpływ na percepcję, na to, jakie informacje ludzie selekcjonują, na jakie bardziej zwracają uwagę. Osobowość również wpływa na złudzenia poznawcze oraz ilość asymilowanych danych. Na przykład człowiek o dużym nasileniu neurotyzmu jest bardziej nastawiony na bodźce o smutnym zabarwieniu emocjonalnym, powodujące przygnębienie i pesymizm, a także szybciej reaguje napięciem i zdenerwowaniem [Costa, McCrae 1992]. Drugi rodzaj wpływu dotyczy sposobu interpretacji otoczenia i przeżywania sytuacji ze względu na osobowość.

Istnieje kilka szkół w podejściu do osobowości. Jedną z bardziej popularnych jest grupa teorii czynnikowych, które opisują osobowość poprzez wymiary. W badaniach nad związkiem osobowości z innymi zmiennymi konieczna staje się klasyfikacja cech osobowości i ich operacjonalizacja, dlatego podejście czynnikowe jest najpopularniejsze w badaniach naukowych, ze względu na swoją użyteczność [Costa, McCrae 1992]. Podejście to dostarcza wielu testów opartych na taksonomiach osobowości, pozwalając badaczom na testowanie i ocenę poszczególnych cech osobowości. Korelacja pomiędzy cechami osobowości a zachowaniami organizacyjnymi została wielokrotnie udowodniona. Na przykład Sears i Hackett, którzy badali czynniki warunkujące wymianę pomiędzy pracownikiem a przełożonym (*leader-member exchange* – LMX), założyli, że nastawienie do przełożonego pośredniczy pomiędzy wpływem osobowości na LMX. Badacze wybrali dwa czynniki: samoocенę oraz ugodowość obu stron relacji. Wyniki badań potwierdziły hipotezy dotyczące związku osobowości z kształtowaniem się relacji pracownik-przełożony, m.in. zostało dowiedzione, że ugodowość pracownika koreluje z emocjonalnym stosunkiem do przełożonego [Sears, Hackett 2011].

Również w obszarze motywacji badania empiryczne wskazują na dużą rolę różnic indywidualnych w zakresie osobowości [Hogan, Holland 2003]. Kluczem w ocenie motywacji wewnętrznej są wewnętrzne przekonania (cele), które wynikają ze specyficznych cech osobowości i które w interakcji z adekwatnymi uwarunkowaniami pracy determinują dane działanie [Barrick i in. 2013]. Badania pokazują, że pracownicy charakteryzujący się wysoką ugodowością oraz stabilnością emocjonalną poszukują pracy z wysokimi parametrami w zakresie społecznego wsparcia, wzajemnej zależności oraz interakcji ze środowiskiem zewnętrznym organizacji. Ekstrawersja z kolei jest pozytywnie skorelowana z dążeniem do ustalania celów w pracy, a także z preferencją pracy o większym znaczeniu, statusie i władzy oraz z tendencją do uzyskiwania informacji zwrotnej. Otwartość na doświadczenie pozostaje w pozytywnej relacji z wybieraniem autonomicznych celów w pracy oraz z poszukiwaniem różnorodnych zadań. Dokładność oraz stabilność emocjonalna odpowiadają

za skłonność do zadań o małym zróżnicowaniu, a także za poszukiwania feedbacku [Barrick i in. 2013]. Wyniki badań nad związkiem osobowości z motywacją, zachowaniami organizacyjnymi i konsekwencje tych wyników dla zarządzania zasobami ludzkimi są zbyt istotne, żeby pomijać związek osobowości z POS. Przyjęcie założenia, że istnieje korelacja pomiędzy poszczególnymi wymiarami osobowości a poczuciem wsparcia organizacyjnego, i badania wynikające z tej hipotezy mogłyby przynieść wiele ciekawych wyników rzutujących na praktyki organizacyjne.

5. Organizacja jako źródło wsparcia

Ostatni element, na jaki w artykule jest położony nacisk, to końcowy człon pojęcia „poczucie wsparcia organizacyjnego”, który to człon jednoznacznie wskazuje na źródło działań budujących poczucie wsparcia. Pomijając rozważania o granicach organizacji, które wydają się istotne dla rozumienia zagadnienia POS [Arrow 1974], można zauważyć wśród badaczy tendencję do przyjmowania bez wątpliwości założenia, że źródłem poczucia wsparcia jest organizacja jako całość. Wątpliwość takiego podejścia nasuwa brak wyraźnych granic pomiędzy wsparciem pochodzącym z innych stron, np. od przełożonego (*perceived supervisor support* – PSS). Eisenberger wraz ze współpracownikami [1986] założył, że pracownicy personifikują organizację, postrzegając działania przedsięwzięte przez jej agentów jako działania organizacji jako takiej [Levinson 1965]. Jest to jedno z głównych założeń konstruktów POS, definiujące samo pojęcie. Badania rozdzielające źródła wsparcia rozróżniają POS i PSS (np. [Griffeth i in. 2007]), ale każą odrzucić fundamentalne dla rozumienia POS założenie o personifikacji organizacji. Co więcej, przyjęte rozróżnienie nie jest poparte dowodem na umiejętność rozróżnienia w percepcji źródeł wsparcia. Jako konsekwencja tych rozważań pojawia się pytanie: jeśli pracownik personifikuje organizację, oceniając jej działania na podstawie zachowań jej przedstawicieli, to jak możemy rozróżnić, czy zachowanie ich wynika z posłannictwa, czy własnych motywów? Kolejne pytanie dotyczy tego, kogo dokładnie pracownik uznaje za emisariusza organizacji. Czy tylko przełożonego, czy może również współpracowników? Badacze próbują rozdzielić źródła wsparcia, jednak otrzymują sprzeczne wyniki. Część z nich wskazuje, że PSS prowadzi do POS (np. [Hutchison 1997], [Rhoades i in. 2001]), część dowodzi odwrotnej zależności (np. [Yoon, Thye 2000]). W odpowiedzi na tę niezgodność można przyjąć hipotezę, że różne źródła wsparcia zależne i niezależne od siebie w ramach organizacji i poza jej granicami dają generalne poczucie wsparcia na danym poziomie. Wobec tego nie możemy przyjmować jako pewnik, że pracownik odróżnia dostawców wsparcia i jest zdolny do refleksji nad nimi. Dlatego bez znalezienia wiarygodnego sposobu na rozróżnienie percepcji wsparcia z różnych źródeł nie możemy być do końca pewni, czy badamy PSS, czy POS.

6. Zakończenie

Zagadnienie postrzeganego wsparcia organizacyjnego może być znaczące dla menedżerów, biorąc pod uwagę wyniki badań wskazujących na wpływ POS na zachowania organizacyjne i funkcjonowanie pracownika w organizacji, m.in.: na zaangażowanie [Whitener 2001], satysfakcję z pracy [Muse, Stamper 2007], poczucie sprawiedliwości [Cho, Kessler 2008] czy intencję odejścia [Griffeth i in. 2007]. Dlatego założenia konstruktów powinny być jednoznaczne i nie budzić wątpliwości. Metoda analizy krytycznej daje możliwość weryfikacji istniejących fundamentów koncepcji i jej rozwoju na podstawie dotychczasowych badań. W artykule została podjęta próba wykorzystania metodyki podejścia krytycznego w refleksji nad dotychczasowymi założeniami poczucia wsparcia organizacyjnego. Jako efekt zostały postawione pytania o słuszność przyjętych założeń definiujących POS. Zwrócono uwagę na traktowanie zagadnienia jako homogenicznej całości, mimo że można założyć, iż klasyfikacja wymiarów postrzeganego wsparcia organizacyjnego nie tylko wzbogaci badania międzykulturowe, ale także pomoże w rozróżnieniu działań indukujących poczucie wsparcia. Została zaakcentowana możliwość występowania różnic w postrzeganiu tych samych zachowań jako wspierających lub nie, w zależności od kontekstu socjokulturowego i ekonomicznych uwarunkowań. Badania w tym zakresie mogłyby wiele wnieść do rozumienia wsparcia jako wymiaru kultury. Wielowymiarowość zmiennej można dostrzec, definiując POS poprzez każdy z jego członów. Dzięki analizie wpływu różnic indywidualnych w zakresie percepcji, osobowości i temperamentu na zachowania organizacyjne, a także zniekształceń poznawczych na percepcję [Sears, Hackett 2011] został zaproponowany kierunek badań nad zróżnicowaniem pomiędzy pracownikami w postrzeganiu wsparcia organizacyjnego w ramach tej samej organizacji. Analiza dotychczasowych badań zaowocowała postawieniem kilku pytań podważających przyjmowanie w definicji POS organizacji jako niezróżnicowanego i percepowanego przez pracownika odrębnego od innych źródła wsparcia.

Opracowanie posiada ograniczenia. Analiza literatury przedstawiona w artykule nie obejmuje całego istniejącego dorobku na polu POS. W opracowaniu odwołano się do najważniejszych publikacji z zakresu poruszonych problemów. Kolejnym ograniczeniem niniejszego artykułu jest to, że nie zostały wyczerpane wszystkie aspekty związane z poczuciem wsparcia organizacyjnego, które są warte uwagi lub mogą budzić dyskusję w konfrontacji z wynikami badań w zbliżonych obszarach. Również ograniczeniem jest samo podejście analizy krytycznej, które wymaga dyscypliny naukowej i metodycznej, niemniej jednak podążając za ściśle określoną metodyką na ścieżce analizy krytycznej, podejście to daje nową perspektywę w rozumieniu konstruktów POS.

Literatura

- Arrow K., 1974, *The Limits of Organization*, Norton, New York.
- Barrick M.R., Murray R., Mount M.K., Ning L., 2013, *The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics*, *Academy of Management Review*, no. 38(1), s. 132-153.
- Cho J., Kessler S.R., 2008, *Employees' distributive justice perceptions and organizational citizenship behaviors: a social exchange perspective*, *Review of Business Research*, no. 8(6), s. 131-137.
- Costa P.T., McCrae R.R., 1992, *Normal personality assessment in clinical practice: The NEO personality inventory*, *Psychological Assessment*, no. 4, s. 5-13.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D., 1986, *Perceived organizational support*, *Journal of Applied Psychology*, no. 71, s. 500-507.
- Festinger L., 1957, *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, Stanford, CA.
- Fischer R., Ferreira M. C., Assmar E. M., Redford P., Harb C. 2003 *Organizational Behaviors across Cultures. Theoretical and Methodological Issues for Developing Multi-Level Frameworks Involving Culture*, *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 5 (1).
- Griffeth R.W, Maertz C.P., Campbell N.S., Allen D.G., 2007, *The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover*, *Journal of Organizational Behavior*, no. 28(8), s. 1059-1075.
- Hogan J., Holland B., 2003, *Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective*, *Journal of Applied Psychology*, no. 88, s. 100-112.
- Huang X., Van de Vliert, E. , *Comparing Work Behaviors across Cultures. A Cross-Level Approach Using Multilevel Modeling*, *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 3(2).
- Hutchison S., 1997, *A path model of perceived organizational support*, *Journal of Social Behavior and Personality*, no. 12, s. 159-174.
- Johnson P., Duberley J., 2000, *Understanding Management Research An Introduction to Epistemology*, SAGE Publications, London.
- Levinson H., 1965, *Reciprocation: The relationship between man and organization*, *Administrative Science Quarterly*, no. 9, s. 370-390.
- Muse L.A., Stamper C.L., 2007, *Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance*, *Journal of Managerial Issues*, no. 19(4), s. 517-535.
- Ragins B.R., Scandura T.A., 1999, *Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor*, *Journal of Organizational Behavior*, no. 20, s. 493-509.
- Rhoades L., Eisenberger R., Armeli S., 2001, *Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support*, *Journal of Applied Psychology*, no. 86, s. 825-836.
- Sears G.J., Hackett R.D., 2011, *The influence of role definition and affect in LMX: A process perspective on the personality – LMX relationship*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, no. 84, s. 544-564.
- Sharma D., Borna S., Stearns J.M., 2009, *An investigation of the effects of corporate ethical values on employee commitment and performance: Examining the moderating role of perceived fairness*, *Journal of Business Ethics*, no. 89, s. 251-260.
- Sronce R., McKinley W., 2006, *Perceptions of organizational downsizing*, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, no. 12(4), s. 89-108.
- Stor, M., 2011, *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Whitener E.M., 2001, *Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling*, *Journal of Management*, no. 27(5), s. 515-535.

Yoon J., Thye S., 2000, *Supervisor support in the work place: Legitimacy and positive affectivity*, Journal of Social Psychology, no. 140, s. 295-316.

Zimbardo P.G., Ruch F.L., 1979, *Psychology and Life*, 10th revised ed., Pearson Scott Foresman, Illinois, USA.

PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT. CRITICAL APPROACH

Summary: This paper aims to advance theoretical understanding of the concept of perceived organizational support and its role in Human Resource Management in critical approach. The intention is to point out, describe and reflect potential fragile parts or possibilities to enrich the construct of POS. Critical approach pays particular attention to the importance of the context and patterns of the relationships between organizations and employees. The paper emphasizes the areas in the developing construct of perceived organizational support that may need some more attention in the future. In the author's view, for instance, the research on personality characteristics as direct predictors of many variables in employee-organization relation, is crucial. For example, personality traits and dispositional traits are evidenced to influence turnover intentions significantly, suggesting that training methods for different employees should be different. There are a few studies in the literature of the relation between psychological and perception variables and POS. This kind of investigation may be useful to fully understand perceived organizational support. The theoretical investigation based on POS literature, conducted according to the critical approach, is unique.

Keywords: human resource management, perceived organizational support (POS), critical approach.