

MILENA GOJNY**Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi****Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach**

ZNACZENIE ZAANGAŻOWANIA I INTENCJI ODEJŚCIA DLA RETENCJI PRACOWNIKÓW W KONTEKŚCIE POSTRZEGANEGO WSPARCIA ORGANIZACJI (POS)

Opiniodawca: **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**

Jednym z wyzwań stojących przed menedżerami HR jest zatrzymanie najlepszych pracowników w organizacji. Artykuł stanowi próbę identyfikacji wymienianych w literaturze z zakresu POS warunków, które mogą wpływać na zdolność organizacji do retencji zasobów ludzkich. Wybór perspektywy analizy wynikał z dwóch powodów. Pierwszy, to bezpośredni związek idei POS z zagadnieniem retencji pracowników. Po drugie, katalog czynników, które potencjalnie mogą wpływać na decyzję pracownika o pozostaniu w firmie jest nieskończony. Perspektywa POS zawęży znacznie tę listę. Dobór zaangażowania i intencji odejścia został dokonany na podstawie wyników badań nad POS opublikowanych od 1986 do 2012 roku. W artykule została dokonana analiza literatury w obszarze badań nad zaangażowaniem i intencją odejścia pracy, a także zmiennymi które są z nimi powiązane. Wskazano także na ich znaczenie dla utrzymania pracowników w organizacji.

1. Wprowadzenie

Największym wyzwaniem dla menedżerów HR w okresie następnych dziesięciu lat, zgodnie z raportem z badań SHRM¹ z 2012 r., jest utrzymanie najlepszych pracowników w organizacji. Liczba wskazań tego wyzwania jako najistotniejszego wzrosła w porównaniu z badaniami z 2010 z 51% do 59%, zmalało natomiast postrzeganie jako wyzwania „znalezienie odpowiednich, wysoko wyspecjalizowanych pracowników” (z 41% na 33% wskazań) [26]. Wraz ze zmieniającą się rzeczywistością gospodarczą, mobilnością ludzi

¹ Society For Human Resource Management.

i globalizacją, zmieniają się problemy w obszarze HR. Celem niniejszego artykułu jest próba identyfikacji uwarunkowań budowania trwałych i efektywnych relacji organizacji z pracownikiem w oparciu o zaangażowanie i wsparcie.

Perceived Organizational Support (POS), czyli postrzegane wsparcie organizacji, jest jednym z elementów wpływających na relację pomiędzy pracownikiem a organizacją, a pośrednio na zachowanie pracownika wobec organizacji. Traktując POS jako zmienną regulującą zachowanie pracownika, można przedstawić warunki, które pozwalają traktować POS jako narzędzie Human Resources Management(HR). W pierwszej części artykułu zostaną przedstawione ramy pojęciowe POS, następnie zmienne powiązane, istotne z punktu widzenia HR, takie jak zaangażowanie i intencja odejścia, w oparciu o teorię wymiany społecznej.

2. POS jako regulator relacji pracownik-organizacja

Perceived Organizational Support (POS), czyli postrzegane wsparcie organizacji, zostało po raz pierwszy dostrzeżone jako ważny regulator relacji pracownik-organizacja pod koniec lat 80. XX wieku w USA. Definicję, do której odwołują się wszyscy kolejni badacze tematu zaproponowali Eisenberger i in., opisując POS jako przekonanie o wsparciu uzyskiwanym przez organizację. Relacja ta odzwierciedla zakres, do jakiego organizacja docenia pracownika, jego wkład, zaangażowanie i dba o jego dobro oraz dobrostan (well-being) [8, ss. 500-507]. Do wyjaśnienia postrzeganego wsparcia niezbędne jest określenie źródła bodźców, które stają się informacją dla pracownika, na ile jest doceniany i wspierany przez organizację. Levinson lokuje to źródło w tzw. agentach organizacji – osobach, które działają w imieniu organizacji, są jej przedstawicielami wobec pracownika (menadżerowie, kierownicy). Zjawisko personifikacji organizacji wyjaśnia proces, w którym pracownicy identyfikują reprezentantów firmy z firmą, a ich zachowania i postawy utożsamiają z postawą organizacji. Ten mechanizm jest kształtowany poprzez trzy elementy: po pierwsze organizacja ponosi prawną, moralną oraz finansową odpowiedzialność za działania swoich przedstawicieli, po drugie kultura organizacyjna określa pożądane i oczekiwane zachowania i postawy, po trzecie, organizacja poprzez swoich reprezentantów kontroluje i wywiera wpływ na pracowników [13, ss. 370-390].

Zachowania przedstawicieli organizacji będą odmiennie wpływały na postrzegane przez pracowników wsparcie, które z kolei będzie wpływało na interpretację ich zachowań i leżących u ich źródła motywów. Szczególnie istotny wpływ tego sprzężenia będzie miał miejsce w sytuacjach takich jak choroba i nieświadczenie w tym czasie pracy, pomyłka czy zachowania niezgodne

z przyjętymi w organizacji normami. To jak w tych przypadkach zachowa się organizacja będzie miało znaczenie dla postrzegania organizacji jako wspierającej lub nie, z kolei poziom, na jakim to wsparcie jest odbierane, będzie miał znaczenie dla zinterpretowania zachowań agentów organizacji w wymienionych sytuacjach.

Instrumenty, którymi organizacja posługuje się budując poczucie wsparcia, to czynniki materialne, takie jak wysokość płacy, dodatki, premie oraz czynniki pozamaterialne, w tym sposób komunikacji, umożliwianie rozwoju pracownikowi czy respektowanie jego potrzeb. Wymienione elementy budują przekonanie pracownika, na ile organizacja docenia jego wkład i zaangażowanie. Regulatorem wsparcia są jednak nie tylko same czynniki, ale również warunki współistniejące z ich zapewnieniem. Korzyści w relacji będą miały wpływ na postrzegane wsparcie, jeśli pakiet uzyskiwanych przez pracownika nagród jest wynikiem oceny pracownika przez organizację, indywidualnego podejścia i odpowiedzi na specyficzne potrzeby pracownika, a nie funkcją zunifikowanej polityki traktującej wszystkich pracowników zgodnie z ujednoliconym schematem [10, ss. 161-178]. Kolejnym warunkiem jest dobrowolność. Dobra otrzymane w wyniku zewnętrznego nacisku (związki zawodowe, wymagania wynikające z uregulowań prawnych) nie będą budowały poczucia wsparcia [2].

3. Wzajemność i zaangażowanie

W literaturze przedmiotu postrzegane wsparcie organizacji (POS) jest często analizowane w kontekście wzajemności oraz zaangażowania.

Wzajemność (reciprocity) jest jednym z ważniejszych założeń teorii odnoszących się do funkcjonowania społecznego. Norma wzajemności mówi o reakcji odwzajemnienia się za dobro, jakie osoba dostaje. Reakcja ta będzie miała miejsce, jeśli:

1. obdarowany ma poczucie, że został obdarowany;
2. ma zinternalizowaną zasadę wzajemności, według której odwzajemnienie uważa za właściwe zachowanie.

Stąd reguła wzajemności może nie mieć odzwierciedlenia w zachowaniu socjopatów. Potrzeba odwzajemnienia się za otrzymaną wartość wynika z nieprzyjemnego uczucia długu, które może zniwelować zrekompensowanie darczyńcy poniesionych nakładów [10, ss. 161-178].

Zaangażowanie jest pojęciem wykorzystywanym do tłumaczenia wielu zachowań ludzkich z zakresu zarządzania w tym HR czy zachowań organizacyjnych, ale również religii, polityki etc. O ile postrzegane wsparcie organizacji (POS) odnosi się do zaangażowania organizacji w relację z pracownikiem, o tyle zaangażowanie (commitment) określa zaangażowanie pracownika w organizację i jest definiowane jako poczucie bycia związanym

emocjonalnie bądź intelektualnie, w ramach świadczenia pracy dla organizacji. Działania pracowników silnie zaangażowanych często wykraczają poza obszar ich obowiązków, skłaniają do poświęceń na rzecz organizacji a także do identyfikowania się z organizacją, jej wartościami, misją i kulturą [7, ss. 51-59].

W ramach studiów nad pojęciem zaangażowania wyłania się podział zaangażowania na dwa podstawowe rodzaje: afektywne oraz trwania. Pierwsze dotyczy zaangażowania emocjonalnego, identyfikowania się z organizacją i z jej celami a także radości z bycia jej członkiem. Drugi rodzaj mówi o tendencji pracownika do konsekwentnego angażowania się w zadania w wyniku oceny strat, jakie mógłby ponieść, gdyby zaniechał działań i zerwał dotychczasową relację z organizacją. W dużym związku z typem afektywnym występuje trzecia forma zaangażowania – normatywna. Normatywne zaangażowanie wynika z poczucia moralnego obowiązku i przejawia się w lojalnej postawie wobec organizacji [11, ss. 1536-155; 20, ss. 74-780].

Zaangażowanie pracownika jest zjawiskiem wysoce pożądanym. Wiele badań pokazuje, że zaangażowanie ma odzwierciedlenie w efektywności organizacji, przyczynia się do jej sukcesu. Badania przeprowadzone przez Watson Wyatt International na 7500 amerykańskich pracownikach pokazały, że firmy, gdzie występował wysoki współczynnik zaangażowania wśród pracowników, odnotowały w okresie trzech lat wyższy poziom zwrotu z kapitału (112%) w porównaniu z firmami, gdzie występował niski poziom zaangażowania (76%). Opracowanie również wskazuje na istotne znaczenia praktyk HR oraz zaufania do kierownictwa. Rezultaty badań pokazały te zmienne jako najsilniej wpływające na budowanie zaangażowania pracowników [24]. Dostrzegając sprzężenie zwrotne pomiędzy zaangażowaniem pracownika i percepcją zaangażowania organizacji (POS), badacze zaczęli poszukiwać reguł określających tę relację.

4. Związek zaangażowania z POS

Wielu badaczy wskazuje na związek zaangażowania pracowników z postrzeganym wsparciem organizacji [7, ss. 51-59; 8, ss. 500-507].

W latach 90. Shore zbadał na ile pracownicy odróżniają własne zaangażowanie od postrzeganego zaangażowania organizacji. Wyniki umożliwiły zdecydowane rozróżnienie tych pojęć, ale również wskazały na korelację pomiędzy zaangażowaniem afektywnym a postrzeganym wsparciem organizacji (POS) [20, ss. 74-780; 21, ss. 637-743].

Whitener jako jeden z pierwszych postawił i zweryfikował hipotezę o znaczącej zależności pomiędzy postrzeganym wsparciem ze strony organizacji a zaangażowaniem pracowników. Badania na próbie 1689 pracowników dotyczyły zaangażowania, postrzeganego wsparcia organizacji (POS), zaufania

pracowników, a także praktyk HR. Wyniki zostały poddane bardzo dokładnej analizie statystycznej i pokazały pozytywną korelację pomiędzy POS i afektywnym zaangażowaniem pracowników. POS okazał się również pozytywnie skorelowany z zaufaniem do kierownictwa. Badania zależności pomiędzy POS a zaangażowaniem w firmach zróżnicowanych pod względem praktyk HR ujawniły, że charakter polityki HR ma moderującą rolę. Zgodnie z podziałem systemów HR Waltona (na oparte na kontroli lub na zaangażowaniu), badacze podzielili badane firmy na dwa rodzaje. Wyniki badania ujawniły, że siła związku pomiędzy poczuciem wsparcia i zaangażowaniem była wyższa w firmach, w których system HR jest oparty na zaangażowaniu [25].

Podobne badania zostały powtórzone na gruncie innych kultur narodowych. W Chinach Farh, Hackett i Liang w 2007 roku badaniu poddali grupę 163 par pracownik-przełożony. Wyniki i tu pokazały silną zależność pomiędzy POS i zaangażowaniem, a dodatkowo wskazały na silną wartość moderującą wymiaru kultury „dystans władzy” oraz słabszą, na granicy istotności, zmienną, jaką jest „chińska tradycja” [9, ss. 715-729]. Rok wcześniej Loi, Hang-Yue i Foley zbadali 514 prawników pracujących w Hong Kongu, odkrywając zależność pomiędzy zaangażowaniem a poczuciem sprawiedliwości przy udziale zmiennej pośredniczącej, jaką było w tym modelu badawczym postrzegane wsparcie organizacji (POS) [14, ss. 101-120]. W Hiszpanii z kolei Blacero, Delcampo, Gao i Lewis w 2009 dowiedli korelacji pomiędzy zaangażowaniem, postrzeganym wsparciem organizacji (POS), a poczuciem uczciwości kontraktu psychologicznego z pracodawcą (na próbie 1046 pracowników) [1, ss. 106-111]. Panaccio i Vandenberghe jako kolejni potwierdzili silną pozytywną korelację pomiędzy zaangażowaniem a postrzeganym wsparciem organizacji (POS), odkryli również znaczenie zaangażowania dla dobrostanu (well-being). W badaniu 220 pracowników potwierdzono hipotezę o pośredniczącej roli afektywnego zaangażowania w pozytywnej relacji POS z psychologicznym dobrostanem (psychological well-being) [17, ss. 224-236].

Także to, czy organizacja jest postrzegana jako prestiżowa, ma dodatni wpływ na afektywne zaangażowanie. Do takich wniosków doszli Guerreroa i Herrbach w badaniach obejmujących 249 kanadyjskich menadżerów [11, ss. 1536-155]. Zaangażowanie mierzone, z kolei, przez koreańskich badaczy na grupie ponad tysiąca pracowników banków pozwoliło potwierdzić postawione hipotezy dotyczące pozytywnej korelacji pomiędzy postrzeganym wsparciem organizacji (POS) a zaangażowaniem, a także poczuciem własnej wartości pracownika (organization-based self-esteem, OBSE) jako zmiennej pośredniczącej. Poczucie własnej wartości pracownika (OSBE) zostało przez autorów zdefiniowane jako samoocena pracownika w roli członka danej organizacji jako mniej lub bardziej przydatnego i wartościowego.

Wyniki wskazały również na pozytywny wpływ postrzeganego wsparcia (POS) na poczucie własnej wartości pracownika (OSBE), a OSBE na zaangażowanie afektywne. Niepewność dotycząca zatrudnienia (job insecurity) ma negatywny wpływ na siłę związku pomiędzy postrzeganym wsparciem organizacji i zaangażowaniem [12, ss. 661-685].

Wyniki badań w różnych środowiskach zawodowych oraz różnych kulturach narodowych wskazują na wyraźny wpływ POS na zaangażowanie, jednak nie zachodzi zależność w drugą stronę; zaangażowanie nie zwiększa poczucia wsparcia [18, ss. 825-836].

Na podstawie badań nad zależnością pomiędzy zaangażowaniem i POS jednoznacznie można skonstatować, że gdy pracownik odczuwa wsparcie swojej organizacji, odwdzięcza się zaangażowaniem. Wzajemność w zaangażowaniu może zrealizować poprzez wypełnianie swoich obowiązków z maksymalną możliwą starannością, wykraczanie poza ich zakres, dodatkowy wysilek, poświęcanie dla organizacji życia prywatnego, a także poprzez zachowania prospołeczne – postawę obywatelską (organizational citizenship behaviour, OCB) [6, ss. 42-51].

Warto w tym kontekście wskazać teorię, do której odwołuje się większość badaczy zajmujących się problematyką POS, osadzając swoje analizy w ramach teorii wymiany społecznej (Social Exchange Theory).

Teoria wymiany społecznej tłumaczy zasady, na jakich dochodzi do wymiany pomiędzy ludźmi w kontekście społecznym. Aplikacja teorii na grunt organizacji prowadzi do rozumienia zaangażowania pracownika oraz tłumaczy odwzajemnianie korzyści, które pracownik dostaje w relacji z organizacją i w oparciu o które buduje obraz organizacji i przekonanie o poziomie wsparcia, które otrzymuje od organizacji. Pozytywne, wartościowe działania organizacji lub jej przedstawicieli wobec pracownika wywołują jego wzajemność w postaci większego zaangażowania, przejawiającego się m.in. w zwiększonym nakładzie pracy czy lojalności. Wartość wymiany sukcesywnie rośnie do poziomu, na jakim partnerzy chcą ugruntować relację. Jeśli obdarowany nie jest w stanie zrewanżować się darczyńcy, pozostaje zakładnikiem tej relacji. W celu uniknięcia takiej sytuacji obdarowany może nie przyjmować korzyści. Jednak takie rozwiązanie naraża go na zerwanie relacji w ogóle, niekorzystny wizerunek oraz niechęć innych do inicjowania relacji wymiany [2].

Manipulowanie obligowaniem innych do wzajemności i poczuciem wdzięczności w relacji może być narzędziem kształtowania postaw i zachowań innych. Korzystają z tego specjaliści w marketingu i sprzedaży. Analizę tej techniki przedstawił Robert Cialdini w klasycznej pozycji dotyczącej manipulowania w biznesie [3].

5. Intencja odejścia

Kolejnym aspektem istotnym z perspektywy HR, zwłaszcza z punktu widzenia zarządzania talentami i retencji pracowników w organizacji, jest ich odchodzenie. Do pewnego stopnia wymiana pracowników jest korzystna i przyczynia się do rozwoju organizacji. Jednak wysoki współczynnik dobrowolnych zwolnień powoduje negatywne konsekwencje. Liczne badania wskazują na spadek efektywności przedsiębiorstw i wzrost kosztów wraz ze wzrostem odejść pracowników. Decyzja o odejściu poprzedzona jest intencją odejścia (turnover intention) [16, ss. 64-80]. Odkrycie czynników powodujących odejście pracownika z pracy daje szansę działom HR na przeciwdziałanie niepożądanemu zjawisku oraz skuteczne zatrzymywanie pracowników w organizacji, zwłaszcza pracowników kluczowych.

POS, podobnie jak zaangażowanie, jest negatywnie skorelowane z intencją odejścia. Takie hipotezy postawili i potwierdzili przywoływani już Loi, Hang-yue i Foley, badając 514 chińskich prawników z Hong Kongu [14, ss. 101-120].

Ważnym elementem wpływającym na relację pracownika z organizacją jest kontrakt psychologiczny. Szczególnie dużo uwagi w kontekście kryzysu i zmian na rynkach pracy, poświęca się następstwom naruszeniu kontraktu psychologicznego. Badania przeprowadzone przez Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson i Wayne na próbie 159 belgijskich pracowników dowodzą zależności między naruszeniem kontraktu a intencją odejścia. Zgodnie z wynikami przytoczonych badań, postrzeganie kontraktu jako naruszonego stanowi zmienną pośredniczącą dla relacji pomiędzy POS a intencją odejścia. Nie wpływa jednak na zaangażowanie czy zaufanie. Naruszenie kontraktu psychologicznego pośredniczy również pomiędzy intencją odejścia a poczuciem wartości wymiany pracownika w relacji z przełożonym (leader- member exchange, LMX) [5, ss. 1079-1098].

Badania Thompsona i Prottasa wskazały, że dostępność w firmie korzyści odnoszących się do rodziny jest negatywnie skorelowana z intencją odejścia. Także autonomia w pracy jest negatywnie skorelowana z intencją odejścia oraz z nasileniem konfliktu praca-rodzina. Wsparcie organizacji w godzeniu życia zawodowego z rodzinnym (np. prorodzinna kultura organizacyjna) jest także negatywnie skorelowane z intencją odejścia, z poziomem stresu, z natężeniem konfliktu rodzina-praca, a pozytywnie skorelowane z satysfakcją z życia [23, ss. 100-118].

POS podnosi dobry humor pracownika w czasie pracy, co może wpływać na skojarzenie dobrego nastroju z organizacją i w efekcie powiązania obrazu organizacji z dobrymi emocjami, co, idąc dalej, może przyczynić się do zwiększenia zaangażowania (afektywnego) i zmniejszenia intencji do odejścia [18, ss. 825-836]. Zaangażowanie (afektywne) w badaniach nad związkiem POS

z intencją odejścia, pełni rolę zmiennej pośredniczącej. Negatywna zależność pomiędzy POS a intencją odejścia jest tym silniejsza, im wyższy jest mierzony poziom zaangażowania.

Badania potwierdziły hipotezę wyprowadzoną z założenia, że poczucie wsparcia (POS) buduje poczucie więzi z organizacją, intensyfikuje zaangażowanie, co prowadzi do potrzeby wspierania organizacji. Negatywna korelacja pomiędzy POS i intencją odejścia została również wykazana w badaniach Takeuchi i Taylor. Tutaj zmienną pośredniczącą była satysfakcja z pracy [22, ss. 146-157].

W badaniach nad wpływem POS na intencję odejścia z organizacji i ich związku z zaangażowaniem badacze analizowali głównie zaangażowanie afektywne. Dzięki badaniom Maertza, Griffeth, Campbell i Allen, którzy jako pierwsi założyli, że zaangażowanie normatywne odgrywa równie ważną rolę, okazało się, że poczucie obowiązku i z niego wynikające i przywiązanie do organizacji wpływa na nasilenie relacji tak samo jak emocjonalna więź [15, ss. 1059-1075].

Badacze oparli wnioskowanie o regułę wzajemności. Poczucie wsparcia ze strony organizacji wzbudza w pracowniku poczucie obowiązku wobec organizacji, aby ją wspomagać, a to, jak dowodzą, wymaga pozostania w organizacji. Autorzy wprowadzili do badań jeszcze jedną zmienną, Postrzegane Wsparcie Przełożonego (Perceived Supervisor Support, PSS), która odnosi się do poczucia pracownika, że jest on wspierany przez swojego przełożonego, który dba o dobro pracownika, liczy się z jego zdaniem. Rozróżnienie PSS od POS zakłada, że pracownik niezależnie ocenia wsparcie, jakie otrzymuje od organizacji i to od przełożonego. Perspektywa relacji pracownika ze zwierzchnikiem jako więzi łączącej dwoje ludzi bez udziału organizacji w budowie tej relacji wyklucza podane przez Levinsona rozumienie roli przełożonego jako ograniczonej do funkcji agenta organizacji [13, ss. 370-390]. Te dwie wykluczające się perspektywy mają swoje odzwierciedlenie w badaniach przyjmujących różne założenia w analizie postrzeganego wsparcia organizacji (POS).

Wyniki badań przeprowadzonych na 384 sprzedawcach, które miały zweryfikować hipotezy dotyczące: intencji odejścia, PSS, POS, poczucia sprawiedliwości, a także związku tych zmiennych z wynikami sprzedaży, wskazały, że wsparcie, jakie otrzymują sprzedawcy od swoich menadżerów, jest pozytywnie skorelowane z ich wynikami sprzedaży. Intencja odejścia okazała się negatywnie skorelowana z zaangażowaniem i pozytywnie skorelowana z decyzją odejścia. Interesujące światło na uwarunkowania odejść z pracy rzuca hipoteza, która zakłada, że intencja odejścia jest negatywnie skorelowana z wysokimi wynikami sprzedaży. Hipoteza została poparta wynikami z badań, które potwierdziły, że wyniki sprzedaży sprzedawców są pozytywnie skorelowane

z zaangażowaniem w pracę. Stąd wniosek, że im bardziej zaangażowany w relację z organizacją jest sprzedawca, tym lepiej sprzedaje [4, ss. 333-350].

Kolejne badania, które zostaną przytoczone w tym artykule, zostały przeprowadzone również na sprzedawcach, jednak w kontekście kulturowym (w Chinach) [19, ss. 423-436]. Próba badawcza składała się z 292 kobiet. W modelu badawczym oprócz wcześniej opisanych zmiennych pojawiło się również emocjonalne wyczerpanie. Emocjonalne wyczerpanie okazało się negatywnie skorelowane z poziomem zaangażowania oraz pozytywnie związane z intencją odejścia. Nie zostały potwierdzone hipotezy zakładające negatywną korelację pomiędzy intencją odejścia a wynikami sprzedaży i pomiędzy intencją odejścia a POS, co różni te badania od wcześniejszych badań przeprowadzonych na gruncie europejskim i amerykańskim.

6. Dyskusja

Wyniki przedstawionych badań oraz dokonana analiza mogą być odpowiedzią na wyzwania stojące przed menadżerami HR i stanowić pomoc w budowaniu polityki HR, w obszarze dotyczącym kształtowania relacji organizacja-pracownik opartej na zaangażowaniu i wsparciu. Artykuł może być inspiracją do tworzenia efektywnego systemu zasobów ludzkich. Bilans, jakiego dokonuje pracownik zgodnie z teorią wymiany społecznej, oceniając relację wymiany z organizacją, dostarcza danych dla analizy roli postrzeganego wsparcia organizacji. Otrzymując wsparcie, pracownik odwzajemnia się m.in. zaangażowaniem. Dochodzi do ciągłej wymiany, którą pracownik na bieżąco oszacowuje. Jeśli wynik oceny jest korzystny dla pracownika, może podnieść jakość swojej pracy lub umocnić zaangażowanie. Jeśli jednak na podstawie bilansu pracownik ma poczucie straty może dojść do chęci zbalansowania tej relacji. Narzędzia zwiększające wartość ładunku wymiany po stronie organizacji leżą w gestii organizacji, na to pracownik na ogół nie ma bezpośredniego wpływu. Pracownik może jedynie obniżyć wartość swojego wkładu w relację. Możliwości, jakimi dysponuje pracownik, to m.in. zmniejszenie zaangażowania, obniżenie jakości wykonywanej przez siebie pracy, odejście czy wreszcie szkodenie firmie poprzez zachowania sabotujące czy dewiacyjne (kradzież papieru, niszczenie sprzętu itp.). Rozważając postrzegane wsparcie organizacji (POS) w obszarze zagadnień budujących HR, kulturę organizacyjną oraz potencjał firmy, warto zwrócić uwagę na drugi koniec kontinuum, gdzie brak wsparcia organizacji może przyczyniać się do negatywnych zjawisk w organizacji i w efekcie zmniejszenia jej potencjału. Wychodząc z założenia, że celem HR jest wspieranie organizacji w osiągnięciu jej celów strategicznych, warto się zastanowić, na ile bardziej świadome podejście i regulowanie postrzeganego wsparcia organizacji jest w stanie zwiększyć efektywność funkcji HR w obszarze

motywowania pracowników do pracy, budowania ich identyfikacji z firmą oraz zaangażowania, również w Polsce. W zachodnio-europejskich i amerykańskich organizacjach działania mające na celu zwiększanie postrzeganego wsparcia wśród pracowników są wplecione w politykę HR. Zwiększają zaangażowanie pracowników, ich identyfikację z firmą, a w efekcie budują lojalne zespoły pracowników. Świadomość roli, jaką odgrywa postrzegane wsparcie organizacji w polskich firmach, nie zostało jeszcze zbadane. Biorąc pod uwagę zróżnicowanie firm na polskim rynku ze względu na ich pochodzenie, można przyjąć założenie, że świadomość POS wśród kadry zarządzającej będzie również zróżnicowana, w wielu przypadkach przejęta wraz z kulturą organizacyjną z centrali firmy. Uwarunkowania postrzeganego wsparcia organizacji (POS) w polskich przedsiębiorstwach będą przedmiotem planowanych badań autorki.

Kolejnym zagadnieniem wypływającym z analizy dokonanej w artykule, mogącym stymulować dyskusję jest wątek dotyczący granic w posługiwaniu się mechanizmem wdzięczności. Elementy wymiany społecznej w relacji pracownik-organizacja często traktowane są instrumentalnie w strategii personalnej w ramach czytelnego dla pracownika układu. Z drugiej strony, możliwość manipulowania spiralą wdzięczności i wzbudzania poczucia długu w świadomości pracownika budzi dylematy moralne. Mądre wykorzystywanie POS w budowaniu relacji z pracownikiem przy zachowaniu etycznych standardów stanowi niewątpliwie wyzwanie dla kadry zarządzającej.

Literatura

- [1] **Blancero D.M., DelCampo R.G., Gao T., Lewis P.D.:** Insights on hispanic business professionals, perceived organizational support and psychological contracts: report from a large scale national study. *International Journal of Business Research*. 2009, Vol. 9 Issue 4.
- [2] **Blau P.M.:** Exchange and power in social life. Wiley, New York 1964.
- [3] **Cialdini R.:** Wywieranie wpływu na innych. GWP, Gdańsk 2000.
- [4] **DeConinck James B., Julie T. Johnson.:** The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople, *Journal of Personal Selling & Sales Management* 29 (4), 2009.
- [5] **Dulac T., Coyle-Shapiro J. A-M., Henderson D. J., Wayne S. J.:** Not All Responses To Breach Are The Same: The Interconnection Of Social Exchange And Psychological Contract Processes In Organizations, *Academy of Management Journal*, December 2008, Vol. 51 Issue 6.
- [6] **Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P.D., Rhoades L.:** Reciprocation of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology* 86, 2001.

- [7] **Eisenberger R., Fasolo P., Davis-LaMastro V.:** Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, *Journal of Applied Psychology*, 75, 1990.
- [8] **Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D.:** Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986.
- [9] **Farh, Jing-Lih, Hackett R.D., Liang J.:** Individual- Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support–Employee Outcome Relationship in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality, *Academy of Management Journal*, 50 (3), 2007.
- [10] **Gouldner A.W.:** The norm of reciprocity: A preliminary statement, *American Sociological Review*, 25, 1960.
- [11] **Guerrero S. Herrbach O.:** Manager organizational commitment: A question of support or image?, *International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 2009.
- [12] **Lee J., Peccei R.:** Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity, *Journal of Organizational Behavior* 28, 2011.
- [13] **Levinson H.:** Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 1965.
- [14] **Loi R., Hang-Yue N., Foley S.:** Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79 (1), 2006.
- [15] **Maertz C.P., Jr. Griffeth R.W., Campbell N.S., Allen D.G.:** The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover, *Journal of Organizational Behavior*, 28 (8), 2007.
- [16] **Ovadje F.:** *International Journal of Business Research*. 2010, Vol. 10 Issue 2.
- [17] **Panaccio A., Vandenberghe C.:** Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and psychological Well-being: A Longitudinal Study, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75, 2009.
- [18] **Rhoades L., Eisenberger R., Armeli S.:** Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 86, 2001.
- [19] **Rutherford B. N., Park W. Y., Kun J., Won-Moo H.:** Increasing Job Performance and Reducing Turnover: An Examination of Female Chinese Salespeople, *Journal of Marketing Theory & Practice*. Fall 2012, Vol. 20 Issue 4.
- [20] **Shore L.M., Wayne S.J.:** Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 78, 7, 1993.
- [21] **Shore L.M., Tetrick L.E.:** A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 76. 1991.
- [22] **Tekleab A.G., Takeuchi R., Taylor M.S.:** Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations, *Academy of Management Journal*, 48, 2005.

- [23] **Thompson C.A., Prottas D.J.:** Relationships Among **Organizational Family Support**, Job Autonomy, **Perceived** Control, and Employee Well-Being *Journal of Occupational Health Psychology*, January 2006, Vol. 11 Issue 1.
- [24] **Watson W.:** *Work USA 2000: employee commitment and the bottom line*, Bethesda, MD: Watson.1999
- [25] **Whitener E.M.:** Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical linear modeling, *Journal of Management*, 27, 2001, ss. 515-535.
- [26] <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/SHRM-Challenge-HR-2022-Spotlight.pdf>

ROLE OF COMMITMENT AND TURNOVER INTENCION OF EMPLOYEE IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. THE CONTRIBUTION OF PERCEIVE ORGANIZATIONAL SUPPORT

Summary

One of the biggest challenge for HR managers is to make key employees stay with the company. This paper tries to find an applicable solutions and answer for question of conditions of retention referring to employer- employee relationship approach from Perceived Organizational Support point of view. Perceived Organizational Support (POS) reflects perceptions of an organization's commitment to its employees, beliefs that employees develop concerning the extent to which the organization values their contribution and cares about their well-being. In an article POS is investigated in a context of factors influencing employee's behaviour, attitude and relationship with the company.

In management studies POS is considering mainly in Social Exchange Theory. In this paper is presented an analysis of variables interdependent with POS, and its impact for HRM and relationship employee-company. There is also presented results of researches conducted on commitment and turnover intention.