



Milena Gojny-Zbierowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
milena.gojny@ue.katowice.pl

ZNACZENIE POSTRZEGANIA ORGANIZACJI PRZEZ PRACOWNIKA WE WSPÓŁCZESNYCH NAUKACH O ZARZĄDZANIU*

Streszczenie: Obserwacja współczesnych kierunków badań w naukach o zarządzaniu wskazuje na to, że coraz większą uwagę poświęca się czynnikom wpływającym na pracownika w organizacji, zwłaszcza na jego zachowania. Popularne stają się analizy typu multi-level i cross-level, wskazujące na wpływ zmiennych badanych na poziomie indywidualnym, m.in. dotyczących postrzegania pracownika, na zmienne na poziomie organizacyjnym, takie jak efektywność organizacji. Badania potwierdzają istotną rolę postrzegania organizacji przez pracownika w procesie kształtowania się jego zachowań. Celami niniejszego artykułu jest po pierwsze, wskazanie na znaczenie wpływu postrzegania organizacji przez pracownika m.in. na jego zachowania, na przykładzie postrzegania wsparcia organizacji, po drugie, przedstawienie nowych pojęć związanych z postrzeganiem pracownika występujących w różnych obszarach zarządzania. W artykule opisany jest również kontekst teoretyczny tłumaczący mechanizm wpływu postrzegania organizacji przez pracownika na jego zachowania.

Słowa kluczowe: postrzegane wsparcie organizacyjne, postrzeganie, wymiana społeczna.

Wprowadzenie

Analiza literatury wskazuje na to, że poczucie wsparcia organizacyjnego jest związane z wieloma czynnikami decydującymi o powodzeniu zarządzania zasobami ludzkimi i efektywności organizacji [Bal i in., 2009; Byrne i in., 2011]. Eisenberger [Eisenberger i in., 1997] na początku badań wskazywał głównie na zależność

* Artykuł jest wynikiem prac prowadzonych w ramach grantu 2014/13/B/HS4/01618 finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

POS z zaangażowaniem, następne lata badań dowiodły zaś wagi kolejnych czynników. Analiza opublikowanych badań wskazuje na znaczące relacje pomiędzy POS a zmiennymi z obszaru zachowań organizacyjnych i zarządzania zasobami ludzkimi. Postrzegane wsparcie organizacyjne występuje w badaniach jako zmienna niezależna, moderator relacji lub zmienna zależna, wpływa na postrzeganie sprawiedliwości w organizacji [Cho i Kessler, 2008; Loi, Ngo i Foley, 2006], zaangażowanie [Whitener, 2001; Muse i in., 2008], identyfikację z organizacją [Edwards i Peccei, 2010; Gillet i in., 2013], satysfakcję z pracy [Baranik, Roling i Eby 2010; Reinardy, 2009], zachowania obywatelskie (*Organizational Citizenship Behavior*, OCB) [Blakely, Andrews i Fuller, 2003] czy dobrostan (*well-being*) [Gillet i in., 2013; Ilies i in., 2010]. POS wpływa głównie na czynniki na poziomie indywidualnym, jednak to co indukuje poczucie wsparcia organizacyjnego, to przede wszystkim zmienne z poziomu organizacji lub relacji pracownik-przełożony. Należą do nich między innymi pewność zatrudnienia [Allen, Shore i Griffeth, 1999; Armstrong-Stassen, 1997], wymiana pomiędzy pracodawcą i pracownikiem (LMX, *Leader-Member Exchange*) [Ahmed i in., 2013; Eisenberger i in., 2014], a także wsparcie przełożonego (*Perceived Supervisor Support*, PSS) [Hutchison i in., 1998; Shanock i Eisenberger, 2006]. Na postrzegane wsparcie organizacyjne wpływają też praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak: autonomia pracy [Eisenberger i in., 1999; Karatepe, 2010], szkolenia [Eisenberger, Rhoades i Cameron, 1997; Madera, Steele i Beier, 2011], doświadczenie rozwoju przez pracownika [Cleveland i Shore, 1992; Wayne, Shore i Liden, 1997], udział w podejmowaniu decyzji [Witt, 1992] czy wynagrodzenie i awans [Rhoades Eisenberger i Armeli, 2001; Muse i Wadsworth, 2012]. Przyjmując szerszą perspektywę, można również dostrzec znaczenie praktyk ZZL dla organizacji, jej efektywności [Camps i Luna-Arocas, 2012; Chi i Lin, 2011; Guthrie, 2001; MacDuffie, 1995], retencji pracowników [Arthur, 1994; Guthrie, 2001; Way, 2002] czy poziomu innowacyjności firmy oraz przedsiębiorczości pracowników [Fu, Flood i Bosak, 2015; Hayton, 2005; Messersmith i Guthrie, 2010]. Można więc zatem przyjąć, że poprzez odpowiednie praktyki ZZL możliwe jest osiągnięcie konkretnych zmian w zachowaniu pracownika. Jednak postrzeganie przez pracownika praktyk zarządzania zasobami ludzkimi nie zawsze jest spójne z samymi praktykami [Nishii i Wright, 2008]. Znaczenie postrzeganego wsparcia organizacji dla zachowań organizacyjnych oraz zarządzania organizacją przyczyniło się do analizy znaczenia kategorii postrzegania w naukach o zarządzaniu.

1. Postrzegane wsparcie organizacyjne z perspektywy teorii wymiany społecznej

Postrzegane wsparcie organizacyjne (z ang. *Perceived Organizational Support* – POS) zostało po raz pierwszy dostrzeżone jako ważny regulator relacji pracownik-organizacja pod koniec lat 80. XX w. w USA. Definicję, do której odwołują się wszyscy następní badacze tematu, zaproponowali Eisenberger i in., opisując POS jako globalne przekonanie pracownika na temat tego, na ile organizacja, dla której pracuje, wspiera go, docenia i dba o jego dobrostan (*well-being*) [1986]. Do wyjaśnienia postrzeganego wsparcia niezbędne jest określenie źródła bodźców, które stają się informacją dla pracownika, na ile jest wspierany przez organizację. Levinson [1965] lokuje to źródło w tzw. agentach organizacji – osobach, które działają w imieniu organizacji, są jej przedstawicielami wobec pracownika (menedżerowie, kierownicy). Pracownicy personifikują organizację, identyfikują reprezentantów firmy z firmą, a ich zachowania i postawy utożsamiają z postawą organizacji. Mechanizm ten wynika z trzech czynników: po pierwsze, organizacja poprzez swoich reprezentantów (tzw. agentów) kontroluje i wywiera wpływ na pracowników, po drugie, organizacja ponosi prawną, moralną oraz finansową odpowiedzialność za działania swoich przedstawicieli, i po trzecie, kultura organizacyjna określa pożądane i oczekiwane zachowania i postawy. Dzięki temu dochodzi do wpływu zachowań przedstawicieli organizacji na postrzegane wsparcie, i w drugą stronę, poczucie wsparcia wpływa na interpretację tych zachowań i leżących u ich źródła motywów. To sprzężenie będzie miało szczególne znaczenie w sytuacjach wyjątkowych, takich jak choroba i nieświadczenie w tym czasie pracy, pomyłka czy zachowania niezgodne z przyjętymi w organizacji normami. Reakcja organizacji będzie wpływała na postrzeganie organizacji jako wspierającej lub nie.

Analiza literatury wskazuje na to, że znakomita większość badaczy zajmujących się tematem POS wyprowadza analizę z teorii wymiany społecznej, osadzając kontekst teoretyczny w naukach społecznych. Organizacja wpływa na poczucie wsparcia poprzez czynniki materialne takie, jak płace, dodatki, premie oraz czynniki pozamaterialne, w tym sposób komunikacji i umożliwianie rozwoju pracownikowi. Zarówno bodźce materialne, jak i pozamaterialne budują przekonanie pracownika na temat stopnia, w jakim organizacja docenia jego wkład i zaangażowanie. Regulatorem wsparcia są jednak nie tylko same czynniki, ale również warunki współlistniejące z ich zapewnieniem. Korzyści z relacji będą miały wpływ na postrzegane wsparcie, jeśli pakiet uzyskiwanych przez pracownika nagród jest wynikiem oceny pracownika przez organizację, odpowiedzią na

specyficzne potrzeby pracownika i indywidualnego podejścia, a nie funkcją zunifikowanej polityki traktującej wszystkich pracowników jednakowo [Gouldner, 1960]. Kolejnym warunkiem jest dobrowolność. Dobra otrzymane w wyniku zewnętrznego nacisku (związki zawodowe, wymagania wynikające z uregulowań prawnych) nie będą budowały poczucia wsparcia [Blau, 1964]. Powyższe warunki wynikają z teorii wymiany społecznej, która jest fundamentem postrzeganego wsparcia organizacyjnego, a także m.in. postrzeganej uczciwości oceny pracownika [Harrington i Lee, 2015], postrzeganego zarządzania karierą [Guan i in., 2015] czy postrzeganej „zatrudnialności” [Veld, Semeijn i van Vuuren, 2015].

Wiele praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, zarówno finansowych, jak i pozafinansowych, ma wpływ na poczucie wsparcia. Wartość przedmiotu wymiany podlega ciągłej wycenie, pracownik szacuje wkład organizacji poprzez pryzmat m.in. swoich doświadczeń i oczekiwań. Subiektywna ocena i postrzeganie wyniku wymiany jako korzystnego lub nie opiera się o indywidualny zbiór znaczeń przypisanych zachowaniom i obiektom.

2. Czynniki wpływające na postrzeganie

Pierwszy człon terminu „postrzegane wsparcie organizacyjne” (*perceived*) zwraca uwagę na indywidualny i subiektywny charakter zmiennej. 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 i 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 i Ruch, 1979]. Wpływ zakłóceń w postrzeganiu na zachowania ludzi był badany i został potwierdzony w ramach nauk o organizacji [Sharma, Borna i Stearns, 2009; Cho i 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 powtórnego w nią wejścia [Ragins i 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 i McKinley, 2006]. Ludzie różnią się w postrzeganiu tego samego bodźca i jak pokazują powyższe przykłady badań, ta sama sytuacja może powodować różne reakcje wśród pracowników. Jednym z mechanizmów regulujących postrzeganie organizacji i innych przez pracowników, a także wpływającym na zniekształcenia w percepcji, jest wymiana społeczna [Hennekam i Herrbach, 2013].

3. Postrzeganie we współczesnych naukach o zarządzaniu

Studując współczesną literaturę naukową z obszaru zarządzania, można dostrzec, że uwaga badaczy coraz częściej koncentruje się na pracowniku i jego perspektywie. W poszukiwaniu najlepszych metod zarządzania zasobami ludzkimi, przy użyciu wiedzy na temat zachowań organizacyjnych, powstają teorie dotyczące postrzegania przez pracownika różnych aspektów organizacji i relacji z organizacją. Postrzegane wsparcie organizacyjne wynika z perspektywy pracownika i pozwala analizować relacje organizacyjne przez pryzmat jego percepcji. Studia literaturowe z zakresu różnych obszarów zarządzania wskazują na istnienie kilkuset pojęć uwzględniających postrzeganie pracownika, mające w nazwie słowo *perceived*. Lista pojęć została utworzona na podstawie zebranych w elektronicznych bazach

naukowych. Z listy zostały odrzucone pojęcia, które nie tłumaczą zjawisk z obszaru zarządzania oraz te, które były jedynie wspomniane przed 2010 r. Celem zestawienia i analizy zmiennych było zaobserwowanie prawidłowości dotyczących kierunków, a także przedstawienie aktualnych trendów w badaniach nad perspektywą pracownika. W związku z przyjętym celem pojęcia, którym odpowiadały pojedyncze artykuły sprzed 2010 r., zostały odrzucone, założono bowiem, że przy braku kontynuacji tematu do 2015 r. zmienna nie obrazuje tendencji w badaniach. Każdy wymieniony termin składa się ze słowa wskazującego na charakter subiektywny i wynikający z percepcji. Dla większej przejrzystości katalogu zmiennych nie umieszczono w kolumnie pierwszej słowa *perceived* przed każdą nazwą oraz słowa „postrzegany” lub „postrzegana” na początku każdego wyrażenia w kolumnie drugiej. W trzeciej kolumnie podano rok lub lata, gdy dana zmienna miała największą liczbę publikacji. Gdy w okresie kilku lat ukazała się podobna ilość artykułów, podany jest przedział. Jeśli w okresie dwóch niekolejnych lat było tyle samo publikacji, wtedy lata te wymienione i oddzielone przecinkami.

Tabela 1. Zmienne akcentujące postrzeganie pracownika

Lp.	Zmienna, nazwa angielska	Zmienna, proponowane tłumaczenie	Rok największej ilości publikacji
1	2	3	4
1	acceptability of cheating	akceptacja oszukiwania	2010
2	accountability	odpowiedzialność	2012
3	availability of social support	dostępność wsparcia społecznego	1996, 2010
4	barriers	bariery	2013
5	behavioral integrity	spójność zachowania	2006-2013
6	benefits	korzyści	2012
7	burnout	wypalenie	2012, 2013
8	career advancement curtailment	ograniczenie rozwoju kariery	2007
9	career advancement opportunities	możliwości rozwoju kariery	2009
10	career challenges	wyzwania w karierze	2012
11	career plateau	stagnacja w karierze	2008
12	career success	sukces w karierze	2001
13	communication effectiveness	efektywność komunikacji	2010
14	corporate culture	kultura korporacyjna	2013, 2014
15	corporate identity	tożsamość organizacji	2008-2014
16	credibility	wiarygodność	2009, 2013
17	customer involvement	zaangażowanie klienta	2012
18	development needs	potrzeba rozwoju	2007, 2014
19	development support	wsparcie rozwoju	2008
20	discrimination	dyskryminacja	2013
21	dissimilarity	różność	2012
22	effectiveness of human-resource practices	efektywność praktyk ZZL	2014
23	employability	zdolność do zatrudnienia, zatrudnialność	2014
24	employee emotional competence	emocjonalne kompetencje pracownika	2013
25	employee performance	efektywność pracownika	2012
26	employment discrimination	dyskryminacja w zatrudnianiu	2007

cd. tabeli 1

1	2	3	4
27	ethical values	wartości etyczne	2010
28	external prestige	zewnątrzny prestiż	2014
29	fairness	uczciwość	2012
30	high performance work systems	systemy wysokiej efektywności	2013
31	HRM practices	praktyki ZZL	2013
32	importance of HR duties	istotność zadań działu personalnego	2009
33	information overload	przeładowanie informacjami	2012
34	injustice	niesprawiedliwość	2012
35	investment in employee development	inwestowanie w rozwój pracownika	2014
36	investment in employee development climate	klimat inwestowania w rozwój pracownika	2012, 2013
37	job characteristics	cechy pracy	2013
38	job insecurity	niepewność pracy	2014
39	job security	pewność pracy	2014
40	job stress	stres związany z pracą	2011
41	justice	sprawiedliwość	2014
42	leader integrity	spójność przełożonego	2013
43	learning transfer	transfer umiejętności	2013
44	level of corruption	poziom korupcji	2013
45	locus of control	umiejscowienie kontroli	2011
46	managerial trustworthiness	wiarygodność przełożonych	2013
47	mentoring effectiveness	efektywność mentoringu	2010-2014
48	organizational climate	klimat organizacyjny	2001-2013
49	organizational ethics	kodeks etyczny organizacji	2013
50	organizational identity	tożsamość organizacji	2006
51	organizational justice	sprawiedliwość organizacyjna	2011-2015
52	organizational membership	przynależność organizacyjna	2014
53	organizational obstruction	przeszkody organizacyjne	2009-2013
54	organizational structure	struktura organizacyjna	2010
55	outcomes	wyniki	2012
56	passion	pasja	2015
57	personality traits	cechy osobowości	2012, 2014
58	professional development needs	potrzeby profesjonalnego rozwoju	1994-2014
59	recruitment practices	praktyki rekrutacyjne	2012
60	relationship value	wartość relacji	2013
61	risk	ryzyko	2011, 2012
62	role clarity	czytelność roli	2011, 2013
63	role of HRM	rola ZZL	2014
64	service quality	jakość usług	2011
65	similarity	podobieństwo	2000-2015
66	social support	wsparcie społeczne	2012
67	stress	stres	2013
68	stress levels	poziomy stresu	2006
69	supervisor loyalty	lojalność przełożonego	2011
70	supervisor support climate	klimat wsparcia przełożonego	2012, 2013
71	training benefits	korzyści ze szkolenia	2014
72	vulnerability	słabość	2014
73	work environment (PWE)	środowisko pracy	2013

Przeszukiwanie baz naukowych wskazało, że zmienne odnoszące się do postrzegania przed rokiem 2000 były mało popularne. Większość pojęć zaczynających się od słowa *perceived* z zakresu nauk o zarządzaniu zostało po raz pierw-

szy przedstawionych w literaturze w ostatnich pięciu latach. Najwięcej terminów zakwalifikowanych do powyższego zestawienia, najczęściej było obecnych w literaturze naukowej w 2013 i 2014 r. Większość z wyselekcjonowanych zmiennych posiada swoje odpowiedniki, zmienne bez członu odnoszącego się do postrzegania. Na przykład postrzegane zachowania prospołeczne są wtórne w stosunku do OCB, tak jak postrzegane wsparcie społeczne (*perceived social support*) do wsparcia społecznego. Niektóre terminy zostały znalezione w bazach naukowych tylko raz. Sytuacja taka dotyczy postrzeganej efektywności praktyk ZZL (*perceived effectiveness of human-resource practices*), postrzeganych kompetencji emocjonalnych pracownika (*perceived employee emotional competence*), postrzeganych praktyk rekrutacyjnych (*perceived recruitment practices*) oraz postrzeganej lojalności przełożonego (*perceived supervisor loyalty*). Może się okazać, że te zmienne nie będą już więcej badane, a być może są dopiero odkrytym kierunkiem rozwoju nauki. Są też na liście zmienne, które mimo że po raz pierwszy były badane parę lat temu, już na ich temat istnieje wiele studiów empirycznych. Do takich zmiennych należy *perceived employability*, czyli postrzegana zdolność do zatrudnienia, której popularność może wyjaśniać trudna sytuacja na rynkach pracy i ogólnoswiatowy kryzys gospodarczy, panujący w ostatnim czasie. Wiele z zebranych pojęć wywodzi się z innych dyscyplin naukowych, co widać, analizując ich genezę. Te same terminy często były przedmiotem badań w psychologii, marketingu, socjologii czy nawet medycynie, a teraz dotyczą zagadnień związanych z zachowaniami organizacyjnymi, zarządzaniem strategicznym czy zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jako przykład można wymienić pasję, cechy osobowości czy stres. Po przeanalizowaniu powyższych zmiennych można przyjąć założenie, że istnieje tendencja do przeobrażania zmiennych organizacyjnych w zmienne na poziomie indywidualnym, odzwierciedlające subiektywną ocenę rzeczywistości. Większość z przytoczonych w tab. 1 terminów odnosi się do postrzegania różnych funkcji lub cech organizacji przez jej uczestnika (postrzegana sprawiedliwość organizacyjna, postrzegany klimat organizacyjny czy postrzegana tożsamość organizacji), niektóre są związane z postrzeganiem przełożonego (postrzegana spójność przełożonego, postrzegana wiarygodność przełożonych) czy ze swoją pracą i jej warunkami (postrzegana pewność pracy, postrzegany stres związany z pracą). Najmniej pojęć dotyczy tego, jak przełożony postrzega pracowników (postrzegana efektywność pracownika, postrzegane emocjonalne kompetencje pracownika). Może to wskazywać na to, że obecnie to właśnie perspektywa pracownika jest kierunkiem badań bardziej potrzebnym lub interesującym dla badaczy.

Większość z przedstawionych pojęć powstała lub zyskała popularność dopiero w ostatnich latach. Postrzegane wsparcie organizacyjne jest pojęciem, które zostało stworzone już w 1986 r., a więc wyprzedziło obserwowane współcześnie zainteresowanie badaczy percepcją pracownika. Każdego roku jest coraz więcej publikacji i badań na temat POS. Nie wszystkie pojęcia przedstawione w tab. 1 na trwałe wpiszą się w ramy nauki o zarządzaniu, być może część z nich, w przeciwieństwie do postrzeganego wsparcia organizacyjnego, okaże się sztucznym tworem, który nie posiada uzasadnienia w organizacyjnej rzeczywistości.

Literatura

- Ahmed I., Ismail W., Amin S., Nawaz M. (2013), *A Social Exchange Perspective of the Individual Quaxi Network Evidence from Malaysian-Chinese Employees*, "Chinese Management Studies", Vol. 7(1), s. 127-140.
- Allen D., Shore L., Griffeth R. (1999), *A Model of Perceived Organizational Support*, Unpublished Manuscript, University of Memphis and Georgia State University, za: L. Rhoades, E. Eisenberger (2002), *Perceived Organizational Support: A Review of the Literature*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 87(4), s. 698-714.
- Armstrong-Stassen M. (1997), *The Effect of Repeated Downsizing and Surplus Designation on Remaining Managers: An Exploratory Study. Anxiety, Stress and Coping*, "An International Journal", Vol. 10, s. 125-142.
- Arthur J.B. (1994), *Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover*, "Academy of Management Journal", Vol. 37, s. 670-687.
- Bal P.M., Chiaburu D.S., Jansen P.G.W. (2009), *Psychological Contract Breach and Work Performanc*, "Journal of Managerial Psychology", Vol. 25(3), s. 252-273.
- Baranik L.E., Roling E.A., Eby L.T. (2010), *Why Does Mentoring Work? The Role of Perceived Organizational Support*, "Journal of Vocational Behavior", Vol. 76, s. 366-373.
- Blakely G.L., Andrews M.C., Fuller J. (2003), *Are Chameleons Good Citizens? A Longitudinal Study of the Relationship Between Selfmonitoring and Organizational Citizenship Behavior*, "Journal of Business and Psychology", Vol. 2, s. 131-144.
- Blau P.M. (1964), *Exchange and Power in Sociallife*, Wiley, New York.
- Byrne Z., Pitts V., Chiaburu D., Steiner Z. (2011), *Managerial Trustworthiness and Social Exchange with the Organization*, "Journal of Managerial Psychology", Vol. 26(2).
- Camps J., Luna-Arocas R. (2012), *A Matter of Learning: How Human Resources Affect Organizational Performance*, "British Journal of Management", Vol. 23, s. 1-21.
- Chi N., Lin C. (2011), *Beyond the High-Performance Paradigm: Exploring the Curvilinear Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational*

- Performance in Taiwanese Manufacturing Firms*, "British Journal of Industrial Relations", Vol. 49(3), s. 486-514.
- Cho J., Kessler S.R. (2008), *Employees Distributive Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors: A Social Exchange Perspective*, "Review of Business Research", Vol. 8(6), s. 131-137.
- Cleveland J.N., Shore L.M. (1992), *Self-Perspectives and Supervisory Perspectives on Age and Work Attitudes and Performance*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 77(4), s. 469-484.
- Edwards M.R., Peccei R. (2010), *Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes. Testing a Simultaneous Multifoci Model*, "Journal of Personnel Psychology", Vol. 9(1), s. 17-26.
- Eisenberger R., Cummings J., Armeli S., Lynch P. (1997), *Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 82, s. 812-820.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D. (1986), *Perceived Organizational Support*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 3, s. 500-507.
- Eisenberger R., Rhoades L., Cameron J. (1999), *Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation?* "Journal of Personality and Social Psychology", Vol. 77, s. 1026-1040.
- Eisenberger R., Shoss M.K., Karagonlar G., Gonzalez-Morales M.G., Wickham R.E., Buffardi L.C. (2014), *The Supervisor POS-LMX-Subordinate POS Chain: Moderation by Reciprocation Warmth and Supervisors Organizational Embodiment*, "Journal of Organizational Behavior", Vol. 35(5), s. 635-656.
- Festinger L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, Stanford, CA.
- Fu N., Flood P., Bosak J. (2015), *How Do High Performance Work Systems Influence Organizational Innovation in Professional Service Firms?* "Employee Relations", Vol. 37(2), s. 209-231.
- Gillet N., Colombat P., Michinov E., Pronost A.M., Fouquereau E. (2013), *Procedural Justice, Supervisor Autonomy Support, Work Satisfaction, Organizational Identification and Job Performance: The Mediating Role of Need Satisfaction and Perceived Organizational Support*, "Journal of Advanced Nursing", Vol. 69(11), s. 2560-2571.
- Gouldner A.W. (1960), *The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement*, "American Sociological Review", Vol. 25(2), s. 161-178.
- Guan Y.J., Zhou W.X., Ye L.H., Jiang P., Zhou Y.X. (2015), *Perceived Organizational Career Management and Career Adaptability as Predictors of Success and Turnover Intention among Chinese Employees*, "Journal Of Vocational Behavior", Vol. 88, s. 230-237.
- Guthrie J.P. (2001), *High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand*, "Academy of Management Journal", Vol. 44(1), s. 180-190.

- Harrington J.R., Lee J.H. (2015), *What Drives Perceived Fairness of Performance Appraisal? Exploring the Effects of Psychological Contract Fulfillment on Employees' Perceived Fairness of Performance Appraisal in US Federal Agencies*, "Public Personnel Management", Vol. 44(2), s. 214-238.
- Hayton J.C. (2005), *Promoting Corporate Entrepreneurship through Human Resource Management Practices: A Review of Empirical Research*, "Human Resource Management Review", Vol. 15(1), s. 21-41.
- Hennekam S., Herrbach O. (2013), *HRM Practices and Low Occupational Status Older Workers*, "Employee Relations", Vol. 35(3), s. 339-355.
- Hutchison S., Valentino K.E., Kirkner S.L. (1998), *What Works for the Gander Does Not Work as Well for the Goose: The Effects of Leader Behavior*, "Journal of Applied Social Psychology", Vol. 28, s. 171-182.
- Ilies R., Dimotakis N., Pater I.E. de (2010), *Psychological and Physiological Reactions to High Workloads: Implications for Wellbeing*, "Personnel Psychology", Vol. 63, s. 407-436.
- Karatepe O.M. (2010), *Do Job Resources Moderate the effect of Emotional Dissonance on burnout? A Study in the City of Ankara, Turkey*, "International Journal Of Contemporary Hospitality Management", Vol. 23(1), s. 44-65.
- Levinson H. (1965), *Reciprocation: The Relationship between Man and Organization*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 9, s. 370-390.
- Loi R., Ngo H.Y., Foley, S. (2006), *Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", Vol. 79, s. 101-120.
- MacDuffie J.P. (1995), *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*, "Industrial and Labor Relations Review", Vol. 48(2), s. 197-221.
- Madera J.M., Steele S.T., Beier M. (2011), *The Temporal Effect of Training Utility Perceptions on Adopting a Trained Method: The Role of Perceived Organizational Support*, "Human Resource Development Quarterly", Vol. 22(1), s. 69-86.
- Messersmith J.G., Guthrie J.P. (2010), *High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance*, "Human Resource Management", Vol. 49(2), s. 129-138.
- Muse L., Wadsworth L. (2012), *An Examination of Traditional versus Non-Traditional Benefits*, "Journal of Managerial Psychology", Vol. 27(2), s. 112-131.
- Muse L., Harris S.G., Giles W.E., Feild H.S. (2008), *Work-Life Benefits and Positive Organizational Behavior: Is There a Connection?* "Journal of Organizational Behavior", Vol. 29, s. 171-192.
- Nishii L., Wright P. (2008), *Variability within Organizations: Implications for Strategic Human Resource Management* [w:] D.B. Smith (ed.), *The People Make the Place: Dynamic Linkages between Individuals and Organizations*, Taylor Francis Group, New York, s. 225-248.

- Ragins B.R., Scandura T.A. (1999), *Burden or Blessing? Expected Costs and Benefits of Being a Mentor*, "Journal of Organizational Behavior", Vol. 20, s. 493-509.
- Reinardy S. (2007), *Satisfaction vs Sacrifice: Sports Editors Assess the Influences of Life Issues on Job Satisfaction*, "Journalism & Mass Communication Quarterly", Vol. 84, s. 105-121.
- Rhoades L., Eisenberger R., Armeli S. (2001), *Affective Commitment to the organization: The Contribution of Perceived Organizational Support*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 86, s. 825-836.
- Shanock L.R., Eisenberger R. (2006), *When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 91, s. 689-695.
- 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", Vol. 89, s. 251-260.
- Sronce R., McKinley W. (2006), *Perceptions of Organizational Downsizing*, "Journal of Leadership and Organizational Studies", Vol. 12(4), s. 106-112.
- Veld M., Semeijn J., Vuuren T. van (2015), *Enhancing Perceived Employability. An Interactionist Perspective on Responsibilities of Organizations and Employees*, "Personnel Review", Vol. 44(6), s. 866-882.
- Way S.A. (2002), *High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector*, "Journal of Management", Vol. 28, s. 765-785.
- Wayne S.J., Shore L.M., Liden R.C. (1997), *Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective*, "Academy of Management Journal", Vol. 40, s. 82-111.
- Whitener E.M. (2001), *Do "High Commitment" Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling*, "Journal of Management", Vol. 27, s. 515-535.
- Witt L.A. (1992), *Exchange Ideology as a Moderator of the Relationships between Importance of Participation in Decision-Making and Job Attitudes*, "Human Relations", Vol. 45, s. 73-85.
- Zimbardo P.G., Ruch F.L. (1979), *Psychology and Life*, 10th revised ed., Pearson Scott Foresman, Glenview, Illinois.

THE MEANING OF EMPLOYEE'S PERCEPTION IN CURRENT MANAGEMENT STUDIES

Summary: The analysis of modern trends in management studies shows that much attention is paid to the factors which influence employees and employee's behavior. Multi-level and cross-level analysis are more and more popular because it helps capture how variables on individual level like employee's perception influence this on organizational level for instance organizational performance and the other way around. The extant research has shown that the employee's perception of organization is the major driver of employee behavior, motivation and performance. The aims of the article are first of all to describe the meaning of the employee's perception of organization for their behavior, second goal is to present new in management terms associated with employee's perception. There is also introduced a theoretical context.

Keywords: perceived organizational support, perception, social exchange.