

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**249**

# **Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim**

**Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne**



Redaktorzy naukowi

**Stanisław A. Witkowski**

**Marzena Stor**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek, Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski, Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com), a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon [http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-233-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<hr/>	
<b>Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne</b>	
<hr/>	
<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk:</b> Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
<b>Janusz Rymaniak:</b> Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
<b>Dariusz Turek:</b> Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
<b>Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol:</b> Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63
<hr/>	
<b>Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów</b>	
<hr/>	
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej .....	77
<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
<b>Justyna Bugaj:</b> Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców .....	95
<b>Kinga Lachowicz-Tabaczek:</b> Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
<b>Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski:</b> Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128
<hr/>	
<b>Część 3. Przywództwo i style kierowania</b>	
<hr/>	
<b>Adela Barabasz:</b> Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139

<b>Wioletta Gieniec-Urbańska:</b> Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
<b>Barbara Kozusznik:</b> Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
<b>Ryszard Panfil, Łukasz Panfil:</b> Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych) .....	177
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Style kierowania – ile ich jest? .....	193

---

#### Część 4. Zachowania organizacyjne

---

<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
<b>Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk:</b> Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników .....	217
<b>Jolanta Bieńkowska:</b> Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
<b>Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz:</b> Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
<b>Agnieszka Wojtczuk-Turek:</b> Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

---

#### Część 5. Adaptacja i doskonalenie

---

<b>Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta:</b> <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
<b>Katarzyna Januskiewicz:</b> Sukces zawodowy w perspektywie jutra .....	273
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim .....	281
<b>Iwona Kubica:</b> Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo .....	291
<b>Teresa Kupczyk:</b> Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
<b>Magdalena Łuźniak-Piecha:</b> POS ( <i>Perceived Organizational Support</i> ) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalści na brytyjskim rynku pracy .....	314

<b>Joanna Mesjasz:</b> Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

---

## Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

---

<b>Katarzyna Durniat:</b> Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego .....	347
<b>Stanisław Grochmal:</b> Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi .....	358
<b>Danuta Kunecka:</b> Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia .....	369
<b>Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt:</b> Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i> .....	378
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
<b>Ilona Świątek-Barylska:</b> Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

## Summaries

---

### Part 1. Methodological and methodical problems

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements .....	24
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk:</b> The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
<b>Janusz Rymaniak:</b> Flexibility as reistic dimension of work concept .....	44
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory .....	53
<b>Dariusz Turek:</b> Epistemological and methodological problems of organizational flexibility .....	62
<b>Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol:</b> Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

---

### Part 2. Employees and managers competence

---

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
<b>Justyna Bugaj:</b> Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
<b>Kinga Lachowicz-Tabaczek:</b> Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
<b>Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski:</b> The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball .....	127
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Selected formal determinants for efficient communication in organization .....	136

---

### Part 3. Leadership and management styles

---

<b>Adela Barabasz:</b> Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
<b>Wioletta Gieniec-Urbańska:</b> The issue of leadership in modern organization .	157
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership .....	167
<b>Barbara Kozusznik:</b> Flexibility of influence in the work team.....	176
<b>Ryszard Panfil, Łukasz Panfil:</b> Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations) .....	192
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Leadership styles – how many are there?.....	204

---

### Part 4. Organizational behavior

---

<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
<b>Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk:</b> Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees .....	225
<b>Jolanta Bieńkowska:</b> Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization .....	235
<b>Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz:</b> Factors motivating older people to the elongation of their professional activity .....	246
<b>Agnieszka Wojtczuk-Turek:</b> Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

---

### Part 5. Adaptation and improvement

---

<b>Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta:</b> Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

<b>Katarzyna Januskiewicz:</b> Professional success in the perspective of tomorrow .....	280
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Characterological determinants of human capital management flexibility .....	290
<b>Iwona Kubica:</b> The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations .....	301
<b>Teresa Kupczyk:</b> Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research .....	313
<b>Magdalena Łuźniak-Piecha:</b> POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market .....	322
<b>Joanna Mesjasz:</b> Coaching as a tool of flexible personnel creation .....	331
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Development of employees' skills in the aspect of coping with stress .....	343

---

## Part 6. Culture and organizational climate

---

<b>Katarzyna Durniat:</b> Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
<b>Stanisław Grochmal:</b> Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
<b>Danuta Kunecka:</b> Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
<b>Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt:</b> Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research .....	389
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges .....	402
<b>Ilona Świątek-Barylska:</b> Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

**Magdalena Łuzniak-Piecha**

Collegium Civitas w Warszawie

---

**POS (*PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*)  
JAKO ELEMENT MODELU MENTORINGOWEGO  
– POLSCY PROFESJONALIŚCI NA BRYTYJSKIM  
RYNKU PRACY**

---

**Streszczenie:** Celem rozważań zawartych w poniższym artykule jest zaprezentowanie koncepcji postrzeganego wsparcia organizacyjnego (POS) w kontekście wzmacniania skuteczności modelu mentoringu międzykulturowego, zaproponowanego przez Polish Psychologists' Association w Wielkiej Brytanii. Skupiono się na opisanu procesu budowania postawy związanej z aktywnym uczestnictwem w obcym kulturowo rynku pracy w kontekście teorii wymiany społecznej. Dyskusja będąca treścią artykułu prowadzi do sformułowania rekomendacji badawczych dotyczących szerszych, interkulturowych badań, eksplorujących opisany tutaj obszar, wykorzystujących zarówno osiągnięcia teorii zarządzania, jak i koncepcje psychologii społecznej.

**Słowa kluczowe:** mentoring międzykulturowy, postrzegane wsparcie organizacyjne, międzynarodowi profesjonaliści, adaptacja kulturowa.

## 1. Wstęp

Poszukiwanie mechanizmów wspomagających skuteczne działanie jednostek w otoczeniu organizacyjnym i zawodowym, zwłaszcza na międzynarodowym, zglobalizowanym rynku pracy i konkurencji – to ciesząca się niesłabnącym zainteresowaniem dziedzina dociekań naukowych, a także praktycznych analiz związanych z zarządzaniem ludźmi, strategiami rozwoju i motywowania pracowników. Brytyjskie badania Purcella i zespołu [Purcell i in. 2003] wskazują na pewną istotną konkluzję: efektywność działania jednostek i grup w otoczeniu organizacyjnym i zawodowym zwiększa się, gdy wszyscy uczestnicy działań dostrzegają celowość współpracy i współdziałania, dlatego że takie współdziałanie jest jednocześnie działaniem dla dobra zarówno poszczególnych jednostek, jak i całej grupy. Oczywiście w poszczególnych, krótkich momentach na pewnym etapie działań interes grupy lub interes jednostki bierze czasem górę, lecz w ujęciu globalnym koalicja trwa, dlatego że wszyscy jej uczestnicy dostrzegają korzyść z bycia członkiem danej grupy, instytucji, z brania udziału



w grupowych działaniach [Łuźniak-Piecha 2009]. Innymi słowy, musi powstać mechanizm, na mocy którego „gracze” na rynku wymiany usług, dóbr czy świadczenia pracy dojdą do wniosku, że ich zaangażowanie w ów rynek jest sensowne i może być skuteczne, bo ich wzajemna współpraca na dłuższą metę jest opłacalna dla wszystkich stron. Ujęcie otoczenia organizacyjnego jako „wspólnej gry”, koalicji interesów poszczególnych jego uczestników ma swoje istotne konsekwencje w kontekście wprowadzania określonych rozwiązań systemowych, dotyczących m.in. zarządzania kapitałem ludzkim. Rozważania zawarte w niniejszym artykule będą dotyczyły pewnego szczególnego ujęcia owej „gry” rynkowej i szczególnego momentu w owej „grze” – momentu, w którym jednostka wkracza na rynek pracy obcy jej kulturowo i podejmuje decyzje związane z budowaniem strategii własnego rozwoju zawodowego. Profesjonalista przygotowujący się do wejścia na ów rynek czyni swoistą inwestycję, z oczywistych względów jest to ważna inwestycja materialna, logistyczna, ale w rozważaniach niniejszych skupimy się raczej na inwestycji psychologicznej. Wejście na trudny rynek konkurencji międzynarodowej, decyzja dotycząca rozwoju kariery poza granicami rodzimego kraju oznacza często rozpoczęcie funkcjonowania zawodowego w warunkach zwiększonej niepewności, ryzyka, nieznajomości warunków kulturowych, często nawet geograficzno-logistycznych. Niestety wysoka motywacja, chęć eksplorowania i kreatywnego wykorzystywania możliwości, które daje środowisko zawodowe, na przykład londyńskiego City, w zderzeniu z trudami adaptacji kulturowej i codziennego funkcjonowania może słabnąć – kończy się stan „miesiąca miodowego”, a zaczyna okres trudnej adaptacji, przechodzący w szok kulturowy. Stąd wzrastająca popularność programów badawczych i praktycznych mających na celu wspieranie adaptacji kulturowej profesjonalistów na obcych im rynkach pracy [Łuźniak-Piecha i in. 2008].

Niniejszy artykuł omawia czynniki tworzenia efektywnie działającej strategii rozwoju międzynarodowej kariery w świetle dwu instrumentów wspomaganie rozwoju zawodowego profesjonalisty: mentoringu i postrzeganego wsparcia organizacyjnego (POS – *Perceived Organizational Support*). Rozważania zawarte w niniejszym artykule skupiają się na poszukiwaniu instrumentów zwiększania skuteczności mentoringu międzykulturowego przez zaangażowanie mechanizmów opisanych przez twórców koncepcji postrzeganego wsparcia organizacyjnego (POS).

## **2. Mentoring jako instrument wspomaganie adaptacji kulturowej w otoczeniu zawodowym**

### **2.1. Istota mentoringu międzykulturowego w ujęciu programu mentoringowego PPA**

W ujęciu Clutterbucka [1998] mentoring opisywany jest jako wieloaspektowe wsparcie w relacji opartej na zaufaniu, w której mentor pełni wiele funkcji: coacha, osoby wprowadzającej w sieć powiązań społecznych, doradcy, przewodnika, w każdej

z nich wspierając rozwój osobisty i zawodowy mentee, przy użyciu technik zarówno dyrektywnych, jak i niedyrektywnych.

Współpraca mentor–mentee koncentruje się na obszarach, które z punktu widzenia mentee są istotne dla rozwoju jego kompetencji profesjonalnych, organizacyjnych, ale też pozazawodowych. Wiedza i doświadczenie mentora stanowią zasoby, z których para wspólnie czerpie. Kontakt przebiega na poziomie profesjonalnym, jednak najczęściej nie jest sformalizowany i wysoko ustrukturyzowany [Łuźniak-Piecha, Golińska 2011].

Badania mechanizmów związanych ze wzmacnianiem potencjału profesjonalnego jednostek przez działania mentoringowe prowadzone są przez Zespół Badawczy Polish Psychologists' Association w Londynie w ramach projektu: Mentoring Międzykulturowy PPA. W zamyśle autorów projektu mentoring jest działaniem wykraczającym poza ramy jednej, określonej organizacji – przedsiębiorstwa. Otoczeniem organizacyjnym, w którym mają się odnaleźć mentee, jest nie tyle jedna firma, ile raczej rynek profesjonalny Wielkiej Brytanii (najczęściej londyńskie City). Mentorami są polscy profesjonaliści – osoby o wysokich, ugruntowanych pozycjach menedżerskich na brytyjskim rynku zawodowym. Mentorzy świadczą swoje usługi nieodpłatnie. Mentee rekrutują się spośród Polaków legitymujących się wyższym wykształceniem i dobrą znajomością języka angielskiego, mieszkających obecnie w Anglii i pragnących zdynamizować własny rozwój zawodowy. We wcześniejszych szerokich badaniach prowadzonych na populacji Polaków w wieku 25-35 lat Łuźniak-Piecha i zespół [2008] wykazały, iż ważną przeszkodą w osiągnięciu dynamicznego, satysfakcjonującego Polaków stopnia rozwoju zawodowego jest zespół czynników związanych z brakiem umiejętności płynnego poruszania się na brytyjskim rynku pracy. Przeszkody opisywane przez młodych Polaków miały najczęściej charakter kulturowy i społeczny. Istotne okazały się czynniki związane z przekonaniem Polaków, że na wyższych, bardziej satysfakcjonujących miejscach pracy preferowani są Brytyjczycy (brak zaufania do instytucji brytyjskiego rynku pracy jako otoczenia równo traktującego uczestników gry). Jednocześnie istotne okazały się trudności związane ze swoistą barierą językowo-kulturową – nawet osoby dobrze znające język (co potwierdzały certyfikatami) odczuwały dezorientację związaną ze specyfiką prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych, obawę związaną z tym, że nie potrafią się zaprezentować jako osoby atrakcyjne społecznie, płynnie nawiązujące relacje w oczach brytyjskiego pracodawcy. Przekonania te – w interpretacji badawczej – działały częściowo jak samospełniające się proroctwo.

Jednocześnie wykazano istotną pozytywną korelację (0,8) pomiędzy dwiema zmiennymi: postrzeganiem własnej pracy jako zgodnej z własnymi kwalifikacjami zawodowymi i satysfakcją z owej pracy. Innymi słowy, bycie docenionym i rozpoznaniem jako pełnoprawny uczestnik rynku zawodowego wiązało się z rosnącą satysfakcją zawodową młodych Polaków w Londynie [Łuźniak-Piecha i in. 2008].

A zatem z punktu widzenia autorów programu szkoleniowego i wspierającego rozwój polskich profesjonalistów w środowisku zawodowym Londynu istotne oka-

zały się czynniki związane z subiektywnie postrzeganym przez jednostkę poziomem własnych kompetencji („potrafię – nie potrafię poradzić sobie w sytuacji wkraczania na brytyjski rynek pracy”) oraz czynniki związane z zaufaniem do otoczenia organizacyjnego („rynek zawodowy tworzy środowisko równych szans dla mnie i innych uczestników – nie tworzy go/jestem w stanie – nie jestem w stanie konkurować w uczciwej rywalizacji, być doceniony i rozpoznany”). Istotne było również szukanie powiązań pomiędzy tymi dwoma rodzajami przekonań.

## **2.2. Rozwój kompetencji zadaniowych i osobistych jako czynnik warunkujący wzrost zaufania do otoczenia organizacyjnego**

Szczegółowy opis badania działania mentoringu we wzmacnianiu potencjału rozwojowego uczestników międzynarodowego rynku pracy opublikowany został w innych raportach [Łuźniak-Piecha, Golińska 2011]. Tutaj – ze względu na rozmiar tekstu i charakter opisywanych rozważań – ograniczono się jedynie do skrótowego opisu najważniejszych wniosków badawczych. Operacjonalizując opisywane wyżej grupy czynników, Łuźniak-Piecha i Golińska [2011] badały między innymi kompetencję zadaniową jednostki – rozumianą jako poczucie dysponowania umiejętnościami koniecznymi do rozwiązywania zadań, doskonalenia jakości własnej pracy i nabywania nowych informacji oraz wykorzystywania wiedzy w sposób praktyczny. Kolejna z badanych kompetencji – kompetencja osobista – oznaczała zgeneralizowane poczucie własnej skuteczności w tworzeniu i realizowaniu własnych planów życiowych, zaufanie pokładane zarówno we własne talenty, jak i w to, że otoczenie zawodowe je rozpoznaje i doceni.

Wyniki badawcze pokazały między innymi, iż jednostka, nabierając wiedzy i zaufania do rozwijanych w procesie mentoringu międzykulturowego kompetencji własnych, nabiera zaufania do otoczenia profesjonalnego, a co za tym idzie – rynek pracy zaczyna być postrzegany jako mniej „niesprawiedliwy i faworyzujący uczestników w odniesieniu do kryteriów niezawodowych”, a bardziej jako doceniający i rozpoznający kompetencje jednostki i pozwalający jej na pełnoprawny udział w „grze rynkowej”.

Element bycia docenianym i rozpoznanym oraz idąca za nim satysfakcja zawodowa łączą dwa omawiane w niniejszym artykule konstrukty. Z jednej strony działania mentoringowe w świetle badań [Łuźniak-Piecha, Golińska 2011] stanowią element budowania owego poczucia docenienia i wiary we własną wartość na rynku pracy, a także wspierają umiejętność stawania się osobą na tyle kulturowo i społecznie kompetentną, że owo uznanie i rozpoznanie przez brytyjskiego pracodawcę jest możliwe. Równocześnie poczucie bycia rozpoznanym i docenianym, zaufanie do otoczenia jest elementem budowania postrzeganego wsparcia organizacyjnego (POS – definiowanego szerzej w następnej części artykułu) i idącego za nim zaufania do organizacji – tutaj rozumianej szeroko jako zinstytucjonalizowany rynek pracy w Wielkiej Brytanii.

### **3. Koncepcja postrzeganego wsparcia organizacyjnego (POS – *Perceived Organizational Support*)**

#### **3.1. Norma wzajemności jako podstawowy mechanizm budowania POS**

Teoria wymiany społecznej opisuje proces powstawania wzajemnych zobowiązań pomiędzy dwiema stronami relacji: jedna ze stron angażuje określone zasoby własne w relację, przyczynia się do odniesienia korzyści przez partnera, w wyniku czego powstaje zobowiązanie [Blau 1964]. Nie jest to oczekiwanie, że druga strona odwdzięczy się natychmiastowym działaniem, niemniej jednak istnieje oczekiwanie społeczne, zwane normą wzajemności, mówiące, że druga strona relacji powinna czuć się zobligowana do przyczynienia się do sukcesu „zasobodawcy”. Jest to mechanizm związany z wiarą w to, że inni, postępując uczciwie, w dłuższym czasie docenią i odwdzięczą się za angażowane w budowanie relacji zasoby. Na istnieniu owego mechanizmu opiera się w dużej mierze zdolność ludzi do wchodzenia w kooperację, do współdziałania w grupach, do inicjowania relacji ze światem zewnętrznym [Holmes 1981].

Postrzegane wsparcie organizacyjne (POS) opisuje stopień, w jakim jednostka subiektywnie postrzega otoczenie organizacyjne jako dostrzegające i ceniące sobie jej wkład, zasoby, a w związku z tym, na zasadzie wzajemności, umożliwiające rozwój zawodowy i dające ogólny komfort pracy [Holmes 1981]. Na postrzegane wsparcie organizacyjne (POS) składa się wiele czynników różniących się miejscem na wymiarze emocjonalności – racjonalności. Z jednej strony jest to ocena stopnia, w jakim w danym otoczeniu przywiązuje się wagę do dobrostanu psychologicznego uczestników kooperacji, a z drugiej – dostęp do procedur, narzędzi, przywilejów ułatwiających efektywną współpracę, wzbogacanie pracy i rozwój kompetencji zawodowych [Luźniak-Piecha 2010].

Wiele badań wskazuje na POS jako istotny czynnik wzmocnienia efektywności współpracy w organizacjach, instytucjach i grupach nieformalnych, tworzenia prawidłowo działających zespołów, zwiększania partycypacji, utożsamiania się z kulturą organizacyjną [Eisenberger, Fasolo, Davis-LaMastro 1990; Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa 1986].

#### **3.2. Postrzegane wsparcie organizacyjne (POS) jako element budowania postawy lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa**

Istotnym elementem koncepcji subiektywnie postrzeganego wsparcia organizacyjnego (POS) jest opis zmian w poziomie efektywności działania jednostki powiązanych z tym, jak postrzega ona stopień rozpoznania własnej wartości: jako cenioną/mało cenioną „w oczach” otoczenia organizacyjnego [Rhoades, Eisenberger 2002]. A co za tym idzie – ocena tego, na ile jednostka, angażując się we współpracę, może liczyć na wsparcie, docenienie, rozpoznanie, uznanie.

Rhoades i zespół [Rhoades, Eisenberger 2002], badając POS na poziomie wewnątrzorganizacyjnym, w konkretnych przedsiębiorstwach, stwierdzili, że wysoko postrzegane wsparcie organizacyjne (wysokie POS) owocuje wzrostem poczucia bezpieczeństwa i pewności w pracy, zmniejsza czujność pracowników, a wśród wysokiej klasy specjalistów zmniejsza tendencję do odchodzenia z firmy przy pierwszych sygnałach świadczących o jej problemach. Organizacja uzyskuje swoisty kredyt zaufania w oczach pracowników. Pracownicy, którzy czują wysokie wsparcie organizacyjne, mają zatem tendencję do budowania w sobie przekonania, iż organizacja zasłużyła z kolei na ich wsparcie i lojalność, co okazuje się zwłaszcza istotne w trudnych warunkach rynkowych. W konsekwencji pracownicy mają tendencję do budowania w sobie przekonania, że w przyszłości organizacja nadal będzie prowadzić z nimi uczciwą wymianę wzajemnych świadczeń, z punktu widzenia emocji oceniają oni miejsce pracy jako bezpieczne i odpowiednie do budowania długotrwałej relacji, a w warstwie behawioralnej zmniejsza się tendencja do opuszczania pracodawcy, wzrasta natomiast częstotliwość zachowań związanych z wkładaniem dodatkowego wysiłku na rzecz dobra organizacji. Mamy zatem do czynienia z budowaniem pozytywnej postawy jednostek, opartej na lojalności i zaufaniu.

Przekładając koncepcję POS na próbę wzbogacenia narzędzi mentorów międzykulturowych o instrumenty budowania postawy związanej z przekonaniem, że otoczenie organizacyjne zawodowego rynku brytyjskiego docenia swoich uczestników, a co za tym idzie, warto angażować wysiłek i własne zasoby osobiste w jego poznawanie oraz „podbijanie”, autorzy programu mentoringu międzykulturowego odnieśli się do programów badawczych eksplorujących „składniki POS”.

## **4. Składniki postrzeganego wsparcia organizacyjnego (POS)**

### **4.1. Zobowiązania organizacji i dobrowolność dostarczania motywatorów**

W kontekście prezentowanych wyżej rozważań istotne wydaje się pytanie o konkretne składniki otoczenia organizacyjnego, dające w percepcji pracownika wysokie POS. Programy badawcze opisujące owe składniki realizowane były wśród brytyjskich uczestników rynku pracy. Dla poszukiwania wyjaśnień badacze podzielili zjawisko na dwa generalne czynniki: postrzegane zobowiązania organizacji i motywatory mniej lub bardziej dobrowolnie dostarczane przez organizację [Coyle-Shapiro, Conway 2006]. Zatem subiektywnie oceniane POS uzależnione jest od stopnia, w jakim druga strona relacji w przekonaniu uczestnika rynku pracy posiada określone zobowiązania i w jakim stopniu dostarcza dodatkowych pozytywnych bodźców. Innymi słowy, z punktu widzenia mensees – klientów programu mentoringu międzykulturowego istotne okażą się nie tylko czynniki związane z uwarunkowaniami prawnymi rynku pracy – na przykład brak dyskryminacji określony przez odpowiednie przepisy. Istotna będzie pomoc mentora w poszukiwaniu pracodawcy, który w sposób świadomy buduje kulturę organizacyjną własnego przedsiębiorstwa,

kładąc nacisk na dobrowolnie dostarczane bodźce wspierające rozwój zawodowy pracowników. Znajomość rynku pracy i jego uwarunkowań, cechująca mentorów, okazać się może w takich okolicznościach bezcenna.

Dodatkowe bodźce wpływające od organizacji polegają na inwestowaniu w pracowników oraz rozpoznawaniu i docenianiu ich dodatkowych kompetencji i stwarzaniu okazji do rozwijania tychże. Jeśli wspierające działania organizacji są w percepcji pracownika działaniami dobrowolnymi, wybiegającymi poza zakres dotyczący jedynie stwarzania miejsca do wypełniania zadań *stricte* profesjonalnych, mają one pozytywny wpływ na odczuwanie wzrastającego POS. Wiele projektów badawczych dotyczących wzrostu czynnika POS eksploruje praktyki organizacyjne, takie jak: partycypacja decyzyjna, budowanie uzgodnionych i sprawiedliwie realizowanych systemów nagród [Allen i in. 2003], możliwość zwiększania doświadczenia zawodowego, promocja pracowników [Wayne i in. 1997], autonomia i pewność zatrudnienia [Eisenberger, Rhoades, Cameron 1999]. Tymi kryteriami posługiwały się zatem pary mentee–mentor, poszukując nowych dróg rozwoju zawodowego dla mentee. Jednym z elementów współpracy pomiędzy mentorem i mentee stało się wyposażenie mentee w umiejętność diagnozowania organizacji w kontekście tworzenia środowiska pracy dostarczającego wysokiego POS, co w zamyśle autorów programu miało uczynić decyzje mentee trafniejszymi i w dłuższej perspektywie bardziej satysfakcjonującymi.

#### 4.2. POS jako czynnik wzrostu zaangażowania organizacyjnego

Teoria wymiany społecznej i norma wzajemności sugerują, że wysokie POS będzie obligowało członków organizacji do odwzajemnienia świadczeń. Doświadczając wysokiego wsparcia, jednostka odczuwa swoisty dług społeczny, odczucie owo może być zredukowane przez zachowania mające na celu odwzajemnienie świadczeń oraz przez poznawczą rekonstrukcję sytuacji. Owa redefinicja sytuacji może przejawiać się następująco: jednostka zacznie postrzegać siebie jako bardziej zobowiązaną do jeszcze większego zaangażowania w dobro organizacji [Greenberg 1980]. Stąd osoba zatrudniająca się w organizacji dostarczającej wysokiego POS z dużym prawdopodobieństwem będzie pracownikiem lojalnym i zaangażowanym, deklarującym wyższą satysfakcję związaną z życiem zawodowym.

### 5. Podsumowanie i rekomendacje badawcze

Postrzeżenie otoczenia zawodowego, rynku pracy jako środowiska przyjaznego, umożliwiającego satysfakcjonujący rozwój profesjonalny, okazuje się mieć pozytywny wpływ na poziom wysiłku wkładanego w działania na rzecz adaptacji na owym rynku, zwłaszcza w kontekście rynku pracy silnie umiędzynarodowionego i obcego kulturowo. Interesująca wydaje się zatem możliwość zastosowania skal mierzących POS w percepcji uczestników programu mentoringowego PPA i zestawienie tych



danych z informacjami na temat efektywności adaptacji na brytyjskim rynku pracy. Komponenty POS są prawdopodobnie modyfikowane kulturowo, polscy młodzi profesjonaliści cenić mogą nieco inne motywatory niż ich angielscy koledzy. Stąd być może skuteczność modelu mentoringowego, w którym mentor i mentee mają podobne „pochodzenie kulturowe”, pomimo faktu, iż niekoniecznie nawet specjalizują się w dokładnie tej samej branży.

Głównym celem niniejszego artykułu było zaprezentowanie koncepcji postrzeganego wsparcia organizacyjnego (POS) w kontekście wzmacniania skuteczności modelu mentoringu międzykulturowego, zaproponowanego przez Polish Psychologists' Association w Wielkiej Brytanii oraz opisanie procesu budowania postawy związanej z aktywnym uczestnictwem w obcym kulturowo rynku pracy w kontekście teorii wymiany społecznej. Interesujące wydaje się zaprojektowanie szerszych, interkulturowych badań, eksplorujących opisany tutaj obszar, wykorzystujących zarówno osiągnięcia teorii zarządzania, jak i koncepcje psychologii społecznej.

## Literatura

- Allen D.G., Shore L.M., Griffeth R.W., *The role of POS in the voluntary turnover process*, "Journal of Management" 2003, no 29.
- Blau P., *Exchange and power in social life*, Wiley, New York 1964.
- Clutterbuck D., *Learning alliances: tapping into talent*, Institute of Personnel Development, London 1998.
- Coyle-Shapiro J., Conway N., *Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support*, "Journal of Applied Psychology" 2006, no 90.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D., *Perceived organizational support*, "Journal of Applied Psychology" 1986, no 71.
- Eisenberger R., Rhoades L., Cameron J., *Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1999, no 77.
- Gouldner A.W., *The norm of reciprocity*, "American Sociological Review" 1960, no 25.
- Greenberg M.S., *A Theory of Indebtedness*, [w:] *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, red. K.J. Gergen, M.S. Greenberg, R.H. Willis, Plenum Press, New York 1980.
- Holmes J.G., *The Exchange Process in Close Relationships. Microbehavior and Macro-Motives*, [w:] *The Justice Motive in Social Behavior*, red. M.J. Lerner, S.C. Lerner, Plenum Press, New York 1981.
- Łuźniak-Piecha M., *Kontrakt psychologiczny i postrzegane wsparcie organizacyjne jako kluczowe elementy budowania zaangażowania organizacyjnego. Przegląd koncepcji badawczych*, "Edukacja ekonomistów i menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty" nr 12, Szkoła Główna Handlowa, 2009.
- Łuźniak-Piecha M., *Mentoring w karierze międzynarodowej*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Łuźniak-Piecha M., Golińska A., *Mentoring jako narzędzie budowania kapitału symbolicznego, czyli jak dyskusja o pogodzie może wpłynąć na rozwój kariery w Londynie*, „Edukacja ekonomistów i menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” nr 20 (2), Szkoła Główna Handlowa, 2011.

- Luźniak-Piecha M., Lenton A., Krukurka K., Litwin J., *Factors of Professional Development of Polish Emigrants – Adaptation on Labour Market in Great Britain*, “Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects” 2008, vol. (3)10.
- Purcell J., Kinnie N., Hutchinson S., Rayton B., Sward J., *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, CIPD, London 2003.
- Rhoades L., Eisenberger R., *Perceived organizational support: A review of the literature*, “Journal of Applied Psychology” 2002, no 87.
- Wayne S.J., Shore L.M., Liden R.C., *Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective*, “Academy of Management Journal” 1997, no 40.

**POS (PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT)  
AS AN ELEMENT OF MENTORING MODEL  
– POLISH PROFESSIONALS ON THE BRITISH LABOUR MARKET**

**Summary:** The article examines the Perceived Organizational Support concept as an element of the Intercultural Mentoring Model – the program provided by Polish Psychologists’ Association in London, UK. The light is shed on the described issues focusing on the process of creating the proactive approach towards career development strategy as well as on providing effective operational equipment for the group of PPA’s Intercultural Mentors. The analysis ends with further research recommendations enveloping social psychology concepts enriched by management theories and applications.

**Keywords:** intercultural mentoring, perceived organizational support, international professionals, cultural adaptation.