

# Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 53, Issue 3, September 2019

Received 11 December 2018; Revised 16 February 2019; Accepted 30 September 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.5248

Wziątek-Staśko, A., & Michalik, I. (1). Specyfika zaangażowania organizacyjnego pracowników wiedzy w instytucjach edukacyjnych. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 53(3), 37-49. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1335>

## Specificity of Organizational Commitment of Knowledge Workers in Educational Institutions

Anna Wziątek-Staśko, Izabela Michalik

### Summary

The success of an organization is determined by people and their unique features: knowledge, skills, talents, openness to changes, innovation and passions. The worker decides how he will fulfill the assumed roles or how much of his cognitive, emotional and physical energy will be devoted to his work. The decision about the worker contribution to work is determined by his organizational commitment. Organizational commitment is perceived in literature as a determinant of high quality and effectiveness of operations, a tool of creation of the image of the organization and the way how it is perceived by its customers. These mechanisms can also be applied to educational institutions. This study has a theoretical character, it is based on the literature and the practical experience of the authors. The aim of the study is to try to determine the specific for educational institutions features of organizational commitment and its importance for the success of an educational institution.

**Keywords:** organizational commitment, knowledge workers, educational institutions

# Specyfika zaangażowania organizacyjnego pracowników wiedzy w instytucjach edukacyjnych

ANNA WZIĄTEK-STĄSKO

*Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej,  
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie*

IZABELA MICHALIK

*Wydział Nauk Stosowanych, Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej*

O sukcesie organizacji decydują ludzie i ich unikatowe cechy: wiedza, umiejętności, talenty, otwartość na zmiany, innowacyjność oraz posiadane pasje. Pracownik decyduje, w jakim stopniu będzie wypełniał przyjęte role czy też jak wiele swojej poznawczej, emocjonalnej i fizycznej energii poświęci wykonywanej pracy. Decyzja o wkładzie pracownika w pracę jest zdeterminowana przez jego zaangażowanie organizacyjne. Zaangażowanie to jest postrzegane w literaturze jako determinanta wysokiej jakości i efektywności działania, narzędzie kreacji wizerunku organizacji oraz sposobu postrzegania jej przez klientów. Mechanizmy te mają zastosowanie również w instytucjach edukacyjnych. Niniejszy artykuł jest teoretyczny, powstał na bazie literatury przedmiotu oraz praktycznego doświadczenia autorów. Celem jest próba określenia specyficznych dla instytucji edukacyjnych cech zaangażowania organizacyjnego i jego znaczenia dla sukcesu instytucji edukacyjnej.

**Słowa kluczowe:** zaangażowanie organizacyjne, pracownicy wiedzy, instytucje edukacyjne

## Wprowadzenie

Współczesne organizacje, działające w warunkach konkurencyjności, coraz intensywniej opierają swoją strategię na ludziach i ich wewnętrznych zasobach. Organizacje przygotowują się na przyszłość, ulepszając i zachowując wysoką jakość zasobów

ludzkich (Demirel, Goc, 2013). Jednym z najważniejszych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi jawi się obecnie zaangażowanie organizacyjne. Zaangażowani pracownicy chętniej się podejmują nowych wyzwań, wykazują samodzielną inicjatywę w działaniu, przyjmują na siebie większą odpowiedzialność (Asrar-ul-Hag, Kuchinke, Iqbal, 2017). Badacze zwrócili również uwagę na pozytywny wpływ zaangażowania organizacyjnego na satysfakcję z pracy (Suma, Lasha, 2013), poczucie sprawiedliwości organizacyjnej (Rathore, Sen, 2017), poziom zaufania w organizacji (Lewicka, Szeliga, 2016) oraz na wydajność pracy (Kashemi i in., 2013). W związku z tym wzmacnianie zaangażowania organizacyjnego nabiera szczególnego znaczenia, stanowiąc przedmiot dociekań naukowych prowadzonych przez licznych badaczy.

Zaangażowani pracownicy osiągają efekty na wysokim poziomie, mobilizują innych pracowników, cechuje ich wysoka frekwencja oraz duża stabilizacja. Pracownicy ci promują organizację w środowisku zewnętrznym, a także wpływają pozytywnie na zadowolenie interesariuszy organizacji (Lewicka, Szeliga, 2016). Można więc skonkludować, że organizacje działające w dzisiejszej rzeczywistości, w tym również instytucje edukacyjne, stoją przed koniecznością poszukiwania narzędzi wzmacniających zaangażowanie organizacyjne swoich pracowników, aby sprostać wymaganiom konkurencyjnego rynku i uzyskać adekwatne profity zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

## Pojęcie i istota zaangażowania organizacyjnego

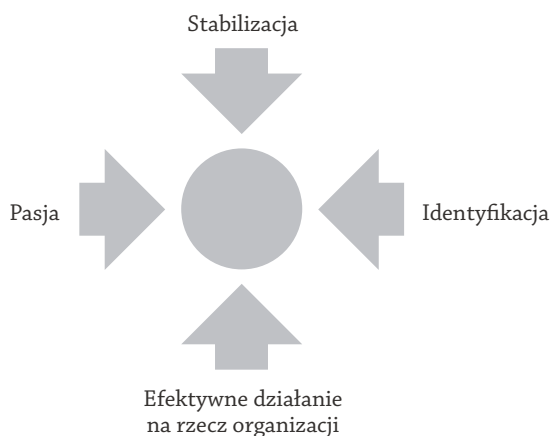
Pojęcie zaangażowania organizacyjnego nie jest nowe, już w latach 60. XX w. H.S. Becker określił zaangażowanie organizacyjne jako „niepisany kontrakt” między pracownikiem a organizacją (Becker, 1960). W tym ujęciu oznacza to, że pracownicy są zaangażowani organizacyjnie, ponieważ oczekują pewnych ukrytych korzyści (Samudi, Slamolchi, Mobarakabadi, 2016). W ostatnich latach, na gruncie nauk o zarządzaniu obserwuje się wzrost zainteresowania problematyką dotyczącą zaangażowania organizacyjnego, co jest konsekwencją szerszych przemian dokonujących się w gospodarce opartej na wiedzy. Zaangażowanie organizacyjne w najogólniejszym ujęciu oznacza indywidualne przywiązanie pracownika do organizacji i identyfikację z jej celami oraz chęć kontynuacji pracy w tej organizacji (Demirel, Goc, 2013). A. Pocztowski (2008) podkreśla, że o zaangażowaniu organizacyjnym świadczy stopień, w jakim pracownicy identyfikują i włączają się w życie organizacji, wykorzystując swoje kompetencje do osiągania jej celów, natomiast R.C. Tolentino (2013) skupia się na zaangażowaniu organizacyjnym jako stanie, w którym pracownik identyfikuje się z konkretną organizacją i jej celami oraz chciałby utrzymać członkostwo w tej organizacji. Według M. Juchnowicz

(2010), zaangażowanie organizacyjne to wielowymiarowy konstrukt, który określa postawę identyfikacji jednostki z organizacją, uwzględniający lojalność, poziom satysfakcji z przynależności do organizacji, poczucie przywiązania do organizacji, a także stopień aktywności na rzecz realizacji celów organizacji. Badacze są zgodni, że zaangażowanie organizacyjne nie jest pojęciem homogenicznym. W najczęściej cytowanej pracy z tego zakresu, autorstwa N.J. Allena i J.P. Meyera (1990), przedstawiono trzy niezależne składniki zaangażowania organizacyjnego: zaangażowanie afektywne, zaangażowanie trwania oraz zaangażowanie normatywne. Zaangażowanie afektywne jest ujmowane jako emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji. Jest to także stopień, w jakim pracownik czuje potrzebę podejmowania działań w ramach organizacji oraz wyraża wobec niej pozytywny emocjonalny stosunek. Zaangażowanie trwania to wynik postrzeganych kosztów opuszczenia organizacji. W praktyce sprowadza się do tego, że pracownik wykonuje zadania przypisane jego stanowisku pracy ze względu na ewentualne koszty związane z zaprzestaniem wykonywania danej czynności. Natomiast zaangażowanie normatywne sprowadza się do norm społecznych określających poziom lojalności wobec organizacji, poczucie zobowiązania i wierność pracownika wobec danej organizacji (Demirel, Goc, 2013).

Na poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników mają wpływ, według M. Juchnowicz (2010), trzy grupy czynników: poznawcze, behawioralne oraz emocjonalne. Czynniki poznawcze to, przede wszystkim, znajomość celów pracy oraz celów organizacji. Czynniki behawioralne wiążą się m.in. z wysoką skłonnością do dzielenia się wiedzą oraz deklaracją chęci do podjęcia się dodatkowych zadań. Natomiast czynniki emocjonalne są związane z systemem wartości danej organizacji oraz jej kulturą organizacyjną, a także z odczuwanym przez pracowników zadowoleniem i satysfakcją z pracy (Juchnowicz, 2010). Na zaangażowanie pracownika w organizację wpływa stabilizacja, identyfikacja, pasja oraz efektywne działanie na rzecz organizacji (Juchnowicz, 2014), co przedstawiono na rysunku 1.

Na stabilizację pracownika składa się pragnienie przynależności do organizacji, długookresowe zatrudnienie oraz brak zainteresowania zmianą miejsca pracy. Identyfikacja pracownika z celami i wartościami organizacji jest m.in. związana z dumą z pracy w danej organizacji czy zrozumieniem dla dodatkowych obowiązków, natomiast pasję zawodową warunkują takie aspekty, jak zgodność treści pracy z osobowością, aspiracjami i zainteresowaniami pracownika, wykazywanie dużej aktywności i inicjatywy oraz przeświadczenie, że aktywność w działaniu na rzecz organizacji przyniesie wymierne efekty (Juchnowicz, 2014).

W organizacjach opartych na zasobach wiedzy, jakimi są m.in. instytucje edukacyjne, zaangażowani pracownicy są propagatorami swoich organizacji, biorą udział w budowaniu ich marki i tworzeniu silnych relacji z interesariuszami organizacji.

**Rysunek 1. Podstawowe cechy zaangażowania organizacyjnego**

Źródło: opracowanie własne na podstawie Juchnowicz (2014, s. 389).

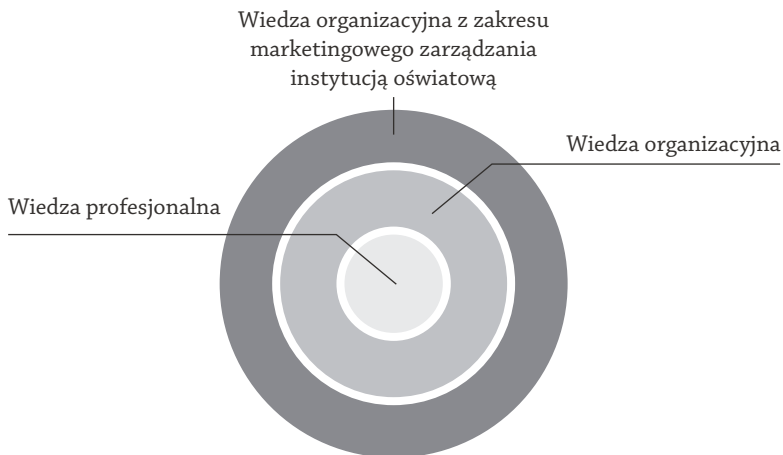
## Konteksty zaangażowania organizacyjnego w instytucjach edukacyjnych

Instytucje edukacyjne stanowią organizacje koncentrujące się na kształceniu, wychowaniu i opiece. Są to organizacje nastawione na proces przygotowania społeczeństwa do świadomego kreowania przyszłości oraz rozwój postaw, które pozwolą na zrozumienie i radzenie sobie z różnymi sytuacjami społecznymi (Piontek, Buczek, 2014). Służą uczniom i słuchaczom jako głównym beneficjentom oraz całemu gronu interesariuszy: rodzicom, nauczycielom, środowisku lokalnemu, społeczeństwu. Każda z tych grup reprezentuje swoje własne priorytety i interesy, a zaangażowanie poszczególnych osób jest pomocne w ich pogodzeniu. Głównym celem działalności instytucji edukacyjnych jest wszechstronny rozwój indywidualny człowieka (Dorczak, 2012). Instytucje edukacyjne, dzięki realizacji swoich celów i funkcji, są instytucjami społecznymi, realizującymi specyficzne zadania po to, aby wypełnić swoją misję; można je określić jako nośnik postępu i profesjonalizmu w pełnieniu roli pośrednika pomiędzy pokoleniami. We współczesnym świecie, w którym uczenie się przez całe życie staje się ważnym fundamentem zmiany społecznej, prowadzącej do budowania społeczeństwa obywatelskiego, znaczenie instytucji edukacyjnych wzrasta (Dorczak, 2012). Nie ulega wątpliwości, że w dobie gospodarki opartej na wiedzy, postępującej cyfryzacji i wzroście znaczenia zaangażowania pracowników w ich pracę, turbulencje w oświacie oznaczają wysokie skomplikowanie oraz dynamikę systemu prawnego. Na zmienność w edukacji wpływa również różnorodność ludzi związanych z edukacją. Natura człowieka oraz cechy charakterystyczne jego

zachowań są często kluczowe dla osiągnięcia celów przez organizację, a także sami interesariusze, których oczekiwania są zmienne, niejednoznaczne oraz, coraz częściej, wyraźnie przedmiotowe, co ma znaczenie dla specyfiki zaangażowania organizacyjnego w instytucjach edukacyjnych.

Instytucje edukacyjne podejmują działania w interesie społecznym i swoje główne cele urzeczywistniają poprzez wpływ na inne organizacje lub innych uczestników danej społeczności, tj. poprzez świadczenie specyficznej usługi, nazywanej usługą edukacyjną. Rdzeń usługi edukacyjnej stanowi wiedza profesjonalna, przekazywana przez pracowników wiedzy interesariuszom, natomiast otoczką wiedzy profesjonalnej jest wiedza organizacyjna oraz wiedza z zakresu marketingowego zarządzania instytucją edukacyjną (Fazłagić, 2003). Wiedza organizacyjna dotyczy podstawowych umiejętności administrowania instytucją oraz znajomości przepisów prawnych dotyczących edukacji, natomiast na obrzeżach rdzenia usługi edukacyjnej znajduje się obszar, który jest rozwinięciem wiedzy organizacyjnej i dotyczy marketingu (Fazłagić, 2003). Rdzeń oraz otoczkę usługi edukacyjnej pokazano na rysunku 2.

**Rysunek 2. Rdzeń i otoczką usługi edukacyjnej**



Źródło: opracowanie własne na podstawie Fazłagić (2003, s. 22).

Wielkość zewnętrznego okręgu, odzwierciedlającego wiedzę organizacyjną z zakresu marketingowego zarządzania instytucją edukacyjną, zależy od inwencji menedżerów oświaty i pracowników wiedzy, poziomu ich motywacji do podejmowania nieszablonowych działań i uruchamiania procesów przeczących rutynie, aby się stać bardziej atrakcyjnym dla interesariuszy. Kluczową kategorią w tym procesie jawi się bezsprzecznie zaangażowanie organizacyjne.

Zaangażowanie organizacyjne w zakresie rdzenia usługi edukacyjnej, wiedzy profesjonalnej, oznacza pozytywny stosunek do świadczonej usługi, identyfikację z celowością podejmowanych działań przez pracownika wiedzy-nauczyciela w kontekście przekazywanej uczniom i słuchaczom wiedzy. Przekaz nauczanych treści cechuje wysoki poziom merytoryczny i metodyczny, jest jasny i konkretny, a pracownik wiedzy wykonuje obowiązki zawodowe z pasją i zainteresowaniem, realizując podstawowy cel instytucji oświatowej, czyli kształcenie interesariuszy. Zaangażowanie w otoczkę usługi organizacyjnej, czyli w wiedzę organizacyjną, obejmuje zarządzanie edukacją zarówno w instytucji edukacyjnej, jak i poza tą organizacją. Na poziomie instytucji edukacyjnej oznacza dbałość o przestrzeganie przepisów obowiązującego prawa, zaś w kryzysowych sytuacjach – gotowość do przyjmowania odpowiedzialności i lojalność względem organizacji. Istotne jest również zaufanie względem pracodawcy, dyrektora instytucji edukacyjnej oraz współpracowników dla wspólnego rozwiązywania trudnych sytuacji. Wiedza organizacyjna z zakresu marketingowego zarządzania instytucją edukacyjną wychodzi poza poziom organizacji i jest związana z postrzeganiem instytucji w środowisku przez jej otoczenie, potencjalnych interesariuszy, a głównym celem tych działań jest osiągnięcie szeroko pojętego sukcesu przez całą instytucję. Pracownicy angażują się w promocję instytucji edukacyjnej, rozwiązywanie konfliktów czy komunikację z rodzicami uczniów i słuchaczami oraz innymi nauczycielami, co wynika z ich wewnętrznych przekonań, pasji i satysfakcji oraz jest ono długotrwałe i autentyczne (Steinerowska, 2015).

Instytucje edukacyjne działają na rzecz swoich interesariuszy – uczniów i słuchaczy, którzy znajdują się w ich centrum zainteresowania. Interesariusze mogą być postrzegani jako klienci, ale także jako „surowiec produkcji”. Interesariuszy nie można jednak przetwarzać, a proces edukacji i uczenie się opierają się na sprawach osobistych. Relacje te są obciążone cechami indywidualnymi, a ich wyniku nie da się przewidzieć. Natomiast pracownicy wiedzy-nauczyciele i menedżerowie oświaty mają podobne wykształcenie, korzenie, wartości i doświadczenia. Dodatkowo, nauczyciele domagają się pewnej autonomii w procesie nauczania i trudno jest zdefiniować lub kontrolować ich związek z interesariuszami (Keczer, 2014), dlatego tak istotne jest zaangażowanie organizacyjne pracowników wiedzy w instytucjach edukacyjnych.

Prowadzone badania wskazują, że zaangażowanie organizacyjne rodzi istotne korzyści. Wpływa na wzrost poziomu wsparcia organizacyjnego, wzrost poziomu motywacji oraz liczby zachowań obywatelskich w organizacji (Czop, Leszczyńska, 2012), generuje także większą wydajność pracy (Folorunso, Adewale, Abodunde, 2014). Z punktu widzenia każdej organizacji, w tym instytucji edukacyjnej, zaangażowani pracownicy są świadomi konieczności współpracy z innymi w celu poprawy wyników pracy z korzyścią dla całej organizacji.

## Architektura zaangażowania organizacyjnego pracowników wiedzy w instytucjach edukacyjnych

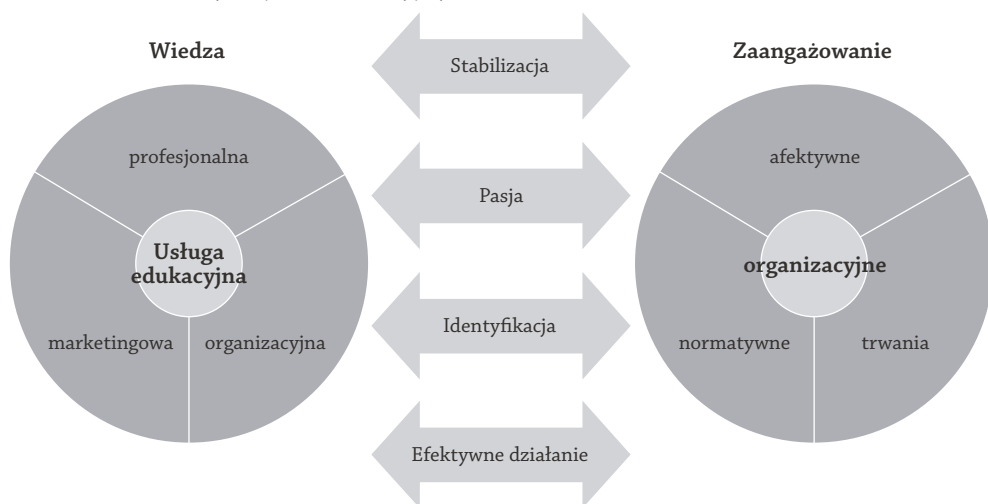
Rzeczywistość gospodarcza dzisiejszych czasów oznacza, że osiągnięcie przewagi konkurencyjnej zależy w znaczącym stopniu od ludzi zatrudnionych w organizacji, ich kompetencji, w tym wiedzy i cech osobowościowych (Spagnoli, Caetano, 2012). W dobie globalizacji i coraz bardziej turbulentnym otoczeniu pracownik staje się największą wartością organizacji, jest głównym obiektem uwagi i podmiotem przy podejmowaniu decyzji strategicznych (Drucker, 2010). Pracownicy wiedzy w instytucjach edukacyjnych są filarami tych organizacji, gdyż pracownicy zdolni do przekształcenia danych w wiedzę i wykorzystanie jej z korzyścią dla organizacji stanowią podstawowy element jej zasobów (Probst, Raub, Romhardt, 2002). Pracownikiem wiedzy jest pracownik reprezentujący wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a jego najważniejszym celem jest tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystanie wiedzy. Pracownik wiedzy rozwiązuje problemy, analizuje i spełnia wymagania interesariuszy – uczniów i słuchaczy instytucji edukacyjnej oraz podejmuje decyzje we współpracy z innymi pracownikami (Davenport, 2007). Autorytet zawodowy pracownika wiedzy stanowi wypadkową jego wiedzy specjalistycznej, szerokich horyzontów poznawczych, umiejętności fachowych opanowanych na mistrzowskim poziomie oraz umiejętności społecznych, które są wciąż rozwijane (Morawski, 2017). Pracownicy wiedzy-nauczyciele jako specjaliści najwyższej klasy stanowią wzorzec dla wszystkich osób zaangażowanych w funkcjonowanie instytucji edukacyjnej. Są więc w tym kontekście pracownikami kluczowymi, dysponującymi unikatową wiedzą i potencjałem, a od ich zaangażowania organizacyjnego zależy ostateczny kształt i wymiar sukcesu organizacji.

Zaangażowany w organizację pracownik wiedzy na poziomie zaangażowania afektywnego wykonuje swoją pracę, ponieważ tego chce (Adamska-Chudzińska, 2015). Pracownik umiejętnie angażuje swoją wiedzę profesjonalną: merytoryczną i metodyczną do osiągnięcia celów przez interesariuszy. W przypadku zaangażowania trwania pracownik wiedzy ma świadomość kosztów, które zostaną poniesione w wyniku rezygnacji z wykonywania usługi merytorycznej, czyli nauczania. Ponadto, pracownik wiedzy ma świadomość potrzeby kontynuowania pracy dla organizacji, z uwagi na możliwość utraty wygenerowanych już korzyści oraz realizacji własnych potrzeb. Poczucie obowiązku w stosunku do instytucji edukacyjnej warunkuje normatywny składnik zaangażowania organizacyjnego, podejmowanego przez pracownika wiedzy. Zaangażowanie organizacyjne wynika wówczas z poczucia obowiązku i lojalności, opartego na ustalonych wartościach i zasadach (Adamska-Chudzińska, 2015). Nauczyciel wykonuje swoją pracę według wymaganych



standardów, ponieważ czuje, że powinien pozostać w organizacji dla jej dobra, ale nie jest w tym przypadku tworzona wartość dodana (Steinerowska, 2015). Architektura zaangażowania organizacyjnego pracowników wiedzy w instytucjach oświatowych przedstawiono na rysunku 3.

**Rysunek 3. Architektura zaangażowania organizacyjnego pracowników wiedzy w instytucjach edukacyjnych**



Źródło: opracowanie własne na podstawie Allen, Meyer (1990), Fazlagić (2003), Juchnowicz (2014).

Zaangażowany organizacyjnie pracownik wiedzy jest ustabilizowany zawodowo i związany emocjonalnie z instytucją edukacyjną. Obowiązki powiązane z przekazywaniem wiedzy profesjonalnej wykonuje z pasją, odczuwa zadowolenie i satysfakcję ze świadczenia tej części usługi edukacyjnej i nie wykazuje chęci do zmiany tego stanu. Wyznawane przez niego wartości są zbieżne z wartościami instytucji edukacyjnej, działa on efektywnie na rzecz osiągnięcia przez instytucję jej głównego celu, czyli kształcenie interesariuszy. W zakresie wiedzy organizacyjnej nauczyciel identyfikuje się z organizacją i jej otoczeniem, wykazuje dużą chęć do pracy na rzecz prawidłowego funkcjonowania instytucji edukacyjnej, zgodnie z normami narzucenymi przez organy prowadzące oraz organy nadzoru pedagogicznego tak, aby organizacja mogła pełnić swoją rolę, minimalizując wpływ turbulencji zachodzących w otoczeniu. Pracownik wykazuje pasję w wykorzystywaniu wiedzy organizacyjnej do celów instytucji edukacyjnej oraz gotowość do podejmowania efektywnych działań na rzecz organizacji, zwłaszcza w sytuacjach wymagających radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi oraz rozwiązywania konfliktów. Jest on bowiem zainteresowany pozostaniem w organizacji, która bez problemów realizuje swoje

cele. Natomiast zaangażowanie w realizację zadań związanych z wiedzą z zakresu marketingowego zarządzania instytucją edukacyjną jest efektem swoistej dumy z przynależności do organizacji i pragnienia, by instytucja edukacyjna była jak najlepiej postrzegana w środowisku zewnętrznym. W związku z tym pracownicy wiedzy wychodzą poza oczekiwania przełożonych i podejmują efektywne działania, które wywołują pozytywne zaskoczenie (Juchnowicz, 2014). Mogą to być wszelkie działania promujące instytucję edukacyjną w środowisku, gdyż to energia i innowacyjność pracowników wiedzy przyczynia się do sukcesu tych organizacji.

## **Efekty zaangażowania organizacyjnego w instytucjach edukacyjnych**

Zaangażowani organizacyjnie pracownicy wiedzy instytucji edukacyjnych generują wymierne korzyści dla swoich organizacji, które są miarą sukcesu zarówno organizacji, jak i indywidualnego pracownika wiedzy. Sukces instytucji edukacyjnej jest zazwyczaj rezultatem wielu czynników jednocześnie, zaś u jego podstaw leży cel, który instytucja realizuje. Umiejętność wypracowania perspektywicznego programu realizacji celów instytucji oświatowej oznacza zdolność stworzenia podstaw sukcesu tej organizacji (Kopertyńska, Kmiołek, 2016). Do wymiernych korzyści, jakie generują zaangażowani pracownicy wiedzy, można m.in. zaliczyć (Marzec, 2014):

- wzrost poziomu efektywności funkcjonowania organizacji,
- wzrost poziomu zainteresowania pracą oraz produktywności pracy,
- obniżenie poziomu rotacji i absencji pracowników wiedzy,
- wzrost aktywności w procesie podejmowania nowych wyzwań,
- wzrost skłonności do ciągłego uczenia się,
- lepsze wyniki w pracy,
- wzrost zachowań innowacyjnych wśród pracowników,
- wzrost zachowań prospołecznych i obywatelskich pracowników wiedzy.

Natomiast z perspektywy pracownika wiedzy instytucji edukacyjnej istotnym aspektem jest postrzegany sukces zawodowy, zarówno obiektywny, mierzony za pomocą wysokości dodatku motywacyjnego czy stopnia awansu zawodowego, jak i subiektywny, który jest możliwością realizacji pragnień, celów i zamierzeń pracownika wiedzy odnośnie do jego kariery zawodowej (Marzec, 2014). Zaangażowani pracownicy wiedzy wykazują większą inicjatywę w działaniu zarówno na rzecz organizacji, jak i własnego rozwoju kariery zawodowej. Ponadto, pracownicy odczuwają większą satysfakcję ze swoich dokonań, mają większe poczucie docenienia swojej pracy przez pracodawcę, a pracodawcy są bardziej skłonni inwestować w ich rozwój (Borkowska, 2014).

Z uwagi na specyficzną działalność instytucji edukacyjnych, dla których najważniejszym celem nie jest zysk, ale rozwój jednostek, nie można skorelować poziomu zaangażowania organizacyjnego z korzyściami finansowymi organizacji, jednak zaangażowanie organizacyjne przyczynia się do tworzenia wartości dodanej zarówno dla organizacji, jak i dla jednostki (Juchnowicz, 2014) poprzez osiągnięcie wysokich wyników nauczania, stabilizację lub wzrost liczby zainteresowanych kształceniem w danej instytucji edukacyjnej uczniów i słuchaczy oraz osiągnięcie i utrzymanie zadowolenia z funkcjonowania instytucji edukacyjnej wszystkich jej interesariuszy.

## Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że zaangażowanie organizacyjne jest obecnie jednym z najważniejszych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż to pracownik, a zwłaszcza pracownik wiedzy, stanowi kapitał organizacji, a jego zaangażowanie determinuje sukces organizacji. Konteksty zaangażowania organizacyjnego w instytucjach oświatowych wymagają szczególnego zainteresowania, przede wszystkim z uwagi na specyfikę świadczonych przez nią usług. To zaangażowanie pracowników wiedzy warunkuje realizację zadań postawionych przed instytucjami oświatowymi z korzyścią dla interesariuszy. Przedstawiona w niniejszym artykule architektura zaangażowania organizacyjnego pracowników wiedzy wskazuje na szczególną specyfikę tego zagadnienia w instytucjach edukacyjnych, zwłaszcza w dobie postępujących zmian organizacyjnych i gospodarczych. Połączenie celów instytucji edukacyjnych, związanych ze świadczeniem usługi edukacyjnej, z celami indywidualnymi pracownika wiedzy, określającymi jego sukces zawodowy, generuje pozytywne efekty dla całej organizacji oraz samego pracownika. Wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników wiedzy w instytucjach edukacyjnych wzmacnia ich lojalność wobec organizacji, podnosi poziom satysfakcji z pracy i poczucie spełnienia oraz tworzy pracownikom wiedzy możliwość odniesienia sukcesu zawodowego.

## Bibliografia

- Adamska-Chudzińska, M. (2015). Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 8(944), 45–55.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.

- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K.P., Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352–2363.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–40.
- Borkowska, S. (2014). Rola zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(97), 9–26.
- Czop, K., Leszczyńska, A. (2012). Poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a zaangażowanie organizacyjne pracowników. *Organizacja i Kierowanie*, 3(152), 27–41.
- Davenport, T.H. (2007). *Zarządzanie pracownikami wiedzy*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Demirel, Y., Goc, K. (2013). *The Impact of Organizational Commitment on Knowledge Sharing*. 1<sup>st</sup> Annual International Interdisciplinary Conference. AIIC Portugal, 954–963.
- Dorczak, R. (2012). Specyfika zarządzania w edukacji – rozwój indywidualny człowieka jako wartość centralna. *Zarządzanie Publiczne*, 3(19), 39–47.
- Drucker, P.F. (2010). *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. Warszawa: New Media.
- Fazlagić, A. (2003). *Marketingowe zarządzanie szkołą*. Warszawa: CODN.
- Folorunso, O.O., Adewale, A.J., Abodunde, S.M. (2014). Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 275–286.
- Juchnowicz, M. (2014). *Zaangażowanie pracowników*. Warszawa: PWE.
- Juchnowicz, M. (2010). Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 57–66.
- Kashemi, M.A., Adel, R.M., Abad, H.R.G., Bagher, M., Aliklayeh, H., Moghaddam, H.H., Nadimi, G. (2013). Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12), 501–510.
- Keczer, G. (2014). Management and Organizational Characteristics of Educational Institutions. *Education Practice and Innovation*, 1(2), 106–111.
- Kopertyńska, M.W., Kmiotek, K. (2016). Zaangażowanie pracowników a sukces organizacji. *Zarządzanie i Finanse*, 14(2), 183–194.
- Lewicka, D., Szeliga, M. (2016). Zaufanie wertykalne a zaangażowanie organizacyjne na przykładzie podmiotu leczniczego. *Zeszyty Naukowe WSH. Zarządzanie*, 1, 205–224.
- Marzec, I. (2014). Zaangażowanie organizacyjne jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników socjalnych w województwie śląskim. *Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje*, 27(4), 146–155.
- Morawski, M. (2017). *Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Piontek, B., Buczek, P. (2014). Integracja wiedzy i edukacji i jej znaczenie dla zarządzania rozwojem społeczno-gospodarczym. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 39(3), 190–215.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.

- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Rathore, M., Sen, C. (2017). Organizational Justice and Organizational Commitment: A Study on It Sector. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(4), 117–124.
- Samudi, S., Slamolchi, A., Mobarakabadi, H. (2016). A Literature Review on Organizational Commitment: A Comprehensive Summary. *Amiement Journal*, 4(3). [www.amiement-journal.com](http://www.amiement-journal.com), 19.12.2017.
- Spagnoli, P., Caetano, A. (2012). Personality and organisational commitment: The mediating role of job satisfaction during socialization. *Career Development International*, 17(3), 255–275.
- Steinerowska, S. (2015). Zaangażowanie organizacyjne jako determinanta wzrostu efektywności zespołów pracowniczych. *Zeszyty Naukowe UE w Katowicach. Studia Ekonomiczne*, 230, 98–107.
- Suma, S., Lesha, J. (2013). Job satisfaction and organizational commitment: The Case of Shkodra Municipality. *European Scientific Journal*, 9(17), 41–51.
- Tolentino, R.C. (2013). Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 15(1), 51–59.

## Summary

### Specificity of Organizational Commitment of Knowledge Workers in Educational Institutions

The success of an organization is determined by people and their unique features: knowledge, skills, talents, openness to changes, innovation and passions. The worker decides how he will fulfill the assumed roles or how much of his cognitive, emotional and physical energy will be devoted to his work. The decision about the worker contribution to work is determined by his organizational commitment. Organizational commitment is perceived in literature as a determinant of high quality and effectiveness of operations, a tool of creation of the image of the organization and the way how it is perceived by its customers. These mechanisms can also be applied to educational institutions. This study has a theoretical character, it is based on the literature and the practical experience of the authors. The aim of the study is to try to determine the specific for educational institutions features of organizational commitment and its importance for the success of an educational institution.

**Keywords:** organizational commitment, knowledge workers, educational institutions

**Dr hab. Anna Wziętek-Staśko, prof. UJ**

Profesor nadzwyczajny w Instytucie Ekonomii, Finansów i Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Przedmiot szczególnych zainteresowań naukowych to zarządzanie kapitałem ludzkim oraz zachowania organizacyjne.

**Mgr Izabela Michalik**

Doktorantka w dyscyplinie nauk o zarządzaniu w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej, nauczyciel, wicedyrektor szkoły policealnej. Zainteresowania badawcze to zaangażowanie organizacyjne oraz zarządzanie wiedzą.