

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2024, nr 1 (103)



Wziętek-Staśko, A. i Michalik, I. (2024). Zaangażowanie organizacyjne a dzielenie się wiedzą na różnych etapach edukacyjnych. *e-mentor*, 1(103), 55–63. <https://doi.org/10.15219/em103.1643>



Anna  
Wziątek-  
-Staśko



Izabela  
Michalik

# Zaangażowanie organizacyjne a dzielenie się wiedzą na różnych etapach edukacyjnych

## Organisational commitment and knowledge sharing at different stages of education

### Abstract

Organisational commitment and knowledge sharing enjoy unflagging interest in the modern world. Due to the benefits of a high level of organisational commitment and knowledge sharing, this issue is important for scientific and educational development.

The aim of the publication is to determinate the relationship between organisational commitment and knowledge sharing in the teachers' community, in the context of the educational stage at which they work. The basis for the functioning of education involves the commitment of teachers who, by creating, distributing and using their knowledge and ideas, are the foundation of their schools.

The publication was based on the results of previous research, conducted in the form of literature studies and empirical research using quantitative methods in a group of 494 teachers working at various stages of education. The results of the empirical research showed the impact of the educational stage on the relationship between organisational commitment and knowledge sharing among the respondents surveyed. Statistically significant positive correlations between normative commitment and all indicators of knowledge sharing were found in the group of teachers working in secondary and post-secondary schools.

A relationship was identified between organisational commitment in the following three components: affective, continuance and normative commitment, and teachers' knowledge sharing based on a moderator in the form of an educational stage.

**Keywords:** organisational commitment, affective commitment, continuance commitment, normative commitment, knowledge sharing, educational stage, teacher

---

### Wstęp

Zaangażowanie organizacyjne jest uznawane za jeden z wiodących czynników poprawy wydajności i wyników organizacji (Almahri i Wahab, 2023; Amin, 2022). Prowadzi do usprawnienia obsługi klientów, kształtowania innowacyjności organizacyjnej, zmniejszenia absencji i rotacji pracowników (Suleman i in., 2022), wzrostu ich lojalności wobec pracodawcy, a także zwiększenia kreatywności i identyfikacji z celami organizacji (Rodriguez-Radi Sánchez del Rio-Vázquez, 2023). Zaangażowanie organizacyjne jest brane pod uwagę jako instrument identyfikacji pracowników z organizacją oraz ich gotowości do podejmowania wysiłków na rzecz pomagania innym i odpowiedzialności za ich pracę (Chang i in., 2013; Silva i in., 2023). Łączone jest także z poprawą poziomu uczenia się pracowników oraz organizacji (Dharmanegara i in., 2016).

Dzielenie się wiedzą pozwala na wykorzystanie dostępnej wiedzy do poprawy wydajności grupy pracowników (Mohajan i in., 2017; Nguyen i Prentice, 2022) oraz koordynacji procesów, które zachodzą w organizacjach (Nguyen i in., 2018). Jest też procesem decydującym (Chouikha i Dakhli, 2012), warunkującym wzrost umiejętności i kompetencji dla zwiększenia wartości i utrzymania przewagi konkurencyjnej (Zheng,

2017, s. 51). Organizacje XXI wieku funkcjonują w gospodarce opartej na wiedzy, więc zatrzymanie w organizacji wykwalifikowanego, posiadającego wiedzę i dzielącego się nią pracownika staje się kluczowe (Demirel i Göç, 2013; de Garcia i in., 2022). Efektywne zarządzanie wiedzą oraz wysoki poziom zaangażowania pracowników to istotne determinanty konkurencyjności we współczesnym świecie (Deng i in., 2023).

W literaturze podkreśla się znaczenie zarówno zaangażowania organizacyjnego, jak i dzielenia się wiedzą (Lenart-Gansiniec i Michalik, 2018). W licznych badaniach koncentrujących się na relacji pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym i dzieleniem się wiedzą autorzy wskazują na pozytywny związek pomiędzy zmiennymi. Bez wysokiego stopnia zaangażowania pracowników dzielenie się wiedzą nie jest możliwe (Wziątek-Staśko i in., 2022, s. 132). Niejednokrotnie efektem zaangażowania organizacyjnego jest nowa, cenna dla organizacji wiedza.

Współpraca pomiędzy nauczycielami jest jednym z czynników warunkujących jakość kształcenia. Polega ona na wspólnym wykorzystywaniu posiadanego kapitału, a dzielenie się nim dla kreacji nowych zasobów wiedzy opiera się na zaangażowaniu organizacyjnym. Warunkiem dzielenia się wiedzą pomiędzy nauczycielami jest to, że akceptują oni cele i wartości swojej placówki, są skłonni do osiągania celów szkoły oraz zainteresowani utrzymaniem w niej pracy (Wziątek-Staśko i in., 2022, s. 128).

Niniejszy projekt badawczy zakładał identyfikację zależności pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym nauczycieli a dzieleniem się przez nich wiedzą w zależności od etapu edukacyjnego, na którym świadczą oni usługi edukacyjne. Polski system oświaty zakłada funkcjonowanie etapów edukacyjnych, na które składają się:

- szkoły podstawowe podzielone na dwa etapy kształcenia: klasy I–III (dla dzieci w wieku 7–10 lat) oraz klasy IV–VIII (dla dzieci w wieku 10–15 lat);
- szkoły ponadpodstawowe, które dzielą się na następujące podtypy: czteroletnie liceum ogólnokształcące, pięcioletnie technikum, trzyletnią branżową szkołę I stopnia, trzyletnią szkołę specjalną przysposabiającą do pracy, dwuletnią branżową szkołę II stopnia, szkołę policealną dla osób posiadających wykształcenie średnie lub wykształcenie średnie branżowe o okresie nauczania nie dłuższym niż 2,5 roku (Ustawa, 2016, art. 18.1).

---

### **Konteksty zaangażowania organizacyjnego oraz dzielenia się wiedzą**

---

#### **Zaangażowanie organizacyjne**

W dobie transformacji oraz zmian w zarządzaniu szkołami coraz bardziej liczy się z jednej strony dzielenie się zasobami, szczególnie wiedzą, a z drugiej potencjał nauczycieli oraz ich zaangażowanie (Demirel

i Göç, 2013; Limon, 2022) w wykonywanie powierzonych zadań. Zaangażowanie organizacyjne to pojęcie wielowymiarowe, obejmujące identyfikację jednostki z celami i wartościami organizacji, pragnienie przynależności do organizacji oraz gotowość do działania na rzecz realizacji jej celów poprzez poczucie lojalności względem niej (Wziątek-Staśko i in., 2022, s. 46).

Zaangażowanie organizacyjne skupia się na przywiązaniu pracownika do organizacji i identyfikacji z nią (Porter i in., 1974) oraz jego indywidualnych dyspozycjach do włączania się w działania pozwalające na realizację celu (Becker, 1960). Łączy się także z oddaniem dla pełnionej roli zawodowej (Kahn, 1990). Definiuje się je jako rezultat zaangażowania pracownika, który określa podejście do organizacji i siłę jego więzi z zatrudniającą go firmą (Saks, 2006). To także stan, w którym pracownik identyfikuje się z konkretną organizacją oraz jej celami i chciałby utrzymać członkostwo w tej organizacji (Tolentino, 2013).

Rozwój i postęp w badaniach nad zaangażowaniem organizacyjnym pozwolił na zdefiniowanie go jako pojęcia wielowymiarowego (Adamska-Chudzińska, 2015, s. 46). Obecnie wiodącym (Cohen, 2007, s. 337; Ghosh i Swamy, 2014, s. 5; Love i Stemer, 2022), podejściem jest koncepcja opracowana przez Meyera i Allen (1991). Zgodnie z opinią autorów, zaangażowanie organizacyjne odzwierciedla co najmniej trzy stany psychiczne, którym odpowiadają dane zachowania w pracy: (1) przywiązanie afektywne do organizacji, (2) postrzegane koszty opuszczenia organizacji oraz (3) obowiązek pozostania w organizacji. Na podstawie powyższych kwestii zostały wyodrębnione komponenty zaangażowania organizacyjnego: zaangażowanie afektywne (ang. affective commitment), zaangażowanie trwania (ang. continuance commitment) oraz zaangażowanie normatywne (ang. normative commitment) (Meyer i Allen, 1991).

Zaangażowanie afektywne oznacza przywiązanie emocjonalne pracownika do organizacji. Jest to również stopień, w jakim odczuwa on potrzebę podejmowania działań w ramach organizacji, a także wyraża wobec niej emocjonalny stosunek o pozytywnym nastawieniu (Moczydłowska, 2013, s. 164). Zaangażowanie trwania jest wynikiem postrzeganych kosztów opuszczenia organizacji. W praktyce oznacza, że pracownik wykonuje zadania, które są przypisane jego stanowisku pracy ze względu na ewentualne koszty, które są związane z zaprzestaniem wykonywania danej czynności. Natomiast zaangażowanie normatywne odnosi się do norm społecznych określających poziom lojalności pracownika wobec organizacji, jego poczucie zobowiązania oraz wierność wobec danej organizacji (Demirel i Göç, 2013), a także odzwierciedla stopień oddania organizacji i jest powiązane z obowiązującymi normami społecznymi (Łochnicka, 2015, s. 319). Zaangażowanie organizacyjne jest więc pojęciem wielowymiarowym, obejmującym identyfikację jednostki z celami i wartościami organizacji, pragnienie przynależności do niej oraz gotowość do działania na rzecz realizacji jej celów poprzez poczu-

cie lojalności względem niej. Należy jednak podkreślić, że zaangażowanie jest postrzegane przez badaczy jako konstrukt odmienny od motywacji i zadowolenia z pracy.

## **Dzielenie się wiedzą**

Dzielenie się wiedzą to proces obecny w życiu człowieka od zarania dziejów i na każdym etapie życia. Wiedza jest przekazywana dzieciom przez rodziców już od najmłodszych lat, one ją absorbują i następnie wykorzystują (Leja i Stasiak, 2010). W latach przed-szkolnych i szkolnych uczniowie przyswajają wiedzę kierowani przez nauczycieli, a także udostępniają ją pomiędzy sobą. W późniejszych latach życia i kariery zawodowej dzielenie się nią nabiera coraz większego znaczenia, zarówno dla jednostek, jak i całych zbiorowości. W erze danych i informacji aktywne oraz dobrowolne dzielenie się wiedzą jest bardzo poszukiwaną wartością cenioną przez pracodawców (Krok, 2014), w szczególności instytucji edukacyjnych, gdzie podstawowym zadaniem jest poszukiwanie, wymiana, łączenie i wykorzystanie wiedzy (Michalik, 2019, s. 214).

Podwalinę zarządzania organizacją stanowi dzielenie się wiedzą (Zhang i Liu, 2021). Opierając się na komunikacji i interakcji pomiędzy członkami organizacji, służy realizacji wspólnych zadań lub rozwiązywaniu problemów i jest sposobem na podniesienie efektywności indywidualnego uczenia się dla poprawy wydajności organizacji (Li i in., 2014, s. 749). Dzielenie się wiedzą zakłada przekazywanie i otrzymywanie wiedzy, co wiąże się z wyróżnieniem dwóch stron tego procesu. Jest świadomym, dobrowolnym działaniem osoby posiadającej wiedzę, która staje się wspólna dla nadawcy i odbiorcy (de Garcia i in., 2022, lpe, 2003). Dzielenie się wiedzą jest interakcją społeczną, która prowadzi do wymiany doświadczeń i umiejętności ze współpracownikami, a także stymuluje krytyczne myślenie i kreatywność (Cavaliere i in., 2015, s. 1127). To także zachowanie indywidualne, które charakteryzuje się wzajemnością, prowadząc do przemienności w przyjmowaniu ról nadawcy oraz odbiorcy wiedzy (Morawski, 2017, s. 81). Dzielenie się wiedzą to dwustronny proces społeczny, zakładający interakcje pomiędzy jego uczestnikami, odbywający się w sposób świadomy i dobrowolny, oparty na wzajemności i zaangażowaniu, w którym wiedza staje się wspólna dla obu stron, w celu rozwiązywania problemów i rozwijania nowych pomysłów, z korzyścią dla jednostki, grupy i organizacji (Wziątek-Staśko i in., 2022, s. 33).

Ogniwami dzielenia się wiedzą są poszukiwanie źródeł wiedzy, przyswajanie nowej (w tym: pogłębianie, weryfikacja własnej wiedzy) oraz jej przekazywanie (Zheng, 2017, s. 52). Poszukiwanie polega na rozpoznawaniu źródeł wiedzy wewnętrznych oraz zewnętrznych, pochodzących z otoczenia organizacji (Probst i in., 2002, s. 83). Przyswajanie nowej obejmuje transfer wiedzy ze źródła do zasobów wewnętrznych (Kraaijenbrinka i in., 2005, s. 5), przy czym następuje ocena posiadanej wiedzy oraz jej uzupełnienie i po-

głębianie. Z jednej strony ma tu miejsce przekazanie wiedzy, a z drugiej jej przyjęcie, które umożliwia absorpcję zgodnie z regułą sprzężenia zwrotnego (van den Hoof i de Ridder, 2004, s. 126). Podstawowym warunkiem skutecznego dzielenia się wiedzą z punktu widzenia obu stron tego procesu jest komunikacja. Następuje ono w wyniku interakcji komunikacyjnych, które są niezbędne przy przekazywaniu wiedzy ukrytej oraz przy zmianie ukrytej w jawną, a także podczas przekształcania wiedzy jednostki w organizacyjną. Poziom dzielenie się wiedzą w nowoczesnych organizacjach warunkuje więc ich sukces poprzez osiągnięte korzyści indywidualne i organizacyjne (Wziątek-Staśko i Michalik, 2022, s. 83–84).

---

## **Zaangażowanie organizacyjne a dzielenie się wiedzą**

---

Badanie przeprowadzone przez Wziątek-Staśko, Lenart-Gansiniec oraz Michalik (2022) dowiodło, że zaangażowanie organizacyjne łączy się z dzieleniem się wiedzą. Nauczyciele mają wysoką świadomość znaczącej roli działań związanych z dzieleniem się wiedzą dla rozwoju i funkcjonowania instytucji edukacyjnych, lecz wysoka efektywność tego procesu jest możliwa wtedy, gdy utrzymuje się istotne zaangażowanie intelektualne, merytoryczne oraz emocjonalne pracowników.

Wyniki badań literaturowych pozwoliły na postawienie pytania badawczego: czy etap edukacyjny ma znaczenie dla relacji pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym a dzieleniem się wiedzą? Na podstawie pytania badawczego sformułowano trzy hipotezy badawcze w następującym brzmieniu:

- H1. Etap edukacyjny, na którym pracują nauczyciele, moderuje zależność pomiędzy zaangażowaniem afektywnym a dzieleniem się wiedzą;
- H2. Etap edukacyjny, na którym pracują nauczyciele, moderuje zależność pomiędzy zaangażowaniem trwania a dzieleniem się wiedzą;
- H3. Etap edukacyjny, na którym pracują nauczyciele, moderuje zależność pomiędzy zaangażowaniem normatywnym a dzieleniem się wiedzą.

---

## **Metodyka badań empirycznych**

---

Jako narzędzie badawcze w badaniach ilościowych zastosowano kwestionariusz ankiety. Pytania sformułowano, dając możliwość odniesienia się do stwierdzeń: „nie zgadzam się”, „raczej się nie zgadzam”, „nie mam zdania”, „raczej się zgadzam”, „zgadzam się”. W procesie gromadzenia danych ankietowych wykorzystano kwestionariusz ankiety udostępniony za pomocą poczty elektronicznej w formularzu Google oraz dostarczony w sposób tradycyjny, w wersji papierowej, podczas spotkań z respondentami.

Kwestionariusz składał się z 8 pytań metryczki oraz 32 stwierdzeń. Wstęp ankiety zawierał prośbę o wzięcie udziału w badaniu oraz instrukcję wypełniania kwestionariusza. Pierwsza część dotyczyła danych charakteryzujących respondentów (płeć oraz

poziom wykształcenia, stopień awansu zawodowego oraz staż pracy pedagogicznej), a także zmiennej moderującej, charakterystycznej dla szkół, które dotyczą etapu edukacyjnego, na jakim uczy badany. W drugiej części skupiono się na stwierdzeniach dotyczących zaangażowania organizacyjnego, w rozbiciu na zaangażowanie afektywne, trwania oraz normatywne. Każdy z komponentów zaangażowania organizacyjnego zawierał 8 stwierdzeń, czyli łącznie 24. Część trzecia dotyczyła stwierdzeń związanych z obszarem dzielenia się wiedzą w odniesieniu do przekazywania (4 stwierdzenia) oraz odbierania (4 stwierdzenia) wiedzy.

Badaniami empirycznymi zostały objęte osoby zatrudnione na stanowisku nauczyciela w szkołach określonych w art. 2 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 Prawo oświatowe (Ustawa, 2016): szkoły podstawowe, ponadpodstawowe oraz artystyczne. Wybór respondentów był doбором celowym (Miszczak i Walasek, 2013) w populacji nauczycieli śląskich szkół. Polegał on na doborze jednostek do próby zgodnie z zasadą dostępności i różnorodności. Nie zostały zastosowane procedury losowania, lecz procedury oparte na decyzjach bazujących na znajomości badanej populacji. Z uwagi na znajomość środowiska nauczycielskiego, dopuszczono również możliwość zastosowania doboru wygodnego, czyli wybrania osób z grona współpracowników oraz znajomych.

Dla badanej próby przyjęto poziom istotności 95%, maksymalny błąd pomiaru na poziomie 5% dla frakcji standardowej 0,5. Wyliczona liczebność próby, dla liczebności populacji nauczycieli w Polsce określonej na 695 933 (Raport SIO – dostęp otrzymany przez Autorki 20.09.2019 roku), wynosi 384 osoby. Wyniki

badania, które zostało przeprowadzone na próbie o liczbie nie mniejszej niż minimalna liczebność próby spełniają założenia, które zostały nałożone poprzez zadane parametry. Badaniem zostały objęte 494 osoby, z jednorodnej populacji – nauczycieli. Z uwagi na fakt, że wielkość próby zależy między innymi od stopnia jednorodności populacji, liczba osób, które powinny zostać podane badaniom, uznano za optymalną.

### Wyniki badań empirycznych

Pierwsza część analizy dotyczyła charakterystyki grupy badanej pod względem demograficznym. Przedstawiono rozkład częstości dla wszystkich zmiennych kategoryalnych. Dla zmiennych ciągłych obliczono wartości średnie, odchylenia standardowe oraz minimalne i maksymalne wyniki. Założenie o normalnym rozkładzie analizowanych zmiennych zweryfikowano za pomocą testu Kołmogorowa–Smirnowa. Ze względu na zanotowane istotne statystycznie odchylenia od rozkładu normalnego, w kolejnych analizach wykorzystano metodę bootstrappingu.

Etap edukacyjny, na którym nauczały osoby badane, analizowano jako moderator zależności pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym a dzieleniem się wiedzą. Analizy dotyczące efektów moderacji przeprowadzono na podstawie makro Hayesa (Hayes, 2022) w modelu nr 1. Interpretację otrzymanych efektów interakcyjnych przeprowadzono na podstawie analizy efektów prostych w analizie regresji.

W badaniu ilościowym wzięły udział 494 osoby. Ich charakterystyka została przedstawiona w tabeli 1.

Na podstawie elementów struktury badanej populacji takich jak: płeć, wiek, stopień awansu zawodowego

**Tabela 1**  
Charakterystyka respondentów

Element struktury badanej populacji	Cecha charakterystyczna	Liczba respondentów	Wartość procentowa badanej populacji
Płeć	Kobieta	401	81,2%
	Mężczyzna	93	18,8%
Wiek	20–30 lat	54	10,9%
	31–40 lat	123	24,9%
	41–50 lat	183	37,1%
	51–60 lat	109	22,1%
	Ponad 60 lat	25	5,0%
Stopień awansu zawodowego	Nauczyciel dyplomowany	287	58,1%
	Nauczyciel mianowany	78	15,8%
	Nauczyciel kontraktowy	79	16,0%
	Nauczyciel początkujący	50	10,1%
Staż pracy pedagogicznej	Powyżej 21 lat	213	43,2%
	11–20 lat	59	11,9%
	6–10 lat	140	28,3%
	1–5 lat	70	14,2%
	Do 1 roku	12	2,4%

Źródło: opracowanie własne.

## Zaangażowanie organizacyjne a dzielenie się wiedzą...

oraz staż pracy pedagogicznej nauczycieli w Polsce stwierdzono, że struktura procentowa danych zebranych podczas przeprowadzonych badań jest zbieżna ze strukturą procentową danych uzyskanych z Systemu Informacji Oświatowej. Rozkład częstości dla etapu edukacyjnego, na którym uczyły osoby badane, kształtuje się następująco: na pierwszym etapie edukacyjnym (edukacja wczesnoszkolna – klasy I–III) szkoły podstawowej pracuje 131 nauczycieli (26,5% badanej populacji), na drugim etapie edukacyjnym (klasy IV–VIII szkoły podstawowej) – 109 nauczycieli (22,1% badanej populacji), natomiast na trzecim etapie edukacyjnym (licea, technika, branżowe szkoły oraz szkoły policealne) – 254 (51,4% badanej populacji).

Obliczenia wykonano w programie IBM SPSS Statistics. W tabeli 2 przedstawiono statystyki opisowe dla analizowanych zmiennych, tj. wartości średnie, odchylenia standardowe, mediany, minimalne i maksymalne wartości. Zestawienie uzupełniono testem Kołmogorowa–Smirnowa weryfikującym założenie

o normalnym rozkładzie analizowanych zmiennych.

Zanotowano istotne statystycznie odchylenia od rozkładu normalnego w zakresie wszystkich analizowanych zmiennych. Wartości testu Kołmogorowa–Smirnowa powyżej 0,05 potwierdzają spełnienie założenia o rozkładzie normalnym. W związku z tym wynik istotny statystycznie dla tego testu wskazuje na brak zgodności z rozkładem normalnym. Istotność statystyczna w przypadku zaangażowania trwania wynosi 0,008, a w przypadku zaangażowania normatywnego 0,028, co może wskazywać, że wynik testu może być wynikiem przypadkowym. Wobec powyższego kolejne analizy zostały przeprowadzone z wykorzystaniem metody bootstrappingu.

W celu zweryfikowania czy etap edukacji, na którym pracowały osoby badane, był moderatorem zależności pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym a dzieleniem się wiedzą, przeprowadzono analizę moderacji przy wykorzystaniu makro procesu Hayes w modelu nr 1 (Hayes, 2022). Każdy wymiar zaangażo-

**Tabela 2**

Statystyki opisowe dla analizowanych zmiennych przedziałowych

Zmienne	M	SD	min	max	Z	p
<b>Zaangażowanie organizacyjne</b>						
afektywne	28,91	7,03	8	40	0,08	0,001
trwania	25,97	5,18	10	38	0,07	0,008
normatywne	23,75	4,46	12	36	0,06	0,028
<b>Dzielenie się wiedzą</b>						
przekazywanie wiedzy	15,72	3,52	4	20	0,12	0,001
odbiór wiedzy	16,38	3,40	4	20	0,14	0,001

Uwaga. M – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; min – wartość minimalna; max – wartość maksymalna; Z – wartość testu Kołmogorowa–Smirnowa; p – istotność statystyczna.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3**

Wartości testów interakcyjnych otrzymane w analizie moderacji. Etap edukacji jako moderator zależności pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym a dzieleniem się wiedzą

		<b>Zaangażowanie organizacyjne</b>							
Dzielenie się wiedzą	Etap edukacyjny	t	p	t	p	t	p	t	p
		afektywne		trwania		normatywne		ogółem	
Przekazywanie wiedzy	II: starsze klasy szkoły podstawowej	0,97	0,332	0,06	0,954	2,82	0,005	1,29	0,197
	III: szkoły ponadpodstawowe	0,85	0,397	0,78	0,435	2,43	0,015	1,45	0,148
Odbieranie wiedzy	II: starsze klasy szkoły podstawowej	-0,31	0,575	0,47	0,641	3,06	0,002	0,87	0,383
	III: szkoły ponadpodstawowe	-1,46	0,144	-0,39	0,700	1,90	0,058	-0,42	0,673
Ogółem	II: starsze klasy szkoły podstawowej	0,36	0,715	0,28	0,779	3,20	0,001	1,19	0,234
	III: szkoły ponadpodstawowe	-0,34	0,737	0,23	0,818	2,37	0,018	0,58	0,565

Uwaga. t – wartość testu istotności statystycznej efektu interakcyjnego; p – istotność statystyczna.

Źródło: opracowanie własne.

wania organizacyjnego i każdy wskaźnik dzielenia się wiedzą analizowano w odrębnym modelu. Nauczanie na pierwszym etapie edukacyjnym analizowano jako kategorię odniesienia. W tabeli 3 przedstawiono otrzymane wartości testów interakcyjnych wraz z istotnością statystyczną.

Otrzymano istotne statystycznie efekty interakcyjne pomiędzy etapem edukacyjnym a zaangażowaniem normatywnym w modelach, w których jako zmienną wyjaśnianą analizowano przekazywanie wiedzy, odbiór wiedzy i ogólny poziom dzielenia się wiedzą. Wartości testu istotności statystycznej efektu interakcyjnego przyjmują wartości 1,90–3,20, co świadczy o zauważalnej relacji pomiędzy zaangażowaniem normatywnym a dzieleniem się wiedzą. Dotyczy to zwłaszcza interakcji pomiędzy zaangażowaniem normatywnym a dzieleniem się wiedzą w starszych klasach szkół podstawowych, czyli na drugim etapie edukacyjnym, gdzie wynik testu przyjął wartość 3,20. Analiza wyników pozwala również na stwierdzenie, że relacja pomiędzy zaangażowaniem trwania a dzieleniem się wiedzą jest bardziej widoczna w przypadku odbierania wiedzy w starszych klasach szkoły podstawowej. Wartości testów interakcyjnych otrzymane w analizie moderacji wskazują na fakt, że wskaźnik relacji pomiędzy zaangażowaniem trwania a dzieleniem się wiedzą przyjmuje najwyższe wartości w przypadku nauczycieli starszych klas szkół podstawowych.

W przypadku efektów interakcyjnych pomiędzy zaangażowaniem afektywnym oraz trwania a etapem edukacyjnym istotność statystyczna wskazuje na nieistotny związek pomiędzy tymi zmiennymi. W przypadku badanej populacji etap edukacyjny, na którym pracują respondenci, ma znikomy wpływ na ich zaangażowanie afektywne oraz trwania.

Dalsze obliczenia zostały więc przeprowadzone dla zaangażowania normatywnego. Aby zinterpretować otrzymane efekty interakcyjne przeprowadzono analizę efektów prostych za pomocą analizy regresji. Wyniki przestawiono w tabeli 4.

Istotne statystycznie dodatnie zależności pomiędzy zaangażowaniem normatywnym a wszystkimi wskaź-

nikami dzielenia się wiedzą stwierdzono w grupie nauczycieli pracujących w starszych klasach szkół podstawowych oraz szkołach ponadpodstawowych. Najwyższą wartość wskaźnik przyjmuje dla II etapu edukacyjnego, czyli wśród nauczycieli starszych klas szkół podstawowych. W tym przedziale przekazywanie wiedzy przyjmuje wartość 0,3, natomiast odbiór wiedzy przyjmuje wartość 0,36. Wynika z tego, że dla zaangażowania normatywnego, związanego z lojalnością i poczuciem obowiązku, dzielenie się wiedzą ma największe znaczenie wśród nauczycieli starszych klas szkół podstawowych. Nieznacznie niższe są wskaźniki dla III etapu edukacyjnego: tu wskaźnik wynosi 0,21, zarówno dla przekazywania, jak i odbierania wiedzy, czyli obowiązkowość i lojalność nauczycieli szkół ponadpodstawowych jest jednym z determinantów dzielenia się wśród nich wiedzą, zarówno przekazywania swojej, jak i odbierania jej od innych nauczycieli.

W grupie nauczycieli pracujących w przedszkolach lub w edukacji wczesnoszkolnej nie stwierdzono statystycznie istotnej zależności pomiędzy zaangażowaniem normatywnym a dzieleniem się wiedzą.

## Wnioski

Wyniki badań wskazują, że zaangażowanie organizacyjne ma znaczenie dla dzielenia się wiedzą w instytucjach edukacyjnych. Biorąc pod uwagę moderator w postaci etapu edukacyjnego, na którym pracują nauczyciele, okazało się, że relacja ta ma przede wszystkim znaczenie dla zaangażowania normatywnego, oznaczającego poziom lojalności nauczyciela, jego poczucie zobowiązania oraz wierność wobec swojej szkoły. Zależność ta jest szczególnie wyraźna w przypadku zaangażowania normatywnego pracujących w starszych klasach szkół podstawowych oraz we wszystkich typach szkół ponadpodstawowych. Przy czym najwyższym wskaźnikiem relacji charakteryzuje się II etap edukacyjny. Wynika z tego, że w badanej grupie, wśród nauczycieli starszych klas szkół podstawowych najsilniej widać relację pomię-

**Tabela 4**

*Wyniki analizy efektów prostych dotyczących interakcji pomiędzy zaangażowaniem normatywnym a etapem edukacyjnym*

Dzielenie się wiedzą	Etap edukacyjny	B	p
Przekazywanie wiedzy	I: przedszkole/edukacja wczesnoszkolna	-0,05	0,460
	II: starsze klasy szkoły podstawowej	0,30	0,001
	III: szkoły ponadpodstawowe	0,21	0,002
Odbiór wiedzy	I: przedszkole/edukacja wczesnoszkolna	-0,02	0,792
	II: starsze klasy szkoły podstawowej	0,36	0,001
	III: szkoły ponadpodstawowe	0,21	0,003
Ogółem	I: przedszkole/edukacja wczesnoszkolna	-0,04	0,615
	II: starsze klasy szkoły podstawowej	0,36	0,001
	III: szkoły ponadpodstawowe	0,21	0,003

Uwaga. B – standaryzowane; p – istotność statystyczna.

Źródło: opracowanie własne.

dzy zaangażowaniem normatywnym a dzieleniem się wiedzą.

Hipoteza badawcza H1: Etap edukacyjny, na którym pracują nauczyciele, moderuje zależność pomiędzy zaangażowaniem afektywnym a dzieleniem się wiedzą – nie została potwierdzona.

Hipoteza H2: Etap edukacyjny, na którym pracują nauczyciele, moderuje zależność pomiędzy zaangażowaniem trwania a dzieleniem się wiedzą – nie została potwierdzona.

Hipoteza H3: Etap edukacyjny, na którym pracują nauczyciele, moderuje zależność pomiędzy zaangażowaniem normatywnym a dzieleniem się wiedzą – została częściowo potwierdzona.

Przyczyny determinujące nieistotny statystycznie wskaźnik powiązania zaangażowania organizacyjnego z dzieleniem się wiedzą wśród nauczycieli edukacji przedszkolnej i wczesnoszkolnej stanowią interesujący obszar dalszej eksploracji badawczej.

Kontekst prowadzonych w niniejszym artykule dywagacji eksponował zależność między dwoma kategoriami badawczymi: zaangażowaniem organizacyjnym oraz dzieleniem się wiedzą. Warto pamiętać, iż zarówno jedna, jak i druga stanowią odrębne parametry pozostające pod nieustannym wpływem szeregu różnych zmiennych. Wpływ ten może w istotny sposób modyfikować interakcję występującą między przedmiotowymi, poddanymi badaniu w niniejszym opracowaniu, kategoriami. Stopień zaangażowania może być determinowany przez poziom: zaufania wewnątrzorganizacyjnego, motywacji do pracy, satysfakcji z niej, skuteczności systemu komunikowania się, ale też przez poczucie sprawiedliwości czy standardy przywództwa. Pozytkiwanie oraz dzielenie się wiedzą mogą być zależne od indywidualnych potrzeb i wartości, atrakcyjności informacji, ich wagi w danym momencie, skuteczności metod wywierania wpływu (perswazji oraz manipulacji), poziomu zaufania do identyfikowanych treści, tak istotnego w świecie cyfrowym itp. Zakres tematyczny eksplorowany w niniejszym artykule stanowi jedynie pewien wycinek odnoszący się do obszaru edukacji – jakże jednak ważnej w procesie kształcenia społeczeństwa przyszłości.

## Ograniczenia i kierunki przyszłych badań

Badania zostały przeprowadzone na reprezentatywnej grupie badawczej, zawierają jednak ograniczenia, które wyznaczają kierunki przyszłych analiz.

Zakres geograficzny badania obejmował województwo śląskie. W związku z tym ustalenia mogą mieć ograniczoną możliwość uogólnienia na pozostałe części Polski lub na cały kraj. Warto poszerzyć badanie, włączając respondentów z innych regionów. Interesujące poznawczo byłyby również opinie nauczycieli z innych krajów. Na podstawie elementów struktury badanej populacji takich jak: płeć, wiek, stopień awansu zawodowego oraz staż pracy pedagogicznej nauczycieli w Polsce stwierdzono, że struktura procentowa danych zebranych podczas przeprowadzonych

badania jest zbieżna ze strukturą procentową danych uzyskanych z Systemu Informacji Oświatowej. Nie daje to jednak podstawy do uogólnienia wyników badania przeprowadzonego na przyjętej próbie na całą populację generalną. Badano nauczycieli, czyli grupę zawodową charakteryzującą się wysokim poziomem wykształcenia oraz etyką zawodową. W przypadku badania pracowników zatrudnionych w organizacjach innych branż, wyniki powinny zostać poddane ponownej weryfikacji.

W świetle przeprowadzonych badań dzielenie się wiedzą okazało się być kategorią zależną od poziomu zaangażowania organizacyjnego nauczycieli, a jego moderatorem jest etap edukacyjny, na którym pracują respondenci. Zagadnienie to jest jednak obszarem niezagospodarowanym badawczo, zwłaszcza przy tworzeniu takich realiów pracy, które będą sprzyjały zaangażowaniu organizacyjnemu nauczycieli oraz ułatwiały im dzielenie się wiedzą. Daje to więc podstawę do dalszej eksploracji przedmiotowego zagadnienia.

## Bibliografia

- Adamska-Chudzińska, M. (2015). Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 8(944), 45–55. <https://doi.org/10.15678/ZNU-EK.2015.0944.0804>
- Almahri, K. S. i Wahab, S. A. (2023). Mediating of organizational commitment to transformational leadership on job performance. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(10), 1–7. <http://doi.org/10.37502/IJSMR.2023.61001>
- Amin, M. S. (2022). Organizational commitment, competence on job satisfaction and lecturer performance: Social learning theory approach. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 40–56. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.156>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–42. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Cavaliere, V., Lombardi, S. i Giustiniano, L. (2015). Knowledge sharing in knowledge-intensive manufacturing firms. An empirical study of its enablers. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1124–1145. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2014-0538>
- Chang, K., Kuo, C. C., Su, M. i Taylor, J. (2013). Disidentification in organisation (DiO) and its role in the workplace. *Industrial Relations*, 68(3), 479–506. <https://doi.org/10.7202/1018437ar>
- Chouikha, M. B. i Dakhli, S. (2012). The dimensions of knowledge sharing. *MCIS 2012 Proceedings*, 16. <http://aisel.aisnet.org/mcis2012/16>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2007.05.001>
- Demirel, Y. i Göç, K. (2013). The impact of organizational commitment on knowledge sharing. *1st Annual Interdisciplinary Conference, AIIC* (s. 954–963).
- Deng, H., Duan, S. X. i Wibowo, S. (2023). Digital technology driven knowledge sharing for job perform-



ance. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 404–425. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0637>

Dharmanegara, I. B. A., Sitiari, N. W. i Adelina, M. E. (2016). The impact of organizational commitment, motivation and job satisfaction on civil servant job performance in state plantation Denpasar. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(2), 41–50. [www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue2/Version-2/E018224150.pdf](http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue2/Version-2/E018224150.pdf)

Garcia, P. S., de, Oliveira, M. i Brohman, K. (2022). Knowledge sharing, hiding and hoarding: how are they related? *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 339–351. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1774434>

Ghosh, S. i Swamy, D. R. (2014). A literature review on organizational commitment – A comprehensive summary. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 4(12–1), 4–14.

Hayes, A.F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. A regression-based approach* (wyd. 3). Guilford Press.

Hooff, B., van den i Ridder, J.A., de (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359. <https://doi.org/10.1177%2F1534484303257985>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Kraaijenbrinka, J., Wijnhoven, A. F. i Groen, A. J. (2005). Do knowledge sources matter? Exploring the effect of knowledge sources on knowledge integration processes. W: *Proceedings (CD-ROM) of The Sixth European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities (OKLC)*.

Krok, E. (2014). Dzielenie się wiedzą wśród studentów. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 38(1), 159–168.

Leja, K. i Stasiak, S. (2010). Wyniki w nauce a postrzeganie i praktykowanie dzielenia się wiedzą wśród uczniów i studentów. *e-mentor*, 3(35), 4–11. <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/35/id/748>

Lenart-Gansiniec, R. i Michalik, I. (2018). Zaangażowanie organizacyjne a dzielenie się wiedzą – systematyczny przegląd literatury. W: R. Dorczak (red.), *Wybrane zagadnienia zarządzania i przywództwa edukacyjnego* (s. 79–93). Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Li, G., Liu, X., Shang, Y.F. i Xi, Y. (2014). Leader feedback and knowledge sharing: A regulatory focus theory perspective. *Journal of Management & Organization*, 20(6), 749–763. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.53>

Limon, I. (2022). Relationship between empowering leadership and teachers job performance: Organizational commitment as mediator. *Journal of Theoretical Educational Science*, 15(1), 16–41. <https://doi.org/10.30831/akueg.945201>

Love, K. G. i Stemer, A. P. (2022). Commitment to the university as defined by the Allen and Meyer Model: Student-athlete versus nonstudent-athlete differences. *Journal of College Student Retention: Research, Theory &*

*Practice*, 23(4), 799–814. <https://doi.org/10.1177/1521025119879885>

Łochnicka, D. (2015). Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, XCIV(94), 317–334.

Meyer, J. P. i Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Michalik, I. (2019). Postrzeganie istoty dzielenia się wiedzą wśród nauczycieli XXI wieku. *ZN WSH Zarządzanie*, 20(1), 213–227.

<https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.2432>

Miszczak, A. i Walasek, J. (2013). Techniki wyboru próby badawczej. *Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, 2(6), 100–108.

Moczydłowska, J. (2013). Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne. *Mysł Ekonomiczna i Polityczna*, 4(43), 162–171.

Mohajan, H. K., Islam, S. i Shome, F. (2017). Knowledge sharing enhances knowledge management environment and efficiency. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 5(2), 78–82.

Morawski, M. (2017). *Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Nguyen, N. P., Ngo, L. V., Bucic, T. i Nguyen, D. P. (2018). Cross-functional knowledge sharing, coordination and firm performance: The role of cross-functional competition. *Industrial Marketing Management*, 71, 123–134. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.014>

Nguyen, T. M. i Prentice, C. (2022). Reverse relationship between reward, knowledge sharing and performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(4), 516–527. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1821588>

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. i Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>

Probst, G., Raub, S. i Romhardt, K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Wolters Kluwer.

Rodriguez-Rad, C. i Sánchez del Río-Vázquez, M-E. (2023). The relevance of participation behavior, organizational commitment, and attitudinal loyalty to the management of professional associations. *Journal of Business Research*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113324>

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Silva, P., Moreira, A.C. i Mota, J. (2023). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92–111. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0213>

Suleman, A.-R., Bingab, B. B. B., Boakye, K. O. i Sam-Mensah, R. (2022). Job rotation practices and employees performance: Do job satisfaction and organizational commitment matter? *SEISENSE Business Review*, 2(1), 13–27. <https://doi.org/10.33215/sbr.v2i1.730>

Tolentino, R. C. (2013). Organizational commitment and job performance of the academic and administrative

## Zaangażowanie organizacyjne a dzielenie się wiedzą...

personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 15(1), 51–59.

Ustawa. (2016). Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz. U. z 2017 poz. 59). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20170000059>

Wziątek-Staśko, A., Lenart-Gansiniec, R. i Michalik, I. (2022). *Organizational commitment and knowledge sharing in contemporary companies*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003216605>

Zhang, X. i Liu, S. (2021). Understanding relationship commitment and continuous knowledge sharing in online health communities: a social exchange perspective. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 592–614. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2020-0883>

Zheng, T. (2017). A literature review on knowledge sharing. *Open Journal of Social Sciences*, 5(3), 51–58. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.53006>

**Anna Wziątek-Staśko** jest profesorem w Instytucie Ekonomii, Finansów i Zarządzania na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, doktorem habilitowanym nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Jest ekspertem w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim oraz zachowań organizacyjnych, pasjonatką neurozarządzania oraz zastosowania AI w procesie zarządzania różnorodnością pracowników w świecie cyfryzacji.

**Izabela Michalik** jest doktorem nauk społecznych w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości, dyrektorem szkoły zawodowej, trenerem liderów edukacyjnych. Jej zainteresowania badawcze związane są z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz zarządzaniem wiedzą. Jest nauczycielem akademickim na studiach podyplomowych dla nauczycieli.

## POLECAMY



### X Konferencja Naukowa „Informatyka w Zarządzaniu 2024”

W dniach 28–29 listopada 2024 roku w trybie stacjonarnym na terenie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie odbędzie się X Jubileuszowa Konferencja Naukowa „Informatyka w zarządzaniu 2024” (IwZ'2024).

Konferencja „Informatyka w zarządzaniu” to coroczne spotkanie pracowników nauki oraz zaproszonych praktyków specjalizujących się w zastosowaniach informatyki w szeroko pojętym świecie biznesu i otoczeniu społeczno-gospodarczym. Celem konferencji jest prezentacja wyników najnowszych badań nad wykorzystaniem technologii informatycznych do wspomaganie zarządzania w organizacjach oraz transformacją cyfrową w gospodarce i społeczeństwie. W tym roku organizatorzy chcą położyć szczególny nacisk na powiązanie nauki z praktyką w ww. obszarach.

Zakres tematyczny Konferencji znajduje się na stronie <https://iwz.sgh.waw.pl/>.

Konferencja IwZ'2024 będzie poprzedzona bezpłatnymi **warsztatami naukowymi** (przeznaczonymi nie tylko dla doktorantów) pt. „Pasja i mistrzostwo w pisaniu prac naukowych”. Odbędą się one **27 listopada 2024** w trybie **hybrydowym** pod przewodnictwem **prof. dr hab. Ewy Ziemby** (UE w Katowicach).

Edycja ta jest organizowana w Kolegium Analiz Ekonomicznych (KAE) SGH przez Instytut Informatyki i Gospodarki Cyfrowej KAE SGH oraz AI Lab – Międzykolegialne Centrum Sztucznej Inteligencji i Platform Cyfrowych SGH, we współpracy z Zakładem Wspomagania i Analizy Decyzji Instytutu Ekonomometrii KAE SGH, Zakładem Metod Statystycznych i Analiz Biznesowych Instytutu Statystyki i Demografii KAE SGH oraz Zakładem Algorytmów i Zastosowań Instytutu Ekonomii Matematycznej KAE SGH.

Konferencja została objęta patronatem honorowym JM Rektora SGH prof. Piotra Wachowiaka. Patronują jej też: Polskie Towarzystwo Informatyczne, Naukowe Towarzystwo Informatyki Ekonomicznej, Polska Sekcja INFORMS oraz Komitet Statystyki i Ekonomometrii PAN.

Patronat medialny – e-mentor.

**Formularz rejestracyjny** zostanie uruchomiony **15 maja 2024 roku**. Będzie na nim możliwość zgłoszenia uczestnictwa (także w warsztatach naukowych) oraz propozycji wystąpienia/referatu w postaci tematu i krótkiego abstraktu wraz z określeniem jednej z siedmiu ścieżek tematycznych. Zgłoszenia zrecenzują przewodniczący sesji. Wybrane referaty mogą zostać opublikowane w jednym ze wskazanych czasopism lub jednej z monografii II poziomu.

**Organizatorzy będą zaszczycony mogąc Państwa gościć na tym wydarzeniu w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie!**