# 10

Waldemar Walczak

# Wpływ kultury organizacyjnej na kształtowanie postaw i poziom zaangażowania studentów

## Wprowadzenie

Problematyka dotycząca zaangażowania jest wielowymiarowym zagadnieniem badawczym wymagającym kompleksowego spojrzenia na całokształt procesów i zjawisk, jakie odnoszą się do motywów zachowań, warunków środowiska pracy oraz zasad funkcjonowania ludzi w organizacji. W artykule mają zostać przedstawione rozważania identyfikujące uwarunkowania kulturowe, a także pozostałe czynniki, które oddziałują na stopień zaangażowania studentów i przyjmowane przez nich postawy. Dla wyjaśnienia złożoności omawianego tematu konieczne jest w pierwszej kolejności przybliżenie charakterystycznych cech kultury akademickiej, a następnie wyjaśnienie szeregu istotnych okoliczności oraz realiów organizacyjnych, które wpływają na poziom zaangażowania pracowników. Takie podejście jest uzasadnione faktem, że problemu odnoszącego się do zaangażowania studentów nie można analizować z pominięciem związku z postawami przyjmowanymi przez nauczycieli akademickich. W konsekwencji w pracy koncentruję się na analizie wzajemnych relacji, powiązań i zależności pomiędzy następującymi zagadnieniami: wartości kulturowe – zaangażowanie pracowników – zaangażowanie studentów. Zaprezentowane rozważania nie zawężają się do przeglądu literatury, lecz uzupełnione są spostrzeżeniami i wnioskami sformułowanymi na bazie wnikliwej obserwacji rzeczywistości organizacyjnej, mając na uwadze potrzebę dążenia do poznania prawdy na temat badanych zjawisk i analizowanych procesów.

## Kultura organizacyjna uniwersytetu – podstawowe założenia i wartości w teorii a praktyka

Kultura organizacyjna jest postrzegana jako „system założeń, wartości i norm społecznych, będących stymulatorami tych zachowań członków organizacji, które są istotne z punktu widzenia realizacji formalnie przyjętych celów" [Sikorski 1999: 234]. Akcentuje się, że swoim zakresem obejmuje ona wzór podzielanych podstawowych założeń, będących rezultatem rozwiązywania problemów zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, które wpajane są nowym członkom organizacji jako sposób myślenia i postrzegania określonych zjawisk [Sikorski 2002: 3]. Piotr Sztompka kulturę rozumie w szerokim ujęciu, jako

> zbiór podzielanych w danej zbiorowości i akceptowanych przez jej członków idei (przekonań, poglądów, opinii) oraz, co szczególnie ważne, reguł postępowania – wartości wskazujących godne cele, norm dyktujących godne sposoby osiągania celów oraz wzorców osobowych, pokazujących kim warto być [Sztompka 2014b: 7].

Kulturę akademicką określają zatem ramy ideowe i normatywne wyznaczające pole aktywności społeczności uniwersyteckiej, a także wzorce zachowań, jakie charakteryzują tę społeczność. Owe założenia i wartości kulturowe znajdują swoje poczytne miejsce w misji Uniwersytetu Łódzkiego:

> Jako wspólnota uczonych, studentów, absolwentów oraz pracowników, oparta na dialogu, Uniwersytet Łódzki nawiązuje w swej działalności do dziedzictwa wielonarodowej i wielokulturowej Łodzi. Czując się duchowym spadkobiercą tej tradycji jest miejscem, którego tożsamość budowana jest w oparciu o zasady humanizmu i demokracji. W poszukiwaniu i krzewieniu prawdy Uniwersytet Łódzki jest otwarty na świat w całym jego bogactwie i złożoności. Podstawową zasadą funkcjonowania uczelni jest jedność nauki, dydaktyki i wychowania w imię służby dobru i sprawiedliwości oraz przywiązania do uniwersalnych wartości etycznych i europejskich tradycji akademickich[1].

Mirosława Marody podkreśla, że zasada dotycząca jedności badań i kształcenia jest zgodna z poglądami Humboldta, że podstawowy cel nauki – jakim jest odkrywanie prawdy – osiągnąć można tylko poprzez prowadzenie badań naukowych. „Kształcenie studentów powinno się dokonywać w działaniu, a co za tym idzie, obejmować nie tylko przekazywanie im wiedzy, ale i sposób jej weryfikacji" [Marody 2014: 27]. Zdaniem autorki równie ważna jest rola wychowawcza i moralna odpowiedzialność

[1] Misja UŁ, http://www.uni.lodz.pl/ouni/misja [dostęp: 30.09.2014].

naukowców za społeczeństwo. Pracę nauczycieli akademickich utożsamia ze „służbą społeczną, która wymaga od człowieka uniwersytetu łączenia kultury intelektualnej z kulturą moralną" [Marody 2014: 27–28]. Zgadzając się w pełni z tymi opiniami uważam, że takie założenia kulturowe UŁ jak wspólnota oparta na dialogu, budowanie tożsamości opartej na zasadach humanizmu i demokracji, poszukiwanie i krzewienie prawdy, a także przywiązanie do wartości etycznych, zasługują na uznanie i powszechne propagowanie, a przede wszystkim muszą być bezwzględnie przestrzegane w codziennej rzeczywistości organizacyjnej.

Są one tożsame z tymi wartościami, które są głoszone w trakcie oficjalnych spotkań i konferencji naukowych. Podkreśla się, że fundamentalne wartości dla kultury akademickiej to apoteoza rozumu, racjonalności, dobrze uzasadnionej prawdy, odpowiedzialności za słowo oraz wolności poszukiwań badawczych. Za najważniejsze imperatywy moralne uznaje się: zaufanie, prawdomówność, lojalność, solidarność, wzajemność, bezinteresowność, godność i honor. P. Sztompka zaznacza, że w praktyce nie zawsze te wartości zajmują dominującą pozycję, o czym może świadczyć hasło przewodnie kongresu *Idea uniwersytetu – reaktywacja*, sugerujące konieczność odrodzenia tych wartości i norm, które uległy w ostatnich latach daleko posuniętej erozji pod wpływem inwazji na uczelnie kultury korporacji przemysłowej. Dla określenia występujących różnic posłużono się metaforami, że „w miejsce apoteozy rozumu pojawia się przedsiębiorstwo przerobu studentów, a zamiast świątyni wiedzy – administracyjny biurowiec" [Sztompka 2014a: 19].

Ewa Chmielecka wyraża podobne opinie twierdząc, że tradycyjny etos uniwersytecki uległ w ostatnich latach wyraźnemu osłabieniu zarówno w Polsce, jak i na świecie. Podaje przy tym następującą argumentację:

> zanika myślenie wedle wartości i uznanie nadrzędności wartości instrumentalnych, tj. interesów, nad autotelicznymi: poznawczymi i moralnymi. Towarzyszy temu brak troski o dobro wspólne i poczucia odpowiedzialności za własną pracę oraz przyzwolenie na łamanie norm etycznych [Chmielecka 2008: 25].

Wartości akademickie bardzo często akcentowane są w różnych kodeksach etycznych, np. z dokumentu opracowanego na Uniwersytecie Jagiellońskim można dowiedzieć się, że

> kanon uniwersytecki opiera się na 11 filarach zatytułowanych kolejno: prawda, odpowiedzialność, życzliwość, sprawiedliwość, rzetelność, tolerancja, lojalność, samodzielność, uczciwość, godność oraz wolność nauki – wolność uczonych.

Słuszne jest rozumowanie, że etos akademicki należy postrzegać jako „zbiór nie tyle spisanych, co rzeczywiście uznawanych wartości"

[Dąbrowski 2006]. Na tle poczynionych uwag rodzi się zatem pytanie: jakie reguły i zasady postępowania charakteryzują kulturę organizacyjną środowiska naukowego?

Zdzisław Chmal przedstawia biegunowo odległą ideę założeń i podstawowych wartości będących spoiwem kultury akademickiej, którą porównuje do patologii rodem z systemu feudalnego. Uważa, że młodzi naukowcy wychowywani są w karnym posłuchu, są „wyrobieni w serwilizmie" ograniczającym im swobodę myślenia, a lojalność rozumieją jako służalczość. Prawo do rozwoju zawodowego ma wyłącznie określona grupa z góry „namaszczonych". Naczelnym motywem karier jest chęć osiągnięcia samodzielnej pozycji naukowej, która oznacza, że dana osoba jest na uczelni „nie do ruszenia". Młode kadry już jako samodzielni pracownicy nauki upodabniają się do swoich starszych kolegów – mają wówczas prawo i „chcą się wymądrzać", często innych mając za nic. Dodatkowo są szczególnie wyczuleni na nagrody, mnogość pełnionych funkcji i splendory [Chmal 2013: 15–17]. Porównując przywołane opinie, można by sądzić, że wcześniej omawiane wartości kulturowe pozostają jedynie w sferze głoszonych szczytnych haseł i sloganów, a w rzeczywistości wspólnota akademicka jest bardzo podzielona. Szanując autonomię rozumowania i prawa cytowanych autorów do wyrażania własnych przemyśleń oraz sądów wartościujących nie podejmuję się oceny, które z prezentowanych stwierdzeń są bliższe rzeczywistości. Prawdą jest natomiast, że punkt widzenia jest zawsze silnie zależny od tego, jakie miejsce w danej organizacji zajmuje wypowiadający się obserwator, tj. z jakiej perspektywy postrzega określone zjawiska i procesy. Nie powinno jednak budzić najmniejszej wątpliwości zdanie, że w cytowanych opiniach brakuje rzeczy najważniejszej, a mianowicie identyfikacji źródeł i mechanizmów wpływających na przyjmowane postawy oraz wzorce zachowań, popartej merytoryczną argumentacją, która nie daje się podważyć.

Po pierwsze należy zauważyć, że jedną z podstawowych cech kultury akademickiej jest hierarchiczna struktura tworząca wyraźny podział środowiska nauczycieli akademickich na dwie odrębne grupy: pracowników samodzielnych oraz pozostałych. Wyróżniającym kryterium tego porządkowania społeczności nauczycielskiej z prawnego punktu widzenia jest posiadanie stopnia / tytułu naukowego będącego desygnatem tzw. dojrzałości i samodzielności. Jest on nie tylko wyrazem zdobytej wiedzy, umiejętności, doświadczenia i kompetencji, będąc zwieńczeniem osiągnięć naukowo-badawczych, lecz przede wszystkim przyznaje danym osobom szereg licznych uprawnień oraz przywilejów, których nie mają inni członkowie wspólnoty akademickiej. W konsekwencji mamy do czynienia między innymi z zasadą odmiennego (zróżnicowanego) traktowa-

nia w zatrudnieniu, która jest zgodna z obowiązującym prawem, gdyż wynika wprost z zapisów ustawowych.

Po drugie, analizując istotę kultury akademickiej należy uwzględniać również takie aspekty, jak: nie teoretyczne, lecz rzeczywiste przesłanki dające możliwość podjęcia pracy na uczelni, uwarunkowania i determinanty rzutujące na szanse rozwoju naukowego, udziału w projektach naukowo-badawczych, publikowania referatów w uznanych czasopismach naukowych, uczestniczenia w konferencjach, wyjazdów na zagraniczne staże, współpracy z innymi naukowcami [Walczak 2013b], a także zasady wynagradzania, wymiar pensum, liczbę prowadzonych przedmiotów, liczbę realizowanych godzin zajęć dydaktycznych oraz wieloetatowość [Walczak 2011]. Funkcjonowanie w tym środowisku charakteryzuje jednostronna, niezwykle silna i trwała zależność od arbitralnych decyzji, nastawienia i przychylności (okazywanego wsparcia bądź blokad) ze strony osób mających wyższe stopnie naukowe. Są to niezwykle ważne zagadnienia, które mają fundamentalne znaczenie dla prawidłowego zrozumienia motywów zachowań jednostek ludzkich, a przede wszystkim wartości, którymi się kierują one w swoim postępowaniu. Pomijanie tych elementów jest nieuprawnione, gdyż przedstawia istotę oddziaływania założeń kulturowych na zachowania organizacyjne [Walczak 2012a] w niepełny i wyraźnie zniekształcony sposób.

## Zaangażowanie pracowników – istota i uwarunkowania

Zaangażowanie jest zagadnieniem, które pozostaje w ścisłym związku z procesami efektywnego i skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim [Juchnowicz 2010: 34–36]. Ogólnie rzecz ujmując można powiedzieć, że zaangażowanie utożsamia się z pozytywnym nastawieniem pracowników do organizacji, w której funkcjonują. Jest ono postrzegane jako interaktywna relacja pomiędzy pracownikami a organizacją, wyrażająca się obustronną akceptacją i zrozumieniem wzajemnych potrzeb, a także oczekiwań. Podkreśla się, że zaangażowanie w efekcie doprowadza do wyzwolenia w pracownikach pewnej energii, co przekłada się na realizację powierzonych zadań na poziomie wykraczającym ponad wymagane minimum. Zaangażowanie objawia się autentycznym, a nie tylko udawanym, zadowoleniem z pracy, poczuciem odpowiedzialności, chęcią rozwoju zawodowego, identyfikowaniem się z celami organizacji, itp. Bardzo cenna refleksja zawiera się w zdaniu, że dla takich zachowań konieczne jest stworzenie pracownikom odpowiednich warunków, dzięki czemu ludzie znajdują osobiste znaczenie i motywację dla swojej pracy, otrzy-

mując przy tym pozytywne interpersonalne wsparcie ze strony kierownictwa organizacji [Mrówka 2010: 410–416]. Anna Stasiuk słusznie zauważa, że relacje międzyludzkie w organizacji oparte są przede wszystkim na współpracy przełożonych i podwładnych. Są one w głównej mierze uwarunkowane kulturowo i mają związek z atmosferą panującą w danej organizacji, wzorcami zachowań oraz zasad postępowania, które powinny się cechować otwartością, wzajemnym szacunkiem, a także zaufaniem. Należy zgodzić się z opinią, że klimat panujący wśród osób współtworzących organizację jest wypadkową ich indywidualnych i subiektywnych odczuć, które mają wpływ zarówno na wydajność pracy, jak i na zaangażowanie w wykonywane zadania [Stasiuk 2012: 76]. Dariusz Turek dodatkowo zwraca uwagę na niezwykle istotny element stwierdzając, że jedną z bardzo ważnych determinant zaangażowania w pracę stanowi subiektywne poczucie pracowników, że w swoim środowisku zawodowym są traktowani sprawiedliwie. Według autora to poczucie „sprawiedliwości organizacyjnej" ma szeroki kontekst znaczeniowy i odnosi się do praktyk rekrutacyjnych, reguł wynagradzania, sposobów motywowania, oceniania, szans rozwoju zawodowego, ścieżek kariery i awansów [Turek 2014: 97–111].

Agnieszka Wojtczuk-Turek uważa, że zaangażowanie można traktować jako wyraz pozytywnego wartościowania pracodawcy i wykonywanej pracy, co może mieć swoje podłoże w różnych czynnikach i obszarach funkcjonowania organizacji. W literaturze przedmiotu najczęściej upowszechnia się model zaproponowany przez Meyera i Allena [Marzec 2014: 44], który wyróżnia trzy wymiary (komponenty) zaangażowania:

- zaangażowanie afektywne – emocjonalne przywiązanie do pracy w danej organizacji jako efekt pozytywnych doświadczeń, będących udziałem danej osoby,
- zaangażowanie normatywne – traktowane jako poczucie zobowiązania, powinności do pozostawania w organizacji, wynikające np. z funkcjonowania reguły wzajemności,
- zaangażowanie kontynuacyjne – chęć utrzymania się w pracy, wynikająca z szacowania kosztów ekonomicznych i społecznych, związanych z odejściem z organizacji.

Warto w tym miejscu dodać, że proces emocjonalnego przywiązania do pracy wynika nie tylko z akceptacji wartości, które są cenione w danej organizacji, lecz także jest uwarunkowany względami psychologicznymi, które dotyczą zaspokajania ważnych z punktu widzenia jednostki potrzeb [Wojtczuk-Turek 2010: 22–23]. Jest to słuszna uwaga, zaangażowanie bez wątpienia pozostaje bowiem pod wpływem oddziaływania wielu różnych elementów. W popularyzowanych teoriach podkreśla się, że podstawo-

wymi czynnikami determinującymi poziom zaangażowania pracowników są:

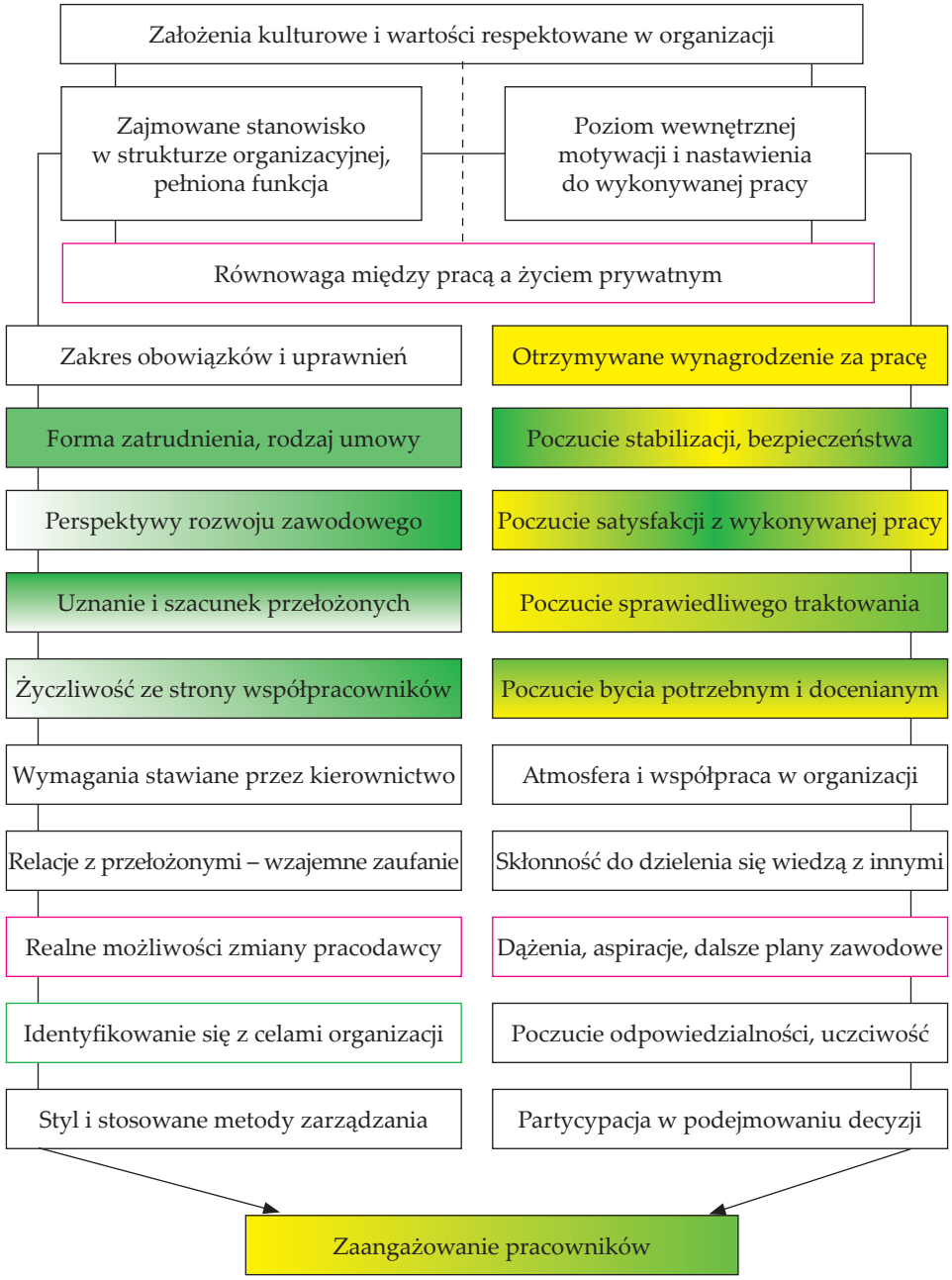
- zachowania przywódcze wyższej kadry zarządzającej,
- relacje z bezpośrednim kierownikiem,
- interesująca praca i związane z nią wyzwania,
- perspektywy rozwoju,
- udział w podejmowaniu decyzji,
- samodzielność działania,
- zespołowa kultura korporacyjna,
- dobra komunikacja wewnętrzna,
- odpowiednie warunki pracy,
- wspierające systemy i struktury.

Anna Stasiuk, powołując się na wyniki badań przeprowadzonych przez Institute for Employment Studies, zaznacza, że do podstawowych czynników, jakie zwiększają zaangażowanie pracowników, zalicza się uczestnictwo i poczucie bycia docenianym [Stasiuk 2012: 76]. Nie powinno się jednak sądzić, że inne okoliczności i elementy są mniej ważne bądź nie mają istotnego znaczenia. Rzeczywistość organizacyjna jest o wiele bardziej skomplikowana niż teorie naukowe, które nie zawsze w dostateczny sposób przedstawiają i wyjaśniają wieloaspektowość uwarunkowań rzutujących na wzorce zachowań. Co więcej, nie powinno się formułować uogólnionych wniosków w odniesieniu do przyjmowanych przez ludzi postaw bez uwzględnienia szerokiego spektrum zagadnień dotyczących specyfiki funkcjonowania i charakteru (profilu, obszaru) działalności danej organizacji. Pomijanie tych ważnych elementów jest nieuprawnione, ponieważ środowisko każdej organizacji jest odmienne. A zatem można ewentualnie podejmować próby rozpoznania najczęściej spotykanych wzorców w odniesieniu do zachowań jednostek ludzkich, jakie są charakterystyczne dla określonej grupy organizacji zaliczanych do tej samej kategorii, np. administracja samorządowa, szkolnictwo wyższe, spółki z udziałem Skarbu Państwa, policja, prokuratura, wymiar sprawiedliwości. Warto jednak pamiętać, że także w ramach danej kategorii będą występować różnice między zachowaniami członków poszczególnych instytucji. Wobec powyższego zasadne wydaje się zidentyfikowanie najważniejszych elementów, a także uwarunkowań mających wpływ na poziom zaangażowania, bez formułowania uniwersalnych reguł i zasad odnośnie do ich ważności w kontekście siły oddziaływania na przyjmowane przez ludzi wzorce zachowań. Ponadto trzeba też dostrzec oraz właściwie zrozumieć określone zjawiska występujące w praktyce, choćby takie, że przejawianie pozytywnego nastawienia, wewnętrznej motywacji do uczenia się i chęci dalszego rozwoju wcale nie oznacza, iż takie osoby

mają możliwość wykorzystania swoich kompetencji i zaangażowania się w określone przedsięwzięcia realizowane przez organizację. To wyłącznie arbitralne decyzje osób trzecich przesądzają o tym, kto zostaje przyjęty do pracy, kto ma prawo do rozwoju zawodowego, pełnienia określonych funkcji, zajmowania stanowisk, a kto będzie „skutecznie blokowany". Taka jest rzeczywistość organizacyjna, a myślenie w kategoriach zakładających, że wszystko zależy od posiadanej wiedzy, zdolności, potencjału, nastawienia i zaangażowania jest po prostu naiwne, wręcz trywialne.

Mając na względzie poczynione rozważania podjęto próbę zaprezentowania autorskiego modelu, który w systemowym ujęciu przedstawia wybrane czynniki i uwarunkowania wywierające wpływ na poziom zaangażowania pracowników. Kompleksowe podejście do rozpatrywanego problemu wymaga zaakcentowania, że wskazane poszczególne elementy nie stanowią wyizolowanych zmiennych, lecz są ściśle ze sobą powiązane i współzależne. Dodatkowo warto podkreślić, że wymienione czynniki odnoszą się zarówno do aspektów finansowych, organizacyjno-prawnych i środowiskowych warunków pracy, więzi międzyludzkich, jak i kwestii związanych z wyrażanymi odczuciami w zakresie zaspokajania indywidualnych potrzeb i oczekiwań ludzi względem organizacji. Te elementy muszą być jednakże postrzegane również poprzez pryzmat założeń kulturowych i wartości, jakie obowiązują – są na co dzień przestrzegane w danej organizacji.

Zaprezentowane na rysunku 1 wybrane czynniki, które oddziałują na stopień zaangażowania pracowników w praktyce, zależne są także od innych uwarunkowań, takich jak wcześniejsze doświadczenia zawodowe, posiadane kwalifikacje, umiejętności, zdolności, staż pracy w danej organizacji, łączenie stanowisk (funkcji), posiadanie koneksji i znajomości, dzięki którym możliwe stało się zajmowanie danego stanowiska, itp. Wymaga ponadto zaakcentowania fakt, że elementy wpływające na motywacje mają związek z systemem wyznawanych wartości oraz szeregiem odczuć i emocji, jakie są pochodną analizy porównawczej obejmującej warunki pracy i płacy, możliwości rozwoju, ścieżki kariery oraz korzyści osiągane przez inne osoby zatrudnione w tej samej organizacji. Oznacza to, że np. zadowolenie pracownika z wykonywanej pracy, identyfikowanie się z celami organizacji czy skłonność do dzielenia się wiedzą, muszą być analizowane w szerszym kontekście o charakterze przyczynowo-skutkowym. Dla jednych głównym celem pracy jest zarabianie pieniędzy, liczy się robienie kariery za wszelką ceną, a dla innych wykonywane zajęcie jest pasją, efektem zainteresowań i formą samorealizacji. Dlatego też zaangażowanie pracowników trzeba rozpatrywać w szerokiej perspektywie, pamiętając przy tym, że nie dla wszystkich osób te same czynniki




Rysunek 1. Synergiczne oddziaływanie wybranych czynników na poziom zaangażowania pracowników

Źródło: opracowanie własne

będą miały porównywalne znaczenie. Można jednak sformułować pewną uniwersalną refleksję, że wynagrodzenie jest jednym z kluczowych czynników, który będzie oddziaływał na pozostałe elementy. Trzeba bowiem pamiętać, że zaspokojenie potrzeb bytowych, przynajmniej na minimalnym poziomie zapewniającym normalną egzystencję, jest podstawowym czynnikiem, który ma zasadniczy związek z poczuciem bezpieczeństwa, a także bycia docenianym. Wynagrodzenie jest postrzegane jako wyznacznik wartości wykonywanej pracy, a stanowisko zajmowane w strukturze organizacyjnej jest elementem tożsamości, odzwierciedleniem osiągnięć zawodowych i zdobytej pozycji.

Powszechną akceptacje zyskuje pogląd, że zaufanie będące fundamentem budowania relacji międzyludzkich i spoiwem pracy zespołowej stanowi jeden z ważniejszych filarów zaangażowania. Zasadniczy problem dotyczy jednak tego, na jakich wartościach bazuje owo zaufanie i osiągnięciu jakich celów (interesów) ma służyć [Walczak 2012b]. Należy zgodzić się z opinią, że wartości są istotnym czynnikiem wzmacniającym zaangażowanie, jednakże tylko wtedy, gdy nie pozostają one w sferze deklaratywnej, lecz są powszechnie uznawane, realizowane i przestrzegane przez wszystkich członków organizacji, począwszy od naczelnego kierownictwa [Stankiewicz, Moczulska 2013: 333]. Bardzo trafne spostrzeżenia zawierają się również w zdaniu, że poczucie frustracji (będącej przeciwieństwem zaangażowania) wynika z faktu, że pracownikom na czymś zależy, a uwarunkowania organizacyjne, kulturowe oraz środowisko pracy uniemożliwiają im wykorzystanie posiadanego potencjału wiedzy, umiejętności i energii [Agnew, Royal 2012: 9]. Nie ulega wątpliwości, że główną przyczyną wywołującą silne rozgoryczenie jest uzasadnione poczucie krzywdy, niesprawiedliwego traktowania, a ponadto dostrzeganie obłudy i zakłamania, jakie prezentuje kierownictwo danej organizacji, dbające przede wszystkim o realizację swoich partykularnych interesów kosztem pozostałych członków organizacji. Takie sytuacje niestety występują – w większym bądź mniejszym natężeniu – w wielu współczesnych organizacjach, niezależnie od tego, do jakiej kategorii są one zaliczane.

Podsumowując te rozważania można powiedzieć, że zaangażowanie pracowników jest wypadkową dwóch zasadniczych wymiarów myślenia i odczuwania – emocjonalnego, który definiuje się jako stopień, w jakim pracownicy odczuwają dumę, radość i inspirację z racji przynależności do organizacji oraz racjonalnego, będącego wyrazem poczucia, że wykonywana przez nich praca zapewnia im finansowe, rozwojowe lub zawodowe korzyści, które leżą w ich interesie [McGee, Rennie 2012: 13]. Spotyka się także opinie, że wyzwalanie zaangażowania może być rozpatrywane poprzez pryzmat „koncepcji kontraktu psychologicznego" łączącego pracownika

z organizacją [Rogozińska-Pawełczyk 2014: 27–38], co wydaje się rozumowaniem w pewnym stopniu uproszczonym. Warto bowiem pamiętać, że nie można pomijać innych okoliczności oraz istotnych uwarunkowań m.in. ekonomicznych i formalno-prawnych, które również mają ważne znaczenie, ponieważ znacząco determinują poczucie sensu i wartości podejmowanych przez pracownika działań na rzecz organizacji. Na zaangażowanie wywiera wpływ satysfakcja zawodowa pracowników, która jest postrzegana jako kreator kapitału ludzkiego [Juchnowicz 2014]. W takim kontekście zaangażowanie można rozumieć jako zadowolenie z zajmowanego stanowiska, warunków pracy, otrzymywanego wynagrodzenia, a także możliwości samorealizacji zawodowej, co przekłada się na pozytywne nastawienie do pracodawcy, przejawiające się chęcią podejmowania zwiększonego wysiłku na rzecz realizowanych przez organizacje zadań (osiąganych celów). Budowanie zaangażowania pracowników wymaga wzajemnego zaufania w relacjach pomiędzy przełożonymi a podwładnymi, które muszą opierać się na respektowaniu takich wartości, jak uczciwość, praworządność, sprawiedliwość, partnerstwo, okazywanie szacunku zamiast lekceważenia. Te refleksje nie budzą najmniejszych zastrzeżeń zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania. Nie można bowiem mówić o budowaniu zaangażowania pracowników, jeśli wyżej wymienione wartości nie będą przestrzegane w codziennej rzeczywistości organizacyjnej.

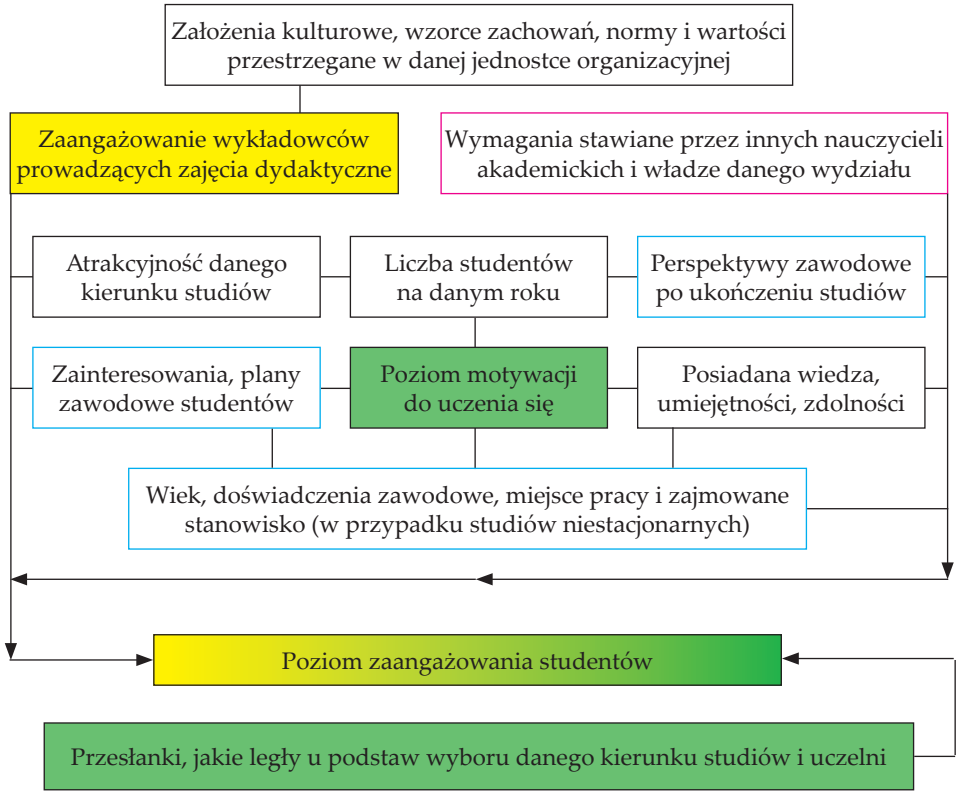
## Uwarunkowania kulturowe wpływające na poziom zaangażowania studentów

Inspiracją do dalszych rozważań są kwestie problemowe zasygnalizowane przez P. Sztompkę, który postrzega kulturę współczesnego uniwersytetu w kontekście zderzania się odmiennych założeń i wartości. Autor stawia kilka ważnych pytań, będących punktem wyjścia przeprowadzenia analizy kultury organizacyjnej pod kątem wpływu, jaki wywiera na normy i wzorce zachowań w środowisku naukowym. Jedne z nich dotyczą rozumienia istoty uczestnictwa we wspólnocie akademickiej poprzez pryzmat różnych założeń: uczeni czy pracownicy najemni?; studenci czy klienci? Drugim ważnym aspektem jest charakter więzi (relacji) integrujących społeczność uniwersytecką: czy są to więzi społeczne oparte na wartościach etyczno-moralnych, czy też interesy? [Sztompka 2014a: 9]. Z punktu widzenia celu opracowania zasadne będzie w szczególności skoncentrowanie się na zagadnieniach dotyczących postaw przyjmowanych przez wykładowców i studentów.

Przedstawione rozważania i wnioski na temat zaangażowania są pochodną wnikliwej obserwacji zachowań studentów, uzupełnionej poglądami i opiniami, które uzyskano dzięki odpowiedziom na konkretne pytania w trakcie bezpośrednich rozmów (pogłębionych wywiadów). Podstawowym przesłaniem, jakim się kierowano, było dążenie do poznania prawdy na temat badanego zjawiska, aby umożliwić wierne odwzorowanie opisywanej rzeczywistości organizacyjnej i prawidłowe wyjaśnienie rozpatrywanych zagadnień problemowych. Zdaniem Barbary Tuchańskiej prawda może być postrzegana jako wartość przejawiająca się w trzech zasadniczych płaszczyznach, to znaczy w życiu codziennym, nauce i w sztuce [Tuchańska 2012]. Powyższa konstatacja, pozostając w zgodzie z poglądami, że prawda powinna być nadrzędną wartością respektowaną przez wszystkich członków społeczności akademickiej, stanowi argument wzmacniający rangę i zasadność podjętych analiz.

Dla osiągnięcia nakreślonego celu przyjęto holistyczne, systemowe podejście do badanego fragmentu rzeczywistości organizacyjnej, dzięki czemu uwzględnione zostały wzajemne powiązania oraz istotne współzależności występujące pomiędzy wyodrębnionymi elementami, które łącznie oddziałują na poziom zaangażowania studentów. Ma to istotne znaczenie dla podkreślenia złożoności opisywanej problematyki, a także stwarza szansę lepszego poznania przyczyn występowania określonych zjawisk na uczelni. Syntezę najważniejszych przemyśleń i wniosków przedstawiono w przejrzystej formie na rysunku 2.

Omawiając przedstawiony schemat warto w pierwszej kolejności podkreślić, że na poziom zaangażowania studentów z jednej strony wpływa szereg czynników i uwarunkowań ściśle związanych z założeniami kulturowymi, postawą wykładowców oraz wymaganiami władz danej jednostki organizacyjnej. Drugim ważnym elementem są przesłanki, jakie przesądziły o wyborze danego kierunku studiów, a także uczelni. W praktyce okazuje się, że te motywy decyzyjne mogą mieć bardzo różne podłoże, co sprawia, że nie zawsze będą dawały się wyjaśnić w prosty i jasny sposób. Co więcej, będą się one różnić w odniesieniu do poszczególnych kierunków studiów, jak również uczelni. Ta różnorodność motywów nie wynika tylko z odmiennych zainteresowań studentów lub oceny perspektyw zawodowych po ukończeniu danego kierunku studiów. Ma ona także związek z posiadaną wiedzą, umiejętnościami, zdolnościami oraz planami na przyszłość. Podejmowane decyzje dotyczące wyboru studiów w wielu przypadkach są również zależne od takich elementów, jak sytuacja materialna i rodzinna czy miejsce zamieszkania. Oznacza to, że studenci wybierający studia stacjonarne bądź niestacjonarne oprócz przesłanek,




Rysunek 2. Czynniki rzutujące na poziom zaangażowania studentów

Źródło: opracowanie własne

które *stricte* odnoszą się do atrakcyjności (popularności) danego kierunku studiów, uwzględniają także zupełnie inne przyczyny i powody swoich decyzji. Coraz częściej zdarzają się sytuacje, że jednym z głównych argumentów przemawiającym za studiowaniem jest po prostu chęć zdobycia dyplomu potwierdzającego wyższe wykształcenie, gdyż taka jest aktualnie tendencja i wymagania współczesnego rynku pracy. Dla pracujących osób podwyższenie kwalifikacji najczęściej jest postrzegane w kategorii umocnienia się na zajmowanym stanowisku. Wykształcenie wyższe staje się obecnie nie tyle modą, co koniecznym warunkiem, aby można było ubiegać się o miejsce pracy w wielu firmach, administracji publicznej itp. Głównym przesłaniem i celem studiowania dla niektórych osób nie będzie więc uczenie się, zdobywanie wiedzy, rozwijanie umiejętności, lecz przede wszystkim chęć zdobycia papierowego dokumentu. Innymi słowy, oczekiwania i potrzeby pewnej grupy studentów w większym stop-

niu będą wyrażały się poprzez przyjmowanie postawy charakteryzującej się dążeniem do tego, aby jak najmniejszym wysiłkiem i kosztem zdobyć upragniony dyplom.

Drugą kwestią zobrazowaną na rysunku 2, która wymaga dokładnego wyjaśnienia oraz szerszego komentarza (uzasadnienia), jest rozdzielenie dwóch czynników:

- zaangażowania wykładowców prowadzących zajęcia dydaktyczne,
- wymagań stawianych przez innych nauczycieli akademickich i władze danego wydziału.

Podstawowym argumentem przemawiającym na rzecz prezentowanego stanowiska są opinie uzyskane od studentów, którzy sami zgodnie przyznają, że porównywanie sposobu prowadzenia zajęć przez innych pracowników, a przede wszystkim stawianych im wymagań i form, w jakich odbywa się zaliczenie danego przedmiotu, jest dla nich ważnym elementem rzutującym na przyjmowane postawy oraz wzorce zachowań. Okazuje się, że nauczyciele akademiccy stosują różne metody weryfikacji i oceniania postępów w nauce, co jest wynikiem odmiennych wymagań, standardów. Dla studentów punktem odniesienia są w głównej mierze wzorce postępowania prezentowane przez osoby funkcyjne, zajmujące stanowiska kierownicze, a także przez nauczycieli posiadających wyższe stopnie naukowe i tytuł profesora. Zdaniem Jerzego Apanowicza wykładowcy swoim zachowaniem w istotny sposób przyczyniają się do kształtowania postaw studentów. Autor jednocześnie uważa, że „proces dydaktyczno-wychowawczy nie osiągnie pożądanych efektów, jeśli nie zostanie dobrze zorganizowany i wsparty osobistym przykładem i autorytetem nauczycieli akademickich oraz pozostałych pracowników uczelni" [Apanowicz 1998: 14–15]. Z przytoczonych stwierdzeń jednoznacznie wynika, że praca ze studentami ma dwa zasadnicze wymiary: realizacji zadań o charakterze dydaktycznym i wychowawczym, które winny być prowadzone równolegle. Druga refleksja odnosi się do zaakcentowanego wsparcia ze strony pozostałych pracowników uczelni, co w świetle wcześniejszych rozważań stanowi kolejny argument wzmacniający słuszność prezentowanego na rysunku 2 podejścia. Warto dodać, że studenci świadomie podejmują z wykładowcami negocjacje zmierzające do obniżenia poziomu wymagań bądź mające na celu wymuszenie odstąpienia od przeprowadzania zaliczeń w przypadku przedmiotów kończących się egzaminem. Jest to przećwiczona metodyka polegająca na odwoływaniu się do sposobów uzyskiwania zaliczeń u innych osób, obliczona na sprawdzenie, czy uda się coś „ugrać" dzięki tym pertraktacjom.

Innym zagadnieniem jest sprawa odmiennych oczekiwań w zakresie poziomu merytorycznego przygotowywanych przez studentów prac

dyplomowych. Pojawiającym się problemem są zdarzenia dotyczące naruszania praw autorskich oraz kopiowania z Internetu obszernych fragmentów innych opracowań. Wydaje się, że prawidłowym rozwiązaniem jest wypracowanie w danej jednostce organizacyjnej wspólnie ustalonych i akceptowanych standardów, odnoszących się do ogólnych wymagań, jakim muszą odpowiadać te prace. Zestawienie tych formalnych wymogów powinno być publicznie dostępne dla wszystkich studentów tak, aby mogli się z nimi zapoznać. W konsekwencji studenci widzieliby, że na danym wydziale stosowane są ujednolicone i tożsame kryteria odnośnie do jakości przygotowywanych prac. Pozwoliłoby to uniknąć pewnych niejasności i zbędnych komentarzy, a zarazem byłoby odzwierciedleniem równego traktowania studentów przez wszystkich wykładowców.

Kolejnym istotnym tematem jest poziom motywacji studentów do uczenia się, na który w pewnej mierze ma oczywiście wpływ zaangażowanie dydaktyków, niemniej równie ważne są także pozostałe uwarunkowania. Są one bardzo złożone i pozostają w ścisłym związku z innymi elementami, jak chociażby liczbą studentów na danym roku. Chodzi tutaj przede wszystkim o taką sytuację, gdy „liczebność roku" jest niższa od limitu określonego w ramach procedur rekrutacyjnych, o czym studenci doskonale wiedzą po zapoznaniu się z informacjami zamieszczonymi na stronie internetowej. Można dodać, że studenci w rozmowach potwierdzają, iż mają coraz większą świadomość reguł, jakie wiążą się z zagadnieniem konkurowania na rynku usług edukacyjnych, jak również mechanizmów charakterystycznych dla współczesnego rynku pracy.

Interesujące są spostrzeżenia, wnioski dotyczące relacji pomiędzy wiekiem studentów, trybem studiów a motywacją do nauki. Prowadzone obserwacje (dla analizowanego kierunku) wykazały bowiem, że najbardziej zmotywowaną grupę studentów stanowią osoby w wieku powyżej 35 lat, studiujące w trybie zaocznym, posiadające bogate doświadczenia zawodowe. Niepodważalnym tego dowodem jest fakt, że to właśnie w owej grupie wiekowej notuje się najwięcej osób uzyskujących stypendia za dobre wyniki w nauce. Nie oznacza to jednak, że wszystkie osoby na studiach niestacjonarnych mają podobne podejście. Istnieje bowiem pewna grupa studentów odbywających zajęcia w trybie zaocznym, którzy uważają, że nie muszą się nawet pojawiać na zajęciach, a dopełnienie formalności związanych z uregulowaniem opłat czesnego i wydanie im karty egzaminacyjnej uznają za przesłankę uzasadniającą dokonanie stosownych wpisów przez wykładowców. Studenci zdają sobie sprawę z dominującej pozycji w tym systemie i komfortowej sytuacji, w jakiej się znajdują, gdyż to dzięki nim nauczyciele akademiccy mają zapewnione na uczelni miejsca pracy i źródło dodatkowych dochodów. Ich koledzy

ze studiów dziennych (w przypadku których koszty edukacji pokrywają podatnicy) zaczynają rozumować podobnie, zwłaszcza gdy ich liczba na danym roku jest niższa od określonego minimalnego progu. Te wzajemne zależności i relacje są ważne dla zrozumienia wartości i powiązań, które odgrywają istotną rolę w środowisku uczelni.

Na poziom motywacji studentów w dużym stopniu mają wpływ oczywiście wzorce zachowań i oczekiwania stawiane przez wykładowców, stosowane metody dydaktyczne ukierunkowane na aktywizację w procesach zdobywania wiedzy, uczenie samodzielności, rozwijanie umiejętności pracy zespołowej, itd. Występują jednak także inne czynniki, m.in. zainteresowania i plany zawodowe studentów, atrakcyjność danego kierunku, perspektywy zdobycia pracy w zawodzie, a przede wszystkim posiadane predyspozycje i zdolności, które są niezależne od stopnia zaangażowania nauczycieli akademickich. Oznacza to, że zagadnienie motywacji studentów do uczenia się trzeba rozumieć oraz interpretować w szerokim kontekście oddziaływania wielu różnych elementów, które nie ograniczają się wyłącznie do działań inicjowanych przez wykładowców.

Podczas analizy wpływu kulturowych aspektów na poziom zaangażowania studentów wnikliwa obserwacja rzeczywistości skłania do zwrócenia uwagi m.in. na takie elementy, jak:

- znaczenie przyjmowanych przez nauczycieli akademickich wzorców zachowań względem roszczeniowych postaw studentów i nieuczciwych praktyk,
- charakter więzi będących spoiwem kształtowania wzajemnych relacji pomiędzy wykładowcami a studentami – oddziaływanie wielowymiarowych uwarunkowań funkcjonowania danego wydziału uczelni na rozumienie istoty zaspokajania potrzeb studentów (klientów),
- znaczenie wartości akademickich postrzeganych w kontekście interpretacji zagadnienia dotyczącego dbania o dobro (wizerunek, wiarygodność, prestiż) uczelni oraz spełniania oczekiwań studentów,
- odnoszenie się do problemu absencji studentów na zajęciach, w których uczestnictwo jest obowiązkowe,
- realizowanie ćwiczeń i wykładów z danego przedmiotu przez te same osoby,
- prowadzenie kilkunastu przedmiotów (wykładów i ćwiczeń) przez jednego nauczyciela.

Odmienne podejście do roszczeniowych postaw i nieuczciwych zachowań studentów stanowi jedną z najbardziej drażliwych kwestii w temacie kulturowych wzorców zachowań w środowisku naukowym. Nie ulega wątpliwości, że wielu studentów myśli wyłącznie w kategorii partykularnych interesów, a więc starają się dążyć do maksymalizacji uży-

teczności, co sprowadza się do prostej zasady: osiągnięcie największych korzyści przy minimalnym nakładzie (wysiłku). O ile należy zgodzić się z opinią, że studenci mogą być postrzegani jako grupa kluczowych klientów uniwersytetu, o tyle takie podejście wywołuje wiele kontrowersji dotyczących rozumienia działań na rzecz dobra uczelni. Przyjmując filozofię myślenia, że współczesne organizacje muszą adaptować się do zmieniających się warunków otoczenia, a także dostosowywać się do potrzeb i oczekiwań swoich klientów, należy też dostrzegać rysujący się poważny dylemat. Niektóre osoby mogą interpretować tę zasadę przyjmując, że uczelnia ma umożliwiać (a nawet gwarantować) zdobywanie wiedzy oraz umiejętności na najwyższym poziomie, aby studenci kończący studia byli lepiej przygotowani do realiów współczesnego rynku. Taka argumentacja oczywiście jest popularyzowana w oficjalnych dokumentach, różnych folderach reklamowych, kampaniach promocyjnych, itd. Przy innym podejściu do nakreślonego problemu zakłada się, że czasami trzeba odstąpić od myślenia uwzględniającego poszanowanie dla etosu i głoszonych tzw. wartości akademickich w myśl dbania głównie o realizację interesów ekonomicznych. Sztompka podkreśla, że coraz częściej występuje tzw. myślenie według zasad biznesowych, a o zwiększoną liczebność studentów zabiega się technikami marketingowymi. W konsekwencji takie podejście może prowadzić do sytuacji, w której nauczyciele (pracownicy najemni) będą zmuszeni wychodzić naprzeciw oczekiwaniom studentów (klientów) rozumianym w ten sposób, że podstawowym zadaniem uniwersytetu jest świadczenie „usług edukacyjnych" polegających na oferowaniu sprzedaży dokumentów potwierdzających wyższe wykształcenie [Sztompka 2014b: 9].

W nawiązaniu do tych refleksji pojawiają się komentarze, że współczesne uczelnie znalazły się na rozdrożu, a przemiany w szkolnictwie wyższym można sprowadzić do dwóch haseł: ***prymat praktycyzmu*** i ***finansowy redukcjonizm*** – podkreślających myślenie w kategorii finansowych zysków i ocenę działań opartą na produktywności [Kościelniak, Makowski 2011: 9]. Są to bez wątpienia konsekwencje ułatwiania dostępu do studiów wyższych [Guri-Rosenblit 2011: 57–72]. Prezentując swoje stanowisko w tej sprawie warto podkreślić, że powinno się umiejętnie harmonizować oraz równoważyć oczekiwania i potrzeby wszystkich grup interesariuszy uczelni pamiętając o tym, że drugą ważną kategorią klientów wewnętrznych są pracownicy naukowo-dydaktyczni. Co więcej, istnieją określone pryncypia, normy zachowań, ponadczasowe wartości i etyczno-moralne zasady postępowania, które niezależnie od przeobrażeń zachodzących w życiu publicznym, powinny nadal obowiązywać i być bezwzględnie przestrzegane wśród członków społeczności akade-

mickiej. W przeciwnym razie należałoby zredefiniować i zmienić misję, której treść stanowi odzwierciedlenie sensu istnienia takiej instytucji, jaką jest uniwersytet.

Łączenie prowadzenia zajęć ćwiczeniowych i wykładów przez tę samą osobę może być rozpatrywane z różnych punktów widzenia. Dla studentów zasadniczym ułatwieniem jest to, że „mają jasność" dotyczącą zasad, jakie obowiązują podczas uzyskiwania zaliczenia danego przedmiotu. Nie można w tej sytuacji zgłaszać zastrzeżeń, że coś nie zostało omówione na wykładach, a jest wymagane na ćwiczeniach bądź odwrotnie. Z perspektywy nauczyciela akademickiego podstawowym udogodnieniem jest zyskanie więcej czasu na pracę z daną grupą, co pozwała łatwiej zaplanować, omówić i zrealizować wszystkie treści programowe. Oczywiście takie rozwiązanie daje również wykładowcy wymierne korzyści finansowe, z racji większej liczby realizowanych godzin dydaktycznych ponad ustawowe pensum. Mogą się jednak pojawić również opinie, że zasadne jest, aby studenci mieli możliwość zdobywania wiedzy z danego przedmiotu przekazywanej im nie tylko przez jednego eksperta. W takiej sytuacji osiągnięcia dydaktyczne studentów i poziom prezentowanej wiedzy są oceniane przez dwóch wykładowców.

Prowadzenie kilkunastu przedmiotów przez tę samą osobę może być postrzegane niejednoznacznie, zwłaszcza przez studentów, którzy niedawno skończyli szkołę średnią, gdzie nie spotykali się z taką wielofunkcyjnością nauczycieli. Zwolennicy takiego rozwiązania mogą z kolei argumentować, że dany pracownik posiada tak wysokie kwalifikacje formalne, że upoważnia go to do prowadzenia wielu różnych zajęć. Niestety takie wyjaśnienia wydają się zgoła iluzoryczne, praktyka dowodzi bowiem, że nauczyciele o najwyższych kompetencjach (tj. mający wyższe stopnie naukowe i bogatszy dorobek) prowadzą zdecydowanie mniej przedmiotów niż ich koledzy nie zaliczani do grona samodzielnych pracowników nauki. Co więcej, praktyka dowodzi również, że podobnie jest w odniesieniu do liczby godzin realizowanych zajęć dydaktycznych. Zależność o charakterze wprost proporcjonalnym dotyczy tylko relacji między stopniami naukowymi, stawkami wynagrodzeń oraz podwyżek płac (http://www.solidarnosc.uni.lodz.pl/node/16). Rozpatrując zagadnienie prowadzenia zajęć z wielu przedmiotów w łącznej liczbie godzin, która kilkakrotnie przekracza ustawowe pensum, trzeba na ten problem spojrzeć wielowymiarowo: od strony jakości procesów edukacyjnych, czasu potrzebnego na przygotowanie się do zajęć, poziomu zaangażowania wykładowców, form weryfikacji wiedzy, a także możliwości zapewnienia sobie dodatkowych wymiernych korzyści finansowych. Rzetelne prowadzenie zajęć i przeprowadzanie egzaminów (często wielokrotnie

powtarzanych z wiadomych względów) wymaga naprawdę sporego wysiłku, który nie stanowi elementu liczącego się na drodze do awansu zawodowego, gdyż podstawowym kryterium oceny są osiągnięcia naukowe, a nie dydaktyczne. Nie powinno to jednakże stanowić argumentu za tezą, że jakość kształcenia studentów jest drugorzędnym elementem w pracy nauczyciela akademickiego [Walczak 2013a]. Innym czynnikiem wpływającym na postawy wykładowców jest sygnalizowany wcześniej problem wieloetatowości, który siłą rzeczy sprawia, że aktywność tej samej osoby może przybierać zróżnicowany charakter w zależności od tego, czy jest to podstawowe (pierwsze), czy dodatkowe miejsce pracy. To zagadnienie trzeba rozpatrywać przez pryzmat wymagań związanych z minimum kadrowym niezbędnym do prowadzenia przez jednostkę kształcenia na danym kierunku studiów, jak również w kontekście dodatkowego źródła dochodów.

## Podsumowanie

Najważniejsze konkluzje i wnioski, jakie nasuwają się na kanwie zaprezentowanych rozważań można w syntetycznym ujęciu przedstawić następująco:

- problematyka dotycząca poziomu zaangażowania studentów jest złożonym i wielostronnie uwarunkowanym zagadnieniem, które dla właściwego zrozumienia wymaga rozpatrywania tematu w szerszym kontekście, odnoszącym się do relacji: wartości kulturowe – zaangażowanie pracowników – zaangażowanie studentów,
- kultura akademicka jest tworzona przede wszystkim w efekcie procesów społecznych zachodzących w środowisku wewnętrznym danej uczelni, niemniej jednak mają na nią także wpływ przeobrażenia zachodzące w otoczeniu zewnętrznym organizacji,
- budowanie zaangażowania nauczycieli akademickich jest procesem, który należy postrzegać poprzez pryzmat synergicznego oddziaływania wielu czynników, w tym mających ścisły związek z założeniami kultury akademickiej i wartościami, jakie stanowią spoiwo relacji międzyludzkich, takich jak m.in. wzajemny szacunek i zaufanie, uczciwość, partnerstwo, sprawiedliwe traktowanie, wiarygodność,
- na poziom zaangażowania studentów ma wpływ postawa wykładowców prowadzących zajęcia, jak również motywacja studentów do uczenia się, która jest zależna od czynników endogenicznych oraz uwarunkowań kulturowych obowiązujących w danej jednostce organizacyjnej (podobnie jak w przypadku pracowników naukowych),

• budowanie zaangażowania studentów wymaga zdefiniowania wspólnych priorytetów i skorelowania działań podejmowanych przez wykładowców, a także przez władze danego wydziału.

## Literatura

Agnew T., Royal M., 2012, *Wróg zaangażowania. Skończ z frustracją pracowników i uwolnij cały ich potencjał*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Apanowicz J., 1998, *Rola i zadania nauczycieli akademickich wobec wyzwań współczesnej edukacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni", s. 12–21.

Chmal Z., 2013, *Panoptikum naukowe; co znaczy to, czy wiesz?* [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 5, „Acta Universitatis Lodziensis", Folia Oeconomica 288, s. 11–24.

Guri-Rosenblit S., 2011, *Konsekwencje i wyzwania stojące przez poszerzaniem dostępu do studiów wyższych*, [w:] C. Kościelniak, J. Makowski (red.), *Wolność, Równość, Uniwersytet*, Instytut Obywatelski, Warszawa, s. 57–72.

Juchnowicz M., 2010, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa.

Juchnowicz M., 2014, *Satysfakcja zawodowa pracowników – kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa.

Marzec I., 2014, *Using employee empowerment to encourage organizational commitment in the public sector*, „Journal of Positive Management", No 2, s. 33–52.

Marody M., 2014, *O społecznym zakorzenieniu kultury uniwersytetu*, „Nauka", nr 2, s. 27–32.

McGee R., Rennie A., 2012, *Budowanie zaangażowania pracowników. Zestaw narzędzi*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Mrówka R., 2010, *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, [w:] R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 405–416.

Rogozińska-Pawełczyk A., 2014, *Kształtowanie postawy zaangażowania organizacyjnego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 2, s. 27–38.

Sikorski Cz., 1999, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.

Sikorski Cz., 2002, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa.

Stankiewicz J., Moczulska M., 2013, *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników organizacji (w świetle badań empirycznych)*, „Zarządzanie i Finanse", nr 4/1, s. 333–345.

Stasiuk A., 2012, *Rola społecznego środowiska pracy w budowaniu zaangażowania pracowników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej", nr 58, Organizacja i Zarządzanie, s. 75–88.

Sztompka P., 2014a, *Po kongresie kultury akademickiej*, „Nauka", nr 2, s. 19–25.

Sztompka P., 2014b, *Uniwersytet współczesny: zderzenie dwóch kultur*, „Nauka", nr 1, s. 7–18.

Tuchańska B., 2012, *Prawda jako wartość w sztuce, nauce i codzienności*, Poltext, Warszawa.

Turek D., 2014, *Promowanie sprawiedliwości organizacyjnej jako klucz do budowania zaangażowania w pracę*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 2, s. 97–111.

Wojtczuk-Turek A., 2010, *Osobowościowe predyktory zaangażowania pracowników – analizy empiryczne*, „Organizacja i Kierowanie", nr 2, s. 21–41.

## Netografia

Chmielecka E., 2008, *Uwagi o etosie i kodeksach*, „Sprawy Nauki", nr 3 [MNiSW, Warszawa], s. 25–35, http://www.nauka.gov.pl/polska-nauka/prof-ewa-chmielecka-uwagi-o-etosie-i-kodeksach,archiwum,1,akcja,print.html [dostęp: 30.09.2014].

Dąbrowski M., 2006, *Kultura organizacyjna oraz zasady dobrych praktyk w korporacjach a etos akademicki*, „E-mentor", nr 1, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/14/id/263 [dostęp: 30.09.2014].

Kościelniak C., Makowski J. (red.), 2011, *Wolność, Równość, Uniwersytet*, Instytut Obywatelski, Warszawa, http://www.instytutobywatelski.pl/4408/publikacje/raporty/nowosc-wolnosc-rownosc-uniwersytet [dostęp: 30.09.2014].

Walczak W., 2011, *Wieloetatowość pracowników a zarządzanie kapitałem ludzkim*, „E-mentor", nr 5, SGH w Warszawie, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/42/id/877 [dostęp: 30.09.2014].

Walczak W., 2012a, *Wpływ kultury organizacyjnej na skłonność do dzielenia się wiedzą*, „E-mentor" nr 1, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/43/id/899 [dostęp: 30.09.2014].

Walczak W., 2012b, *Znaczenie zaufania w procesach zarządzania kapitałem ludzkim – ujęcie wielowymiarowe*, „E-mentor", nr 5, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/47/id/967 [dostęp: 30.09.2014].

Walczak W, 2013a, *Kształcenie z zakresu nauk o zarządzaniu – uwarunkowania i specyfika kierunku studiów*, „E-mentor", nr 2, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/49/id/1001 [dostęp: 30.09.2014].

Walczak W., 2013b, *Postępowania habilitacyjne według znowelizowanych przepisów – analiza wielowymiarowa*, „E-mentor", nr 4, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/51/id/1037 [dostęp: 30.09.2014].

http://www.solidarnosc.uni.lodz.pl/node/16 [dostęp: 30.09.2014].

# The impact of organizational culture on student's engagement and *behaviour patterns*
## (summary)

The aim of this paper is to identify the cultural *conditions as well as other factors which are having influence on* student's engagement and attitudes to learning. The entire problem was discussed in the wider context, paying special attention to connections and relations between following issues: cultural values – employee's engagement – student's engagement.

The first part presents characteristic features of the academic culture and values which are being stressed in theory and appearing in practice. Further, author is analyzing groups of elements affecting on employee's engagement which are introduced on the scheme. Presented model emphasizes the need of the comprehensive approach to the considered issue.

The next part concentrates on factors determining student's engagement formulated on the basis of observations and deepened interviews. The final part contains main conclusions and the key thesis expressed in the article.