

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 3(993): 45–63  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0993.0303>

## Zaangażowanie organizacyjne w instytucjach edukacyjnych – wyniki badań empirycznych

Organisational Commitment in Educational  
Institutions – the Results of Empirical Research

**Anna Wziętek-Staśko<sup>1</sup>, Izabela Michalik<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, e-mail: [anna.wziatek-stasko@uj.edu.pl](mailto:anna.wziatek-stasko@uj.edu.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6873-7488>

<sup>2</sup>Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej, Wydział Nauk Stosowanych, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3879-3838>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Wziętek-Staśko A., Michalik I. (2021), *Zaangażowanie organizacyjne w instytucjach edukacyjnych – wyniki badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 3(993), 45–63, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0993.0303>.

### STRESZCZENIE

**Cel:** Celem artykułu jest prezentacja zaangażowania organizacyjnego jako kluczowej kategorii badawczej oraz wyników autorskich badań mających na celu identyfikację poziomu zaangażowania organizacyjnego w instytucjach edukacyjnych.

**Metodyka badań:** Przeprowadzono studia literaturowe oraz badania empiryczne z zastosowaniem metod ilościowych i jakościowych.

**Wyniki badań:** Badania empiryczne wykazały wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego badanych respondentów w zakresie wszystkich trzech jego komponentów.

**Wnioski:** Zaangażowanie organizacyjne cieszy się dużym zainteresowaniem. Ze względu na korzyści płynące z wysokiego poziomu zaangażowania organizacyjnego dla organizacji zagadnienie to jest istotne dla nauki, a także kadry menedżerskiej.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Zidentyfikowano poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników instytucji edukacyjnych, uwzględniając trzy jego komponenty: zaangażowanie afektywne, zaangażowanie trwania oraz zaangażowanie normatywne.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** zaangażowanie organizacyjne, pomiar zaangażowania organizacyjnego, poziom zaangażowania organizacyjnego, korzyści z zaangażowania organizacyjnego.

**Klasyfikacja JEL:** J24, J29.

## ABSTRACT

**Objective:** To present organisational commitment as a key research category and the results of original research aimed at identifying the level of organisational commitment in educational institutions.

**Research Design & Methods:** A literature review and empirical research conducted with the use of quantitative and qualitative methods.

**Findings:** The empirical research showed a high level of organisational commitment among survey respondents for three components: affective, continuance and normative commitment.

**Implications/Recommendations:** Organisational commitment enjoys growing interest in the world today. Thanks to the benefits it offers, strong organisational commitment is important for the organisations themselves and their management teams as well as science.

**Contribution:** The level of organisational commitment was identified in three components: affective, continuance and normative commitment among employees of educational institutions.

**Article type:** original article.

**Keywords:** organisational commitment, organisational commitment measurement, organisational commitment level, organisational commitment benefits.

---

## 1. Wprowadzenie

Zaangażowanie organizacyjne od kilkadziesiąt lat stanowi przedmiot zainteresowania badaczy (Al-Jabari i Ghazzawi 2019). Początkowo ujmowane było jako wykalkulowany charakter relacji między pracownikiem a organizacją (Becker 1960). Następnie traktowano je jako kombinację nastawienia pracownika i jego zainteresowania celami ekonomicznymi przez skojarzenie z organizacją (Mowday, Steers i Porter 1979, s. 226). Obecne, wielowymiarowe podejście do zaangażowania organizacyjnego wiąże się z postawą pracownika wobec organizacji. Zaangażowanie organizacyjne obejmuje identyfikację jednostki z celami i wartościami organizacji, pragnienie przynależności do organizacji oraz gotowość do działania na rzecz realizacji jej celów (Allen i Meyer 1990, s. 3–4).

Literatura przedmiotu wskazuje, że zaangażowanie organizacyjne jest drogą do poprawy wydajności i wyników organizacji (Wagner i Harter 2006), uspraw-

nienia obsługi klientów, kształtowania innowacyjności organizacyjnej, zmniejszenia absencji i liczby zachorowań pracowników, wzrostu ich lojalności wobec pracodawcy, zwiększenia kreatywności i identyfikacji z celami organizacji (Balay 2007), poprawy poziomu uczenia się pracowników oraz organizacji (Dharmanegara, Sitiari i Adelina 2016), a także dzielenia się wiedzą (Hislop 2002).

Z uwagi na to, że zaangażowanie organizacyjne pozwala na zrozumienie różnorodności zachowań ludzi w organizacji, świadomość jego poziomu jest kluczowa dla menedżerów, którzy uznają priorytet zasobów ludzkich nad pozostałymi zasobami danej organizacji (Adamska-Chudzińska 2015, s. 46).

## 2. Istota zaangażowania organizacyjnego

W literaturze wymienia się trzy główne podejścia do definiowania zaangażowania organizacyjnego: behawioralne, atrybucyjne oraz psychologiczne (Brown 1997, Kell i Motowidło 2012).

Podejście behawioralne opiera się na koncepcji H.S. Beckera (1960). Istotne są tu zachowania pracowników wzmacniane przez bodźce ze środowiska (Spik 2016, s. 371), co przejawia się aktywnym uczestnictwem w realizacji celów organizacji. Zwraca się uwagę na uczucia, które pracownik wyraża w stosunku do organizacji, do wartości i sposobów jej działania (Rudawska 2011, s. 77), a także do form i metod aktywności organizacji oraz postępowania jej liderów (Juchnowicz 2010, s. 34).

Podejście atrybucyjne odwołuje się do ujęcia zaprezentowanego przez R.T. Mowdaya, L.W. Portera i R.M. Steersa (1982). Jest ono skoncentrowane na aspektach moralnych i aktywnym uczestnictwie w realizacji celów organizacji (Grabowski 2015, s. 150). W tym ujęciu zaangażowanie organizacyjne jest stanem, w którym jednostka identyfikuje się z daną organizacją i jej celami.

Podstawę podejścia psychologicznego stanowi koncepcja W.A. Kahna (1990). Zgodnie z nim zaangażowanie organizacyjne odnosi się do procesu identyfikacji i poświęcenia przez pracownika własnej energii dla realizacji celów organizacji, pielęgnacji jej wartości, zaangażowania w pracę, w wykonywany zawód, karierę oraz silnej etyki pracy (Adamska-Chudzińska 2015, s. 46).

Rozwój i postęp w badaniach nad zaangażowaniem organizacyjnym pozwolił na zdefiniowanie zaangażowania organizacyjnego jako pojęcia wielowymiarowego (Adamska-Chudzińska 2015, s. 45). Zdaniem części badaczy (np.: Ghosh i Swamy 2014, s. 5; Cohen 2007, s. 337), obecnie najważniejszym przykładem wielowymiarowego podejścia jest koncepcja opracowana przez J.P. Meyera i N.J. Allen (1991). W myśl tej koncepcji zaangażowanie organizacyjne odzwierciedla co najmniej trzy stany psychiczne, którym odpowiadają inne zachowania w pracy: 1) przywiązanie afektywne do organizacji, 2) postrzegane koszty opuszczenia organizacji oraz 3) obowiązek pozostania w organizacji. Pozwalają one wyodrębnić komponenty

zaangażowania organizacyjnego. Początkowo badacze zaproponowali dwa takie wymiary: zaangażowanie afektywne (*affective commitment*) oraz zaangażowanie trwania (*continuance commitment*) (Meyer i Allen 1984), a kilka lat później uzupełnili swoją koncepcję o wymiar normatywny (*normative commitment*) (Allen i Meyer 1990).

Zaangażowanie afektywne jest ujmowane jako przywiązanie emocjonalne pracownika do organizacji. Jest to również stopień, w jakim pracownik odczuwa potrzebę podejmowania działań w ramach organizacji, a także wyraża wobec niej emocjonalny stosunek o pozytywnym zabarwieniu. Zaangażowanie trwania jest wynikiem postrzeganych kosztów opuszczenia organizacji. W praktyce oznacza, że pracownik wykonuje zadania, które są przypisane do jego stanowiska pracy ze względu na ewentualne koszty, które musiałby ponieść w związku z zaprzestaniem wykonywania danej czynności. Natomiast zaangażowanie normatywne odnosi się do norm społecznych określających poziom lojalności pracownika wobec organizacji, jego poczucia zobowiązania oraz wierności wobec danej organizacji (Demirel i Goc 2013, s. 955), a także odzwierciedla stopień oddania pracownika organizacji (Łochnicka 2015, s. 319). Zaangażowanie organizacyjne jest więc pojęciem wielowymiarowym, obejmującym identyfikację jednostki z celami i wartościami organizacji, pragnienie przynależności do organizacji oraz gotowość do działania na rzecz realizacji jej celów, a także poczucie lojalności względem organizacji. Należy jednak podkreślić, że zaangażowanie – na co zwracają uwagę badacze – jest konstruktem różnym od motywacji i zadowolenia z pracy.

Zaangażowanie organizacyjne w najogólniejszym ujęciu oznacza więc indywidualne przywiązanie pracownika do organizacji i identyfikację z nią (Spik i Klinczewicz 2016, s. 449). Można powiedzieć, że zaangażowanie organizacyjne odnosi się do stanu psychologicznego członka organizacji, który pośredniczy we wpływie zasobów pracy i zasobów indywidualnych na wynik osiągniany przez organizację (Wołpiuk-Ochocińska 2016, s. 138).

Ponieważ trójwymiarowa koncepcja N.J. Allen i J.P. Meyera (1990) jest omawiana i wykorzystywana zarówno przez teoretyków, jak i badaczy z całego świata, a także istnieją przesłanki do stwierdzenia, że koncepcja ta znajduje odzwierciedlenie w wynikach badań, podejście to zostało przyjęte jako podstawowe w niniejszym opracowaniu.

### **3. Znaczenie zaangażowania organizacyjnego**

W literaturze poświęconej problematyce organizacji i zarządzania od dawna zwracano uwagę na rolę zaangażowania organizacyjnego. Teoria i praktyka zarządzania przemawiają za tym, że zaangażowanie organizacyjne ma znaczenie dla pracowników, zespołu pracowniczego oraz organizacji.

Osoby zaangażowane organizacyjnie bardziej identyfikują się ze swoją organizacją (Wołpiuk-Ochocińska 2016), wykazują samodzielność w działaniu, chętnie podejmują się realizacji nowych wyzwań oraz biorą na siebie większą odpowiedzialność (Asrar-ul-Haq, Kuchinke i Iqbal 2016, s. 2358). Wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego poprawia wskaźnik retencji pracowników (Dharmanegara, Sitiari i Adelina 2016, s. 41) oraz poczucia bezpieczeństwa. Zaangażowani pracownicy osiągają efekty na wysokim poziomie, mobilizują innych pracowników, wykazują wysoką frekwencję oraz stabilizację. Pracownicy ci promują organizację w środowisku zewnętrznym, a także wpływają pozytywnie na zadowolenie interesariuszy organizacji (Lewicka i Szeliga 2016, s. 206).

Zaangażowanie organizacyjne jest często traktowane jako jeden z głównych czynników efektywności zespołów pracowników (Steinerowska 2015, s. 98). Wpływa na wzrost poziomu wsparcia organizacyjnego i motywacji oraz liczby zachowań obywatelskich w organizacji (Czop i Leszczyńska 2012, s. 30–31). Skutkuje także większą wydajnością pracy zespołu (Folorunso, Adewale i Abodunde 2014, s. 284). Gdy zaangażowanie organizacyjne jest duże, członkowie zespołu cenią sobie wzajemne relacje i są gotowi do podjęcia wysiłków na rzecz zespołu. Są również gotowi pomagać innym i brać odpowiedzialność za ich pracę (Chang i in. 2013, s. 259).

Z punktu widzenia organizacji zaangażowanie organizacyjne jest postrzegane jako czynnik osiągnięcia wysokiej jakości i efektywności działania (Tolentino 2013, s. 51), wzrostu wydajności i efektów pracy (Kashefi i in. 2013, s. 506), akceptacji zmian oraz produktywności (Wołowska 2013, s. 34), innowacyjności, kreatywności (Diala i Ude 2015) i uczenia się (Xanthopoulou i in. 2009), a także jako czynnik wpływający na obniżenie kosztów operacyjnych. W literaturze zwrócono również uwagę na pozytywny wpływ zaangażowania organizacyjnego na poczucie sprawiedliwości organizacyjnej (Rathore i Sen 2017, s. 117), a także poziom zaufania w organizacji (Lewicka i Szeliga 2016, s. 206). Wielu autorów wskazuje, że organizacja, wspierając swoich pracowników, docenia ich wartość oraz wkład wnoszony w organizację (np. Cho i Huang 2012, s. 50). M. Juchnowicz (2010, s. 154) powiązała zaangażowanie organizacyjne z efektywnością pracowników; znalazło to odzwierciedlenie również w badaniach prowadzonych przez D. Łochnicką (2015). Zarządzanie organizacyjne stanowi czynnik sukcesu pracowników socjalnych (Marzec 2014) oraz ma znaczenie dla kultury bezpieczeństwa pracy (Wołpiuk-Ochocińska 2016). W kontekście powyższych rozważań jako szczególnie istotne jawi się określenie poziomu zaangażowania organizacyjnego wśród pracowników, na co zwracają uwagę liczni eksperci (np. Jończyk i Jakubowska 2018). Zaangażowanie organizacyjne można uznać za czynnik warunkujący odniesienie sukcesu przez organizację (Wziątek-Staśko i Michalik 2019).

Dotychczasowe badania zaangażowania organizacyjnego pracowników wykazały, że jego poziom dodatnio koreluje m.in. z satysfakcją z pracy (Ali i Jeet 2019) i lojalnością (Pandey i Khare 2012), zmniejsza skłonność do opuszczenia organizacji (Luz, Paula i Oliveira 2018), wpływa także pośrednio na wzrost liczby zachowań obywatelskich w organizacji (Chang i in. 2016). Zaangażowanie organizacyjne obniża ryzyko wypalenia zawodowego pracowników (Saririk i in. 2019), a pozytywnie wpływa na panującą w przedsiębiorstwie kulturę organizacyjną (Al-Shurafat i Halim 2018). Ma pozytywny wpływ na dzielenie się wiedzą w organizacjach (Imamoglu i in. 2019). Na istotność zaangażowania organizacyjnego wśród nauczycieli zwróciła uwagę A. Andrzejczak (2016), eksponując jego rolę jako narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi.

Znaczenie zaangażowania organizacyjnego oraz szeroki zakres jego powiązań z wieloma innymi kategoriami badawczymi uprawniają do postawienia tezy, że ocena poziomu zaangażowania organizacyjnego pracowników powinna być przedmiotem ustawicznych badań.

#### **4. Pomiar zaangażowania organizacyjnego oraz metodyka badań empirycznych**

Pomiaru zaangażowania organizacyjnego można dokonać, wykorzystując twarde pomiar danych, ankiety oparte na opiniach oraz połączenie danych i opinii. Aby zapewnić większą rzetelność podczas gromadzenia danych i trafność wnioskowania, zdecydowano się na triangulację metodologiczną i triangulację danych (Stańczyk 2013, s. 128). Triangulacja metodologiczna sprowadza się do wykorzystania kilku metod badawczych (Stolecka-Makowska 2016, s. 51–52), obejmujących badanie ankietowe oraz wywiad, w celu poznania szerszego kontekstu badanego zjawiska. Triangulacja danych polega natomiast na stosowaniu różnych, niezależnych źródeł danych (Stańczyk 2013, s. 128), tj. pozyskanych z różnych organizacji edukacyjnych.

W badaniach uwzględniono wskaźniki komponentów zaangażowania organizacyjnego. Wykorzystano je do skonstruowania narzędzi badawczych w postaci kwestionariusza ankiety oraz kwestionariusza wywiadu. W przypadku zaangażowania afektywnego wskaźnikami są: rozmowy z ludźmi, przywiązanie do organizacji, odejście z organizacji, poczucie wdzięczności, samopoczucie w organizacji oraz poczucie wspólnoty z organizacją. Wskaźnikami zaangażowania trwania są: poczucie przywiązania do organizacji, ograniczone możliwości znalezienia innej pracy, utrata obecnych korzyści, brak alternatyw innej pracy, lojalność wobec organizacji oraz poczucie konieczności świadczenia pracy dla organizacji. W przypadku zaangażowania normatywnego wskaźniki to: konieczność lojalności, poczucie obowiązku w stosunku do organizacji, konieczność szacunku, poczucie moralnego obowiązku pozostania w organizacji, konieczność spłaty zaciągniętych zobowiązań, a także poczucie winy (Allen i Meyer 1990).

Jako podstawę kwestionariusza ankiety wykorzystano kwestionariusz N.J. Allen i J.P. Meyera (1990), w którym zaangażowanie organizacyjne mierzono z uwzględnieniem trzech komponentów: zaangażowania afektywnego, zaangażowania trwania oraz zaangażowania normatywnego. Kwestionariusz ankiety zawierał stwierdzenia dotyczące zaangażowania organizacyjnego – po osiem stwierdzeń w odniesieniu do zaangażowania afektywnego, zaangażowania trwania oraz zaangażowania normatywnego. Odpowiedzi skonstruowano, wykorzystując pięciostopniową skalę Likerta, która należy do najczęściej stosowanych narzędzi pomiaru postaw (Jeziór 2013, s. 118). Istniała możliwość wyboru spośród odpowiedzi: „nie zgadzam się”, „raczej się nie zgadzam”, „nie mam zdania”, „raczej się zgadzam”, „zgadzam się”. Przeprowadzono badania pilotażowe, którymi zostało objętych 30 nauczycieli w dniach 22–30 czerwca 2019 r. Na podstawie wyników badań pilotażowych wyliczono współczynnik  $\alpha$  Cronbacha (0,798) oraz test jednego czynnika Harmana (25,454%). Wartości te świadczą o wewnętrznej spójności kwestionariusza ankiety oraz braku błędu jednej metody. Właściwe badania ankietowe zostały przeprowadzone w okresie od 20 września do 30 listopada 2019 r. Ich celem było zgromadzenie danych będących odpowiedziami na pytania o opinię. W procesie gromadzenia danych ankietowych wykorzystano kwestionariusz ankiety udostępniony w wersji elektronicznej oraz dostarczony w sposób tradycyjny w wersji papierowej podczas spotkań z respondentami. Pytania zawarte w wersji elektronicznej oraz papierowej ankiety nie różniły się od siebie. Podmiot badań stanowiły organizacje zajmujące się edukacją, należące do systemu oświaty.

Badaniami empirycznymi zostały objęte osoby zatrudnione na stanowisku nauczyciela w organizacjach systemu oświaty. Zawód nauczyciela, jako jedna z najstarszych profesji w historii kultury i cywilizacji (Lorek 2011, s. 9), stanowi klucz do funkcjonowania systemu szkolnego (Kujawska 2013, s. 38), a szeroko pojęty sukces organizacji edukacyjnej zależy od postawy nauczycieli. Współczesny nauczyciel jest twórczy i innowacyjny, a jego zaangażowanie w realizację zadań zawodowych wspiera sukces organizacji edukacyjnej. Dobór badanych osób był celowy i polegał na doborze jednostek do próby zgodnie z zasadą dostępności i różnorodności. Procedury doboru zostały oparte na decyzjach wynikających ze znajomości badanej populacji. Dopuszczono również możliwość zastosowania doboru wygodnego, czyli wybrania osób z grona współpracowników oraz znajomych. W odniesieniu do badanej próby przyjęto poziom ufności 95%, maksymalny błąd pomiaru na poziomie 5% dla frakcji standardowej 0,5. Wyliczona liczebność próby dla populacji nauczycieli w Polsce wynoszącej 695 933 osoby zgodnie z raportem Systemu Informacji Oświatowej (SIO) na dzień 30 września 2019 r. ([http://sio.cie.men.gov.pl/zbiory/nauczyciele\\_30.09.2019\\_Michalik\\_Izabela.zip](http://sio.cie.men.gov.pl/zbiory/nauczyciele_30.09.2019_Michalik_Izabela.zip), data dostępu: 10.01.2020) wynosi 384 osoby. Wyniki badań, które zostały przeprowadzone na próbie o liczności nie mniejszej niż minimalna liczebność próby,



spełniają przyjęte założenia. Badaniami objęto 588 osób z jednorodnej populacji nauczycieli. Wielkość próby badawczej pozwoliła na obniżenie błędu pomiaru statystycznego do 4%. Kolejny, drugi etap procesu badawczego objął przeprowadzenie wywiadów eksperckich z dyrektorami badanych organizacji, jako profesjonalistami i specjalistami z zakresu zarządzania. Celem wywiadów było pogłębienie i uzupełnienie danych pierwotnych uzyskanych w badaniach kwestionariuszowych oraz poznanie szerszego kontekstu rozpatrywanych w pracy zjawisk. Wywiady miały charakter skategoryzowany, uporządkowany ze względu na zadawane pytania zawarte w kwestionariuszu wywiadu, ściśle związane z problemem badawczym. Kwestionariusz wywiadu zawierał sześć pytań związanych z zaangażowaniem organizacyjnym, z uwzględnieniem zrozumienia badanego pojęcia, oczekiwań dyrektorów względem nauczycieli oraz praktycznych rozwiązań świadczących o zaangażowaniu organizacyjnym pracowników merytorycznych społeczności edukacyjnych. Pytania zawarte w kwestionariuszu miały charakter otwarty. Kwestionariusz wywiadu zawierał również pytania końcowe charakteryzujące dyrektora organizacji (metryczkę), tj. pytania o płeć, staż pracy pedagogicznej oraz liczbę lat pełnienia funkcji dyrektora. Wywiad ekspercki został przeprowadzony z dyrektorami szkół i przedszkoli, które zostały wybrane ze względu na odnoszone przez te placówki sukcesy edukacyjne. W przypadku szkół ponadpodstawowych była to Srebrna Tarcza przyznana przez tygodnik „Perspektywy”, potwierdzająca wysokie miejsce w ogólnopolskim rankingu szkół. Spośród szkół podstawowych wybrano te placówki, których uczniowie osiągają najwyższe wyniki w egzaminie ósmoklasisty, oraz posiadające wśród uczniów laureatów wojewódzkich konkursów przedmiotowych. W przypadku placówek wychowania przedszkolnego brano pod uwagę działania dodatkowe w zakresie innowacji pedagogicznych bądź działalność integracyjną. Zebrane podczas badań dane zostały poddane analizie w celu oceny poziomu zaangażowania organizacyjnego w społeczności edukacyjnej.

## **5. Poziom zaangażowania organizacyjnego – wyniki badań empirycznych**

W badaniach ilościowych wzięło udział 588 osób. Ich charakterystykę przedstawiono w tabeli 1. Na podstawie elementów struktury badanej populacji, takich jak: płeć, wiek, stopień awansu zawodowego oraz staż pracy pedagogicznej nauczycieli w Polsce, stwierdzono, że struktura danych zebranych podczas przeprowadzonych badań jest zbieżna ze strukturą danych uzyskanych z Systemu Informacji Oświatowej na dzień 30 września 2019 r.

Badaniami jakościowymi zostało natomiast objętych dziesięciu dyrektorów jednostek organizacyjnych systemu oświaty. Jeśli chodzi o osoby na stanowiskach dyrektorów, zaobserwowano przewagę kobiet (80%) oraz doświadczenie w pracy pedagogicznej powyżej 21 lat (80%). Najwięcej, bo pięć osób, piastuje swoje funkcje



11–20 lat, dwie osoby są na stanowisku powyżej 21 lat, staż kolejnych dwóch osób mieści się w przedziale 1–5 lat, a jednej osoby w przedziale 6–10 lat. Wśród organizacji, w których badani dyrektorzy pełnią swoje funkcje, znalazły się dwa przedszkola, jeden zespół szkolno-przedszkolny, dwie szkoły podstawowe oraz pięć szkół ponadpodstawowych (dwa technika, dwa licea ogólnokształcące oraz jedna szkoła policealna). Różnorodność typów szkół, doświadczenie dyrektorów w pracy pedagogicznej oraz ich staż na stanowisku dyrektora pozwoliły na uzyskanie oglądu badanych zjawisk z różnych perspektyw.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów

Element struktury badanej populacji	Cecha charakterystyczna	Odsetek badanej populacji
Płeć	Kobieta	82,1
	Męczyzna	17,9
Wiek	20–30 lat	10,2
	31–40 lat	28,1
	41–50 lat	36,2
	51–60 lat	20,9
	Ponad 60 lat	4,6
Stopień awansu zawodowego	Nauczyciel dyplomowany	57,8
	Nauczyciel mianowany	17,0
	Nauczyciel kontraktowy	15,6
	Nauczyciel stażysta	4,8
	Nauczyciel bez stopnia awansu zawodowego	4,8
Staż pracy pedagogicznej	Powyżej 21 lat	40,8
	11–20 lat	31,8
	6–10 lat	12,1
	1–5 lat	12,9
	Do 1 roku	2,4

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

Dane pochodzące z 588 kwestionariuszy ankietowych dotyczące zaangażowania organizacyjnego pozwoliły na analizę statystyczną prawidłowości w zakresie tego zjawiska, z uwzględnieniem zaangażowania afektywnego, trwania oraz normatywnego. Do analizy zebranych danych zostały wykorzystane następujące mierniki statystyczne: wartość średnia, odchylenie standardowe, wartość minimalna oraz wartość maksymalna (tabela 2).

Tabela 2. Wybrane miary statystyczne dotyczące zaangażowania organizacyjnego

Zmienna	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min	Max
Zaangażowanie afektywne	28,78	6,93	8	40
Zaangażowanie trwania	26,15	5,22	10	38
Zaangażowanie normatywne	23,78	4,44	12	36
Zaangażowanie organizacyjne ogółem	26,23	5,53	10	38

Objaśnienia: *M* – wartość średnia, *SD* – odchylenie standardowe, min – wartość minimalna, max – wartość maksymalna.

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

W celu uszczegółowienia uzyskanych wyników dokonano analizy odpowiedzi respondentów na pytania ankietowe dotyczące zaangażowania organizacyjnego. Wyniki w zakresie zaangażowania afektywnego zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Wybrane miary statystyczne dotyczące zaangażowania afektywnego

Zaangażowanie afektywne	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min	Max
Byłbym szczęśliwy, gdybym spędził resztę mojej kariery zawodowej w tej szkole	3,80	1,23	1	5
Lubię rozmawiać o szkole, w której pracuję, z ludźmi z zewnątrz	3,49	1,33	1	5
Rzeczywiście odczuwam problemy szkoły, w której pracuję, jak swoje własne	3,53	1,25	1	5
Sądzę, że mógłbym łatwo przywiązać się do innej szkoły tak, jak jestem przywiązany do mojej obecnej szkoły	2,99	1,21	1	5
W szkole, w której pracuję, czuję się jak „część rodziny”	3,53	1,24	1	5
Czuję się emocjonalnie związany ze szkołą, w której pracuję	3,90	1,14	1	5
Szkoła, w której pracuję, ma dla mnie duże znaczenie osobiste	3,78	1,15	1	5
Mam silne poczucie przynależności do szkoły, w której pracuję	3,77	1,16	1	5
Zaangażowanie afektywne ogółem	3,59	1,21	1	5

Objaśnienia: jak do tabeli 1.

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

Najwyższą średnią zaobserwowano w odniesieniu do zdania dotyczącego chęci pozostania w danej instytucji edukacyjnej przez resztę kariery zawodowej („Byłbym szczęśliwy, gdybym spędził resztę mojej kariery zawodowej w tej szkole”). W tym przypadku 36,2% respondentów wskazało odpowiedź „zgadzam się”, a 31,3%

„raczej się zgadzam”. Z powyższym stwierdzeniem nie zgodziło się 7% respondentów, 12% wskazało odpowiedź „raczej się nie zgadzam”, natomiast 13,5% badanych osób nie miało zdania. Na identyfikację z instytucją edukacyjną, w której respondent pracuje, wskazują odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: „Lubię rozmawiać o szkole, w której pracuję, z ludźmi z zewnątrz”, „Rzeczywiście odczuwam problemy szkoły, w której pracuję, jak swoje własne”, „W szkole, w której pracuję, czuję się jak «część rodziny»”, „Czuję się emocjonalnie związany ze szkołą, w której pracuję”, „Szkoła, w której pracuję, ma dla mnie duże znaczenie osobiste” oraz „Mam silne poczucie przynależności do szkoły, w której pracuję”. Analiza symetrii pozwala stwierdzić, że większość odpowiedzi znajduje się powyżej średniej. Trudność w udzieleniu jednoznacznej odpowiedzi zaobserwowano natomiast w przypadku stwierdzenia: „Sądzę, że mógłbym łatwo przywiązać się do innej szkoły tak, jak jestem przywiązany do mojej obecnej szkoły”. 33,9% respondentów nie uważa, że byłoby łatwo przystosować się do pracy w innej szkole, 26,4% osób nie ma zdania na ten temat, natomiast 39,7% deklaruje, że nie byłoby łatwo przywiązać się do innej szkoły. Powyższe wyniki świadczą o wysokim zaangażowaniu afektywnym badanych nauczycieli.

Odpowiedzi respondentów na pytania ankietowe dotyczące zaangażowania trwania przedstawiono w tabeli 4. Wyniki uzyskane w tym zakresie charakteryzują się największym zróżnicowaniem. Ich analiza nie wskazuje jednoznacznie na konieczność pozostania pracownika w organizacji. 46,8% respondentów nie obawia się braku możliwości zatrudnienia przy odejściu z dotychczasowej pracy (wskazania dotyczące stwierdzeń: „Nie obawiam się tego, co może się wydarzyć, jeśli odejdę z pracy bez innej możliwości zatrudnienia” oraz „Czuję, że mam zbyt mało innych możliwości, aby rozważyć opuszczenie szkoły, w której pracuję”), a ponad połowa (55,5%) respondentów ocenia, że rezygnacja z zatrudnienia w dotychczasowej instytucji edukacyjnej nie byłaby dla nich kosztowna. 50,8% respondentów widzi dla siebie inne możliwości zatrudnienia (wskazania dotyczące stwierdzenia: „Jedną z poważnych konsekwencji opuszczenia szkoły, w której pracuję, byłby niedostatek dostępnych możliwości zatrudnienia”). Respondenci wskazują jednak na trudność opuszczenia swojej szkoły („Byłoby mi bardzo trudno opuścić szkołę, w której pracuję, właśnie teraz, nawet gdybym chciał”) oraz możliwe zakłócenia, które mogłyby nastąpić w tej sytuacji („Zbyt wiele byłoby w moim życiu zakłóceń, gdybym zdecydował, że chcę teraz opuścić szkołę, w której pracuję”). Natomiast aż 68,4% respondentów pozostaje w swojej instytucji edukacyjnej zarówno ze względu na konieczność, jak i na chęci, a 40,1% docenia korzyści, które uzyskuje, pozostając w obecnym miejscu pracy („Jednym z głównych powodów mojej pracy w tej szkole jest to, że jej opuszczenie wymagałoby znacznego poświęcenia osobistego; inna szkoła może nie oferować takich korzyści, jakie mam obecnie”). W świetle powyższej analizy danych można stwierdzić, że chociaż respondenci nie obawiają

się zmiany miejsca zatrudnienia, uzyskiwane obecnie korzyści oraz stabilizacja, jaką daje praca w danej instytucji edukacyjnej, skłania ich do pozostania. Uzyskane wyniki wskazują na wysoki poziom zaangażowania trwania.

Tabela 4. Wybrane miary statystyczne dotyczące zaangażowania trwania

Zaangażowanie trwania	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min	Max
Nie obawiam się tego, co może się wydarzyć, jeśli odejdę z pracy bez innej możliwości zatrudnienia	3,27	1,40	1	5
Byłoby mi bardzo trudno opuścić szkołę, w której pracuję, właśnie teraz, nawet gdybym chciał	3,34	1,32	1	5
Zbyt wiele byłoby w moim życiu zakłóceń, gdybym zdecydował, że chcę teraz opuścić szkołę, w której pracuję	3,30	1,33	1	5
Rezygnacja z pracy w szkole, w której pracuję, nie byłaby dla mnie zbyt kosztowna	3,47	1,28	1	5
Praca w szkole, w której obecnie pracuję, jest dla mnie sprawą zarówno konieczności, jak i chęci	3,67	1,13	1	5
Czuję, że mam zbyt mało innych możliwości, aby rozważyć opuszczenie szkoły, w której pracuję	3,36	1,29	1	5
Jedną z poważnych konsekwencji opuszczenia szkoły, w której pracuję, byłby niedostatek dostępnych możliwości zatrudnienia	2,80	1,36	1	5
Jednym z głównych powodów mojej pracy w tej szkole jest to, że jej opuszczenie wymagałoby znacznego poświęcenia osobistego; inna szkoła może nie oferować takich korzyści, jakie mam obecnie	2,95	1,34	1	5
Zaangażowanie trwania ogółem	3,26	1,3	1	5

Objaśnienia: jak do tabeli 1.

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

Zaangażowanie normatywne, jako komponent wskazujący na poczucie zobowiązania i lojalności wobec instytucji edukacyjnej, stanowi kolejny element analizy ilościowej danych empirycznych (tabela 5).

W przypadku tej składowej zaangażowania organizacyjnego zaobserwowano najwięcej odpowiedzi „nie mam zdania”. Dla stwierdzeń, które dotyczą zasadności pozostawania w jednej instytucji edukacyjnej przez cały okres kariery zawodowej: „Sądzę, że ludzie obecnie zbyt często zmieniają szkoły, w których pracują”, „Skakanie ze szkoły do szkoły nie wydaje mi się etyczne” i „Dawniej było lepiej, gdy ludzie pozostawali w jednej szkole przez cały czas trwania kariery zawodowej”, udzielonych odpowiedzi „nie mam zdania” było odpowiednio: 38,5%, 32,2%

Tabela 5. Wybrane miary statystyczne dotyczące zaangażowania normatywnego

Zaangażowanie normatywne	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min	Max
Sądzę, że ludzie obecnie zbyt często zmieniają szkoły, w których pracują	2,70	1,13	1	5
Wierzę, że człowiek zawsze musi być lojalny wobec szkoły, w której pracuje	3,50	1,36	1	5
„Skakanie” ze szkoły do szkoły nie wydaje mi się etyczne	3,23	1,28	1	5
Wierzę w znaczenie lojalności dające mi poczucie moralnego obowiązku pozostania w niej	2,85	1,27	1	5
Gdybym otrzymał propozycję lepszej pracy w innej szkole, nie uważam, że byłoby właściwe opuszczenie szkoły, w której pracuję	2,73	1,34	1	5
Nauczono mnie wierzyć w wartość pozostawania lojalnym wobec jednej szkoły	2,84	1,29	1	5
Dawniej było lepiej, gdy ludzie pozostawali w jednej szkole przez cały czas trwania kariery zawodowej	3,02	1,24	1	5
Bycie „człowiekiem szkoły” nie jest nadal rozsądne	2,93	1,10	1	5
Zaangażowanie normatywne ogółem	2,97	1,25	12	36

Objaśnienia: jak do tabeli 1.

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

oraz 34,7%. Wiąże się to również ze zmianą postrzegania siebie jako „człowieka szkoły”, czyli poziomu swojego oddania szkole. 47,4% badanych osób nie miało zdania na ten temat. Wynika z tego, że znaczny odsetek respondentów nie postrzega jako istotnej kwestii pracy w jednej instytucji edukacyjnej. Natomiast poczucie lojalności wobec szkoły, w której respondenci są aktualnie zatrudnieni, stanowi istotny wskaźnik (stwierdzenie: „Wierzę, że człowiek zawsze musi być lojalny wobec szkoły, w której pracuje”), lojalność ta nie dotyczy jednak tylko jednej instytucji edukacyjnej przez cały okres trwania kariery zawodowej (stwierdzenie: „Nauczono mnie wierzyć w wartość pozostawania lojalnym wobec jednej szkoły”). Największą różnorodność odpowiedzi uzyskano dla stwierdzenia: „Wierzę w znaczenie lojalności dające mi poczucie moralnego obowiązku pozostania w niej”. Poczucie moralnego obowiązku wobec instytucji edukacyjnej jest postrzegane przez respondentów zarówno jako istotne (32,5%), jak i niemające znaczenia (43%), 24,5% respondentów nie ma zaś na ten temat zdania. Propozycja lepszej pracy („Gdybym otrzymał propozycję lepszej pracy w innej szkole, nie uważam, że byłoby właściwe opuszczenie szkoły, w której pracuję”) dla 48,1% respondentów nie jest wystarczającym argumentem do opuszczenia szkoły. Podsumowując, zaangażowanie normatywne wśród badanych nauczycieli cechuje wysoki poziom, głównie ze względu na poczucie moralności oraz etykę postępowania w zawodzie nauczyciela.

Ogólny poziom zaangażowania organizacyjnego wśród badanych nauczycieli można uznać za wysoki, gdyż średnia wszystkich odpowiedzi respondentów w pięciopunktowej skali dla zaangażowania afektywnego przyjęła wartość 3,59, dla zaangażowania trwania – 3,26, a dla zaangażowania normatywnego – 2,97.

W trakcie badań jakościowych przeprowadzonych wśród dyrektorów szkół potwierdzono wyniki badań ankietowych w zakresie poziomu zaangażowania nauczycieli. Zaangażowanie organizacyjne to aktywne włączanie się we wszystkie sfery działalności edukacyjnej, wykonywanie obowiązków bez przymusu oraz praca na rzecz zarówno interesariuszy, jak i całej instytucji edukacyjnej. Nauczyciele, zdaniem dyrektorów, cechują się wysokim poziomem zaangażowania organizacyjnego. Nie dotyczy to jednak całego grona nauczycielskiego zatrudnionego w badanej instytucji edukacyjnej. Dyrektorzy podkreślają znaczenie zaangażowania w wykonywaną przez nauczycieli pracę oraz podejmowania działań mających na celu dobro całej społeczności edukacyjnej. Z punktu widzenia instytucji edukacyjnej do korzyści należą: pozytywny wpływ na postrzeganie szkoły w środowisku, osiągnięcia dydaktyczne szkoły, jakość pracy, dzięki której zajęcia stają się ciekawsze i bardziej atrakcyjne. Z punktu widzenia nauczyciela korzyści z zaangażowania organizacyjnego to: poczucie spełnienia, stabilizacji i spokoju, satysfakcja wewnętrzna, która daje większą pewność siebie i radość z wykonywanych zadań, wyższa samoocena, a także ochrona przed syndromem wypalenia zawodowego. Sprzyja to również budowaniu zespołu w organizacji edukacyjnej.

Podsumowując wyniki ilościowych oraz jakościowych badań empirycznych, można stwierdzić, że poziom zaangażowania organizacyjnego w badanych instytucjach edukacyjnych jest wysoki we wszystkich trzech wymiarach: afektywnym, trwania oraz normatywnym. Zaangażowanie afektywne oraz zaangażowanie trwania wykazują znacznie wyższy poziom niż zaangażowanie normatywne, a ogólny poziom zaangażowania organizacyjnego rzutuje na renomę szkoły w środowisku i osiągnięcie przez nią postawionych celów.

## 6. Zakończenie

Przeprowadzone badania empiryczne prowadzą do konkluzji, że poziom zaangażowania organizacyjnego nauczycieli jest wysoki. Najwyższy poziom osiąga zaangażowanie afektywne, co świadczy o odczuwaniu wspólnoty z instytucją edukacyjną, więzi emocjonalnej ze szkołą, a także dobrym samopoczuciu w miejscu pracy. Zaangażowanie trwania, świadczące o przywiązaniu do instytucji edukacyjnej ze względu na możliwe utracone korzyści i brak alternatyw zatrudnienia, jest nieznacznie niższe od zaangażowania afektywnego. W jego przypadku zróżnicowanie odpowiedzi respondentów było największe. Interesujące wydaje się poznanie przyczyn takiego stanu rzeczy, co stanowi zachętę do dalszej eksploracji. Najniższy poziom osiąga natomiast zaangażowanie normatywne, związane z etyką pracy,

lojalnością oraz poczuciem moralnego obowiązku wobec instytucji edukacyjnej. Można zaobserwować, że pracownicy instytucji edukacyjnych są lojalni i oddani szkole, w której aktualnie pracują, ale nie jest to przeszkodą, jeśli chodzi o zmianę miejsca zatrudnienia. Porównując wyniki badań z konkluzjami badaczy, którzy diagnozowali poziom zaangażowania organizacyjnego w innych środowiskach pracowniczych, można stwierdzić, że czynniki determinujące zaangażowanie organizacyjne są podobne, a wysoki poziom zaangażowania nauczycieli wynika przede wszystkim z ich odpowiedzialności i etosu pracy.

Wysnute na podstawie niniejszych badań wnioski podlegają jednak ograniczeniom, które mogą stanowić podstawę do dalszej eksploracji zaangażowania organizacyjnego w nowoczesnych organizacjach. Badania zostały przeprowadzone na reprezentatywnej próbie badawczej. Zakres geograficzny badań obejmował województwo śląskie, dlatego możliwość uogólnienia ustaleń na inne regiony lub Polskę jako kraj może być ograniczona. Interesujące pod względem badawczym mogłoby być zbieranie danych w innych regionach kraju. Badania były prowadzone wśród pracowników wiedzy organizacji zajmujących się edukacją, którzy cechują się wysokim poziomem wykształcenia oraz etyki zawodowej. W przypadku badań zatrudnionych we współczesnych organizacjach innych branż wyniki powinny zostać poddane ponownej weryfikacji.

## Literatura

Adamska-Chudzińska M. (2015), *Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 8(944), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2015.0944.0804>.

Ali I.S., Jeet V. (2019), *A Comparative Study of Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Private and Government Professional Educational Institutions*, „International Journal of Human Resource Management and Research”, vol. 9, nr 2, <https://doi.org/10.24247/ijhrmrpr20194>.

Al-Jabari B., Ghazzawi I. (2019), *Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda*, „International Leadership Journal”, vol. 11, nr 1.

Al-Shurafat M.S., Halim B.B.A. (2018), *A Review of Organisational Culture and Organizational Commitment*, „IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)”, vol. 20, nr 3.

Allen N.J., Meyer J.P. (1990), *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, „Journal of Occupational Psychology”, vol. 63, nr 1, <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.

Andrzejczak A. (2016), *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w szkole z perspektywy nauczycieli*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2(109).



Asrar-ul-Haq M., Kuchinke K.P., Iqbal A. (2016), *The Relationship between Corporate Social Responsibility, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: Case of Pakistani Higher Education*, „Journal of Cleaner Production”, vol. 142, nr 4, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.040>.

Balay R. (2007), *Predicting Conflict Management Based on Organizational Commitment and Selected Demographic Variables*, „Asia Pacific Education Review”, nr 8, <https://doi.org/10.1007/BF03029266>.

Becker H.S. (1960), *Notes on the Concept of Commitment*, „The American Journal of Sociology”, vol. 66, nr 1, <https://doi.org/10.1086/222820>.

Brown R.B. (1997), *Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 49, nr 3, <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042>.

Chang K.C., Yen H.W., Chiang C.C., Parolia N. (2013), *Knowledge Contribution in Information System Development Teams: An Empirical Research from a Social Cognitive Perspective*, „International Journal of Project Management”, vol. 31, nr 2, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.06.005>.

Chang K., Nguyen B., Cheng K.T., Kuo C.C., Lee I. (2016), *HR Practice, Organisational Commitment and Citizenship Behaviour: A Study of Primary School Teachers in Taiwan*, „Employee Relations”, vol. 38, nr 6, <https://doi.org/10.1108/ER-12-2015-0218>.

Cho V., Huang X. (2012), *Professional Commitment, Organizational Commitment, and the Intention to Leave for Professional Advancement: An Empirical Study on IT Professionals*, „Information Technology and People”, vol. 25, nr 1, <https://doi.org/10.1108/09593841211204335>.

Cohen A. (2007), *Commitment before and after: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review”, vol. 17, nr 3, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>.

Czop K., Leszczyńska A. (2012), *Poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a zaangażowanie organizacyjne pracowników*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(152).

Demirel Y., Goc K. (2013), *The Impact of Organizational Commitment on Knowledge Sharing*, 1st Annual International Interdisciplinary Conference, AIIC 2013, 24–26 April, Azores, Portugal.

Dharmanegara I.B.A., Sitiari N.W., 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”, vol. 18, nr 2.

Diala I., Ude S.O. (2015), *Support for Creativity and Innovation, Resistance to Change, Organizational Commitment and Motivation*, „International Journal of Computer and Organization Trends”, vol. 22, nr 1.

Folorunso O.O., Adewale A.J., Abodunde S.M. (2014), *Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria*, „International

Journal of Academic Research in Business and Social Sciences”, vol. 4, nr 8, <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i8/1096>.

Ghosh S., Swamy D.R. (2014), *A Literature Review on Organizational Commitment – A Comprehensive Summary*, „International Journal of Engineering Research and Applications”, vol. 4, nr 12.

Grabowski D. (2015), *Etyka pracy. Przekonania wartościujące pracę a zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Hislop D. (2002), *Managing Knowledge and the Problem of Commitment*, Proceedings of the Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, 5–6 April 2002, Athens, Greece.

Imamoglu S.Z., Ince H., Turkan H., Atakay B. (2019), *The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance*, „Procedia Computer Science”, nr 158, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>.

Jezior J. (2013), *Metodologiczne problemy zastosowania skali Likerta w badaniach postaw wobec bezrobocia*, „Przegląd Socjologiczny”, nr 1.

Jończyk J.A., Jakubowska M. (2018), *Zaangażowanie organizacyjne w przedsiębiorstwie transportowym – studium przypadku*, „Academy of Management”, nr 2(4).

Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Kahn W.A. (1990), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Review”, vol. 33, nr 4, <https://doi.org/10.5465/256287>.

Kashefi M.A., Adel R.M., Abad H.R.G., Aliklayeh M.B.H., Moghaddam H.K., Nadimi G. (2013), *Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Performance*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business”, vol. 4, nr 12.

Kell H.J., Motowidlo S.J. (2012), *Deconstructing Organizational Commitment: Associations among Its Affective and Cognitive Components, Personality Antecedents, and Behavioral Outcomes*, „Journal of Applied Social Psychology”, vol. 42, nr 1, <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00874.x>.

Kujawska M. (2013), *Model współczesnego nauczyciela*, „Cieszyński Almanach Pedagogiczny”, nr 2.

Lewicka D., Szeliga M. (2016), *Zaufanie wertykalne a zaangażowanie organizacyjne na przykładzie podmiotu leczniczego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 1, <https://doi.org/10.5604/18998658.1199380>.

Lorek K. (2011), *Nauczyciel (zdolny) w przestrzeni współczesnej edukacji*, Wydział Pedagogiczno-Artystyczny w Kaliszu, Kalisz.

Luz C., Paula S.L. de, Oliveira L. de (2018), *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Their Possible Influences on Intent to Turnover*, „Revista de Gestão”, vol. 25, nr 1, <https://doi.org/10.1108/REG-12-2017-008>.

Łochnicka D. (2015), *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. 94.

Marzec I. (2014), *Zaangażowanie organizacyjne jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników socjalnych w województwie śląskim*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje”, nr 27(4).

Meyer J.P., Allen N.J. (1984), *Testing the “Side-Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 69, nr 3, <https://doi.org/10.1037//0021-9010.69.3.372>.

Meyer J.P., Allen N.J. (1991), *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, vol. 1, nr 1, [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

Mowday R.T., Porter L.W., Steers R.M. (1982), *Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York.

Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W. (1979), *The Measurement of Organizational Commitment*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 14, nr 2, [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).

Pandey Ch., Khare R. (2012), *Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty*, „International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research”, vol. 1, nr 8.

Rathore M., Sen C. (2017), *Organizational Justice and Organizational Commitment: A Study on It Sector*, „The International Journal of Indian Psychology”, vol. 4, nr 4, <https://doi.org/10.25215/0404.132>.

Rudawska A. (2011), *Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz życie społeczne i rodzinne*, „MBA”, nr 1.

Sarisik M., Bogan E., Zengin B., Dedeoglu B.B. (2019), *The Impact of Burnout on Organizational Commitment: A Study of Public Sector Employees in Turkey*, „Journal of Global Business Insights”, vol. 4, nr 2, <https://doi.org/10.5038/2640-6489.4.2.1066>.

Spik A. (2016) *Perspektywa psychologiczna w zarządzaniu (w:) Zarządzanie, organizacja i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Spik A, Klincewicz K. (2016), *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne (w:) Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, red. B. Glinka, M. Kostera, Wolters Kluwer, Warszawa.

Stańczyk S. (2013), *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetelnienie badań (w:) Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa.

Steinerowska S. (2015), *Zaangażowanie organizacyjne jako determinanta wzrostu efektywności zespołów pracowniczych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 230.

Stolecka-Makowska A. (2016), *Triangulacja jako koncepcja pozyskania wiedzy o zachowaniach nabywczych konsumentów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, vol. 261.

Tolentino R.C. (2013), *Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel*, „International Journal of Information Technology and Business Management”, vol. 15, nr 1.

Wagner R., Harter J.K. (2006), *12: The Elements of Great Managing*, Gallup Press, Washington.

Wołowska A. (2013), *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Wołpiuk-Ochocińska A. (2016), *Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach”, nr 1(12).

Wziętek-Staśko A., Michalik I. (2019), *Wymiary zaangażowania organizacyjnego w instytucjach edukacyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(126),

Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B. (2009), *Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, vol. 82, nr 1, <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>.