

**Konrad Kulikowski**

Uniwersytet Jagielloński

e-mail: konrad.kulikowski@uj.edu.pl

---

**ZARZĄDZANIE ZAANGAŻOWANIEM W PRACĘ  
W ŚWIETLE TEORII WYMAGAŃ I ZASOBÓW PRACY**

---

**THE JOB DEMANDS-RESOURCES THEORY  
AS A THEORETICAL FRAMEWORK  
OF WORK ENGAGEMENT MANAGEMENT**

---

DOI: 10.15611/noz.2015.3.07

JEL Classification: E24, J24, J28

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zarządzania zaangażowaniem w pracę w świetle założeń teorii wymagań i zasobów pracy – *Job Demands-Resources Theory* (JD-R). Teoria JD-R w heurystyczny sposób tłumaczy zaangażowanie w pracę przez odwołanie się do wzajemnych oddziaływań między zasobami i wymaganiami pracy. Autor stwierdza, że teorię tę można wykorzystać w celu zarządzania zaangażowaniem w pracę. W artykule przedstawiono pojęcie zaangażowania w pracę, omówiono założenia teorii JD-R, a także, bazując na teorii JD-R, zaprezentowano koncepcję zarządzania zaangażowaniem w pracę. Koncepcja ta integruje planowanie, pomiar i aktywne modyfikowanie poziomu zasobów i wymagań pracy, co ma prowadzić do świadomego kształtowania zaangażowania w pracę wśród pracowników.

**Słowa kluczowe:** wymagania pracy, zasoby pracy, zaangażowanie w pracę, zarządzanie zaangażowaniem.

**Summary:** The Job Demands-Resources Theory (JD-R) is a heuristic theory that explains the work engagement and exhaustion by job resources and job demands interaction. The purpose of this article is to use the JD-R as a theoretical framework of work engagement management concept. In the first part of the article the concept of work engagement is presented. The second section explains the theoretical assumption of JD-R. In the third part, the concept of work engagement management is introduced. Work engagement management concept integrates planning, measurement and active modification of job resources and demands, which should lead to the development of work engagement among employees. The conclusion sets out the possible consequences of theoretical and practical application of the proposed concept and points up its limitations.

**Keywords:** job demands, job resources, work engagement, engagement management.

## 1. Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zarządzania zaangażowaniem w pracę, opierającej się na założeniach teorii wymagań i zasobów pracy *Job Demands-Resources Theory* (JD-R) [Bakker, Demerouti 2014]. Koncepcja taka mogłaby być uzupełnieniem luki między teorią zaangażowania w pracę a praktycznymi działaniami na rzecz jego kształtowania. W artykule omówione zostały trzy najpopularniejsze, zdaniem Wefald i in. [2012], sposoby ujmowania zaangażowania w pracę, by następnie przejść do zaprezentowania założeń teorii JD-R oraz przeglądu dostępnych metaanaliz badań prowadzonych nad związkiem zasobów i wymagań pracy z zaangażowaniem. Następnie wysunięto propozycję koncepcji zarządzania zaangażowaniem, bazującą na planowaniu, monitorowaniu oraz kształtowaniu wymagań i zasobów pracy.

## 2. Zaangażowanie w pracę

Kahn [1990] – pionier badań nad zaangażowaniem – rozumiał zaangażowanie w pracę jako pełne złączenie roli zawodowej, przypisanej pracownikowi, z jego tożsamością. Maslach i in. [2001] postulują z kolei, iż zaangażowanie może być przeciwnym krańcem kontinuum wypalenie–zaangażowanie. Zaangażowany pracownik charakteryzuje się tu wysokim poziomem energii, poczuciem własnej skuteczności zawodowej oraz identyfikacją ze swoją pracą. Bakker i in. [2011] stwierdzają zaś, że zaangażowanie to połączenie chęci i zdolności do pracy, a Russell [2003] zwraca uwagę, że zaangażowaniu towarzyszą pozytywne emocje, takie jak ekscytacja, entuzjazm, zadowolenie, poczucie pełni energii (*energized*), przyjemności czy nawet szczęścia. Juchnowicz [2012] stwierdza, iż możemy mówić o zaangażowaniu jako postawie pracownika, zaangażowaniu jako zachowaniu pracownika oraz zaangażowaniu jako wzajemnej wymianie świadczeń między pracownikiem a organizacją. Borkowska [2014] zauważa, iż wyróżnia się zaangażowanie bierne (*commitment*) – przywiązanie do organizacji i czynne (*involvement*) – włączenie się w rozwój firmy. Schaufeli i Bakker [2010] zwracają uwagę na rozróżnienie między zaangażowaniem a satysfakcją z pracy (*job satisfaction*), która to wynika z oceny dokonywanej w odniesieniu do pracy; dotyczy bardziej tego, co sądzi się o swojej pracy, niż tego, co i jak czuje się, pracując. Od zaangażowania należy też odróżniać przywiązanie organizacyjne (*organizational commitment*). Jak zauważają Kanste [2011] oraz Andrew i Sofian [2012], zaangażowanie odnosi się do stanu emocjonalno-motywacyjnego wiążącego się z pracą, podczas gdy przywiązanie odnosi się do siły, z jaką pracownik identyfikuje się z organizacją, z jej celami i wartościami.

Wiele jest ujęć zaangażowania, jednak zdaniem Wefald i in. [2012] trzy najbardziej rozpowszechnione w literaturze ujęcia zaangażowania to: koncepcja Schaufeliego i in. [2002], koncepcja wigoru Shiroma [2011] oraz teoria zaangażowania

Britta [2007]. W koncepcji Schaufeliego i in. [2002; 2003] zaangażowanie w pracę (*work engagement*) rozumiane jest jako wiążący się z pracą pozytywny stan umysłu, na który składają się trzy czynniki: wigor (*vigor*) podczas wykonywania pracy, oddanie się pracy (*dedication*) oraz zaabsorbowanie pracą (*absorption*). Wigor to odporność na czynniki przeszkadzające w pracy oraz wysoki poziom energii podczas pracy. Oddanie się pracy dotyczy przekonania o znaczeniu i wartości pracy oraz odczuwania pozytywnych emocji podczas jej wykonywania. Zaabsorbowanie pracą odnosi się do pełnej koncentracji i skupienia na wykonywanej pracy, co może wiązać się z uczuciem szybkiego upływu czasu. Shirom [2003] krytycznie odnosi się do tak szerokiego ujmowania zaangażowania w pracę, stwierdzając, iż pojęcie zaangażowania obejmujące oddanie się pracy, zaabsorbowanie i wigor zbytnio pokrywa się z innymi konstruktami opisującymi funkcjonowanie pracowników. Postuluje skupienie uwagi jedynie na wigorze, gdyż tylko ten wymiar może być, jego zdaniem, relatywnie odrębny od innych charakterystyk pracowników. Shirom [2011] próbuje stworzyć konstrukt odnoszący się do dobrostanu pracownika, jednak niepowiązany z innymi psychologicznymi stanami, jak zadowolenie z pracy czy przywiązanie do organizacji. Na wigor podczas pracy, w jego rozumieniu, składa się poczucie siły fizycznej (*physical strength*), energii psychicznej (*emotional energy*) oraz stanu poznawczego ożywienia (*cognitive liveliness*). Britt [1999] rozumie zaangażowanie jako poczucie odpowiedzialności za wykonywaną pracę. Zaangażowani pracownicy odczuwają osobistą odpowiedzialność za swoją pracę, a jej efekty są dla nich ważne. Britt [2007], opisując zaangażowanie przytacza metaforę polityki. Jeśli mówi się, że polityk jest zaangażowany, oznacza to tyle, iż bierze on na siebie odpowiedzialność za określone działania, a konsekwencje tych działań są dla niego ważne. Podobnie z pracownikami, którzy, gdy są zaangażowani, czują się odpowiedzialni za swoją pracę. Spośród omawianych koncepcji zaangażowania w ramy teorii JD-R najlepiej wpisuje się koncepcja Schaufeliego [Schaufeli i in. 2006].

### **3. Zaangażowanie w teorii wymagań i zasobów pracy (*Job Demands-Resources Theory*)**

Teoria wymagań i zasobów pracy (JD-R) jest heurystyczną próbą wyjaśniania rozwoju zaangażowania w pracę przez wzajemną interakcję wymagań i zasobów pracy [Bakker, Demerouti 2014]. Zaangażowanie rozumiane jest tu zgodnie z koncepcją Schaufeliego i in. [2002; 2003] jako związany z pracą pozytywny stan umysłu, na który składają się trzy czynniki: wigor, oddanie się pracy oraz zaabsorbowanie pracą.

Twórcy teorii JD-R zwracają uwagę, iż praca charakteryzuje się społecznymi, psychologicznymi i fizycznymi trudnościami, które określić można jako wymagania stawiane przez pracę (np. konflikty w pracy, przeciążenie obowiązkami). Równocześnie praca stwarza szanse i możliwości, które określa się jako zasoby pracy (np. możliwość nauki, autonomia), zasobami są ponadto właściwości samego pra-

cownika (np. optymizm, poczucie skuteczności). Jeżeli posiadane przez pracownika i obecne w pracy zasoby wystarczają, by sprostać wymaganiom, wówczas występuje pole do rozwoju zaangażowania. Jeżeli brakuje zasobów, a wymagania są wysokie, to pojawiać może się wyczerpanie emocjonalne i wypalenie zawodowe. Zasoby sprzyjają rozwojowi zaangażowania, zwłaszcza gdy wymagania pracy są wysokie. Obecność wysokich zasobów przy niskich wymaganiach nie jest korzystna, prowadzi do braku zainteresowania pracą i znudzenia [Demerouti i in. 2001; Schaufeli, Bakker, Van Rhenen 2009]. Relacja między wymaganiami a zaangażowaniem może być zależna od natury wymagań. Wymagania, które pracownicy oceniają jako przeszkody, negatywnie wiążą się z zaangażowaniem, wymagania, które pracownicy oceniają jako wyzwania, są pozytywnie związane z zaangażowaniem [Crawford i in. 2010], dlatego ważne jest poznanie opinii pracowników o wymaganiach. Istotnym elementem teorii JD-R jest także pojęcie aktywnej zmiany środowiska pracy (*job crafting*). Odbywa się ona na poziomie indywidualnym i jest przykładem oddolnego przebudowania zasobów i wymagań pracy. Schematyczny zarys teorii wymagań i zasobów pracy przedstawia rys. 1.



**Rys. 1.** Schematyczne przedstawienie założeń teorii wymagań i zasobów pracy (*The Job Demands-Resources Theory*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bakker, Demerouti 2014, s. 47].

Teorii JD-R zarzuca się, iż sprowadzanie czynników oddziałujących na zaangażowanie jedynie do wymagań i zasobów jest zbyt uproszczeniem, ponadto zauważa się, iż ma raczej charakter porządkujący niż wyjaśniający [Saks, Gruman 2014]. Na jej korzyść przemawia jednak fakt, iż znajduje ona potwierdzenie w badaniach empirycznych. Potwierdzono [Schaufeli, Bakker 2004], iż dla rozwoju zaangażowania kluczowa jest obecność zasobów pracy, podczas gdy wypalenie powstaje na skutek braku zasobów połączonego z wysokimi wymaganiami. Pokazano [Schaufeli 2009], iż wzrost wymagań pracy, takich jak: przeciążenie obowiązkami, wymagania emocjonalne, nakładanie się pracy i życia prywatnego oraz obniżenie zasobów pracy, takich jak: wsparcie społeczne, autonomia, szanse na naukę, informacje zwrotne, są predyktorami wypalenia. Wzrost zasobów pracy pozwala natomiast przewidywać wzrost zaangażowania w pracę.

W metaanalizie, która ujmowała dużą liczbę badań prowadzonych w ramach teorii JD-R [Halbesleben 2010], wskazano, iż zasoby w pracy, takie jak: wsparcie społeczne, autonomia, informacje zwrotne, pozytywny klimat organizacyjny, poczucie własnej skuteczności, istotnie i pozytywnie wiążą się z zaangażowaniem w pracę. Kolejna metaanaliza [Nahrgang, Morgeson, Hofmann 2011] pokazała, że wymagania pracy: wysokie ryzyko, zagrożenia i złożoność pracy, pozytywnie wiążą się z wypaleniem; zasoby: wiedza, autonomia zawodowa, wsparcie kolegów, wsparcie menedżerów oraz poczucie bezpieczeństwa w pracy, wykazują związek z zaangażowaniem. W Polsce próbę empirycznej weryfikacji teorii JD-R podjął Baka [2013]; wyniki jego badań wydają się potwierdzać założenia teorii JD-R. Wśród badanych przez niego nauczycieli zasoby środowiskowe i osobiste osłabiały negatywne oddziaływanie wymagań pracy oraz pozytywnie łączyły się z zaangażowaniem w pracę.

Wyniki analiz empirycznych wskazują, iż znajomość poziomu zasobów i wymagań pracy pozwala przewidywać rozwój zaangażowania w pracę. Założenia teorii JD-R, mimo swej prostoty, są jednak użyteczne w przewidywaniu poziomu zaangażowania w pracę. Postanowiono zatem wykorzystać teorię JD-R jako ramy teoretyczne do stworzenia koncepcji zarządzania zaangażowaniem w pracę.

#### **4. Koncepcja zarządzania zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy**

Zaangażowani pracownicy są bardziej kreatywni, lepiej rozumieją klientów, przynoszą firmie większe zyski [Gallup 2008; 2012; Harter i in. 2010; Xanthpoulou i in. 2009]. Zaangażowanie i zadowolenie pracowników pozytywnie wiążą się z wydajnością pracy (*work performance*) [Bakker 2009; Rich, LePine, Crawford 201; Zelen-ski, Murphy, Jenkins 2008]. Robynson i in. [Robynson, Perryman, Hayday 2004] zauważają, iż osoba zaangażowana kooperuje ze współpracownikami tak, by przynieść korzyść firmie. Zaangażowanie pracowników w pracę jest zatem korzystne

dla organizacji. Wydaje się więc uzasadnione dążenie do utrzymania poziomu zaangażowania na jak najwyższym poziomie. Jeśli za jeden z celów działania organizacji przyjmiemy utrzymywanie wysokiego poziomu zaangażowania wśród zatrudnionych, konieczne wydaje się podjęcie kroków ukierunkowanych na zarządzanie poziomem zaangażowania w pracę. Postulowana koncepcja zarządzania zaangażowaniem w odniesieniu do teorii JD-R zakłada, iż planowanie, monitorowanie oraz kształtowanie wymagań i zasobów pracy mogą być skutecznym sposobem zarządzania zaangażowaniem w pracę. Przez planowanie rozumie się tworzenie wskaźników wymagań i zasobów pracy oraz ustalanie ich docelowych wartości. Jako monitorowanie rozumie się zaś cykliczne analizowanie wartości stworzonych wskaźników. Termin „kształtowanie” odnosi się do działania bazującego na monitorowaniu i prowadzącego do aktywnego zmieniania wymagań i zasobów pracy.

Monitorowanie poziomu zaangażowania wydaje się kluczowym czynnikiem na drodze do jego zwiększania [Bakker 2011]. W ramach teorii JD-R może się odbywać z wykorzystaniem kwestionariusza badania zaangażowania w pracę – *Utrecht Work Engagement Scale* [Schaufeli 2002; 2006; Kulikowski, Madej 2014]. Jednak koncepcja zarządzania zaangażowaniem w świetle teorii JD-R nie koncentruje się na analizie poziomu zaangażowania, lecz na badaniu czynników, o których można przypuszczać, że odpowiadają za jego poziom. Pomiar zaangażowania może być cennym źródłem informacji na temat tego, czy wprowadzone zmiany w wymaganiach i zasobach przyniosły pożądany rezultat, jednak kluczowe dla rozwoju zaangażowania wydają się pomiar i modyfikacja wymagań oraz zasobów pracy, które uważa się za czynniki wyzwalające bądź hamujące zaangażowanie [Schaufeli, Bakker 2004; Schaufeli, Bakker, Van Rhenen 2009; Bakker 2009; Halbesleben 2010; Nahrgang, Morgeson, Hofmann 2011; Baka 2013; Airila i in. 2014].

Monitorowanie poziomu wymagań pracy może następować przez utworzenie wskaźników wymagań, jakie stawia praca; mogą dotyczyć one wymagań o charakterze ogólnym i specyficznym. Wymagania specyficzne odnoszą się jedynie do kontekstu funkcjonowania określonej firmy. Wymagania ogólne przyjmują bardziej uniwersalny charakter; można do nich zaliczyć: przeciążenie obowiązkami, konflikty emocjonalne, nakładanie się pracy i życia prywatnego, wysokie ryzyko utraty zdrowia w pracy, poczucie zagrożenia, złożoność pracy [Peeters i in. 2004; Karasek i in. 1998; Lindstrom 1997]. Wskaźnikiem wymagań może być też liczba dni oraz liczba absencji w określonym czasie. Wskaźnik liczby dni absencji odnosi się do liczby dni nieobecności pracownika, niezależnie od liczby nieobecności. Wskaźnik liczby nieobecności dotyczy liczby nieobecności w danym okresie, niezależnie od czasu trwania tych nieobecności [Steel 2003]. Zauważono, że długie nieobecności w pracy mogą być powodowane wysokimi wymaganiami, które prowadzą do zmęczenia i wyczerpania wśród pracowników. Nieobecności krótkie, lecz częste, powstają jako efekt braku zasobów pracy [Bakker i in. 2003; Schaufeli, Bakker, Van Rhenen 2009].

Pomiar zasobów pracy zwykle odwołuje się do analizy: stopnia kontroli pracy, wsparcia ze strony przełożonych, dostępu do informacji na temat celu wykonywanej pracy, klimatu organizacyjnego, doceniania pracy [Bakker i in. 2007], wsparcia ze strony kolegów, informacji zwrotnej o wykonywanej pracy [Schaufeli, Bakker, 2004]. Użytecznym narzędziem pomiaru zasobów pracy może być kwestionariusz *Areas of Worklife Scale* [Leiter, Maslach 2004], który pozwala na analizowanie sześciu obszarów życia zawodowego, takich jak: obciążenie pracą (*workload*), kontrola nad własną pracą (*control*), wynagrodzenie za wkład w pracę (*reward*), relacje z współpracownikami (*community*), sprawiedliwość (*fairness*), zgodność wartości osobistych i organizacyjnych (*values*) [Leiter, Maslach 2008].

Znajomość poziomu wymagań i zasobów pracy pozwoli na ich uzasadnione, oparte na danych empirycznych, kształtowanie. Odbywać się ono może na poziomie indywidualnym – przez proces aktywnej zmiany środowiska pracy, inicjowany przez samego pracownika (por. rys. 1), a także na poziomie instytucjonalnym.

Na poziomie indywidualnym pracownicy mają możliwość samodzielnego zmieniania swojej pracy. Jest to proces oddolny, inicjowany przez pracownika przy zgodzie i zachęcie ze strony władz organizacji. Tego rodzaju działania mogą przyjmować charakter poszukiwania dodatkowych zasobów, poszukiwania wyzwań lub redukcji wymagań [Demerouti, Bakker 2014]. Rolą organizacji jest tu umożliwienie pracownikom działania oraz wskazanie, jakie obszary pracy wymagają modyfikacji. Kształtowanie wymagań i zasobów na poziomie indywidualnym bazuje na założeniu, że pracownicy dobrze znają wykonywaną pracę, a każdy z nich może wprowadzić w niej istotne zmiany [Wrzesniewski, Dutton 2001].

**Tabela 1.** Heurystyczne przedstawienie możliwych działań ukierunkowanych na kształtowanie zaangażowania w pracę, podejmowanych na podstawie wyniku pomiaru poziomu wymagań i zasobów pracy w organizacji

Wynik pomiaru		Działanie podmiotów odpowiedzialnych za politykę personalną w organizacji
Poziom zasobów pracy	Poziom wymagań pracy	
Niski	niski	stopniowe zwiększanie poziomu zasobów i wymagań
Wysoki	wysoki	monitorowanie i utrzymywanie poziomu zasobów i wymagań
Wysoki	niski	utrzymywanie poziomu zasobów i zwiększanie poziomu wymagań
Niski	wysoki	zwiększanie poziomu zasobów i utrzymywanie poziomu wymagań

Źródło: opracowanie własne na podstawie założeń teorii JD-R [Bakker, Demerouti 2014].

Na poziomie instytucjonalnym, opierając się na wskaźnikach wymagań i zasobów pracy, organizacje mogą modyfikować swoją politykę personalną oraz sposób organizacji pracy tak, by utrzymać równowagę między zasobami a wymaganiami (por. tab. 1), a przez to kształtować zaangażowanie w pracę. Co ważne, w ramach

teorii JD-R postuluje się, że aby zwiększyć zaangażowanie, władze organizacji nie muszą obniżać wymagań, a wręcz przeciwnie – powinny je utrzymywać na wysokim poziomie, nie zapominając jednak o zapewnieniu pracownikom odpowiednich zasobów (por. tab. 1).

Prezentowana koncepcja zarządzania zaangażowaniem w pracę ma charakter heurystyczny, lecz wydaje się, że dla problemu: jak zarządzać poziomem zaangażowania w pracę, który ze swej natury jest otwarty i złożony, heurystyczne podejście, polegające na świadomym i konsekwentnym stosowaniu określonego zestawu ogólnych reguł, może być skuteczniejsze od próby tworzenia precyzyjnych algorytmów działania [Nęcka, Orzechowski, Szymura 2006].

## 5. Zakończenie

Jak wskazują przytoczone doniesienia z badań empirycznych prowadzonych w ramach teorii JD-R, znajomość wymagań i zasobów pracy pozwala przewidywać poziom zaangażowania. Wymagania pracy są także predyktorem wypalenia zawodowego i pośrednim predyktorem wyników osiągniętych przez organizację [Bakker 2004]. Organizacje biznesowe przez utrzymywanie równowagi między wymaganiami i zasobami – tworzenie dopasowania między pracownikami a ich pracą (*personal job fit*), mogą się przyczynić do zwiększenia poziomu ich zaangażowania [Moreland 2013]. Pracownicy sami także mogą oddziaływać na wymagania i zasoby swojej pracy, kształtując w ten sposób swoje zaangażowanie [Tims, Bakker, Derks 2012]. Wyzwaniem dla kierownictwa jest takie zarządzanie organizacją, w którym monitoruje i aktywnie kształtuje się wymagania i zasoby pracy.

Koncepcja zarządzania zaangażowaniem w pracę, postulująca zintegrowanie planowania oraz pomiaru wymagań i zasobów, a także aktywnego kształtowania środowiska pracy na poziomie indywidualnym i instytucjonalnym, może być skutecznym sposobem zarządzania zaangażowaniem pracowników. Wdrożenie założeń koncepcji ułatwia fakt, iż dostępne są metody pomiaru zaangażowania oraz wymagań i zasobów pracy, brak jednak ich wspólnego wykorzystania i połączenia w celowym działaniu. Koncepcja zarządzania zaangażowaniem w pracę mogłaby wypełnić tę lukę, wnosząc nową wiedzę i integrując pomiar i działanie na rzecz budowy zaangażowania. Walorem praktycznym mogłoby być uzyskanie przez zainteresowane zwiększaniem zaangażowania organizacje biznesowe jasnych wskazówek postępowania. Odwołanie się do zweryfikowanej empirycznie teorii JD-R mogłoby się okazać źródłem skutecznych w praktyce metod działania.

Postulowana tu koncepcja, mimo oparcia na podłożu teoretycznym oraz odniesienia do badań empirycznych, ma charakter wciąż hipotetyczny. Wymaga zatem dalszej weryfikacji i krytycznej analizy dokonanej przez praktyków i teoretyków zarządzania. Przedstawiona koncepcja zarządzania zaangażowaniem może być punktem wyjścia w procesie tworzenia metod świadomego kształtowania zaangażowania.



zowania w pracę wśród pracowników. Dodatkowo może wzbudzić dyskusję nad możliwościami i potrzebami zarządzania zaangażowaniem pracowników.

## Literatura

- Airila A., Hakanen J. J., Schaufeli W. B., Luukkonen R., Punakallio A., Lusa S., *Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement*, "Work & Stress" 2014, 28, 1, s. 87-105.
- Andrew O.C., Sofian S., *Individual factors and work outcomes of employee engagement*, "Procedia-Social and Behavioral Sciences" 2012, 40, s. 498-508.
- Baka Ł., *Wymagania i zasoby w pracy a wypalenie zawodowe i zaangażowanie w pracy nauczycieli. Empiryczna weryfikacja modelu Wymagania w Pracy – Zasoby*, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza, Częstochowa 2013.
- Bakker A.B., *An evidence-based model of work engagement*, "Current Directions in Psychological Science" 2011, 20, 4, s. 265-269.
- Bakker A.B., *Building engagement in the workplace*, [w:] R.J. Burke, C.L. Cooper (red.), *The Peak Performing Organization*, Routledge, 2002, s. 50-72.
- Bakker A.B., Albrecht S.L., Leiter M.P., *Work engagement: Further reflections on the state of play*, "European Journal of Work and Organizational Psychology" 2011, 20, s. 74-88.
- Bakker A.B., Demerouti E., *The Job Demands-Resources Theory*, [w:] *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide*, vol. III, P.Y. Chen, C.L. Cooper (red.), John Wiley & Sons, West Sussex 2014, s. 37-65.
- Bakker A.B., Demerouti E., de Boer E., Schaufeli W.B., *Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency*, "Journal of Vocational Behaviour" 2003, 62 (2), s. 341-356.
- Bakker A.B., Demerouti E., Verbeke W., *Using the job demands-resources model to predict burnout and performance*, "Human Resource Management" 2004, 43, 1, s. 83-104.
- Bakker A.B., Hakanen J.J., Demerouti E., Xanthopoulou D., *Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high*, "Journal of Educational Psychology" 2007, 99, 2, s. 274-284.
- Borkowska S., *Rola zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, 2, 97, s. 27-39.
- Britt T.W., *Engaging the self in the field: Testing the triangle model of responsibility*, "Personality and Social Psychology Bulletin" 1999, 25, s. 696-706.
- Britt T.W., Dickinson J.M., Greene-Shorridge T.M., McKibben E., *Self-engagement at work*, [w:] C.L. Cooper, D. Nelson (red.), *Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work*, Thousand Oaks, Sage Publications 2007.
- Crawford E.R., LePine J.A., Rich B.L., *Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test*, "Journal of Applied Psychology" 2010, 95, s. 834-848.
- Demerouti E., Bakker A., *Job crafting*, [w:] *An introduction to contemporary work psychology*, M.C.W. Peeters, J. De Jonge, T.W. Taris (red.), John Wiley & Sons, Ltd. 2014, s. 414-433.
- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B., *The Job Demands-Resources model of burnout*, "Journal of Applied Psychology" 2001, 86, 3, s. 499-512.
- Gallup, *Employee Disengagement Plagues Germany*, "Gallup Business Journal" 2008, <http://business-journal.gallup.com/content/117376/Employee-Disengagement-Plagues-Germany.aspx#2>.

- Gallup, *Engaged Employees Inspire Company Innovation*, "Gallup Business Journal" 2012, <http://businessjournal.gallup.com/kontent/24880/gallup-study-engaged-employees-inspire-company.aspx>.
- Halbesleben J.R.B., *A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences*, [w:] A.B. Bakker, M.P. Leiter, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory And Research*, Psychology Press, New York 2010, s. 102-117.
- Hallberg U.E., Schaufeli W.B., „Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?, "European Psychologist" 2006, 11, 2, s. 119-127.
- Harter J.K., Schmidt F.L., Asplund J.W., Killham E.A., Agrawal S., *Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations*, "J. Perspectives on Psychological Science" 2010, 5, 4, s. 378-389.
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Kahn W.A., *Psychological condition of personal engagement and disengagement at work*, "Academy of Management Journal" 1990, 33, 4, s. 692-724.
- Kanste O., *Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care*, "Scandinavian Journal of Caring Sciences" 2011, 25, 4, s. 754-761.
- Karasek R., Brisson C., Kawakami N., Houtman I., Bongers P., Amick B., *The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics*, 1998, 3, 4, s. 322-55.
- Kulikowski K., Madej M., *Zaangażowanie – problem z pomiarem*, „Problemy Zarządzania. Wkład Badań Psychologicznych w Naukach o Zarządzaniu”, 2014, 45, 1, s. 99-112.
- Leiter M. P., Maslach C., *Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout*, [w:] P. Perrewe, D.C. Ganster (red.), *Research in Occupational Stress and Well-Being*, vol. 3, Elsevier, Oxford 2004, s. 91-134.
- Lindstrom K., *Assessing and promoting healthy work organizations*, [w:] P. Seppala, T. Luopajarvi, C. Nygard, M. Mattila (red.), *From Experience to Innovation Helsinki*, Finnish Institute of Occupational Health, 1997, s. 504-506.
- Maslach C., Leiter M.P., *Early predictors of job burnout and engagement*, *J. Appl. Psychol.* 2008, 93, 3, s. 498-512.
- Maslach C., Schaufeli W.B. Leiter M.P., *Job burnout*, "Annual Review of Psychology" 2001, 52, s. 397-422.
- Macey W.H., Schneider B., *The meaning of employee engagement*, "Industrial and Organizational Psychology" 2008, 1, 1, s. 3-30.
- Moreland J., *Improving job fit can improve employee engagement and productivity*, "Employment Relations Today" 2013, 40, 1, s. 57-62.
- Nahrgang J.D., Morgeson F.P., Hofmann D.A., *Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes*, "Journal of Applied Psychology" 2011, 96, s. 71-94.
- Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B., *Psychologia poznawcza*, rozdział 11, *Rozwiązywanie problemów*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2006, s. 483-546.
- Peeters M.C.W., De Jonge J., Janssen P.P.M., Van der Linden S., *Work-home interference, job stressors, and employee health in a longitudinal perspective*, "International Journal of Stress Management" 2004, 11, s. 305-322.
- Rich B.L., LePine J.A., Crawford E.R., *Job engagement: Antecedents and effects of job performance*, "Academy of Management Journal" 2010, 53, s. 617-635.
- Robinson D., Perryman S., Hayday S., *The Drivers of Employee Engagement Report 408*, Institute for Employment Studies, 2004, <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=408>.

- Russell J.A., *Core Affect and the Psychological Construction of Emotion*, "Psychological Review" 2003, 110, s. 145-172.
- Saks A.M., Gruman J.A., *What do we really know about employee engagement?*, "Human Resource Development Quarterly" 2014, 25, 2, s. 155-182.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*, [w:] *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, A.B. Bakker, M.P. Leiter (red.), New York 2010, s. 10-24.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*, "Journal of Organizational Behavior" 2004, 25, s. 293-315.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Test Manual for the Utrecht Work Engagement Scale*, praca niepublikowana, Utrecht University, 2003, [http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article\\_arnold\\_bakker\\_87.pdf](http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_87.pdf).
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M., *The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study*, "Educational and Psychological Measurement" 2006, 66, s. 701-716.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., Van Rhenen W., *How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism*, "Journal of Organizational Behavior" 2009, 30, 7, s. 893-917.
- Schaufeli W.B., Salanova M., Gonz'alez-Rom'a V., Bakker A.B., *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*, "Journal of Happiness Studies" 2002, 3, s. 71-92.
- Shirom A., *Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations*, "Research in Organizational Stress And Well-Being" 2003, 3, s. 135-165.
- Shirom A., *Vigor as a positive affect at work: Conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences*, "Review of General Psychology" 2011, 15, s. 50-64.
- Soanea E., Trussb C., Alfesc K., Shantzd A., Reese Ch., Gatenbyf M., *Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA Engagement Scale*, "Human Resource Development International" 2012, 15, 5, s. 529-547.
- Steel R.P., *Methodological and operational issues in the construction of absence variables*, "Human-Resources Management Review" 2003, 13, s. 243-251.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D., *Development and validation of the job crafting scale*, "Journal of Vocational Behavior" 2012, 80, 1, s. 173-186.
- Wefald A.J., Mills M.J., Smith M.R., Downey R. G., *A comparison of three job engagement measures: Examining their Factorial and Criterion-Related Validity*, "Applied Psychology: Health and Well-Being" 2012, 4, 1, s. 67-90.
- Wrzesniewski A., Dutton J.E., *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*, "Academy of Management Review" 2001, 26, s. 179-201.
- Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B., *Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2009, 82, 1, s. 183-200.
- Zelenski J.M., Murphy S.A., Jenkins D.A., *The Happy-Productive Worker Thesis Revisited*, "Journal of Happiness Studies" 2008, 9, 4, s. 521-537.