

mgr Konrad Kulikowski
Instytut Psychologii
Uniwersytet Jagielloński
Kraków

Relacje interpersonalne z współpracownikami a zaangażowanie w pracę - analiza w ramach teorii wymagań i zasobów pracy.

We are born into relationships, we live our lives in relationships with others, and when we die, the effects of our relationships survive in the lives of the living.

(Berscheid, 1999, s. 261)

Wstęp

Współcześni badacze coraz częściej wskazują na potrzebę zwrócenia uwagi nie tylko na relacje interpersonalne, które tworzą się pomiędzy emocjonalnie bliskimi sobie osobami, ale także na te, które rozwijają się pomiędzy ludźmi związanymi dążeniami do realizacji tych samych celów (Fitzsimons i Finkel, 2010). Uzasadnione wydaje się zatem zainteresowanie znaczeniem, jakie relacje interpersonalne w miejscu pracy odgrywają dla funkcjonowania zawodowego i życia osobistego człowieka. Celem prezentowanej pracy jest próba odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób relacje interpersonalne w miejscu pracy wiążą się z zaangażowaniem w pracę. Aby zrealizować ten cel, dokonano analizy badań empirycznych dotyczących związków pomiędzy relacjami interpersonalnymi z współpracownikami a zaangażowaniem w pracę. Dla zachowania spójności teoretycznej, realizację celu osadzono w ramach teorii wymagań i zasobów pracy Schaufeliego i Bakker (2014). Pierwsza część artykułu opisuje fenomen zaangażowania w pracę oraz jego znaczenie dla funkcjonowania zawodowego człowieka. Następnie prezentowany jest przegląd badań empirycznych nad związkami relacji interpersonalnych z zaangażowaniem w pracę. Ostatnia część artykułu to próba klaryfikacji obecnego stanu wiedzy na temat znaczenia relacji interpersonalnych pomiędzy pracownikami w procesie kształtowania zaangażowania w pracę.

1. Czym jest zaangażowanie w pracę?

Naturalnie narzucającym się sposobem rozumienia zaangażowania w pracę jest postrzeganie go w kategoriach przeciwieństwa wypalenia zawodowego. Takie właśnie ujęcie przedstawia Maslach (2001) zakładając, iż zaangażowanie w pracę to w istocie brak wypalenia zawodowego charakteryzujący się wysokim poczuciem własnej skuteczności zawodowej, brakiem cynizmu oraz brakiem wyczerpania emocjonalnego. Jednak to nie jedyny sposób, w jaki badacze rozumieją zaangażowanie w pracę. Bywa ono także postrzegane, jako dopasowanie pracownika do pełnionej przez niego roli zawodowej i utożsamianie się z tą rolą. W takim rozumieniu zaangażowany pracownik w pełni wyraża swoje prawdziwe ja (*self*)

w pracy i poprzez pracę (Kahn, 1990) oraz inwestuje swoje poznawcze, emocjonalne i fizyczne zasoby w pełnioną przez siebie rolę zawodową (Rich i in., 2010). Zdaniem Rothbard (2001) zaangażowany pracownik charakteryzuje się dwiema właściwościami: jest zaabsorbowany pełnioną rolą zawodową i poświęca swojej pracy wiele uwagi. Zaangażowanie w pracę bywa utożsamiane (Britt i in., 2005) z poczuciem odpowiedzialności za wykonywaną pracę, przeświadczeniem, że sposób wykonania pracy i jej jakość jest ważna. Soane i in. (2012) za jeden z wymiarów zaangażowania w pracę uznają zaangażowanie społeczne (*social engagement*) rozumiane jako stopień, w jakim pracownik jest powiązany relacjami społecznymi ze swoim środowiskiem pracy oraz wartościami wyznawanymi wraz ze swoimi współpracownikami. Próbując znaleźć wspólny mianownik tak wielu sposobów rozumienia zaangażowania w pracę Shuck i in. (2012) zauważają, że większość badaczy postrzega zaangażowanie, jako pewien rodzaj poznawczej, behawioralnej i emocjonalnej energii ukierunkowanej na osiągnięcie pozytywnych efektów pracy.

Na potrzeby prowadzonych w prezentowanym artykule analiz, zaangażowanie w pracę rozumiane będzie zgodnie z koncepcją zaangażowania w pracę Schaufeliego i współpracowników (2006) - najczęściej stosowanym obecnie w badaniach naukowych sposobem ujmowania zaangażowania (Saks, Gruman, 2014). Zaangażowanie określa się tu jako raczej odrębny od wypalenia, niż będący jego przeciwieństwem, pozytywny stan umysłu charakteryzowany przez *wigor* – energię do pracy i wytrwałość wobec przeciwności, *oddanie się pracy* – przekonanie o znaczeniu i sensowności wykonywanej pracy i *zaabsorbowanie pracą* – głęboka koncentracja podczas pracy i trudność z oderwaniem się od niej (Schaufeli i in., 2006; Schaufeli i Bakker, 2010). Takie ujmowanie zaangażowania zyskuje akceptację badaczy, gdyż nie tylko opisuje, czym jest zaangażowanie, ale także umiejscawia je w kontekście teoretycznym w ramach teorii wymagań i zasobów pracy (Bakker i Demerouti, 2014). Przyczyn zaangażowania upatruje się tutaj we wzajemnym oddziaływaniu zasobów, jakie praca daje (np. wsparcie współpracowników) i wymagań, jakie stawia (np. wysokie tempo pracy) (Schaufeli i in., 2009).

2. Czy warto skupiać się na zaangażowaniu w pracę?

Zaangażowanie w pracę jest popularnym przedmiotem badań, gdyż wiąże się zarówno z dobrostanem pracowników, jak i z efektywnością ich pracy. Praca zaangażowanych jest lepiej oceniana przez przełożonych, zaangażowani częściej podejmują zadania, które wykraczają poza ich obowiązki oraz przejawiają mniej zachowań szkodliwych dla przedsiębiorstwa (Shantz, i in., 2013). Pracowników zaangażowanych cechuje niższa chęć rezygnacji z pracy (Yalabik i in., 2013) oraz mniejsza liczba absencji (Merrill i in., 2013). Zaangażowanie w pracę wiąże się z lepszym zdrowiem psychicznym i fizycznym (Leijten i in., 2014) oraz wyższym poziomem wykonania pracy (Halbesleben i Wheeler, 2008; Bakker i Bal, 2010; Christian i in., 2011; Shimazu i in., 2012, Shimazu, i in., 2015). Zaangażowanie w pracę oddziałuje nie tylko na sferę pracy zawodowej, ale na całość życia pracowników, zaangażowani cechują się bowiem wyższą satysfakcją z życia i mniejszą liczbą symptomów depresyjnych (Hakanen i Schaufeli, 2012).

Pracownik zaangażowany jest zdrowszy i bardziej zadowolony zarówno z pracy, jak i swojego życia, a pracodawca w zaangażowanych pracownikach uzyskuje fachowców skłonnych wkładać w pracę dodatkowy wysiłek. Interesy pracodawcy i pracownika zwykle nie są zbieżne, jednak obecność w firmie zaangażowanych pracowników to sytuacja, w której obie strony wygrywają (Truss i in., 2011). Odwołanie się do pojęcia zaangażowania w pracę pozwala także na operacjonalizację nieuchwytnych dotąd aspektów funkcjonowania zawodowego, ich pomiar i wyznaczenie zobiektywizowanych, liczbowych wskaźników. Zaangażowanie w pracę wydaje się zatem użytecznym terminem, który w dobry sposób opisuje pozytywne aspekty funkcjonowania zawodowego pracownika. Co oczywiste nieodłącznym elementem każdej pracy są ludzie oraz relacje, w jakie ci ludzie ze sobą wchodzi. Ważne może być zatem zrozumienie, jak z zaangażowaniem w pracę wiążą się relacje interpersonalne pomiędzy współpracownikami.

3. Specyfika relacji interpersonalnych w miejscu pracy

Najbardziej charakterystyczną cechą relacji interpersonalnych tworzących się między współpracownikami wydaje się być fakt, iż ich powstanie warunkowane jest zwykle czynnikami niezależnymi od woli jednostki. Relacje interpersonalne zostają pracownikowi niejako narzucone, wybiera on, co prawda, pracodawcę, ale rzadko ma możliwość wyboru przełożonego czy współpracowników zgodnie ze swoimi preferencjami. Pracownik może minimalizować intensywność niektórych relacji, lecz nie może ich całkowicie zerwać dopóki wiążą go zależności zawodowe. Drugą cechą interpersonalnych relacji pomiędzy współpracownikami jest ich znaczne sformalizowanie – jasne określenie struktury relacji i sposobu jej podtrzymywania wynikające z regulaminów funkcjonowania danej organizacji. Ponadto większość bliskich relacji interpersonalnych, nacechowana jest radością z samego faktu pozostawania w relacji. Tymczasem interpersonalne relacje zawodowe pozbawione mogą być aspektów przyjemnościowych, a ich istotą jest dążenie do realizacji wspólnego celu pracy.

Zdaniem Airila i in. (2014) relacje interpersonalne w miejscu pracy można ogólnie podzielić na relacje z przełożonymi oraz z współpracownikami. Relacja z przełożonym tworzona jest, jako wypadkowa poziomu wsparcia od przełożonego oraz sposobu kontroli pracy przez przełożonego. Relacje pomiędzy współpracownikami tworzone są poprzez interakcję wzajemnej współpracy i konfliktów.

Z kolei teoria leader – member exchange (LMX) (Sparrowe i Liden, 1997; Gerstner i Day, 1997) zakłada, iż liderzy tworzą z każdym z podwładnych unikalne relacje. Relacje te mogą rozciągać się od bliskich relacji wzajemnego wsparcia, zaufania i lojalności, do relacji dalekich – minimalizowania wzajemnych oczekiwań i spełniania jedynie formalnych wymagań zapisanych w umowach. Okazuje się, iż bliskie relacje interpersonalne między przełożonym a jego podwładnym wiążą się ze stawianiem przez przełożonych specyficznych i lepiej dopasowanych zadań. Z kolei pracownicy w takiej relacji mają skłonność do realizowania bardziej ambitnych celów zawodowych (Bezuijen i in., 2010). Bliskie relacje pomiędzy liderem a pracownikiem przekładają się także na redukcję stresu odczuwanego przez pracownika oraz zwiększają stopień utożsamiania się z pracą, a zmniejszają liczbę konfliktów wywołanych rolą zawodową (Lawrence i Michele Kacmar, 2012).

Relacje interpersonalne mogą być rozumiane w różny sposób i w różnym kontekście teoretycznym. Chcąc w trafny i spójny sposób przeanalizować, jakie znaczenie dla zaangażowania w pracę mają relacje interpersonalne z współpracownikami, za tło teoretyczne przyjęto teorię wymagań i zasobów pracy, która jest uznanym i sprawdzonym empirycznie sposobem wyjaśniania zaangażowania w pracę (Halbesleben i in., 2010 Nahrgang i in., 2011). W ramach teorii wymagań i zasobów pracy (Bakker i Demerouti, 2014) zaangażowanie w pracę postrzegane jest, jako efekt wzajemnych oddziaływań pomiędzy wymaganiami, jakie praca stawia a zasobami, jakie praca daje i jakie posiada pracownik. Wymagania pracy to czynniki o charakterze społecznym, emocjonalnym, fizycznym lub poznawczym, które pracownik musi przezwyciężyć i z którymi musi się zmagać wykonując swoją pracę. Zasoby to te aspekty pracy lub cechy pracownika, które obniżają poziom stresu oraz ułatwiają osiągnięcie celów zawodowych i stymulują rozwój osobisty (Schaufeli i Taris, 2014). Relacje interpersonalne z współpracownikami mogą być postrzegane tu, jako zasób pracy pozwalający zmagać się z codziennymi wymaganiami i budujący zaangażowanie w pracę (Bakker i in., 2004).

4. Relacje interpersonalne w miejscu pracy a zaangażowanie w pracę - analizy empiryczne

Holenderscy pracownicy zatrudnieni w call center (N=477), którzy oceniali, iż mogą liczyć na wsparcie swoich współpracowników, byli bardziej oddani pracy i w większym stopniu przywiązani do organizacji, a w efekcie mniej skłonni do rezygnacji z pracy (Bakker i in., 2003). Wykazano (N=146), iż relacje interpersonalne z współpracownikami oparte na wsparciu i zrozumieniu są predyktorem zaangażowania w pracę, z kolei zaangażowanie wiąże się z wkładanym w pracę dodatkowym wysiłkiem wykraczającym poza formalne zawodowe zobowiązania. Co ciekawe, zasoby pracy, w tym pozytywne relacje interpersonalne, słabo wiązały się z poziomem wykonywania podstawowych - formalnie określonych obowiązków zawodowych (Bakker i in., 2004). Kolejne badania (N=714) wykazały, iż obecność w miejscu pracy zasobów, takich jak wsparcie społeczne oraz wsparcie ze strony przełożonego, buduje w pracowniku zasoby osobiste: optymizm, poczucie własnej skuteczności oraz wysoką samoocenę, a te czynniki są z kolei predyktorem zaangażowania w pracę (Xanthopoulou i in. 2007). Podczas 10-letnich longitudinalnych badań (N=403) dowiedziono, iż bazowy pomiar poziomu zasobów pracy - relacji interpersonalnych z przełożonym i współpracownikami, pozwalał przewidywać poziom zaangażowania w pracę 10 lat później, natomiast zaangażowanie w pracę wiązało się z subiektywnie ocenianą zdolnością do pracy. Innymi słowy, relacje interpersonalne w miejscu pracy mogą oddziaływać na subiektywnie ocenianą zdolność do wykonywania pracy poprzez wytwarzanie stanu zaangażowania w pracę (Airila i in., 2014). W badaniach na grupie fińskich nauczycieli (N=805) wykazano, że wsparcie ze strony przełożonego szczególnie silnie oddziałuje na poziom zaangażowania w pracę wśród nauczycieli, którzy doświadczają wysokiego poziomu stresu związanego z trudnymi zachowaniami uczniów. Z kolei wśród nauczycieli, którzy nie doświadczali wysokiego poziomu stresu w pracy, związek pomiędzy pozytywną relacją z menedżerem a zaangażowaniem w pracę był słabszy. Można zatem przypuszczać, że relacja

z przełożonym jest niezwykle ważna dla kształtowania zaangażowania, zwłaszcza w sytuacjach trudnych i stresujących (Bakker i in., 2007). Kolejne badania na grupie fińskich nauczycieli (N=2038) wykazały pozytywny związek wsparcia ze strony przełożonego z zaangażowaniem w pracę, a zaangażowania w pracę z przywiązaniem do organizacji (Hakanen i in., 2006). W zakrojonych na szeroką skalę badaniach opiekunów medycznych (N=3092) wykazano, iż pozytywna, wspierająca relacja z współpracownikami wiąże się z niższym poziomem cynicznej postawy wobec pracy oraz z wyższym poziomem przekonania o własnej skuteczności zawodowej (Bakker i in., 2003). Inne badania na grupie holenderskich opiekunów medycznych (N=747) wykazały, iż zasoby pracy, takie jak: otrzymywanie informacji zwrotnych od przełożonego oraz wsparcie ze strony współpracowników, pełnią rolę bufora – czynnika zmniejszającego negatywne oddziaływanie wymagań pracy na wypalenie zawodowe. Efekt ten był silniejszy w przypadku wymagań pracy o charakterze emocjonalnym (np. konflikty z podopiecznym) niż o charakterze fizycznym (np. nadmierne obciążenie pracą) (Xanthopoulou i in., 2007b). W badaniach wśród menedżerów firm telekomunikacyjnych (N=587), wsparcie ze strony przełożonego negatywnie wiązało się z poziomem cynizmu i wyczerpania pracą oraz z pracoholizmem charakteryzowanym przez wewnętrzny przymus pracy, któremu nie można się przeciwstawić. Natomiast wsparcie ze strony współpracowników pozytywnie wiązało się z przekonaniem o własnej skuteczności oraz z oddaniem się wykonywanej pracy (Schaufeli i in., 2008). Badania na próbie norweskich pracowników (N=605) ujawniły pozytywny związek wsparcia społecznego z zaangażowaniem w pracę i negatywny z symptomami depresyjnymi. Szczegółowe analizy wykazały, iż pozytywne relacje z współpracownikami wiążą się z mniejszymi objawami depresyjnymi poprzez zwiększanie poziomu zaangażowania w pracę. Wsparcie ze strony współpracowników pozwala rozwijać zaangażowanie w pracę, które z kolei wiąże się z mniejszą liczbą symptomów depresyjnych (Torp i in., 2013). Międzynarodowe badania z udziałem pracowników z Bułgarii, Finlandii, Niemiec, Węgier, Holandii, Portugalii i Szwecji (N=7867) pokazały, iż pozytywne relacje interpersonalne z współpracownikami o charakterze wspierającym, cechujące się wzajemnym zrozumieniem i akceptacją, były predyktorem zaangażowania w pracę wśród pracowników ze wszystkich krajów uwzględnionych w badaniu (Taipale i in., 2011). Sawang (2012) badając zaangażowanie w pracę techników z branży IT (N=307) wykazała, iż pracownicy, którzy doświadczali wymagań pracy przy jednoczesnej pozytywnej wspierającej relacji z przełożonym, cechowali się wyższym zaangażowaniem w pracę niż pracownicy, którzy utrzymywali z przełożonymi gorsze relacje interpersonalne. Relacje ze współpracownikami nie miały już takiego charakteru i nie modyfikowały siły związku wymagania pracy – zaangażowanie w pracę. Podobne spostrzeżenia poczyniły Othman i Nasuridin (2013), które badały malezyjskie pielęgniarki (N=402). Zauważono, iż poziom wsparcia ze strony przełożonego wiązał się z poziomem zaangażowania w pracę, ale poziom wsparcia ze strony współpracowników nie wykazywał już takiego związku.

1. Podsumowanie - co wynika z badań empirycznych?

Odpowiadając na główne pytanie badawcze dotyczące związku między relacjami interpersonalnymi z współpracownikami a zaangażowaniem w pracę, można stwierdzić, iż prezentowane badania w ramach teorii wymagań i zasobów pracy dają podstawy do stwierdzenia, iż jakość relacji interpersonalnych z współpracownikami wykazuje istotny związek z zaangażowaniem w pracę. Pracownicy, którzy z współpracownikami nawiązali relacje interpersonalne charakteryzujące się zrozumieniem, akceptacją i wzajemnym wspieraniem się, przejawiają wyższy poziom zaangażowania w pracę niż pracownicy, którym nie udało się nawiązać takich relacji. Takie pozytywne i bezpieczne interpersonalne relacje pomiędzy pracownikami pozwalają na ponoszenie porażek i popełnianie błędów bez obawy o krytykę, budują przez to poczucie bezpieczeństwa i przyczyniają się do większego angażowania się pracowników w wykonywaną pracę (Khan, 1990).

Wydaje się, że najistotniejszą dla rozwoju zaangażowania w pracę cechą relacji interpersonalnych pomiędzy współpracownikami nie jest ich bliskość, intensywność czy czas trwania, ale to, na ile relacja ma charakter więzi zbudowanej na wzajemnym wsparciu i zrozumieniu. Taki wniosek może być szczególnie istotny z perspektywy profilaktyki zaangażowania w pracę. Wydaje się, że, o ile trudno stworzyć między pracownikami bliską i intensywną relację interpersonalną, to poprzez odpowiednie treningi komunikacji interpersonalnej (Hynes, 2012) można próbować sprawić, by pracownicy stworzyli relację wzajemnego szacunku i wsparcia w zawodowych działaniach, zyskując przez to dodatkowy zasób do zmagania się z codziennymi wymaganiami pracy.

Relacje interpersonalne z współpracownikami mogą oddziaływać na poziom zaangażowania także pośrednio. Wydaje się, iż pozytywne relacje interpersonalne z współpracownikami oparte na wzajemnym wsparciu prowadzą do budowania w pracowniku zasobów osobistych, takich jak: optymizm, adekwatna samoocena i poczucie własnej skuteczności, z kolei te cechy wykazują istotny związek z poziomem zaangażowania w pracę.

Wymagania pracy wydają się być czynnikiem moderującym związek pomiędzy relacjami interpersonalnymi w miejscu pracy a zaangażowaniem w pracę. Pozytywne relacje interpersonalne z współpracownikami są szczególnie ważne dla tworzenia zaangażowania w środowisku bogatym w wymagania i stresory. W przypadku braku wysokich wymagań pracy, relacje interpersonalne z współpracownikami mogą mieć słabszy związek z poziomem zaangażowania w pracę.

Relacje interpersonalne pomiędzy pracownikami mogą odgrywać znaczącą rolę dla zaangażowania w pracę oraz wkładania w pracę dodatkowego wysiłku. Zatem relacje interpersonalne między współpracownikami nabierają szczególnego znaczenia w tych zawodach, w których wychodzenie poza sformalizowane obowiązki może owocować dodatkowymi korzyściami. Lekarze, policjanci, urzędnicy państwowi mogą wykonać minimum wymaganej od nich pracy lub wkładać w nią dodatkowy wysiłek. Być może właśnie relacje interpersonalne, jakie tworzą z współpracownikami, to jeden z kluczowych czynników, które wiążą się z ich zaangażowaniem w pracę.

Jak wskazują wyniki badań empirycznych, relacja interpersonalna z współpracownikami, która oparta jest na wzajemnym zrozumieniu i wsparciu, jest istotnym predyktorem zaangażowania w pracę, a siła tego związku jest tym większa im więcej wymagań praca stawia. Wyniki przeprowadzanych analiz potwierdzają potoczne przekonanie, iż warto mieć z kolegami z pracy dobre relacje, wskazując, że dobre relacje to niekoniecznie relacje bliskie i głębokie, ale relacje wzajemnego wsparcia i zrozumienia. Takie relacje pozwalają rozwijać się zaangażowaniu w pracę - stanowi, który pozytywnie wiąże się nie tylko z funkcjonowaniem zawodowym, ale także z życiem osobistym pracownika.

2. Ograniczenia

Na zakończenie warto zwrócić uwagę na pewne ograniczenia omawianych badań. Badacze wskazują, że relacje z współpracownikami są istotnym predyktorem zaangażowania w pracę. Jednak jedynie nieliczni uwzględniają w swoich analizach jednocześnie relacje z przełożonymi, jak i z współpracownikami. Co więcej, wyniki badań uwzględniających oba typy relacji są niekonluzywne. Niektórzy (np. Sawang, 2012; Othman i Nasurudin, 2013) wskazują, że to relacje z przełożonym są kluczowe dla rozwoju zaangażowania w pracę, inni (np. Schaufeli i in., 2008; Airila i in., 2014) stwierdzają, że zarówno relacje z przełożonymi, jak i z współpracownikami istotnie wiążą się z zaangażowaniem w pracę. Wiadomo, iż zmienne wyjaśniające mogą oddziaływać nie tylko na zmienną wyjaśnianą, ale także na siebie nawzajem, tworząc przez to sieci skomplikowanych powiązań (Baron i Kenny, 1986). Być może, relacje interpersonalne z przełożonymi i z współpracownikami wzajemnie na siebie oddziałują i w zależności od efektów tych oddziaływań w różny sposób wiążą się z zaangażowaniem w pracę. Pomysł taki może być źródłem ciekawych hipotez i otwiera pole do dalszych poszukiwań badawczych w celu pogłębienia wiedzy o związkach zaangażowania w pracę z relacjami interpersonalnymi w miejscu pracy.

Bibliografia:

- Airila, A., Hakonen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A., Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, 28(1), 87–105.
- Anitha J., A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Bakker A. B., Bal M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206.
- Bakker A.B., Demerouti E. (2014). The Job Demands-Resources Theory (W:) *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III*, P. Y. Chen, C. L. Cooper (Red.), John Wiley & Sons, West Sussex, pp. 37-65.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance, *Human Resource Management* 43(1), 83–104.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W. B., Schreurs, P. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home-care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16–38.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284.
- Bakker, A., Demerouti, E., Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417.
- Baron, R. M., Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Berscheid, E. (1999). The greening of relationship science. *The American Psychologist*, 54(4), 260–266.
- Bezuijen, X. M., van Dam, K., van den Berg, P. T., Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(3), 673–693.
- Britt, T. W., Castro, C. A., Adler, A. B. (2005). Self-engagement, stressors, and health: a longitudinal study. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 31(11), 1475–86.
- Christian, M. S., Garza, A. S., Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136.
- Fitzsimons, G. M., Finkel, E. J. (2010). Interpersonal Influences on Self-Regulation. *Current Directions in Psychological Science*, 19(2), 101–105.
- Gerstner, C. R., Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2-3), 415–24.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513.
- Halbesleben J.R.B. (2010), A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. (W:) *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, Bakker, A.B., Leiter, M. P. (Red.) Nowy Jork, NY, Psychology Press, s. 102-117.
- Halbesleben, J. R. B., Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256.
- Hansen, A., Byrne, Z., Kiersch, C., Hansen, A. (2014). How interpersonal leadership relates to employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), 953–972.
- Hynes, G. E. (2012). Improving Employees' Interpersonal Communication Competencies: A Qualitative Study. *Business Communication Quarterly* 75 (4), 466-475.

- Kahn, W.A. (1990). Psychological condition of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Lawrence, E. R., Michele Kacmar, K. (2012). Leader-Member Exchange and Stress: The Mediating Role of Job Involvement and Role Conflict. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 14(1), 39–52.
- Leijten, F. R. M., van den Heuvel, S. G., van der Beek, A. J., Ybema, J. F., Robroek, S. J. W., Burdorf, A. (2014). Associations of work-related factors and work engagement with mental and physical health: a 1-year follow-up study among older workers. *Journal of Occupational Rehabilitation* 25(1), 86–95.
- Merrill, R. M., Aldana, S. G., Pope, J. E., Anderson, D. R., Coberley, C. R., Grossmeier, J. J., (2013). Self-Rated Job Performance and Absenteeism According to Employee Engagement, Health Behaviors, and Physical Health. *Journal of Occupational*, 55(1), 10–18.
- Nahrgang J. D., Morgeson F. P., Hofmann D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 96, 71–94.
- Othman, N., Nasuridin, A. M. (2013). Social support and work engagement: A study of Malaysian nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(8), 1083–1090.
- Rich, B.L., LePine, J.A., Crawford, E.R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The Dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655–684.
- Saks, A. M., Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182.
- Sawang, S. (2012). Is there an inverted U-shaped relationship between job demands and work engagement: The moderating role of social support? *International Journal of Manpower*, 33(2), 178–186.
- Scandura, T. A., Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of leadership intervention *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436
- Schaufeli, W. B, Taris, T. W. (2014) A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health, (W:) *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach*, G.F. Bauer O. Hämmig (Red.), Springer Science+Business, Media Dordrecht pp.43-68.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203.
- Schaufeli, W.B., Bakker A.B. Van Rhenen W. (2009), How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism. *Journal of Organizational Behavior* 30(7), 893–917.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A. B. (2010). 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. (Red.) Leiter, NY, pp.10-24.

- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours, *The International Journal of Human Resource Management* 24(13), 2608–2627.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. Work Engagement: the Two Different Predictors of Future Well-being and Performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1) 18–23.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., Kawakami, N. (2012). Do Workaholism and Work Engagement Predict Employee Well-being and Performance in Opposite Directions? *Industrial Health*, 50(4), 316–321.
- Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., Nimon, K. (2012). The Jingle Jangle of Employee Engagement: Further Exploration of the Emerging Construct and Implications for Workplace Learning and Performance. *Human Resource Development Review*, 12(1), 11–35.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529–547.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader–member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522–552.
- Taipale, S., Selander, K., Anttila, T., Nätti, J. (2011). Work engagement in eight European countries: The role of job demands, autonomy, and social support. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31(7/8), 486–504.
- Torp, S., Grimsmo, Hagen, S., Duran, Gudbergsson, S. B. (2013). Work engagement: A practical measure for workplace health promotion. *Health Promotion International*, 28(3), 387–396.
- Truss, K., Soane, E., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A., Petrov, G. (2011). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 232–233.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Schreurs, P. J. G. (2007b). When do job demands particularly predict burnout?: The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 766–786.
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. Rayton, B. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799–2823.