

Workaholism și epuizare profesională: efectul moderator al resurselor postului

Delia Vîrgă¹, Floriana Sîrboiu

Abstract

The study aims to test the moderating effect of job resources in the relationship between job demands and personal demands, on the one hand, and burnout on the other. The research surveyed 154 employees (65.58% women) from different Romanian organizations. The study was exploratory in its nature and revealed that workaholism, together with job requirements are good predictors of emotional exhaustion. Managerial support has a moderating effect on the relationship between workaholism and emotional exhaustion. In case of depersonalization, interaction hypothesis was insignificant. The results reveal the buffer role of managerial support between personal requests and emotional exhaustion. The value added and knowledge is given by studying workaholism as a personal demand. The practical consequences relate to interventions aimed at organizational, and individual level.

Keywords: workaholism, emotional exhaustion, personal demand, the Job Demands- Resources Model

Résumé

L'étude vise à tester l'effet modérateur de ressources d'emploi dans la relation entre les exigences professionnelles et les exigences personnelles, d'une part, et l'épuisement de l'autre. La recherche a été menée sur 154 personnes (65.58 % des femmes) à partir de différentes organisations roumaines. L'étude est une étude exploratoire dans sa nature et addiction au travail a révélé que workaholismul, les demandes d'emploi sont des facteurs prédictifs d'épuisement émotionnel. Soutien de la direction a un effet modérateur sur la relation entre workaholisme et l'épuisement émotionnel. En cas de dépersonnalisation, l'hypothèse de l'interaction est négligeable. Les résultats révèlent le rôle de tampon d'appui à la gestion entre les demandes personnelles et l'épuisement émotionnel. La valeur ajoutée et la connaissance est donnée par l'étude workaholisme comme une demande personnelle. Les conséquences pratiques liées aux interventions visant au niveau organisationnel et individuel.

Mots-clés: workaholisme, l'épuisement émotionnel, la demande de personnel, le model des demandes et des ressources de l'emploi

Rezumat

Studiul are ca scop testarea efectului moderator al resurselor postului, în relația dintre solicitările personale și solicitările postului, pe de o parte, și epuizarea profesională, pe de altă parte. A fost derulată o cercetare de tip anchetă pe 154 de angajați (65.58% femei) din diferite organizații românești. Studiul a avut un caracter exploratoriu și a relevat că workaholismul, alături de solicitările postului, sunt predictorii ai epuizării emoționale. Sprijinul managerial are efect moderator în relația dintre workaholism și epuizarea emoțională. În cazul depersonalizării, efectul de interacțiune este nesemnificativ. Rezultatele relevă rolului de amortizor al sprijinului managerial între solicitări personale și epuizarea emoțională. Valoarea adăugată pentru cunoaștere este oferită și de studierea workaholismului ca solicitare personală. Implicațiile practice vizează proiectarea unor intervenții la nivel organizațional, dar și individual.

Cuvinte cheie: workaholism, epuizarea emoțională, solicitare personală, modelul Solicitări-Resurse ale Postului

¹ Universitatea de Vest, Timișoara
Adresa de corespondență: dvirga@socio.uvt.ro

Introducere

Calitatea vieții angajatului reprezintă un subiect de mare interes pentru cercetători. Societatea de azi a înțeles că performanța într-o sarcină, dar și calitatea produsului finit este puternic influențată de modul în care angajatul relaționează cu caracteristicile mediului organizațional, dar și de atitudinea angajatului față de locul de muncă. De aceea, în ultima perioadă, în literatura de specialitate au fost întâlnite subiecte, precum: workaholism și epuizare profesională. De exemplu, în 1990 existau 184 de articole despre workaholism, numărul lor dublându-se în următorii cinci ani (Taris & Schaufeli, 2007). În unele cercetări, cele două concepte - epuizare profesională și workaholism - sunt cercetate împreună ca și fațete ale stării de bine, alături de implicarea în muncă (Schaufeli, Taris, & Rhenen, 2008; Schaufeli, Bakker, van der Heijden, & Prins, 2009a), în altele sunt studiate individual (Burke, 2000; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009; Bui, Hodge, Shackilford, & Acsell, 2011), dar indiferent de modul în care acestea au fost studiate, cercetătorii sunt interesați de efectele pe care le au asupra comportamentului angajatului.

Această lucrare pornește de la modelul Solicitări – Resurse ale Postului (engl. Job Demands - Resources) pentru epuizarea profesională și se focusează pe un aspect mai puțin studiat până în prezent, și anume prezența solicitărilor personale în cadrul modelului și rolul lor în determinarea epuizării profesionale (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Studiul încearcă să aducă un plus de cunoaștere în ceea ce privește cauzele epuizării profesionale, prin extinderea modelului Solicitări – Resurse ale Postului, respectiv prin includerea solicitărilor personale ca și predictor al epuizării profesionale (Bakker, 2011; Bakker, Demerouti, De Boer, & Schaufeli, 2003; Demerouti și colab., 2001).

Obiectivul principal al acestei lucrări este să investigheze în ce măsură resursele postului acționează ca un tampon în relația dintre solicitările postului și cele personale, pe de o parte, și epuizarea profesională, pe de altă parte, din cadrul modelului Solicitări - Resurse ale Postului redefinit (Bakker, Demerouti, De Boer, & Schaufeli, 2003). Mai exact, ipoteza centrală vizează evidențierea rolului sprijinului managerial de moderator al relației dintre

solicitările postului, workaholism, ca solicitare personală, și epuizarea profesională.

Solicitările postului și epuizarea profesională

La începutul anilor 2000, a fost dezvoltat Modelul Solicitări – Resurse ale Postului pentru a înțelege cât mai bine cauzele care determină stresul la locul de muncă (Bakker, Demerouti, De Boer, & Schaufeli, 2003; Demerouti și colab., 2001). Aceștia, pornind de la ideea că diversitatea comportamentelor angajaților se datorează atât aspectelor negative, cât și aspectelor pozitive întâlnite la nivelul mediului de lucru, au generat un model care investighează comportamentul angajatului atunci când vine în contact cu două categorii de elemente: solicitările postului și resursele postului. Prima categorie se referă la sarcinile pe care angajatul trebuie să le realizeze. Mai exact, *solicitările postului* constau în acele aspecte fizice, psihologice, sociale și organizaționale ale locului de muncă care au nevoie să fie susținute de efort fizic și psihologic (Bakker, Demerouti & Euwama, 2005). Spre deosebire de solicitări, resursele postului se referă la aspectele fizice, psihologice, sociale și organizaționale pe care angajatul le utilizează pentru a-și atinge scopurile, dar și pentru dezvoltarea personală. Solicitățile și resursele postului sunt cele care pot influența atitudinea angajaților față de sarcină sau față de organizație, dar și starea de bine pe care aceștia o pot manifesta în organizație. De aceea, Maslach, Jackson & Lute (1986) au susținut că prezența unor solicitări specifice (e.g. supraîncărcarea la locul de muncă și conflictele personale), dar și absența unor resurse specifice - de exemplu: sprijin social, autonomie și implicare în decizii, nu fac altceva decât să influențeze apariția epuizării profesionale (Demerouti și colab., 2001). După cum se observă în cele menționate mai sus, cerințele prea mari de la locul de muncă, munca peste program, dar și oboseala pot determina apariția epuizării profesionale la angajați. Hu, Schaufeli & Taris (2011) au arătat, într-un studiu longitudinal, că epuizarea profesională este corelată negativ cu resursele de la locul de muncă, în timp ce implicarea în muncă mediază relația dintre resursele postului și performanță, fiind pozitiv corelată cu resursele postului. Cu alte cuvinte, Modelul Solicitări – Resurse ale

Postului oferă informații despre modul în care condițiile de la locul de muncă interacționează cu sănătatea angajaților, dar și cu motivația acestora (Korunka, Kubicek, Schaufeli, & Hoonakker, 2009).

Astfel de cercetări au atras atenția asupra a două procese importante care explică modul de desfășurare a solicitărilor și resurselor postului. Cele două procese sunt procesul deprecierei sănătății și procesul motivațional (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). În timp ce procesul deprecierei sănătății explică apariția epuizării profesionale, dar și a altor probleme de sănătate la angajat din cauza solicitărilor ridicate ale postului, procesul motivațional este cel care descrie reacția angajatului când dispune de o cantitate însemnată de resurse ale postului. De exemplu, De Lange, Taris, Kompier, Houtman, & Bongers (2005) au relevat că angajații ce experimentau sprijin din partea managerilor prezentau o mai bună sănătate psihică și erau mai motivați în activitatea lor. În același timp, persoanele care nu au parte de resurse ale postului, iar solicitările postului sunt la fel sau mai mari, vor dezvolta epuizarea profesională care poate fi însoțită chiar de boli fizice, fapt explicat și de procesul deprecierei sănătății.

Epuizarea profesională poate fi definită ca o consecință severă a supunerii prelungite la stresul de la locul de muncă, care se dezvoltă atunci când solicitările de la locul de muncă și capacitățile individuale sunt în dezechilibru pentru o lungă perioadă de timp (Kalimo, Pahkin, Mutanen, & Toppinen – Tanner, 2003). Ea poate fi întâlnită în cadrul oricărei profesii, (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2002) și, de asemenea, poate coexista cu alte boli: depresia, anxietatea, alcoolism (Ahola, Vaananen, Koshinen, Kouvonen, Shirom, 2010). Pentru a fi înțeleasă în ansamblul ei, epuizarea profesională a fost împărțită în dimensiuni, iar cea mai folosită este conceptualizarea lui Maslach (1993), cu cele trei dimensiuni: epuizare emoțională, depersonalizare, lipsa eficacității profesionale. *Epuizarea emoțională* este dimensiunea care evidențiază lipsa energiei și faptul că resurse importante au fost consumate la locul de muncă, pe când *depersonalizarea* se referă la nepăsare, cinism, *lipsa eficacității profesionale* constă în tendința de a-și evalua munca, dar și pe sine negativ. Epuizarea emoțională și depersonalizarea sunt considerate ca fiind miezul conceptului de epuizare profesională (*engl. core burnout*) și pot fi folosite

ca o dimensiune bine definită (Bakker, Emmerik, Euwema, 2006). Privind relația care se stabilește între epuizarea profesională și caracteristicile postului, într-un studiu al lui Van den Broeck, Vansteentrise, De Witte și Lena (2008) se susține că prezența solicitărilor postului (cum ar fi: presiunea de la locul de muncă), dar și absența resurselor postului (de exemplu: sprijinul social) se asociază cu epuizarea profesională printr-un proces energetic. De asemenea, cercetări recente au relevat rolul de tampon al resurselor postului între solicitările postului și epuizarea profesională (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). Resursele postului acționează ca amortizori în relația dintre solicitările postului și manifestările stresului, inclusiv epuizare profesională.

Solicitări personale: workaholismul

Domeniul organizațional și comportamentul angajatului fiind vaste, Modelul Solicitări - Resurse ale postului a fost extins cu două concepte noi: *resursele personale* și *solicitările personale*. Resursele personale sunt aspecte care, alături de resursele postului, mențin starea de bine a angajatului, având un rol important în rezistența la stres. Cele mai studiate resurse personale au fost: auto-eficacitatea, optimismul, stima de sine dezvoltată în funcție de climatul organizațional (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009b). Resurse personale pot fi dezvoltate de angajat odată cu acumularea de noi informații și experiență, mai exact, pot fi dezvoltate în timp (Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006). Resursele personale au fost prezentate ca și factori mediatori ai relației dintre solicitările postului și resursele postului, pe de o parte, și epuizare profesională și implicare în muncă, pe de altă parte (Xanthopoulou și colab., 2007; Heuvel și colab., 2011) sau ca predictorii pentru implicarea în muncă (Bakker și colab., 2008; Bakker, Gierveld & Van Rijswijk, 2006). Astfel, cercetările nu au clarificat încă rolul jucat de resursele personale în cadrul modelului Solicitări – Resurse ale Postului.

Deși accentul în cercetări a fost pus pe resursele personale, de curând pentru extinderea modelului Solicitări – Resurse ale Postului (Schaufeli & Bakker, 2004) a fost dezvoltat și conceptul de *solicitări personale*. Acesta are, de asemenea, un rol important la nivelul mediului

organizațional dar neclarificat încă, putând fi mediator sau moderator sau predictor. Lorente, Salanova, Martinez și Schaufeli (2008) au oferit în cercetarea lor exemple de solicitări personale, cum ar fi: perfecționismul, instabilitate emoțională, dar și așteptările de la sine. Guglieni, Simbula, Schaufeli și Depola (2012) au introdus în literatura de specialitate ca și solicitare personală, conceptul de workaholism, având un rol analog cu cel al resurselor personale. Mai exact, studiul lor a relevat faptul că solicitările postului mediază relația dintre workaholism și epuizarea profesională. Această legătură este susținută și de modul în care Schaufeli, Taris & Bakker (2008) au caracterizat workaholicii. Potrivit acestora, workaholicii au fost descriși ca fiind persoane care munceau mult, excesiv (componenta comportamentală), dar și compulsiv (componenta cognitivă). Cercetarea lui Schaufeli, Taris și Van Rhenen (2008) susține afirmația de mai sus, arătând că relația dintre workaholism și epuizare emoțională este parțial mediată de modul în care sunt percepute solicitările postului: workaholicii experimentează solicitări ridicate la locul de muncă, care la rândul lor duc la epuizare; iar Taris, Geurts, Schaufeli, Blonk și Lagerveld (2008) au susținut că persoanele cărora le este greu să se detașeze de muncă sunt mai epuizate profesional și dezvoltă mai multe probleme de sănătate.

În plus, Andreassen, Hetland și Pallesen (2010) prezentau workaholismul ca fiind un aspect dezvoltat de angajați pentru a-și satisface nevoile de bază. De exemplu, din cauza faptului că, în prezent, cea mai mare parte a timpului este petrecută la lucru, una din nevoile de bază a angajatului este de a se simți competent. Workaholism-ul le oferă această posibilitate, deoarece angajatul consideră că munca excesivă este cea care le asigură reușita. Astfel, workaholismul apare ca o solicitare personală dezvoltată de angajați pentru a se simți confortabil cu sine însuși, dar și cu munca pe care o realizează. Ideea de workaholism ca și solicitare personală este susținută și de Schaufeli, Bakker, Van den Heijden & Prins (2009a). Aceștia considerau workaholismul ca un factor individual care contribuie la dezvoltarea epuizării profesionale dar și a stării de bine într-o manieră independentă de contextul situațional.

După cum se poate observa, există puține studii în care workaholismul, epuizarea profesională și caracteristicile postului au fost

studiate împreună (Schaufeli, Taris & Rhenen, 2008). Cercetările asupra solicitărilor personale au fost extrem de reduse. De curând, cercetătorii au început să acorde atenție modului în care modelul Solicitări –Resurse ale Postului se poate îmbunătăți prin identificarea rolului caracteristicilor personale. Dar, atenția cercetătorilor s-a concentrat în special pe partea de resurse personale (cum ar fi: auto-eficacitatea, stima de sine bazată pe organizație, optimismul sau reziliența). Astfel, putem afirma că rolul solicitărilor personale e încă puțin studiat și neclar în domeniul psihologiei ocupaționale.

De mare actualitate este noul model propus de Bakker (2011), pornind de la modelul Solicitări – Resurse ale Postului, în care a introdus conceptul de resurse personale în predicția implicării în muncă. El a generat un model bazat pe dovezi empirice pentru implicarea în muncă, respectiv performanță, în care solicitările postului moderează relația dintre resursele personale și ale postului, pe de o parte, și implicarea în muncă, pe de altă parte. De asemenea, implicarea în muncă mediază relația dintre resurse (ale postului și personale) și performanța în muncă. Astfel, acesta este un argument în plus ce vizează ideea prin care percepțiile sau caracteristicile individuale trebuie să fie luate în considerare când analizăm relația dintre stresori și efectele lor (Lu, Chang, and Lai, 2011).

Studiul actual

Făcând o analogie cu rolul jucat de resursele personale în cadrul modelului lui Bakker (2011), solicitările personale pot fi considerate predictorii pentru epuizarea profesională, alături de solicitările postului. Resursele postului sunt considerate moderatorii ai acestei relații, acționând ca un amortizor în relația solicitări - epuizare profesională. În studiul prezent, noi considerăm workaholismul ca o solicitare personală. Este deja agreat că între epuizare emoțională și cerințele postului este o relație semnificativă. Workaholismul este puțin studiat în relația cu epuizarea, dar cercetările anterioare (de exemplu, Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008) au demonstrat asocierea dintre workaholism și un nivel crescut de stres și probleme mentale, respective epuizare. În acest studiu am inclus ca resursă a postului sprijinul oferit de manageri.

Toate argumentele anterioare susțin ideea că sprijinul managerial poate fi considerat un

moderator ce poate influența deopotrivă direcția și intensitatea relațiilor dintre stresori și efectele lor. Conform lui Kahn & Byosiere (1992, apud. Bakker, Demerouti & Euwama, 2005), variabilele moderatoare pot fi deopotrivă caracteristici ale situației de lucru sau caracteristici individuale ce pot atenua efectele factorilor stresori. Ele au rolul de a amortiza impactul stresorilor în generarea de consecințelor nesănătoase. Astfel, pentru studiul nostru considerăm că sprijinul managerial moderează între cerințele postului și solicitările personale, pe de o parte, și epuizarea emoțională, pe de altă parte.

Propunerea acestui studiu este să exploreze potențialul moderator al sprijinului managerial în relația dintre solicitările postului, respectiv solicitările personale, și epuizarea profesională.

Metodă

Procedură și participanții

Pentru atingerea obiectivelor propuse, în cercetarea de față am utilizat un eșantion de conveniență de 173 de persoane de gen masculin și feminin. Au fost utilizate doar 154 din testele distribuite, deoarece restul bateriilor nu au fost returnate sau aveau răspunsuri incomplete. Testarea s-a făcut individual, prin aplicarea chestionarelor prin metoda creion-hârtie. Prin urmare, eșantionului de conveniență este format din 154 de participanți (65.58% femei). Persoanele participante au vârste cuprinse între 21 și 48 de ani, ($M = 30.52$, ($AS = 7.74$), toți participanții având cel puțin liceul terminat. De asemenea, ei lucrează de cel puțin un an în domenii diverse de activitate: în domeniul bancar, educațional, al sănătății, al informaticii și serviciilor. Anonimatul și confidențialitatea datelor au fost garantate participanților, conform normelor deontologice specifice legislației românești.

Instrumentele de cercetare

Pentru a investiga caracteristicile postului s-a folosit chestionarul pentru măsurarea sănătății și siguranței executivilor (Edwards, Webster, Laarc & Easton, 2004). Acesta a fost creat pentru a măsura nivelul stresului angajaților, nivel determinat de condițiile prezente la locul de muncă. Testul cuprinde 7 subscale. Pentru varianta în limba română a fost folosită procedura de traducere și retroversiune

recomandată de Brislin, Lonner, și Thorndike (1973). În cadrul acestui studiu s-a folosit *scala solicitări* ca măsură a dimensiunii solicitările postului, iar pentru a se măsura resursele postului s-a utilizat *scala suportul managerial*. Astfel, *scala solicitări ale postului* ($\alpha = .75$) are 8 itemi (exemplu: „Diferite grupuri imi cer sa realizez sarcini care sunt greu de combinat”), iar *scala suportul managerial* ($\alpha = .86$) are 5 itemi (exemplu: „Șeful meu direct mă încurajează la locul de muncă”). Participanții au răspuns cu ajutorul scalei Likert cu 5 puncte: de la niciodată la întotdeauna. Atunci când se răspunde la acest chestionar trebuie ca respondentul să se raporteze la ultimele 6 luni lucrate.

Epuizarea profesională a fost măsurată cu scalele de epuizare emoțională și depersonalizare a Inventarul de epuizare profesională dezvoltat de Maslach și Jackson (1981). Cele două dimensiuni utilizate în acest studiu sunt: *epuizare emoțională* ($\alpha = .72$) – 9 itemi (exemplu: „Mă simt terminat(ă) la sfârșitul zilei de muncă”), *depersonalizare* ($\alpha = .60$) – 5 itemi (de exemplu: „De când lucrez în acest post am devenit mai nepăsător față de ceilalți”) (Schaufeli & Tarris, 2005). S-a folosit scala Likert de răspuns cu 7 puncte, de la 0 la 6, unde 0 înseamnă niciodată la 6 - zilnic.

Workaholismul a fost măsurat cu ajutorul Scalei olandeze pentru workaholism (DUWAS, Schaufeli & Tarris, 2004; Schaufeli, Shimazu & Tarris, 2009). Aceasta cuprinde două dimensiuni specifice: *munca excesivă* ($\alpha = .73$) – 9 itemi (exemplu: „Muncesc mult mai mult decât colegii mei”), *munca compulsivă* ($\alpha = .80$) – 7 itemi (exemplu: „Aș vrea sa nu fiu atât de dedicat muncii mele”). Ambele dimensiuni au fost evaluate pe o scală cu patru puncte, unde 1 înseamnă niciodată, iar 4 - întotdeauna. În acord cu Gugliemi, Simbula, Schaufeli și Depolo (2012), am folosit un scor global.

Rezultate

Statistici descriptive

Tabelul 1 prezintă media, abaterea standard, consistența internă, dar și corelațiile stabilite între variabilele introduse în studiu.

După cum se poate observa în Tabelul 1, solicitările postului corelează pozitiv și semnificativ cu epuizarea emoțională ($r = .37$, $p < .01$), depersonalizare ($r = .33$, $p < .01$) și workaholism ($r = .43$, $p < .01$). În cazul

Tabelul 1. Medii, abateri standard, coeficienți alpha Cronbach și coeficienți de corelație între variabile

Variabile	M	S	α	Solicitările postului	Sprrijinul managerial	Workaholism	Epuizare emoțională	Depersonalizare
1. Solicitățile postului	18.63	4.39	.67	-				
2. Sprrijinul managerial	17.72	4.70	.85	-0.21*	-			
3. Workaholism	35.70	8.52	.83	0.43**	-0.12	-		
4. Epuizare emoțională	22.87	13.63	.65	0.37**	-0.21*	0,43**	-	
5. Depersonalizare	4.86	4.80	.65	0.33**	-0.28**	0,23*	0,43**	-

Notă: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, $n = 154$

asocierilor stabilite de resursele postului – sprrijinul managerial – situația se schimbă. Sprrijinul managerial stabilește relații semnificative negative cu epuizarea emoțională ($r = .21, p < .05$) și depersonalizarea ($r = .28, p < .05$). În ceea ce privește relația stabilită de variabila moderatoare - sprrijinul managerial - cu workaholismul, se poate observa în Tabelul 1, că aceasta nu este semnificativă. Relațiile dintre workaholism și epuizarea emoțională, pe de o parte, și cea dintre workaholism și depersonalizare, pe de altă parte sunt semnificative ($r = .43, p < .001$; respectiv $r = .23, p < .001$).

Tot în Tabelul 1 este prezentată consistența internă a conceptelor studiate. Astfel putem observa că, nivelul consistenței interne a conceptelor studiate este unul bun, fiind în general peste .65.

Analize de regresie ierarhică

Două serii de analize de regresie ierarhice au fost realizate pentru variabilele dependente: epuizarea emoțională și depersonalizarea. Astfel, pentru fiecare variabila dependentă, în primul pas, au fost introduse variabilele demografice pentru a le controla efectul (sex, vârstă). În pasul al doilea, am introdus solicitările postului și workaholismul, ca solicitare personală. Variabila moderatoare - sprrijinul managerial - a fost introdusă în pasul trei. În cele din urmă, în pasul al patrulea au fost introduse interacțiunile dintre solicitările postului și sprrijinul managerial, precum și interacțiunea dintre workaholism și sprrijinul managerial. Pe baza sugestiilor lui Frazier, Tix and Barron (2004), toate variabilele

au fost centrate pentru a reduce problemele asociate cu multicolaritatea dintre variabilele introduse în ecuațiile de regresie. Modalitatea de centrare a variabilelor este conform recomandărilor facute de Sava (2011). Rezultatele celor două analize de regresie sunt prezentate în tabelul 2 și 3.

Efectele directe ale predictorilor și moderatorului

După cum se poate observa în Tabelul 2, pentru epuizarea emoțională, solicitările postului ($\beta = .23$) și workaholismul ($\beta = .24$) sunt predictorii semnificativi. Atât variabila gen ($\beta = -.20$), cât și variabila vârstă ($\beta = .28$) au o influență semnificativă asupra epuizării emoționale. Aceasta semnifică faptul că femeile și persoanele adulte sunt mai predispuse la epuizare emoțională.

În ceea ce privește depersonalizarea, conform datelor din Tabelul 3, variabila gen ($\beta = .22$) și variabila vârstă ($\beta = .20$) sunt semnificativi în relația cu depersonalizarea. Persoanele adulte, de gen masculin, raportează în mai mare măsură simptome ale depersonalizării. De asemenea, variabila solicitări ale postului este predictor pentru aceasta ($\beta = -.10$). Workaholismul nu este predictor pentru depersonalizare.

Efectul moderator al resurselor postului

În cazul epuizării emoționale, am introdus în primul pas variabilele controlate ce au o varianță de 9.5% din explicarea criteriului ($R^2 = .095, p < .01$). În pasul al doilea, am urmărit

efectul principal al predictorilor. S-a obținut o valoare semnificativă pentru ambii predictor – solicitările postului și workaholism, ca solicitare personală, aceștia contribuind cu 15.2 % peste variabilele controlate la varianța criteriului ($Total R^2 = .247, p < .01$).

Pasul al treilea, a verificat impactul variabilei moderatoare asupra varianței criteriului. Astfel, sprijinul managerial explică 10.7 % din varianța epuizării emoționale, în condițiile menținerii constante a variabilelor controlate și a solicitărilor personale și ale postului ($total R^2 = .354, p < .01$).

În pasul al patrulea, am introdus variabilele de interacțiune: predictor x mediator.

Introducerea variabilelor de interacțiune a generat un model semnificativ ($F(2, 146) = 2.96, p < .05$). Astfel, s-a obținut efectul de interacțiune semnificativ dintre suportul managerial și workaholism, acest efect explică 2.5% din varianța criteriului în plus față de variabilele analizate anterior ($\Delta R^2 = .379, p < .05$). Deci, suportul managerial moderează între workaholismul și epuizarea emoțională.

De asemenea, rezultatele studiului relevă faptul că nu s-a identificat un efect de interacțiune semnificativ între solicitările postului și sprijinul managerial asupra epuizării emoționale.

Tabelul 2. Analiza de regresie ierarhica ce prezice epuizarea emoțională având sprijinul managerial ca moderator

Pasi	Predictori	β	β	β	β
1	Vârstă	.28**	.17*	.19*	.20**
	Gen	-.20**	-.21**	-.20**	-.21**
2	Solicitările postului		.23**	.16*	.16*
	Workaholism		.24**	.22**	.22**
3	Sprijin managerial			-.33**	-.31**
4	Solicitari post x Sprijin managerial				.00
	Workaholism x Sprijin managerial				-.16*
	Total R^2	.095	.247	.354	.379
	ΔR^2	-	.152*	.107*	.025*
	Final F	7.96*	15.01**	24.47*	2.96*

Notă: * $p < .01$; ** $p < .001, n = 154$

În cazul *depersonalizării*, s-au introdus în primul pas variabilele controlate ce au adus un aport semnificativ de 7.3% în varianța criteriului ($R^2 = .073, p < .01$). În pasul al doilea, am urmărit efectul principal al predictorilor. S-a obținut o valoare semnificativă doar pentru solicitările postului, aceste variabile contribuind cu 10.4% la varianța criteriului ($Total R^2 = .155, p < .01$). Pasul al treilea a verificat impactul variabilei moderatoare asupra varianței criteriului. Rezultatele relevă că sprijinul managerial este un predictor semnificativ pentru depersonalizare, explicând 4.4% din varianța criteriului ($Total R^2 = .221, p < .01$). În pasul al patrulea, am introdus variabilele de interacțiune: predictor x mediator. Nu s-a obținut un model semnificativ ($F(2, 146) = .60, ns.$) pe baza efectului de interacțiune dintre solicitările postului și suportul managerial, pe de o parte, și workaholism și sprijinul managerial, pe de altă

parte. Deci, sprijinul managerial nu moderează între solicitări (personale și ale postului) și depersonalizare.

Reprezentarea grafică a fost realizată conform lui Cohen și Cohen (1983), metodă prin care coeficienții de regresie nestandardizați (B) și constanta ecuației de regresie pentru moderare de la Pasul 4 au fost utilizate pentru a desena graficul regresiei *epuizării emoționale* la sprijinului managerial în cazul a două nivele ale workaholismului: workaholism înalt (1 AS peste media eșantionului) și workaholism scăzut (1 AS sub media eșantionului).

Figura 1 relevă faptul că indivizii cu un nivel înalt al workaholismului manifestă o mai mare epuizare emoțională, în condițiile unui sprijin scăzut din partea managerului. Altfel spus, angajații workaholici care beneficiază de un sprijin managerial înalt, raportează un nivel mai redus de epuizare emoțională.

Tabelul 3. Analiza de regresie ierarhica ce prezice depersonalizarea având sprijinul managerial ca moderator

Pasi	Predictori	β	β	β	β
1	Vârsta	.20**	.11	.12	.12
	Gen	-.22**	-.23**	-.22**	-.23**
2	Solicitările postului		.27**	.23**	.25**
	Workaholism		.10	.09	.08
3	Sprijin managerial			-.21**	-.20**
4	Solicitari post × Sprijin managerial				.08
	Workaholism x Sprijin managerial				-.07
	Total R ²	.073	.177	.221	.227
	Δ R ²	-	.104*	.044*	.006
	Final F	5.96*	9.40**	8.35*	.60

Nota: *p<.01; **p<.001, n = 154

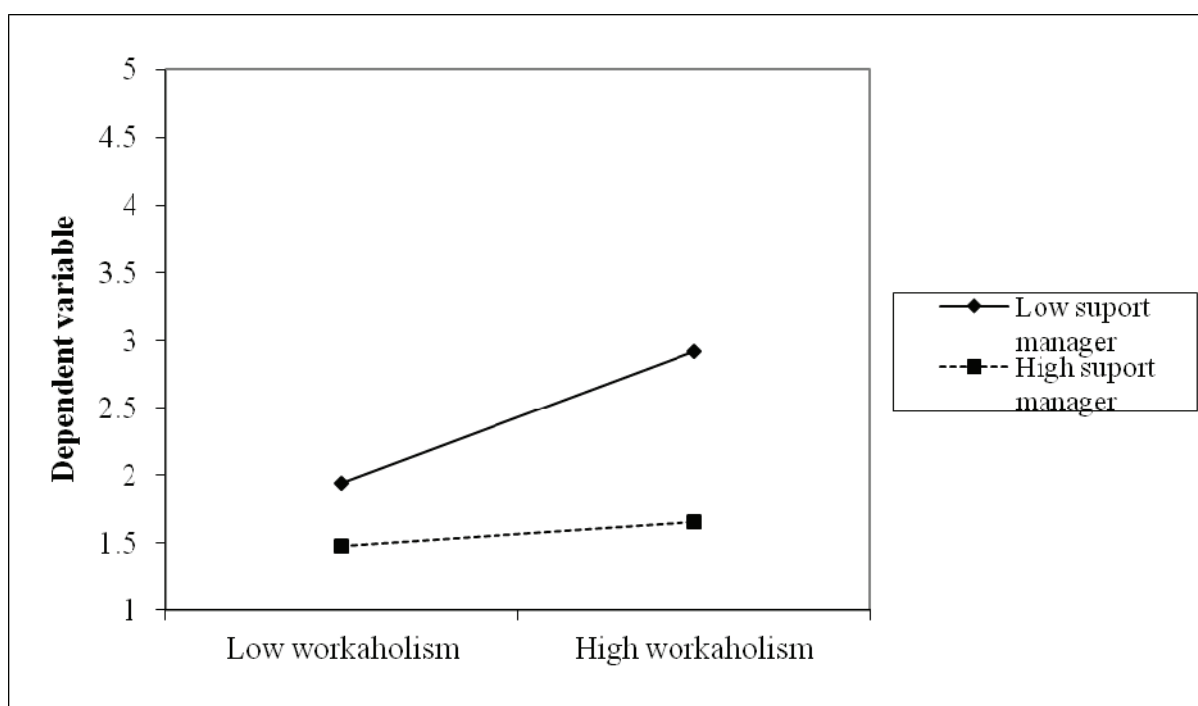


Figura 1. Efectul moderator al sprijinului managerului în relația dintre workaholismului și epuizarea emoțională

Discuții

Aspectul central al studiului a fost explorarea extinderii modelului Solicitări-Resurse ale Postului pentru epuizarea profesională (Bakker, Demerouti, De Boer, & Schaufeli, 2003; Demerouti și colab., 2001), pe un eșantion de angajați români din diferite organizații, prin introducerea ca predictor a workaholismul, considerat ca solicitare personală.

Propunerea acestui studiu a fost de a testa rolul de moderator al resurselor postului în relația dintre solicitări (personale și ale postului)

și epuizarea profesională. În primă fază, am explorat rolul de predictor al workaholismului, ca solicitare personală, în relația cu fațeta negativă a stării de bine, epuizarea profesională, și extinderea modelului Solicitări și Resurse ale postului cu această dimensiune. De asemenea, am adăugat premisa că resursele postului acționează ca un moderator în relația surse de stres-efecte (Bakker, Demerouti & Euwama, 2005; Jex, Bliese, Buzzell, & Primeau, 2001).

Rezultatele studiului au relevat că solicitările postului și workaholismul se asociază semnificativ cu epuizarea emoțională, dar doar solicitările postului se asociază cu

depersonalizarea. Acest rezultat este în conformitate cu studiul lui Demerouti, Bakker, Nachreiner și Schaufeli (2001), în care se afirmă că solicitările postului – sarcini multe de îndeplinit, condiții de muncă sărace, presiunea timpului și programul turelor nefavorabil – sunt asociate cu epuizarea emoțională. Hakanen, Schaufeli, Ahola (2008) au obținut, la rândul lor, rezultate asemănătoare cu ale noastre, care susțin că un set variat de solicitări ale postului, precum conținutul solicitant al sarcinilor, și resursele sărace ale locului de muncă anticipează epuizarea profesională.

Astfel, în cadrul studiului nostru, workaholismul a fost identificat ca predictor pentru epuizarea emoțională, conform multor studii recente (Schaufeli, Shimazu, & Taris, 2009; Schaufeli, Taris, & Bakker, 2008; Taris, Schaufeli & Verhoeven, 2005). În cazul depersonalizării, nu s-au obținut rezultate semnificative în relația cu workaholismul.

În ceea ce privește rolul de moderator a sprijinului managerial în relația dintre solicitări (ale postului și cele personale) și epuizarea emoțională, acesta a fost evidențiat de rezultate în felul următor: efectul de interacțiune a fost semnificativ doar în cazul workaholismului și sprijinului managerial. Acest efect de interacțiune explică o anumită proporție din varianța epuizării emoționale.

Astfel, sprijinul managerial acționează ca un tampon între workaholismului, ca solicitare personală, și epuizarea emoțională. Persoanele workaholice care au parte de sprijin managerial scăzut la nivelul postului ocupat ajung să fie epuizați emoțional într-o măsură mai mare decât persoanele cu un nivel mai scăzut de workaholism. Persoanele cu workaholism crescut se simt conduse de muncă datorită presiunii interioare, iar plăcerea la locul de muncă are un nivel scăzut (Schaufeli, Bakker, van der Heijden, Prins, 2009). Tipic, workaholicii petrec multe ore la locul de muncă iar, în momentul în care postul ocupat are solicitări înalte, ei se implică cu entuziasm în rezolvarea acestora. Legătura dintre workaholism și epuizare emoțională poate fi datorată inabilității workaholicilor de a se detașa de muncă. De obicei, workaholicii înmulțesc solicitările postului prin complicarea celor existente sau prin dezvoltarea altora noi. Acest lucru, practic, sugerează că workaholicii își neglijează viața lor și că, literalmente, ajung să fie “obosiți de muncă” (Schaufeli, Taris &

Bakker, 2008). Suportul scăzut din partea managerului pentru un angajat workaholic, îl face pe acesta să auto-raporteze un nivel ridicat de epuizare emoțională.

În ceea ce privește rolul de amortizor al resurselor postului în relația dintre solicitările postului și epuizare emoțională, nu am obținut un efect semnificativ. Acest rezultat este diferit de cel al studiilor anterioare în care s-au identificat diferite efecte de interacțiune semnificative între resursele postului și cerințele postului în predicția epuizării emoționale, dar și depersonalizării (Bakker, Demerouti & Euwama, 2005). O posibilă cauză a acestor rezultate este utilizarea unui instrument de măsură global pentru solicitările postului, față de alte cercetări ce au măsurat diferite dimensiuni ale cerințelor postului cu subscale diferite.

Concluzii

Studiul nostru aduce un plus de cunoaștere în ceea ce privește caracteristicile personale, respectiv solicitări personale, și rolul lor de predictor în relația cu epuizarea emoțională (Guglielmi, Simbula, Schaufeli, Depolo, 2012). De asemenea, considerând workaholismul ca și solicitare personală, studiul nostru deschide mai larg ușa cunoașterii spre o direcție puțin explorată anterior - și anume cercetarea asupra relațiilor solicitărilor personale cu epuizarea profesională, în cadrul modelelor derivate din modelul Solicitări - Resurse ale Postului pentru epuizarea profesională.

Studiul interacțiunilor dintre caracteristicile personale și caracteristicile postului pentru a prezice epuizarea profesională ne apropie de descoperire complexității situației de muncă. Pe de altă parte, cercetările anterioare au relevat dificultatea detectării efectelor de interacțiune în studiile de stres organizațional (De Rijk, Le Blanc, Schaufeli, & De Jonge, 1998).

Workaholismul, ca și solicitare personală, alături de solicitările postului, au fost identificate ca predictor ai epuizării emoționale. Studiul nostru a identificat, de asemenea, că sprijinul managerial poate acționa ca și tampon între workaholismul și epuizarea emoțională. Astfel, prezența accentuată a resurselor postului ar avea un impact pozitiv, diminuând epuizarea emoțională în cazul angajaților workaholici.

Workaholicii sunt cei care caută să aibă tot mai mult de lucru, complicându-și singuri

sarcinile de lucru și, în același timp, refuzând să le împartă cu ceilalți (Machlowitz, 1980, apud Schaufeli, Taris & Rhenen, 2008). Sprijinul social, respectiv ajutorul din partea șefului direct, concretizat în comunicare și o relație interpersonală de calitate, poate acționa ca un tampon în relația dintre workaholism și epuizare. Astfel, angajații cu un nivel mare de workaholism, ce primesc în mică măsură ajutor instrumental și sprijin emoțional din partea șefului, manifestă nivele mai crescute ale epuizării emoționale, față de angajații ce primesc mai mult sprijin de la șef.

Pe de altă parte, rezultatele studiului nostru nu au identificat sprijinul managerial ca moderator între caracteristicile postului și epuizarea profesională. De asemenea, în cazul depersonalizării, nu am identificat nici un efect de interacțiune semnificativ.

Limitele studiului

O limită a studiului ar fi caracterul corelațional al studiului. Deși, în urma analizei, am obținut informații despre posibilele direcții ale relațiilor dintre concepte, designul de acest tip nu permite stabilirea unor concluzii clare referitoare la cauzalitatea care apare între variabilele studiate. De asemenea, datele au fost obținute prin auto-raportare, ceea ce poate genera apariția erorilor datorate efectelor varianței comune. Eșantionul utilizat a fost unul de conveniență, relativ puțin numeros. În studiu am luat în considerare o singură solicitare personală. Ar fi interesant ca studiile viitoare să studieze mai multe solicitări personale (e.g. perfecționismul), alături de resurse personale (e.g. auto-eficacitate, optimism s.a.). De asemenea, am putea rafina măsurarea solicitărilor postului și studierea efectelor de interacțiune pentru fiecare tip de solicitare a postului. Pe lângă efectele de interacțiune dintre două variabile, de asemenea, ar fi interesant de verificat interacțiunea dintre trei variabile, cum ar fi între solicitări personale, solicitări ale postului și resursele postului.

În viitoare cercetări s-ar impune realizarea unui studiu longitudinal pe această temă, pentru a se observa dinamica în timp a relațiilor dintre aceste variabile, cum acționează workaholismul ca predictor în relația cu epuizare profesională, pe de o parte, și rolul moderator al resurselor postului în relația dintre solicitările personale și epuizarea emoțională. De asemenea, ar mai

trebui studiate relațiile dintre aceste variabile și la nivel de echipă pentru a se evidenția ce implicații practice au asupra dezvoltării activităților de către acestea.

Implicații practice

Pe baza rezultatelor studiului nostru se pot proiecta intervenții organizaționale care să vizeze deopotrivă modificarea caracteristicilor postului, cât și intervenții la nivel individual. Pornind de la această idee, putem considera că pentru angajați ar fi benefic, ținând cont de rezultatele înregistrate, să se realizeze, în cadrul organizațiilor, locuri de muncă în care solicitările postului să fie în concordanță cu resursele postului, astfel epuizarea profesională să fie ținută sub control. De exemplu, managerii ar trebui să stabilească obiective clare, dar și să ofere informațiile și resursele necesare pentru realizarea lor. Mai mult, managerii ar trebui să învețe să relaționeze cu subordonații, dar și să încurajeze cooperarea între colegi, pentru ca, ulterior, să se ajungă la rezultatele dorite. Toate acestea sunt necesare deoarece sănătatea angajaților este, în primul rând, o problemă de care organizația trebuie să aibă grijă.

În ceea ce privește măsurile preventive, ar fi bine ca la nivelul organizațiilor să se realizeze strategii de selecție a candidaților care să aibă un nivel cât mai mic al workaholismului. De asemenea, angajații identificați ca fiind într-un grup de risc legat de workaholism, ar trebui implicați în diferite programe de dezvoltare a sănătății și de prevenire a factorilor de stres de la locul de muncă, idee dezvoltată și de Hakenen și colab. (2008). De exemplu, ar putea să realizeze training-uri prin care angajații să fie învățați cum să-și organizeze sarcinile pentru ca, ulterior, să nu se simtă presați de termenele limită, dar și să dezvolte ideea de cooperare la serviciu.

Pentru a concluziona, putem afirma că studiul oferă informații primare pentru a evidenția efectele pe care workaholismul, ca solicitare personală, le are asupra epuizării profesionale în condițiile specifice de suport managerial. De aceea, rezultatele obținute în urma acestei abordări a conceptelor oferă direcții noi de care managerii organizațiilor ar trebui să țină cont în proiectarea programelor de intervenție la nivel individual și organizațional.

Bibliografie

- Ahola, K., Vaananen, A., Koshinen, A., Kouvonen, A., Shirom, A. (2010). Burnout as a predictor of all-cause mortality among industrial employees: A 10-year prospective registre linkage study. *Journal of Psychomatic Research*, 69, 51-57.
- Andreassen, C.S., Hetland, J., Pallesen, S. (2010). The relationship between workaholism, basic needs satisfaction at work and personality. *European Journal of Personality*, 24, 3-10.
- Andreassen, C.S., Ursin, H., & Eriksen, H.R. (2007). The relationship between strong motivation to work, "workaholism" and health. *Psychology and Health*, 22, 615-629.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory-General Survey: An Internet study. *Anxiety, Stress, and Coping*, 15, 245-260
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Bakker, A.B., Emmerik, H., & Euwema, M. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*, 33, 464- 489.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Euwema, M. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 2, 170-180
- Bakker, A.B., Gierveld, J.H., & Van Rijswijk, K. (2006). Succesfactoren bij vrouwelijke schoolleiders in het primair onderwijs: Een onderzoek naar burnout, bevlogenheid en prestaties [Success factors among female school principals in primary teaching: A study on burnout, work engagement, and performance]. Diemen, The Netherlands: Right Management Consultants.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M., Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Brett, J.M., & Stroh, L.K. (2003). Working 61 plus hours per week: Why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88, 67-78.
- Brislin, R.W., Lonner, W.J. and Thorndike, R.M. (1973). *Cross-cultural Research Methods*, Wiley, New York, NY.
- Bui, J., Hodge, A., Schakelford, A., Acell, J. (2011). Factors Contributing to burnout among perfusionists in the United States. *Perfusion* 26, 461-466.
- Burke, R. (2005). Workaholism in organizations: work and well-being consequences. In Cooper (coord). *Research Companion to Organizational Health Psychology*. (pp: 366-412). Edward Elgar Publishing Limited
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- De Brady, B.R., Vodanovich, S.V., & Rotunda, R. (2008). The Impact of Workaholism on Work-Family Conflict, Job Satisfaction, and Perception of Leisure Activities. *The Psychologist – Manager Journal*, 11, 241- 263.
- De Lange, A., Taris, T.W., Kompier, M. A.J., Houtman, I.L. D., Bongers, P.M. (2005). Different mechanisms to explain the reversed effects of mental health on work characteristics. *Scandinavian Journal of Work, Environment, and Health*, 31, 3-14
- De Rijk, A. E., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & De Jonge, J. (1998). Active coping and need for control as moderators of the job demand-control model: Effects on burnout. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 1-18.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreimer, F., Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands – Resources Model Of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Frazier, P., Tix, AP, & Barron, KE. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115-134.
- Gorgievski, M.J., Bakker, A. & Schaufeli, W.B. (2010). Work engagement and workaholism: comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5, 83-96
- Guglielmi, D., Simbula, S., Schaufeli W.B., Depolo, M. (2012). Self-efficacy and workaholism as initiators of the job demands-resources model. *Career Development International*, Vol. 17 Iss: 4 pp. 375 – 389
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B., Ahola, K. (2008). The Job Demands- Resources Model: A three years cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, 224-241.
- Hu, Q., Schaufeli, W.B., Taris, T.W. (2011). The Job Demand- Resources model: an analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 181-190.
- Jex, S.M., Bliese, P.D., Buzzell, S., & Primeau, J. (2001). The impact of self-efficacy on stressor-strain relations: Coping style as an explanatory mechanism. *Journal of Applied Psychology*, 86, 401-409. doi:10.1037/0021-9010.86.3.401
- Kalimo, R., Pahkin, K., Mutanen, P., Toppinen-Tanner, S. (2003). Staying well or burning out at work, work characteristics and personal resources as long term predictors. *Work & Stress*, 17, 109-122.
- Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W.B., Hoonakker, P. (2009). Work engagement and burnout: testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *The Journal of Positive Psychology*, 4, 243-255.
- Lam, T., Cho, V., & Qu, H. (2007). A study of hotel employee behavioral intentions towards adoption of information technology. *Hospitality Management*, 26, 49-65.

- Lorente, L., Salanova, M., Martinez, I., Schaufeli, W.B. (2008). Extension of the job demands-resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20, 354-600.
- Lu, L., Chang, Y., & Lai, S.Y. (2011). What Differentiates Success From Strain: The Moderating Effects of Self-Efficacy. *International Journal of Stress Management*, 18, 4, 396-412
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M., & Combs, G.J. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.
- Sava, F.A. (2011). *Analiza datelor în cercetarea psihologică*. Cluj Napoca: ASCR
- Schaufeli, W.B, Bakker, A.B. (2004). Job demand, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293 – 315.
- Schaufeli, W.B, Bakker, A.B, van der Heijden, F.M, Prins, T.J. (2009a). Workaholism, burnout and well-being among junior doctors: The mediating role of role conflict. *Work & Stress*, 16, 249 -272.
- Schaufeli, W.B, Taris, T.W, Bakker, A.B, (nd). (2008). It takes two to tango: Workaholism is Working Excessively and Working Compulsively. Găsit la adresa:
<http://www.fss.uu.nl/sop/Schaufeli/304.pdf>
- Schaufeli, W.B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M. Bakker, A.B. & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op weg naar een positieve Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *De Psycholoog*, 36, 422-428
- 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. An international review*, 57, 173-203.
- Schaufeli, W.B., Shimazu, A. and Taris, T.W. (2009b), Being driven to work excessively hard. The evaluation of a two-factor measure of workaholism in The Netherlands and Japan, *Cross-Cultural Research*, 43 4, pp. 320-48.
- Snir, R., & Zohar, D. (2008). Workaholism as discretionary time investment at work: an experience-sampling study. *Applied Psychology: An international review*, 57, 109-127.
- Taris, T.W, Geurts, S.A, Schaufeli, W.B, Blonk, R.W, Logerveld, F.S. (2008). All day and all the night: The relative contribution of two dimensions of workaholism to well being in self – employed workers. *Work & Stress*, 22 , 153 – 165.
- Taris, T.W. & Schaufeli, W.B. (2007). Workaholism. În W.B. Schaufeli & A.B. Bakker (Red.). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 341-358). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Taris, T.W., Schaufeli, W.B., & Verhoeven, L.C. (2005). Internal and external validation of the Dutch Work Addiction Risk Test: Implications for jobs and non-work conflict. *Applied Psychology: An international Review*, 54, 37_60.
- Tremblay, M.A. & Messervey, D. (2011). The Job Demands-Resources model: Further evidence for the buffering effect of personal resources. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37, 1-10
- van den Broeck, A.V., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277-294
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2010). Personal Resources and work engagement in the face of change. În Houdmont, J., & Leka, S. (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice*, (pp.124-150) Chichester. John Wiley & Sons Ltd.
- Virgă, D., Zaborilă, C., Sulea, C., Maricuțoiu, L.P. (2009). Adaptarea în limba română a Scalei Utrecht de măsurare a implicării în muncă: examinarea validității și a fidelității . *Psihologia Resurselor Umane*, 7, 58-74.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B, Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the Job Demand-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B, Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 7, 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B, Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 345-356.