

Е.Ю. Мандрикова

УВЛЕЧЕННОСТЬ РАБОТОЙ: ОБЗОР СОВРЕМЕННЫХ ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ¹

В статье представлен краткий обзор современных англоязычных исследований феномена увлеченности работой (Work Engagement) в свете двух основных подходов: как антипод «выгоранию» и как самостоятельное позитивное рабочее состояние, характеризующееся энергичностью, энтузиазмом и поглощенностью деятельностью. В контексте модели рабочих ресурсов-требований рассматривается роль личностных ресурсов в формировании увлеченностью работой и продуктивности рабочей деятельности.

Ключевые слова: увлеченность работой, личностные ресурсы, трудоголизм, психологический капитал, «выгорание», модель ресурсов-требований.

В рамках позитивной организационной психологии все больше внимания начинает уделяться позитивным рабочим состояниям, связанным с субъективным благополучием работника и состоянием потока в рабочей деятельности. Увлеченность работой (Work Engagement) является одним из таких позитивных состояний, которые человек испытывает на работе, определяющих то, как человек подходит к своей работе, к своему участию в процессе трудовой деятельности.

В современных организациях высоки ожидания от ее сотрудников относительно их проактивности, инициативности, готовности брать ответственность на себя, готовности к перманентному развитию, готовности ставить высокие цели и работать с высокой отдачей и продуктивностью – в целом широко распространены ожидания, что сотрудники будут энергичны в работе и преданы своему делу и своей организации, одним словом, увлечены работой.

Понятие увлеченности работой как отдельный конструкт имеет достаточно короткую историю и представлено двумя основными подходами:

¹ Исследование осуществлено при поддержке РГНФ, проект 12–06–00806 «Личностные ресурсы в системе трудовой мотивации».

— антипод «выгоранию», содержащий три компонента: энергию, включенность, профессиональную эффективность (по аналогии с компонентами «выгорания» — истощение, цинизм, недостаток профессиональной эффективности) [28];

— стойкое позитивное и приносящее удовлетворение состояние, связанное с работой, которое характеризуется энергичностью (бодростью), энтузиазмом (преданностью) и поглощенностью деятельностью [38].

В рамках первого подхода увлеченность работой рассматривалась противоположностью феномену «выгорания». В отличие от своих «выгорающих» коллег, люди, увлеченные работой, испытывают бодрость и чувство эффективной включенности в жизнь своей организации, они знают, что могут хорошо справляться с высокими требованиями работы. Недостатком первого подхода является то, что оба явления — увлеченность работой и «выгорание» — предлагалось измерять одним инструментом, что превращало их в два полюса одного параметра, что на данный момент не является доказанным фактом [13].

Рассматриваются результаты исследований увлеченности и «выгорания» [35–37], в которых показано существование двух биполярных шкал: континуум «энергичность—истощение» (шкала активации), континуум «энтузиазм—цинизм» (шкала идентификации с работой). Излагается точка зрения о том, что увлеченность и «выгорание» не всегда связаны отрицательно, поскольку «выгореть» рискуют чрезмерно увлеченные работники [9].

Увлеченность работой включает свойства, которые отражают такие особенности работников, как настойчивость, стремление сделать работу до конца, не отвлекаясь на постороннее. А проявления «выгорания» отражают особенности свойств, которые раскрывают профессиональные умения работников: умение выяснять потребности посетителей, предложить им то, чего они хотят; умение избегать конфликтных ситуаций с посетителями и коллегами, создавать атмосферу доброжелательности. Следовательно, подтвердилось предположение о том, что проявления увлеченности и «выгорания» не являются полностью противоположными по содержанию.

В рамках второго подхода В. Шауфели и А. Бэккер [36] предположили, что «выгорание» и увлеченность работой — отдельные явления, а не два полюса одной шкалы, и исследовать их надо по отдельности друг от друга. Они предложили рассматривать увлеченность работой как показатель психоэмоционального благополучия в труде, отражающего

соотношение внутренней и внешней мотивации труда. В. Шауфели была предложена мотивационная модель увлеченности работой, характеризующаяся тремя аспектами [37, 38]:

- энергичность (бодрость, мощь) — *«vigor»* — определяется высоким уровнем энергии и психологической устойчивости в процессе работы, готовностью выкладываться на работе сполна и упорством в преодолении трудностей;

- энтузиазм (преданность) — *«dedication»* — характеризуется сильной психологической причастностью к работе, объединенной с осмысленностью и чувством собственной значимости, энтузиазмом, вдохновением, гордостью и принятием вызовов;

- поглощенность деятельностью (погруженность) — *«absorption»* — представляет полную концентрацию на работе, радостное погружение в работу, вследствие чего человек не замечает хода времени и испытывает сложности при выходе из рабочего состояния.

Энергичность (бодрость, мощь) отражает состояние индивида, которое он сам описывает как обладание физической, когнитивной/ментальной, эмоциональной силой и выносливостью. В увлеченности работой данный компонент отражает проявление описанных выше переживаний в рабочем контексте, хотя исследования показывают [4, 41], что с таким параметром увлеченности работой, как «Энергичность», более тесную связь имеют физическая сила и выносливость, кроме того, общая энергичность тесно связана с жизненно важными параметрами здоровья человека (она поддерживает иммунную систему, помогает формировать адекватный ответ на стресс, лежит в основе формирования здорового образа жизни) и с его самооценкой собственного здоровья.

Энергичность и энтузиазм считаются противоположностями истощения и цинизма. Континуум истощение—энергичность называется «энергией активации», а континуум цинизм—энтузиазм — «идентификацией с работой». Соответственно, состояние увлеченности работой характеризуется высоким уровнем активации и высокой степенью идентификации с работой, а «выгорание» — низким уровнем активации и низкой степенью идентификации с работой. В общем представлении погруженность перекликается с понятием потока М. Чиксентмихайи [11], но при этом оно является более устойчивым состоянием, нежели состояние потока как кратковременное переживание, которое может присутствовать в любой сфере человеческой жизни [37, 38].

Увлеченность работой является не мгновенным и специфическим, а устойчивым и глубоким, затрагивающим различные психические процессы эмоционально-познавательным и мотивационным состоянием, которое не фокусируется на каком-то конкретном предмете, событии, человеке или форме поведения, а захватывает его жизнедеятельность в целом. Увлеченность работой хоть и представляет собой устойчивое состояние, тем не менее некоторые исследователи отмечают, что увлеченность работой может подвергаться колебаниям в течение краткосрочных интервалов (в течение дня или в течение недели) и может иметь индивидуальные флуктуации, зависящие от опыта работы, от личностных характеристик и отдельных рабочих событий [25, 26]. Использование дневникового метода и метода выборки переживаний (experience sampling method) подтвердило индивидуальную вариабельность ежедневной увлеченности работой [42].

Выделяя два пласта анализа содержания определения увлеченности работой, В. Шауфели и А. Бэккер [35] отметили, что консультанты-практики под увлеченностью работой понимают отношение к условиям работы и рабочим ресурсам. Большинство из них полагают, что увлеченность работой является новым и привлекательным лейблом, покрывающим традиционные концепты аффективной лояльности (эмоциональной привязанности к организации), лояльности постоянства (готовности оставаться и долго работать в организации) и экстраролевого поведения (добровольного стремления сотрудника поддерживать эффективное функционирование всей организации). Академические исследователи несколько под другим углом смотрят на увлеченность работой, без привязки к внешним условиям труда и рабочим ресурсам: увлеченность трудом для них представляет возникающее на работе состояние благополучия или наполненности, характеризующееся высоким уровнем энергии и сильной идентификацией со своей работой. Большинство исследователей выделяют два основных измерения увлеченности работой: измерение энергии и измерение идентификации [6].

Проявления увлеченности работой описывают особенности отношений к работе (энтузиазм, вдохновение, гордость работой, оценка работы как целенаправленной и интересной), при этом не конкретизируется, на какие стороны профессиональной деятельности — предметно-материальную или коммуникативную — направлены отношения увлеченных работников.

Увлеченность работой может проявляться в разных формах и в своих проявлениях тесно граничит с такой формой организационного поведения, как, например, трудовоголизм (workaholism), описывающий любовь к работе в целом, практически без учета того, чем конкретно занимается человек (хотя в рамках данного феномена выделяют и любовь к той конкретной работе, которую человек выполняет в организации). Людей с подобным отношением к работе называют трудовоголиками, т.е. людьми, работающими много, любящими работать много и стремящимися быть перманентно занятыми. Данный тип отношения к работе формируется в раннем возрасте, хотя и в более позднем возрасте наблюдаются случаи развития подобного отношения к работе.

Структурированное интервью с группой представителей различных профессий, характеризующихся высокой увлеченностью работой, показало, что все они активные деятели, проявляющие инициативу в работе и сами обеспечивающие себе позитивную обратную связь [40]. Их жизненные ценности во многом совпадают с ценностями организации, в которой они работают, и они активно включаются в различные виды деятельности помимо работы. Иногда они испытывают усталость, но это переживание для них не является исключительно негативным, это, скорее, приятное состояние, связанное с удовлетворением от проделанной работы.

Существует ряд исследований, описывающих сходства и различия увлеченности работой и трудовоголизма; наиболее полный обзор подобных работ приведен в обобщающей статье Т. Тарис, В. Шауфели и А. Шимацу [45]. В отличие от трудовоголизма, у увлеченных трудом сотрудников отсутствует компульсивное стремление, являющееся характеристикой любой зависимости, включая зависимость от работы. Для увлеченных работников их деятельность идет легко, приносит радость, веселье и другие позитивные эмоции; они более удовлетворены своей работой и жизнью, в целом отмечают более высокий субъективный уровень здоровья и общего психического и физического состояния, чем подверженные трудовоголзму сотрудники. Тем не менее и трудовоголизм, и увлеченность работой характеризуются высокими усилиями и стремлением проводить много времени на работе (если говорить о фактически проведенном на работе времени и о стремлении преодолевать высокие рабочие нагрузки и требования). Увлеченность работой отличается от трудовоголизма, так как в жизни людей, увлеченных работой, имеет место баланс между работой и другими видами деятельности.

Такие сотрудники работают не потому, что не могут не работать, но потому, что это доставляет им радость, придает определенное позитивное качество их рабочей и личной жизни. Также увлеченность работой положительно связана со здоровьем сотрудников, с низким уровнем депрессий, болезней и жалоб [12, 40].

Разнообразные исследования представляют широкий спектр явлений, которые коррелируют с увлеченностью работой или претендуют на роль предпосылок. Например, самоэффективность связана с увлеченностью, при этом она может быть как предпосылкой, так и следствием, что дает основание для представления связи в виде спирали [13, 37].

Предпосылкой увлеченности работой является функциональная социальная стратегия, выбранная в более молодом возрасте, например в университете. Оптимистичная и ориентированная на задания академическая стратегия ведет к высокому уровню увлеченности, в то время как избегание и изоляция ведут к «выгоранию» [9, 18, 22, 27, 34].

Цели связаны с увлеченностью. Так, цели лидерства свидетельствуют о том, что увлеченность будет выше у людей, чьи цели просто направлены на работу в организации. У сотрудников, целями которых являются личное благосостояние и желание сменить место работы, «выгорание» проявляется сильнее, чем увлеченность [20].

Увлеченность связана с графиком работы: возможностью участвовать в его составлении, положительной оценкой контроля и чувством того, что работа проверяется и ценится [43], и с наличием супервизора и его активностью [12, 21, 31, 32, 43]. Трансформационное лидерство положительно влияет на увлеченность посредством ежедневного повышения личностных ресурсов сотрудников [45, 47, 48]. Увлеченность положительно связана с качеством выполнения работы [1, 7, 17, 32, 48] и добросовестностью [3]. Также существует связь с контролем производительности [8, 14, 25, 26, 30].

Возможными последствиями увлеченности могут быть позитивное отношение к работе, организации, повышение уровня организационной лояльности и удовлетворенности трудом [33, 37].

Одной из наиболее широко распространенных теоретических моделей, интегрирующих представления о внутренних и внешних факторах, влияющих на увлеченность работой и связанных с ней, является интегративная модель увлеченности работой в контексте рабочих ресурсов-требований [2, 5, 39], описывающая вклад рабочих

и личных ресурсов, а также рабочих требований в увлеченность трудом и в общую продуктивность человека на работе (рис.). Рабочие ресурсы включают в себя физические социальные, организационные аспекты работы [4, 36], которые помогают:

– редуцировать рабочие требования, связанные с высокой психофизиологической и психологической «ценой» (например решение конфликтных ситуаций, стрессы, сверхурочная работа, тяжелый физический труд, многочисленные перелеты и т.п.);

– достигать поставленных рабочих целей;

– стимулируют личностный рост, обучение и развитие.

Увлеченность взаимосвязана с ресурсами, как рабочими, так и личными [12, 16, 17, 32, 36, 40, 46]. Одним из объяснений является то, что сотрудник, имеющий все необходимые для работы ресурсы, стремится быть полезным организации и включается в работу [10, 47]. Сотрудник, обладающий высоким уровнем личностных ресурсов, чувствует себя способным на достижения, и, будучи оцененным организацией, становится более увлеченным работой [23, 29, 47].

Рабочие ресурсы, представленные в виде автономии, социальной поддержки, обратной связи по результатам деятельности, организационного климата, точнее предсказывают возникновение увлеченности работой, нежели рабочие требования, которые, тем не менее, оказывают свое влияние на увлеченность работой.

Помимо рабочих ресурсов важной составляющей увлеченности трудом являются личные/личностные ресурсы, представляющие собой позитивные состояния, связанные со способностью личности контролировать свою жизнь и влиять на свое рабочее окружение [19], которые тесно сопоставимы с психологическим капиталом, включающим в себя оптимизм, самоэффективность, жизнестойкость и надежду [24]. Помимо психологического капитала такой личный ресурс, как самооценка своего положения в организации, также определяет степень увлеченности работой [47]. Таким образом, и рабочие, и личные ресурсы являются предикторами увлеченности работой, которая в свою очередь определяет продуктивность сотрудника организации, причем личные и рабочие ресурсы определяют увлеченность трудом в большей степени, чем рабочие требования, а также взаимно усиливают друг друга. В то же время личные ресурсы актуализируются именно в ситуации возрастающих рабочих требований, высоких рабочих нагрузок. Увлеченные работой сотрудники имеют высокую

личную эффективность, верят, что способны справиться с любыми рабочими сложностями, оптимистичны относительно своей работы и жизни, в целом считают себя способными удовлетворить свои устремления и потребности в рамках выполняемых ими организационных ролей [2, 4]. Предложенная интегративная модель предполагает наличие двусторонних, реципрокных связей, т.е. те, кто увлечен трудом и высокопродуктивен, чаще способны мобилизовать свои личные ресурсы и психологический капитал, а также больше задействовать рабочие ресурсы [33].



Рис. Модель увлеченности работой в контексте рабочих ресурсов-требований (приведена по Bakker, Leiter, 2010)

Увлеченность работой отличается от вовлеченности в работу (Job involvement) и организационной лояльности (Organizational commitment) (Schaufeli, Bakker, 2010), а также от укорененности (Embeddedness), которую в переводе на русский можно встретить и как «включенность», и как «вовлеченность», и которая описывает набор условий, удерживающих сотрудника на работе (например, связи внутри

организации, совпадение с целями организации, или сожаления, связанные с прекращением работы или службы в организации) (Halbesleben, Wheeler, 2008).

В целом для анализа степени увлеченности человека своей работой важно учитывать три аспекта:

- насколько существенное место занимает работа в жизни человека;
- насколько работа сама по себе привлекает человека;
- насколько человек идентифицирует себя с выполняемой им работой.

При этом необходимо принимать во внимание, что каждый из данных аспектов увлеченности работой является относительно самостоятельным и, в зависимости от личностных особенностей человека, может в разной степени влиять на его увлеченность работой. Рассмотрение предпосылок, предикторов и коррелятов увлеченности работой, описанных в современных исследованиях, дает более широкое представление о механизмах и функциях данного позитивного рабочего состояния.

Литература

1. *Bakker A.B., Bal P.M.* Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers // *J. of Occupational and Organizational Psychology*. 2010. Vol. 83. P. 86–206.
2. *Bakker A.B., Demerouti E.* Towards a model of work engagement // *Career Development International*. 2008. Vol. 13. P. 209–223.
3. *Bakker A., Demerouti E., Brummelhuis L.L.* Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness // *J. of Vocational Behavior*. 2012. Vol. 80. P. 555–564.
4. *Bakker A., Leiter M.* Where to go from here: Integration and future research on work engagement // *Work engagement: A handbook of essential theory and research* / eds. A. Bakker, M. Leiter // *Psychology Press*. 2010. P. 181–196.
5. *Bakker A.B., Schaufeli W.B.* Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement // *J. of Organizational Behavior*. 2004. Vol. 25. P. 293–315.
6. *Bakker A.B., Schaufeli W.B., Leiter M.P. & Taris T.W.* Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology // *Work & Stress*. 2008. Vol. 22. P. 187–200.
7. *Bakker A.B., Xanthopoulou D.* The crossover of daily work engagement: Test of an actor–partner interdependence model // *J. of Applied Psychology*. 2009. Vol. 94. P. 1562–1571.

8. *Bucher T.W.* Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD // Human Resource Development International. 2007. Vol. 10. P. 59–73.

9. *Burisch M.A.* A longitudinal study of burnout: The relative importance of dispositions and experiences // Work and Stress. 2002. Vol. 16. P. 1–17.

10. *Cropanzano R., Mitchell M.S.* Social exchange theory: An interdisciplinary review // J. of Management. 2005. Vol. 31. P. 874–900.

11. *Csikszentmihalyi M.* Flow: The psychology of optimal experience. Harper and Row, N. Y., 1990.

12. *Demerouti E., Bakker A.B., Janssen P.P.M. & Schaufeli W.B.* Burnout and engagement at work as a function of demands and control // Scandinavian J. of Work, Environment & Health. 2007. Vol. 27. P. 279–286.

13. *González-Roma V., Schaufeli W.B., Bakker A.B, Lloret S.* Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles? // J. of Vocational Behavior. 2006. Vol. 68. P. 165–174.

14. *Gruman J.A., Saks A.M.* Performance management and employee engagement // Human Resource Management Review. 2011. Vol. 21. P. 123–136.

15. *Hakanen J., Bakker A.B., Schaufeli W.B.* Burnout and work engagement among teachers // J. of School Psychology. 2006. Vol. 43. P. 495–513.

16. *Hakanen J., Schaufeli W.B., Ahola K.* The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement // Work & Stress. 2008. Vol. 22. P. 221–241.

17. *Halbesleben J.R.B., Wheeler A.R.* The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave // Work and Stress. 2008. Vol. 22. P. 242–256.

18. *Hills H., Norvell N.* An examination of hardiness and neuroticism as potential moderators of stress outcomes // J. of Behavioral Medicine. 1991. Vol. 17. P. 31–39.

19. *Hobfoll S.E.* Social and psychological resources and adaptation // Review of General Psychology. 2002. Vol. 6. P. 307–324.

20. *Hyvoenen K., Feldt T., Salmela-Aro K., Kinnunen U., Maekikangas A.* Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement // J. of Vocational Behavior. 2009. Vol. 75. P. 183–196.

21. *James J., McKechnie, Swanberg J.* Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce // J. of Organizational Behavior. 2011. Vol. 32. P. 173–196.

22. *Langelaan S., Bakker van Doornen, Schaufeli W.B.* Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? // Personality and Individual Differences. 2006. Vol. 40. P. 521–532.

23. *Llorens S., Schaufeli W.B., Bakker A., Salanova M.* Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? // Computers in Human Behavior. 2007. Vol. 23. P. 825–841.

24. *Luthans F., Youssef C.M. & Avolio B.J.* Psychological capital. Oxford, UK: Oxford University Press, 2006.

25. Macey W.B., Schneider B., Barbera K.M., Young S.A. Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage. Wiley-Blackwell, Malden, WA: 2009.
26. Macey W.H., Schneider H. The meaning of employee engagement // *Industrial and Organizational Psychology*. 2008. Vol. 1. P. 3–30.
27. Mäkikangas A., Kinnunen U. Psychosocial work-stressors and well-being: Self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample // *Personality and Individual Differences*. 2003. Vol. 35. P. 537–557.
28. Maslach C., Leiter M.P. The truth about burnout. San Francisco, 1997.
29. Mauno S., Kinnunen U., Ruokolainen M. Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study // *J. of Vocational Behavior*. 2007. Vol. 70. P. 149–171.
30. Mone E.M., London M. Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers. Routledge, N. Y., 2010.
31. Richman A.L., Civian J.T., Shannon L.L., Hill J., Brennan R.T. The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention // *Community, Work and Family*. 2008. Vol. 11. P. 183–197.
32. Salanova M., Agut S., Peiró J.M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate // *The J. of Applied Psychology*. 2005. Vol. 90. P. 1217–1227.
33. Salanova M., Schaufeli W., Xanthopoulou D., Bakker A. The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive work life / *Work engagement: A handbook of essential theory and research* / eds. A. Bakker, M. Leiter. Psychology Press. 2010. P. 118–131.
34. Salmele-Aro K., Tolvanen A., Nurmi J-E. Social strategies during university studies predict early career work burnout and engagement: 18-year longitudinal study // *J. of Vocational Behavior*. 2011. Vol. 79. P. 145–157.
35. Schaufeli W., Bakker A. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept / *Work engagement: A handbook of essential theory and research* / eds. A. Bakker, M. Leiter // Psychology Press. 2010. P. 5–24.
36. Schaufeli W., Bakker A. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study // *J. of Organisational Behaviour*. 2004. Vol. 25. P. 293–315.
37. Schaufeli W., Bakker A. Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. Utrecht, Netherlands: Occupational Health Psychology Unit, 2003.
38. Schaufeli W.B., Martinez I.M., Pinto A.M., Salanova M., Bakker A.B. Burnout and engagement in university students // *J. of Cross-Cultural Psychology*. 2002. Vol. 33. P. 464–481.
39. Schaufeli W.B., Salanova M. Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations / S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skarlicki (eds.). *Research in social issues in management* (Vol. 5): Managing social and ethical issues in organizations. Greenwich, CT: Information Age Publishers, 2007.

40. *Schaufeli W., Taris T., Rhenen W van.* Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? // *Applied Psychology: An International Review.* 2008. Vol. 57. P. 173–203.

41. *Shirom A.* Feeling energetic at work: On vigor's antecedents // *Work engagement: A handbook of essential theory and research* / eds. A. Bakker, M. Leiter // Psychology Press. 2010. P. 69–84.

42. *Sonnentag S.* Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work // *J. of Applied Psychology.* 2003. Vol. 88. P. 518–528.

43. *Swanberg J.E., McKechnie S.P., Ojha M.U., James J.B.* Schedule control, supervisor support and work engagement: A winning combination for workers in hourly jobs? // *J. of Vocational Behavior.* 2011. Vol. 79. P. 613–624.

44. *Taris T.W., Schaufeli W., Shimazu A.* The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement // *Work engagement: A handbook of essential theory and research* / eds. A. Bakker, M. Leiter // Psychology Press. 2010. P. 39–53.

45. *Tims M., Bakker A., Xanthopoulou D.* Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? // *The Leadership Quarterly.* 2011. Vol. 22. P. 121–131.

46. *Weigl M., Hormung S., Parker S.K., Petru R., Glaser J., Angerer.* Work engagement accumulation of task, social, personal resources: A three-wave structural equation model // *J. of Vocational Behavior.* 2010. Vol. 77. P. 140–153.

47. *Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B.* The role of personal resources in the job demands-resources model // *International J. of Stress Management.* 2007. Vol. 14. P. 121–141.

48. *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 // *J. of Occupational and Organizational Psychology.* 2009. Vol. 82. P. 183–200.