

Hverdagsrehabilitering

- Effektivisering af plejen, men også øget medarbejdertrivsel?

Ann-Kristina Løkke, PhD,
Seniorkonsulent ved Epinion
Søndergade 1A,
8000 Århus C.
T: 41887323
E: alm@epinion.dk

Frances Jørgensen, PhD og Henning Madsen, PhD
Aarhus Universitet

Forskningsbaseret paper

Abstract

Implementering af hverdagsrehabilitering bliver et mere og mere udbredt fænomen i ældreplejen i danske kommuner. Hverdagsrehabilitering medfører ikke kun en effektivisering af plejen, men påvirker også plejepersonalets måde at udføre deres arbejde på. Denne artikel beskriver det teoretiske fundament for at undersøge implementering af hverdagsrehabilitering i et job-design perspektiv. Artiklen beskriver ligeledes en forskningsplan for et projekt, der har til formål at undersøge, hvilke arbejdsmiljømæssige job-karakteristika, der påvirker plejepersonalets vurdering af deres engagement, job-tilfredshed, oplevet stress og sygefravær henholdsvis før og efter implementering af hverdagsrehabilitering.

Introduktion

Danske kommuner står i disse tider over for en række udfordringer. Udover et generelt økonomisk pres, oplever mange kommuner et stigende antal ældre, der har behov for pleje. Som følge af dette er ældrepleje et af de mest debatterede serviceområder i Danmark. Denne debat omhandler bl.a. den økonomiske udfordring ved at skulle sørge for pleje til en befolkning, hvis gennemsnitlige levealder stiger støt. Samtidig er der, som følge af mindre årgange og flere der går på pension, færre hænder til at varetage plejeopgaven. På basis af ændringer i demografien estimerer FOA (2010), at der vil være behov for yderligere 70.000 social- og sundhedsansatte til pleje af de ældre i 2019.

Debatten omhandler også det faktum, at moderne medicin, udover at bidrage til en øget gennemsnitlig levealder, også har den effekt, at det aldrende individ er i stand til at holde sig aktiv og funktionsdygtig længere op i årene. Det betyder også, at de ældres behov ændrer sig og dermed også den type af pleje, der efterspørges. Sagt på en anden måde er de traditionelle måder at pleje ældre på således kommet under kritik for at være økonomisk ineffektive (Hougaard & Overgård, 2003) og ude af stand til at imødekomme de ældres ændrede behov.

Som en konsekvens af ovennævnte udvikling implementerer mange kommuner alternative tiltag indenfor ældreområdet – primært med henblik på at reducere behovet for arbejdskraft. De seneste år er der således blevet introduceret en række omkostningsbesparende tiltag såsom stigende standardisering og digital/video monitorering, som dog ofte er blevet mødt med omfattende misbilligelse og markant reduceret borger- og medarbejdertilfredshed.

Et andet tiltag er *hverdagsrehabilitering*, hvor ældre borgere med udgangspunkt i egne ressourcer trænes i hjemmet eller nærmiljøet til at være selvhjulpne og udføre mange af de praktiske ting, som de tidligere fik løst af plejepersonalet. Målet med hverdagsrehabiliteringen er at støtte den ældres mulighed for at "udvikle, genvinde, bibeholde eller alternativt kunne forebygge forringelse af sine funktioner og evner" (Månsson, 2007:12), hvilket har den afledte effekt, at udnyttelse af arbejdskraften bliver ændret. Da de ældre bliver mere selvhjulpne er behovet for plejepersonale mindre, hvilket ikke bare gradvist reducerer omkostningerne til pleje, men overordnet set også reducerer noget af presset på arbejdsmarkedet. Mest vigtigt er det også til gavn for de ældre, da de opnår større grad af uafhængighed og dermed øget livskvalitet.

Men indførelse af hverdagsrehabilitering vil også bevirke, at plejepersonalet oplever en betydelig ændring i deres jobfunktion. Ændringerne består bl.a. i, at ansvaret for at udføre en opgave overføres fra medarbejder til den ældre borger. Derudover opstår der et generelt behov for tilegnelse af ny viden og nye kompetencer hos de ansatte, da de i højere grad skal være coach og vejleder for den ældre og bistå med træning og støtte. Hverdagsrehabilitering medfører derfor ændringer i plejepersonalets arbejde, herunder både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø (Kjellberg, 2010), som forventes at have en positiv indflydelse på arbejdsituationen. De første erfaringer med hverdagsrehabilitering viser da også en lovende effekt på såvel brugere som medarbejdere (DSI, 2010).

Fra en forskningsmæssig vinkel kan det konstateres, at forskning i job- og arbejdsdesign gentagne gange har påvist en sammenhæng mellem arbejds karakteristika, som medfører autonomi, kompleksitet samt indbyrdes afhængighed, og øget indre motivation, engagement samt forbedret præstation (Grant & Parker, 2009). Indtil nu er implementering af hverdagsrehabilitering imidlertid ikke blevet undersøgt ud fra et sådant job- og arbejdsdesign perspektiv, og der har kun været lidt fokus rettet mod at undersøge, hvordan modellen kan fremme positive opfattelser, attituder og præstationer hos ansatte og på den måde medvirke til at fremme de ansattes arbejds situation.

Formålet med denne artikel er at præsentere det teoretiske fundament for et dansk forskningsprojekt, der har fokus på at undersøge, hvilke arbejdsmiljø mæssige job-karakteristika, der påvirker plejepersonalets vurdering af deres engagement, job-tilfredshed, oplevet stress og sygefravær, henholdsvis før og efter implementering af hverdagsrehabilitering samt at skitsere det forskningsdesign, der tænkes anvendt til indsamling og analyse af de nødvendige informationer.

Hverdagsrehabilitering i et job-design perspektiv

Implementering af hverdagsrehabilitering vil få stor indflydelse på plejepersonalets arbejdsforhold. Generelt vil ændringer i måden arbejdet organiseres og udføres på medføre en lang række påvirkninger af det daglige arbejde. Plejepersonalets fokus kan være på selve beslutningen om forandringen og hvordan denne implementeres - dvs. ledelsen af forandringsprocessen - eller på, hvordan selve jobbet fremover skal udføres.

Med hensyn til det første fokus, ledelsen af forandringen, kan indførelse af hverdagsrehabilitering blive betragtet som et tiltag hen imod større omkostningseffektivitet, hvilket kan have direkte negative konsekvenser i relation til medarbejdernes attitude, adfærd og præstation, således som det er påvist i mange studier om nedskæringer (f.eks. Bies, Shapiro & Cummings, 1988; Mellor 1992). Disse negative konsekvenser af nedskæringer kan dog reduceres, hvis ansatte ser implementeringen af hverdagsrehabilitering som en serviceforbedring i forhold til de ældres behov, fordi forandringen dermed retfærdiggøres (Mansour-Cole & Scott, 1998). Er fokus alternativt på, hvordan arbejdet i sig selv forandres og ændrer form og indhold, opstår der et helt andet perspektiv på implementering af hverdagsrehabilitering hos medarbejderne. Hvis medarbejderne i den forbindelse oplever en forbedring som følge af den ændrede situation, så undgås de negative konsekvenser på trods af omkostningsaspektet.

Job- og arbejdsdesign er blevet undersøgt i mange år og resultaterne har bekræftet en sammenhæng til forhold som oplevet tilfredshed med jobbet, motivation, reduceret sygefravær og lavere medarbejderomsætning (f.eks. Hackman & Oldham, 1976). På det seneste er der opstået en betydelig fornyet interesse for området (Oldham & Hackman, 2010), da jobs er forandret og i højere grad giver mulighed for indre/iboende (intrinsic) motivation gennem arbejds karakteristika såsom autonomi og jobkompleksitet samt indbyrdes afhængighed (Grant & Parker, 2009). Indtil nu er hverdagsrehabilitering ikke blevet undersøgt fra et job- og arbejdsdesign perspektiv, og kun lidt opmærksomhed har været rettet mod, hvordan hverdagsrehabilitering kan promovere positive medarbejderopfattelser, attituder og præstationer.

Foreløbige resultater på området tyder på, at plejepersonalet generelt er tilfredse med det ændrede arbejde og ikke ønsker at vende tilbage til almindelig hjemmehjælp, da de har fået mere ansvar og arbejder mere selvstændigt. De er blevet mere engagerede i deres arbejde og samtidig opleves det som mindre stressende og sygefraværet er påfaldende lavt (Kjellberg, 2010). Alt sammen giver basis for at se på implementeringen af hverdagsrehabilitering ud fra teorien om job-work design.

En konceptuel job design-model for hverdagsrehabilitering

Design af job, som sikrer medarbejdertrivsel og dermed gode præstationer, har længe haft stor fokus fra både forskere og praktikere. Allerede i første halvdel af det 20. århundrede havde forskningen det mål at identificere motivationsaspekter af arbejdet, og det var generelt accepteret, at medarbejdermotivation ikke kunne sikres gennem økonomisk belønning alene. Herzberg et al. (1959) foreslog for eksempel, at belønning i form af at opnå en følelse af ansvar, at møde udfordringer og have mulighed for forfremmelser og anerkendelse var nødvendige for medarbejdermotivation. Derudover understregede McClelland (1985), hvordan individer er drevet af et behov for social tilhørsforhold, status og magt, og/eller behovet for at levere deres bedste performance i udfordrende situationer.

Hackman og Oldham (1976) identificerede specifikke karakteristika og indhold i jobbet, som var vigtige for medarbejdertilfredshed og motivation og som dermed kunne facilitere øget medarbejdertrivsel og gode medarbejderpræstationer. Mere specifikt fandt de ud af, at arbejdsopgaverne skal være varierende, mulige at identificere sig med samt betydningsfulde, for at give mening for medarbejderen.

Selvom betydningen af job design i forhold til medarbejdertilfredshed og motivation stadig er anerkendt, så har behovet for et nærmere defineret link mellem medarbejderopfattelser, attitude og adfærd resulteret i et skift i fokus for både forskere og

praktikere. Opmærksomheden er nu især rettet mod job- og arbejds karakteristika, som fremmer engagementet hos ansatte (f.eks. May m.fl., 2004; Maslach m.fl., 2001; Saks, 2006), hvilket Shuck og Wolland (2010, p. 103) definerer som "en individuel medarbejders kognitive, følelsesmæssige og adfærdsmæssige tilstand rettet mod ønskede organisatoriske resultater".

En definition af medarbejderengagement med mange facetter er også udtrykt af The Society for Human Resource Management (SHRM) (Lockwood, 2005; 2007). Her defineres engagement hos medarbejdere som en følelsesmæssig og intellektuel forpligtelse overfor gruppen og/eller organisationen. Dette er demonstreret ved tre typer af adfærd: 1) gøre en ekstra indsats og udvise adfærd, som bidrager til forretningssucces; 2) tale positivt om organisationen til kolleger og potentielle medarbejdere og kunder; og 3) have et intenst ønske om at blive en del af organisationen på trods af muligheder for at arbejde andre steder. De tre dimensioner af medarbejderengagement refereres der også til som iver, dedikation og binding (Schaufeli m. fl., 2009), for at vise, hvordan de kognitive og affektive komponenter driver medarbejderadfærd.

En række empiriske studier har identificeret sammenhænge mellem medarbejderengagement og mindre sygdom og sygefravær samt medarbejderomsætning (Lockwood, 2005; 2007), foruden højere profit og produktivitet samt innovativ arbejdsadfærd (Jørgensen et al, 2010; Jørgensen et al., 2011) så vel som øget villighed til at udvise en fleksibel indsats afstemt efter situationen og ledende til en forbedret kundetilfredshed (Fleming & Asplund, 2007; Czarnowsky, 2008; Ketter, 2008; Wagner & Harter, 2006; Vance, 2006).

Betydningen af job og arbejdsdesign for medarbejderengagement kunne allerede udledes da Kahn i 1990 præsenterede emnet, idet han hævdede, at medarbejderengagement i det mindste delvist afhænger af om medarbejderne opfatter deres arbejde som meningsfuldt (Kahn, 1990). Efterfølgende fandt May m.fl. (2004), at arbejde, som blev opfattet som meningsfuldt af medarbejderne, kunne relateres til større medarbejderengagement og den opfattede mening med arbejdet kunne styrkes af arbejdets sociale miljø (f.eks. niveauet af interaktion mellem kolleger og eksterne interessenter). Betydningen af det sociale miljø understøttes også af Maslach m.fl. (2001) og i Saks' (2006) teoretiske model for medarbejderengagement. Mere specifikt foreslår Saks (2006), at forpligtelser og ansvar mellem deltagerne i et socialt netværk (f.eks. hold, afdelinger, projektgrupper, organisationer) skaber en form for gensidig afhængighed, som resulterer i, at den ene part gengælder det, når den anden part kommer med noget af værdi.

I denne kontekst opfattes gensidigheden generelt som et to-vejs forhold, i hvilket medarbejderne med deres engagement på arbejdspladsen "tilbagebetaler" arbejdsgiveren for løn og ledelsesmæssig støtte, (Saks, 2006). Således konkluderer Saks (2006), at medarbejdere har en tendens til at blive engagerede, når organisationen giver dem værdifulde ressourcer. Gensidigheden kan komme til udtryk i form af, at medarbejderne er belønnet med arbejdet i sig selv (dvs. det er intrinsic motiverende) eller gennem interaktion med arbejdskolleger, så længe, at begge parter opnår værdi gennem interaktionen.

Maslach m. fl. (2001) foreslår, at medarbejderengagement modererer forholdet mellem arbejds karakteristika, såsom opfattet valg og kontrol og positive præstationsresultater. Dette forhold beskrives som mere direkte i andre publikationer. For eksempel har flere forfattere fremført autonomi og diskretion som kritiske motivatorer, energizers, og/eller facilitatorer af medarbejderengagement (Demerouti m. fl., 2001; Salanova m. fl., 2003; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli m. fl., 2009).

Lawler og Worley (2006) foreslår også, at autonomi og diskretion i forhold til strukturen af arbejdet og involvering i beslutninger, kan medføre medarbejderengagement, selvom det kun vedrører medarbejderens eget arbejde. Et studie gennemført af Henley Management College understøtter også, at arbejde, som designes så det giver en stor grad af autonomi i

beslutningstagning, vil resultere i højere medarbejderengagement (McBain, 2007). Udover autonomi, er det også fundet, at meningsfuldt arbejde faciliterer medarbejderengagement (f.eks. Kahn, 1990; May m. fl., 2004).

Hverdagsrehabilitering udgør en meget anderledes måde at designe og levere ældrepleje på i forhold til tidligere, hvorved mange af de traditionelle arbejdsopgaver for plejepersonalet forandres. Gennem implementering af hverdagsrehabilitering bliver plejepersonalet mere autonomt på grund af reduceret standardisering af praksis og større mulighed for medindflydelse. Plejepersonalet har endvidere en større sandsynlighed for at opleve arbejdet som meningsfuldt, da de medvirker til, at de ældre bliver i stand til at være selvhjulpne og dermed opnå en højere livskvalitet. Endelig er det nu plejepersonalets ansvar at støtte den ældre i udførelsen af opgaverne, og dermed må de påtage sig en mentor/coachrolle, som kræver et udvalg af nye færdigheder og evner.

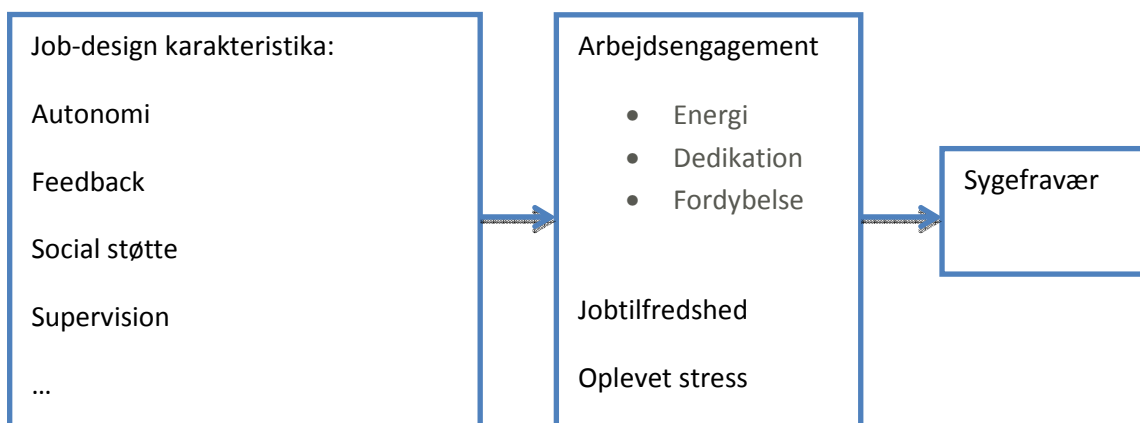
Job og arbejdsdesignmodeller foreslår, at den nye mentorrolle medfører medarbejdertilfredshed, motivation og engagement samt tilhørende positive resultater (f.eks. reduceret fravær og medarbejderomsætning, højere medarbejdertrivsel og servicekvalitet) gennem, for eksempel, større autonomi, ansvarsfølelse og oplevelse af meningsfuldhed af arbejdet. Derudover har forskning i både uformel og formel mentoring i offentlige og private organisationer demonstreret en række positive konsekvenser for mentoren og mentee og en række organisatoriske resultater (Orpen, 1997).

Forskningsplanen

En undersøgelse af, hvordan implementering af hverdagsrehabilitering i ældreplejen påvirker medarbejdernes vurdering af deres arbejdsmiljø kan derfor hensigtsmæssigt tage udgangspunkt i følgende overordnede forskningsspørgsmål:

Hvilke arbejdsmiljømæssige job-karakteristika påvirker de ansattes vurdering af deres engagement, job-tilfredshed, oplevet stress og sygefravær henholdsvis før og efter implementering af hverdagsrehabilitering?

På baggrund af ovenstående gennemgang af det teoretiske grundlag for en sådan undersøgelse, kan strukturen i et forskningsprojekt passende baseres på følgende figur:



Undersøgellesdesign

For at opnå størst mulig indsigt i forholdene omkring implementering af hverdagsrehabilitering, bør en undersøgelse baseres på metodetriangulering omfattende såvel en kvantitativ undersøgelse baseret på et spørgeskema som kvalitative metoder til kvalificering af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen.

Den kvantitative del vil kunne kortlægge forskellige arbejdsmiljøforhold/job design karakteristika samt job-tilfredshed, stress, engagement og sygefravær. Den gennemføres f.eks. som en effektmåling bestående af to trin: en indledende måling ved projektets start og en slutmåling 18 måneder efter implementeringen af hverdagsrehabilitering.

Dataindsamling

Spørgeskemaundersøgelsen baseres på et begrænset antal udvalgte kommuner, hvor hverdagsrehabilitering endnu ikke er implementeret, men planlagt indenfor 6 måneder. Respondenterne udvælges, så det er muligt at sammenligne det personale, der er direkte involveret i hverdagsrehabilitering med det personale, der ikke er det. Dette giver mulighed for en slags tilnærmet kontrolgruppemåling.

Spørgeskemaet vil primært bestå af udvalgte spørgsmål fra Work Design Questionnaire (WQD) udviklet af Morgeson & Humphrey (2006), Utrecht Work Engagement Scale (UWES) udviklet af Schaufeli & Bakker (2004) og den korte version af det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø (NFA) spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø (<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk>). WQD inkluderer følgende fire hoveddimensioner: *opgavekarakteristika*, *videnskarakteristika*, *socialkarakteristika* og *arbejds kontekst*. UWES reflekterer tre aspekter af engagement hos ansatte, *energi*, *dedikation* og *arbsorption*. NFA bruges til at måle aspekter af det psykiske arbejdsmiljø i form af opfattet stress samt tilstedeværelsen af faktorer, forhold og konsekvenser associeret med stress. Desuden bliver punkter vedrørende generelt opfattet arbejdstilfredshed inkluderet. Det skal pointeres, at forskningen følger en streng etisk protokol for at sikre deltagerfortrolighed og anonymitet.

Kvalitative data i form af fokusgruppe interviews indsamles efterfølgende for at kvalificere resultaterne fra den kvantitative del med henblik på at få en dybere forståelse af de fremkomne resultater. En semi-struktureret interview guide udvikles på basis af de kvantitative resultater, og fokusgruppe interviewet udføres med et repræsentativt udvalg af respondentgruppen. Data bruges til at udvikle et antal case studier, som afbilder hverdagsrehabilitering fra et praktisk perspektiv.

Analysemetoder

Informationerne indsamlet via spørgeskemaerne vil efterfølgende blive analyseret ved hjælp af multivariate statistiske metoder såsom faktoranalyse, multipel regression og logistisk regression med henblik på at kunne besvare undersøgelsens forskningsspørgsmål.

Derudover vil der blive anvendt en række mere simple statistiske metoder i form af diverse tests af forskelle mellem før og efter implementeringen samt variansanalyser til vurdering af forskelle mellem faggrupper samt mellem personer, der er direkte involveret i arbejdet med hverdagsrehabilitering og dem, der ikke er.

Afhjælpning af mulige fejlkilder

For at sikre indholdsvaliditeten af spørgeskemaet, bør der indledningsvist gennemføres et pilottest. Validiteten af resultaterne forøges gennem brug af triangulation (dvs. brug af flere kilder af kvantitative og kvalitative data, samt både primær og sekundær data). Men som alle empiriske studier udført i organisationer, kan nogle af effekterne skyldes andre forhold end lige netop hverdagsrehabilitering. Eksempelvis kan der være implementeret andre arbejdsmiljømæssige tiltag lokalt, som giver en effekt, der ikke kan relateres til hverdagsrehabilitering. Det er netop med henblik på at afhjælpe sådanne potentielle fejlkilder, at der gennemføres både en før- og eftermåling samt en tilnærmet kontrolgruppemåling.

Konklusion

Fremtidige resultater kan udnyttes til opstilling af en række anbefalinger vedrørende de arbejdsmiljøfaktorer og job-design karakteristika, der bør være i fokus med henblik på at øge job-tilfredshed og engagement hos de ansatte samt mindske stress og sygefravær. Hvis denne viden bliver genstand for arbejdsmiljømæssige tiltag vil det være til gavn for både plejepersonalet, kvaliteten i deres leverede ydelser og dermed tilfredsheden for de ældre borgere.

Litteratur

- Czarnowsky, M. (2008). *Learning's Role in Employee Engagement: An ASTD Research Study*. Alexandria, VA: American Society for Training & Development.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M. & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27, 279-86.
- Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007). *Human Sigma*. New York: Gallup.
- FOA (2010). <http://kommunenyt.dk/social/aldre/foa-aeldreplejen-under-voldsomt-pres>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3: 317–375.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250–279.
- Herzberg, F. (1959), *The Motivation to Work*, New York: John Wiley and Sons
- Hougaard & Overgård, 2003
- Hougaard & Overgaard (2004): Improvement potential in Danish elderly care, *Health Care Management Science*, 7, 225-235.
- Jørgensen, F., Becker, K., & Hyland, P. (2010). Profiling HRM in innovative firms.

- Presented at the 2010 Academy of Management Annual Meeting, Montreal, Canada, August 6-10, 2010.
- Jørgensen, F., Becker, K. & Mathews, J. (forthcoming, 2011). The HRM Practices of innovative knowledge-intensive firms, *International Journal of Technology Management*.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33: 692-724.
- Ketter, P. (2008). What's the big deal about employee engagement? *Training & Development*, 62: 44-49.
- Lockwood, N. R. (2005). Employee engagement. *SHRM Research Briefly Stated*. Retrieved November 23, 2010 from <http://www.shrm.org>.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for a competitive advantage. *SHRM Research Quarterly*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Maslach, C. Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- May, D.R. Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77:11-37.
- McBain, (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6(6): 16-19.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 399–406.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21: 600–619.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Group Research*, 34: 43–73.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, *Journal of Organisational Behaviour*, 25: 293-315.
- 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.
- Shuck, B. and Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review. *Human Resource Development Review*, 10: 89-110
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). *The Great Elements of Managing*. Washington, DC: The Gallup Organization.
- Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment: A Guide to understanding, measuring, and increasing engagement in your organization*. Alexandria, VA: The SHRM Foundation.