Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid

EEN ONDERZOEK NAAR DE FACTOREN DIE DE AAN- OF AFWEZIGHEID VAN PERSONEEL IN DE VLAAMSE OVERHEID BEÏNVLOEDEN

Sophie Op de Beeck & Annie Hondeghem

Vlaanderen
is vernieuwend bestuur

STEUNPUNT
BESTUURLIJKE
VERNIEUWING

D/2018/10106/003

Het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing is een consortium van:

Parkstraat 45 bus 3609
B-3000 Leuven
Tel: 0032 16 32 32 70

Prof. dr. Geert Bouckaert
Promotor-coördinator
geert.bouckaert@kuleuven.be

Prof. dr. Annie Hondeghem
Verantwoordelijke KU Leuven
annie.hondeghem@kuleuven.be

Sint-Jacobstraat 2
B-2000 Antwerpen
Tel: 0032 3 265 53 87

Prof. dr. Wouter Van Dooren
Verantwoordelijke UAntwerpen
wouter.vandooren@uantwerpen.be

Campus Mercator G
Henleykaai 84
B-9000 Gent
Tel: 0032 9 243 29 04

Prof. dr. Joris Voets
Verantwoordelijke UGent
joris.voets@ugent.be

Martelarenlaan 42
B-3500 Hasselt
Tel: 0032 11 26 81 11

Prof. dr. Johan Ackaert
Verantwoordelijke UHasselt
johan.ackaert@uhasselt.be

Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing
Parkstraat 36 bus 3609 - 3000 Leuven - België
Tel: 0032 16 32 36 10 - E-mail: sbv@kuleuven.be – URL: www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be

© Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing
Niets uit deze uitgave mag, zelfs gedeeltelijk, openbaar gemaakt worden, gereproduceerd, vertaald of aangepast, onder enige vorm ook, hierin begrepen fotokopie, microfilm, bandopname behoudens uitdrukkelijke en voorafgaande toestemming van de uitgever.
Dit rapport vermeldt de mening van de auteur en niet deze van de Vlaamse overheid.
De Vlaamse overheid kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik dat wordt gemaakt van de in deze bekendmaking opgenomen gegevens.

STEUNPUNT
BESTUURLIJKE
VERNIEUWING

ANTECEDENTEN VAN PERSONEELSBESCHIKBAARHEID

EEN ONDERZOEK NAAR DE FACTOREN DIE DE AAN- OF AFWEZIGHEID VAN PERSONEEL IN DE VLAAMSE OVERHEID BEÏNVLOEDEN

Sophie Op de Beeck & Annie Hondeghem

INHOUD

Voorbeschouwing 1
Samenvatting 5
Dankwoord 6
1 Inleiding 7
2 Onderzoeksaanpak 10
2.1 Literatuurstudie 10
2.2 Evaluatie beleid 10
2.3 Empirische analyse van beschikbare data 11
2.3.1 Data 11
2.3.2 Analyse 14
3 Situering van het concept 'personeelsbeschikbaarheid' 16
3.1 Definitie van begrippen in de Vlaamse overheid 16
3.1.1 Personeelsaantal 16
3.1.2 Personeelsbeschikbaarheid 17
3.1.3 Personeelsaanwezigheid 17
3.1.4 Ziekteafwezigheid 18
3.2 Personeelsbeschikbaarheid en conceptuele complexiteit 18
3.2.1 Absenteïsme en afwezigheid 18
3.2.2 Presenteïsme 20
3.2.3 Personeelsbeschikbaarheid 21
4 Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid: Een literatuurstudie 23
4.1 Inleiding 23
4.2 Individuele factoren 24
4.2.1 Demografische kenmerken 24
4.2.2 Persoonlijkheid 25
4.2.3 Psychologisch kapitaal 26
4.2.4 Familiale overwegingen 27
4.3 Jobgerelateerde factoren 28
4.3.1 Jobontwerp 28
4.3.2 Rolduidelijkheid 29
4.3.3 Flexibele werkarrangementen 30
4.4 Factoren in de directe werkomgeving 31
4.4.1 Leiderschap 31
4.4.2 Relatie met collega's 32
4.5 Organisatiebrede factoren 32
4.5.1 Afwezigheidscultuur 32
4.5.2 Organisatiepolitiek 34
4.5.3 Erkenning vanuit de organisatie 34
4.5.4 Arbeidsvoorwaarden 34
4.6 Bijkomende modaliteiten: verwachtingen en billijkheid 35
4.7 Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid: een indirect verband 36
4.7.1 Jobtevredenheid 36
4.7.2 Werkstress 37
4.7.3 Betrokkenheid 37
4.7.4 Motivatie 37
5 Samenvattend kader 39

6 Toetsing huidig beleid: Actieplan welzijn 41
6.1 Individuele factoren 42
6.2 Jobgerelateerde factoren 43
6.3 Factoren in de directe werkomgeving 44
6.4 Organisatiebrede factoren 45
7 Empirische analyse: Personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid 47
7.1 Personeelseffectieven in de Vlaamse overheid: een evolutie 47
7.1.1 Personeelsaantal 48
7.1.2 Personeelsbeschikbaarheid 49
7.1.3 Personeelsaanwezigheid 51
7.1.4 Beschikbaarheidsratio 52
7.1.5 Aanwezigheidsratio 53
7.1.6 Prestatiegraad 54
7.1.7 Overzicht personeelseffectieven 55
7.2 Percepties m.b.t. antecedenten 56
7.2.1 De Personeelspeiling en de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid 56
7.2.2 Individuele factoren 59
7.2.3 Jobgerelateerde factoren 59
7.2.4 Factoren in de directe werkomgeving 61
7.2.5 Organisatiebrede factoren 63
7.2.6 Mediërende variabelen 64
7.2.7 Overzicht antecedenten en mediërende variabelen 65
7.3 Antecedenten en hun potentieel verband met de personeelseffectieven 66
7.3.1 Antecedenten & mediërende variabelen → personeelseffectieven 66
7.3.2 Antecedenten → mediërende variabelen 69
7.3.3 Significante verbanden in het samenvattende model 71
8 Algemeen besluit 74
8.1 Discussie 74
8.2 Praktische implicaties 77
8.3 Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek 78
9 Referentielijst 80

VOORBESCHOUWING

Dit rapport kadert binnen het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing 2016-2020, thema 'Een onderbouwd HR-beleid', deelproject 'Arbeidsorganisatie en beschikbaarheid van personeel'. Bij wijze van voorbeschouwing vindt u hieronder de omschrijving en de doelstellingen van het gehele onderzoeksproject, evenals de omschrijving van het werkplan 2016-2017 waarvan u in dit rapport de resultaten kan vinden.

INLEIDING ONDERZOEKSPROJECT

Volgens Visie 2050 zijn "talent en kennis in 2050 de drijvende krachten van vooruitgang en innovatie." In het streven naar een kwaliteitsvolle, resultaat- en klantgerichte dienstverlening (basisopdracht Vlaams Regeerakkoord juli 2014) speelt het personeel van de Vlaamse overheid dan ook een belangrijke rol. Met een duurzaam personeelsbeleid, waarin het welzijn van de werknemers vooropstaat (permanente ontwikkeling, gelijke kansen, flexibiliteit, mobiliteit) en tegelijkertijd toegevoegde waarde gecreëerd wordt voor de organisatie (cf. *'balanced approach'*), investeert een overheid immers in de algehele wendbaarheid en performantie van de organisatie.

In een context waarin van personeelsleden verwacht wordt dat ze langer werken, vormt de duurzame inzet van personeel onmiskenbaar één van de bouwstenen van een succesvol HR-beleid. Om concurrentieel te blijven in de ruimere arbeidsmarkt en de betrokkenheid en motivatie van het personeel te behouden, is het bovendien belangrijk om in te zetten op een performante arbeidsorganisatie. Uit de langetermijnvisie op HR blijkt dat de Vlaamse overheid zich bewust is van deze uitdagingen. De vijf strategische HR-doelstellingen die vooropgesteld worden in de langetermijnvisie zijn: personeelsbewegingen, inzetbaarheid, beloningsbeleid, arbeidsorganisatie en leiderschap. In dit onderzoeksthema focussen we op één van deze doelstellingen, namelijk 'arbeidsorganisatie', waarbij het creëren van een aangepaste organisatie moet bijdragen tot een voortdurende verbetering van de beschikbaarheid, betrokkenheid en creativiteit van de medewerkers. Aspecten die hierbij aan bod komen zijn: plaats- en tijdsonafhankelijk werken, werken in vernieuwende werkvormen, een actief aanwezigheidsbeleid, zelfsturende teams, toegenomen zelfstandigheid en verantwoordelijkheid, etc. Doorheen deze thematiek blijft tenslotte het garanderen van de kwaliteit van de dienstverlening een kerndoelstelling. De vraag is onder welke condities een dergelijke arbeidsorganisatie kan bijdragen aan een duurzame inzet van personeel binnen organisaties.

VISIE OP THEMATIEK

In tijden van besparingen, als er 'meer met minder' moet gebeuren, is het essentieel dat er aandacht besteed wordt aan een duurzame en langere inzetbaarheid van de huidige medewerkers. Voor vele organisaties stelt er zich echter een groeiend probleem in de afwezigheid van personeel. De kosten van personeelsafwezigheid zijn dan ook groot, niet alleen in monetaire termen, maar ook op gebied van kwaliteit van de dienstverlening en klantentevredenheid. Personeelsafwezigheid is bovendien een graadmeter voor het algemeen welzijn in de organisatie en heeft een belangrijke impact op de collega's (extra werkdruk) en de algehele dienstorganisatie

(personeelsplanning) (Bennett, 2002). De voor de hand liggende vraag is dan ook hoe de aan- en afwezigheid van personeel, of beschikbaarheid in het algemeen, op een effectieve manier beheerd kan worden.

De algehele beschikbaarheid van het personeel is niet eenduidig te bepalen en is veelal een functie van diverse individuele, organisationele en contextuele factoren. Volgens Steers en Rhodes (1978) wordt personeelsbeschikbaarheid over het algemeen bepaald door twee belangrijke variabelen: (1) de motivatie (willen/moeten) van de medewerker om aanwezig te zijn en (2) het vermogen (kunnen) van de medewerker om aanwezig te zijn. Dergelijke motivatie wordt beïnvloed door een combinatie van werkgebonden attitudes (b.v. tevredenheid met algemene werkomgeving, jobinhoud, leiderschap, enz.) en interne en externe druk om aanwezig te zijn (b.v. economische omstandigheden, beloningssysteem en andere stimuli, werkethiek, organisatiebetrokkenheid, ...). Zelfs wanneer iemand naar het werk wil komen en sterk gemotiveerd is, dan nog zijn er vele gevallen waarin dergelijke aanwezigheid niet mogelijk is (onvrijwillige afwezigheid). Hieronder beschouwt men zaken zoals ziekte en familiale verantwoordelijkheden. Daarnaast zijn er nog vele andere types afwezigheden die de beschikbaarheid van het personeel beïnvloeden, zoals verlof en loopbaanonderbreking. Kortom, personeelsbeschikbaarheid is een complex gegeven. Bestaand onderzoek (e.g. Baker-McClearn et al., 2010; Schaufeli et al., 2009) legt in deze context echter nog vaak de nadruk op concepten zoals absenteïsme en ziekteverzuim, die een eerder negatieve en controlerende bijklank hebben en uiteindelijk slechts een deel van de lading dekken. Door te focussen op het ruimere begrip 'beschikbaarheid' kunnen we daarom een belangrijke bijdrage leveren aan niet alleen het onderzoeksveld, maar ook aan de praktijk.

Zoals hierboven aangegeven, spelen werkgebonden attitudes en werkomstandigheden een primaire rol in het bepalen van de personeelsbeschikbaarheid. Concepten zoals organisatiestructuur, leiderschap, autonomie, werksfeer en jobtevredenheid worden allemaal geassocieerd met de aan- of afwezigheid van medewerkers (Bennett, 2002). Deze elementen kunnen namelijk de nodige motivatie en betrokkenheid creëren bij het personeel. In dit kader kunnen ook nieuwe, flexibele vormen van arbeidsorganisatie de personeelsbeschikbaarheid beïnvloeden. Zo werd de impact van bijvoorbeeld flexibele tijdschema's (Dalton & Mesch, 1990) en wijzigende jobvereisten (Dwyer & Ganster, 1991) op de beschikbaarheid van het personeel reeds bevestigd in voorgaand onderzoek. In de laatste twee decennia wordt er zowel in de private als de publieke sector steeds meer geëxperimenteerd met innovatieve manieren van arbeidsorganisatie (Appelbaum, 2013), zoals zelfsturende teams, telewerk, flexibele werkschema's, enz. Dergelijke innovatieve arbeidsorganisatie wordt verondersteld zowel de organisatie (b.v. meer efficiëntie, flexibiliteit) als de medewerkers (b.v. meer verantwoordelijkheid) ten goede te komen. Hoewel het in grote mate tegemoetkomt aan de veranderende verwachtingen van medewerkers, worden er echter ook steeds vaker vraagtekens geplaatst bij de nieuwe vormen van arbeidsorganisatie, daar het potentieel resulteert in een hogere werkdruk en het de relaties met vakbonden onder druk kan zetten (European Commission, 2002). Sowieso is de introductie van zulke nieuwe vormen van arbeidsorganisatie niet vanzelfsprekend. Zeker in de context van de publieke sector, waar structuren vaak nog erg rigide zijn, zal dit het nodige inzicht vereisen in de mogelijke randvoorwaarden van een dergelijk intensief veranderingsproces.

ONDERZOEKSVRAGEN EN FOCUS

De Vlaamse overheid en het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing formuleren volgende onderzoeksuitdaging: Hoe kan een onderbouwd HR-beleid bijdragen tot een optimale inzet van het VO-personeel? Onder deze brede vraag, kunnen verschillende meer specifieke onderzoeksdoelstellingen geformuleerd worden. Over het algemeen onderscheiden we twee delen in het onderzoek, waarbij eerst gefocust wordt op personeelsbeschikbaarheid en nadien verder ingegaan wordt op innovatieve arbeidsorganisatie als één determinant van personeelsbeschikbaarheid.

PERSONEELSBESCHIKBAARHEID	a) In kaart brengen van personeelsbeschikbaarheid
	b) Identificeren van (werkgebonden) factoren die personeelsbeschikbaarheid beïnvloeden (incl. aspecten van innovatieve arbeidsorganisatie)
	c) Evalueren van het huidige beleid rond beschikbaarheid
INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE	d) Identificeren van succesfactoren en hindernissen bij de implementatie van innovatieve arbeidsorganisatie

WERKPLAN PERIODE 2016-2017

Het werkplan voor de eerste periode van het onderzoeksthema 'Arbeidsorganisatie en personeelsbeschikbaarheid' bestaat uit drie delen:

- Deel 1: Meta-analyse 'personeelsbeschikbaarheid'
- Deel 2: Evaluatie actieplan welzijn aan de hand van bevindingen meta-analyse
- Deel 3: Empirische studie 'personeelsbeschikbaarheid'

In het eerste deel zal gefocust worden op een meta-analyse rond het begrip 'personeelsbeschikbaarheid'. Het betreft meer bepaald een systematische en grondige literatuurstudie die moet resulteren in een *state of the art* van het onderzoeksveld. Naast het definiëren en het formuleren van de probleemstelling m.b.t. personeelsbeschikbaarheid, willen we tevens de (werkgebonden) factoren identificeren die beschikbaarheid kunnen beïnvloeden. Dit alles is te situeren binnen het kader van een duurzame en langere inzetbaarheid van de medewerkers.

Het tweede deel omvat een concrete evaluatie van het huidige beleid, meer bepaald het actieplan welzijn, van de Vlaamse overheid. Dit actieplan werd gelanceerd in 2016 en richt zich specifiek op het aanpakken van werkgebonden stress en burn-out bij personeelsleden. De bevindingen uit de meta-analyse 'personeelsbeschikbaarheid' vormen zo een basis waaraan het actieplan welzijn kan worden afgetoetst.

In het derde deel zal ten slotte een empirische analyse gebeuren van personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid. In de eerste plaats zal de algehele personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid in kaart gebracht worden. Vervolgens zullen we nagaan hoe de medewerkers verschillende van de in deel 1 gespecifieerde antecedenten van personeelsbeschikbaarheid percipiëren. Tot slot bestaat het opzet erin om verbanden te leggen tussen

personeelsbeschikbaarheid en de in deel 1 geïdentificeerde antecedenten. Deze empirische analyses zullen gebaseerd worden op secundaire data van de Vlaamse overheid, in het bijzonder de statistieken uit VLIMPERS (personeelsaantal, personeelsbeschikbaarheid en personeelsaanwezigheid) en de onderzoeksbestanden van de Personeelspeiling (2012-2014-2016).

Dit rapport vormt de neerslag van de bevindingen in het kader van het werkplan 2016-2017.

SITUERING IN HET HR-BELEIDSKADER VAN DE VLAAMSE OVERHEID

Dit rapport over (de antecedenten van) personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid heeft ook een duidelijke link met het HR-beleidskader "Naar Duurzame, Inclusieve en Slimme Loopbanen en Organisaties" van de Vlaamse overheid (Davidson et al., 2016). Hiermee streeft men immers naar een meer *'evidence-based'* aanpak van het HR-beleid. De overkoepelende doelstelling van het nieuwe HR beleidskader bestaat erin om een raamwerk te bieden dat HR-initiatieven richting geeft, de implementatie ervan faciliteert, en de resultaten ervan evalueert, met het oog op een substantiële bijdrage aan een kwaliteitsvolle en efficiënte dienstverlening binnen de Vlaamse overheid.

Volgens het HR-beleidskader is het belangrijk dat de HR-praktijken zo ingericht zijn dat ze via hun impact op de prestatie, de motivatie en het welzijn van het personeel de finale organisatiedoelstellingen (i.e. een kwaliteitsvolle en efficiënte dienstverlening) beïnvloeden en uiteindelijk realiseren. Vanuit dit perspectief vormt de personeelsbeschikbaarheid, zoals die in dit rapport behandeld wordt, wellicht een interessante indicator van het welzijn van het personeel in de Vlaamse overheid (cf. afwezigheden om verschillende redenen). De bevindingen uit dit rapport kunnen het beleid gericht op welzijn evenals de hefbomen die kritisch zijn om welzijn binnen de Vlaamse overheid te realiseren, ondersteunen. Op basis van het theoretisch model uit dit rapport, wordt niet alleen het actieplan welzijn afgetoetst, maar wordt ook een empirische analyse gemaakt van de potentiële antecedenten van personeelsbeschikbaarheid. De inzichten die hieruit voortvloeien, hebben ook een aantal praktische implicaties en kunnen toekomstige beleidsinitiatieven inspireren of ondersteunen. In combinatie met de algehele wetenschappelijke grondslag van het onderzoek, vormt dit werk ook een directe input voor de *'evidence-based'* aanpak die men nastreeft.

SAMENVATTING

De toegenomen aandacht voor de duurzame inzetbaarheid en het welzijn van werknemers vestigt tegelijkertijd ook de aandacht op het groeiende en chronische probleem van personeelsafwezigheid. Heel wat organisaties, zo ook de Vlaamse overheid, zetten daarom in op programma's om de aan- en afwezigheid van personeel te monitoren en het welzijn van het personeel te ondersteunen. De focus van dit onderzoek ligt zodoende op het concept van personeelsbeschikbaarheid, en de manier waarop deze personeelsbeschikbaarheid effectief beheerd kan worden. Het doel van dit rapport bestond erin om meer inzicht te krijgen in (de potentiële voorspellers) van personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid.

Uit het onderzoek bleek dat personeelsbeschikbaarheid als concept niet eenduidig te bepalen is en veelal een functie is van diverse factoren. Op basis van een systematische literatuurstudie onderscheidden we vier sets van factoren die geassocieerd zijn met de aan- of afwezigheid van personeel: (1) individuele factoren (demografische aspecten, persoonlijkheid, psychologisch kapitaal en familiale verantwoordelijkheden), (2) jobgerelateerde factoren (jobontwerp, rolduidelijkheid en flexibele werkarrangementen), (3) factoren in de directe werkomgeving (leiderschap en relatie met collega's) en (4) organisatiebrede factoren (afwezigheidscultuur, organisatiepolitiek, erkenning vanuit de organisatie, arbeidsvoorwaarden). Door het creëren van jobtevredenheid, betrokkenheid en motivatie en het tegengaan van werkstress (mediërende variabelen) zouden bovenstaande sets van factoren de personeelsbeschikbaarheid ten goede kunnen komen. Het samenvattend kader dat hieruit voortvloeide uit de literatuurstudie vormde de basis om het huidige beleid (actieplan welzijn) af te toetsen en personeelsbeschikbaarheid in (de entiteiten van) de Vlaamse overheid empirisch te analyseren. Uit deze analyse bleek dat de Vlaamse overheid niet alleen beleidsacties heeft geformuleerd op de verschillende niveaus van de antecedenten, maar dat veel van de geïdentificeerde antecedenten ook direct of indirect verbonden zijn met de personeelseffectieven (op entiteitsniveau). Toch werden er in het beleid nog enkele blinde vlekken geïdentificeerd (bv. aandacht voor de relatie met collega's) en waren er bij de empirische analyse ook enkele verrassende vaststellingen. Bijvoorbeeld: tegen de verwachtingen in zou ('te zacht') leiderschap net een hogere afwezigheid impliceren.

Als besluit kan men stellen dat de personeelsbeschikbaarheid (in de Vlaamse overheid) voor een aanzienlijk deel te verklaren en te beheren is aan de hand van organisationele aspecten, maar dat deze ook steeds geplaatst moet worden in de brede sociaal-economische context. Aansluitend bij de bevindingen werden er bovendien een aantal praktische implicaties evenals een aantal suggesties voor verder onderzoek geformuleerd. Over het algemeen kan men uit het geheel van dit rapport afleiden dat personeelsbeschikbaarheid een belangrijke thematiek is, niet alleen voor wat betreft het welzijn van werknemers, maar ook inzake waardecreatie voor de Vlaamse overheid.

DANKWOORD

In het bijzonder willen we de leden van de begeleidende werkgroep bedanken, met name Karolien Van Dorpe, Miet Vandersteegen, Wim Verheyen, Jessy Van Dousselaere en Annelies Antheunis, evenals het Agentschap Overheidspersoneel, met name Erwin Vloebergh en Ben Cohen, voor hun medewerking, input en feedback bij het onderzoeksproject.

1 INLEIDING

In tijden van besparingen, als er 'meer met minder' moet gebeuren, is het essentieel dat er aandacht besteed wordt aan een **duurzame inzetbaarheid** van de huidige medewerkers. Ook veranderingen in de bredere arbeidsmarkt, zoals noodgedwongen reorganisaties, nieuwe loopbaanpatronen en een vergrijzende samenleving, hebben de interesse in de inzetbaarheid van werknemers geïnspireerd[1]. Duurzaam inzetbaar betekent volgens Van der Klink en collega's (2010) *"dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten"*. Goed inzetbare medewerkers zouden bijgevolg beter kunnen inspelen op aanpassingen in hun takenpakket, veranderingen in hun loopbaan en ontwikkelingen in de organisatie[2]. Ook de langetermijnvisie op HR binnen de Vlaamse overheid stelt het 'verhogen van de inzetbaarheid' als één van vijf strategische doelstellingen voorop. Aandacht voor de inzetbaarheid van personeel en een duurzaam personeelsbeleid staan dan ook centraal bij de Vlaamse overheid. Ook in de beleidsnota Bestuurszaken 2014-2019 wordt het belang van een welzijnsbeleid – waarbij de medewerker en zijn welzijn centraal staan – benadrukt.

Duurzame inzetbaarheid zou medewerkers ook op een productieve, gemotiveerde en betrokken manier aan het werk houden[3]. Voor vele organisaties stelt er zich echter een groeiend probleem in de **afwezigheid van personeel**, een thema dat ook steeds vaker de krantenkoppen haalt.

> "We presteren nog 71 procent van werktijd. Voor het overige zijn we met vakantie en (steeds vaker) ziek" – De Morgen, 25/04/2017
>
> "Opnieuw zorgwekkende toename langdurig zieken" – De Standaard, 13/04/2017
>
> "Verplichtingen voor werkgever én werknemer bij re-integratie van langdurig afwezigen" – De Standaard, 21/04/2017
>
> "Vooral baas schuld van burn-out" – De Morgen, 08/03/2016

Lage aanwezigheidscijfers vormen een chronisch probleem voor organisaties (Bennett, 2002; Scott et al., 1987), niet in het minst omwille van de geassocieerde directe en indirecte kosten. De kosten van personeelsafwezigheid zijn dan ook groot, niet alleen in monetaire termen (bv. eventuele vervangingskosten, verminderde productiviteit, enz.), maar ook op gebied van verstoring van werkschema's, de invloed op kwaliteit van de dienstverlening en de klantentevredenheid. Personeelsafwezigheid is bovendien een graadmeter voor het algemeen welzijn in de organisatie en heeft een belangrijke impact op de collega's (extra werkdruk) en de algehele dienstorganisatie (personeelsplanning) (Bennett, 2002; Dionni & Dostie, 2007; Frayne & Latham, 1987; Steers & Rhodes, 1978). Als gevolg zijn er heel wat organisaties die inzetten op programma's om de afwezigheid van personeel te monitoren en het welzijn van het personeel te ondersteunen. Het werkelijke effect van dergelijke programma's of maatregelen op de aan- of afwezigheid of het

[1] https://overheid.vlaanderen.be/onderzoek-naar-de-inzetbaarheid-van-medewerkers
[2] https://www.hrpraktijk.nl/topics/duurzame-inzetbaarheid/achtergrond/wat-duurzame-inzetbaarheid
[3] https://www.hrpraktijk.nl/topics/duurzame-inzetbaarheid/achtergrond/wat-duurzame-inzetbaarheid

welzijn van personeel is echter niet altijd evident (Baker-McClearn et al., 2010; Markham et al., 2002). Zowel in de praktijk als in bestaand onderzoek (bv. Baker-McClearn et al., 2010; Schaufeli et al., 2009) wordt in deze context echter nog vaak de nadruk gelegd op concepten zoals absenteïsme en ziekteverzuim, die een eerder negatieve en controlerende bijklank hebben en uiteindelijk slechts een deel van de lading dekken. Een eenzijdige focus op absenteïsme, zonder ook aandacht te hebben voor zij die wel aanwezig zijn op de werkplek, zal de organisationele of individuele efficiëntie of effectiviteit wellicht niet verbeteren. Daarom is het belangrijk op zoek te gaan naar een balans tussen het opvolgen van afwezigheden en het ondersteunen van de aanwezige werknemers (Grinyer & Singleton, 2000 in Baker-Mcclearn et al., 2010). Er zijn daarom ook auteurs die de aandacht verschuiven naar de beschikbaarheid van personeel (bv. Dwyer & Ganster, 1991; Markham et al., 2002; Smulders, 1980). Onderzoek naar personeelsbeschikbaarheid blijft echter erg beperkt. Het doel van dit onderzoek bestaat er daarom in de eerste plaats in om meer inzicht te krijgen in personeelsbeschikbaarheid. Door te focussen op het begrip 'beschikbaarheid' willen we dan ook een belangrijke bijdrage leveren aan niet alleen het onderzoeksveld, maar ook aan de praktijk. De voor de hand liggende vraag is verder ook hoe de aan- en afwezigheid van personeel, of beschikbaarheid in het algemeen, op een effectieve manier beheerd kan worden.

De algehele **beschikbaarheid van het personeel** is niet eenduidig te bepalen en is veelal een functie van diverse individuele, organisationele en contextuele factoren. Volgens Steers en Rhodes (1978) wordt personeelsbeschikbaarheid over het algemeen bepaald door twee belangrijke variabelen: (1) de motivatie (willen/moeten) van de medewerker om aanwezig te zijn en (2) het vermogen (kunnen) van de medewerker om aanwezig te zijn. Dergelijke motivatie wordt beïnvloed door een combinatie van werkgebonden attitudes (b.v. tevredenheid met algemene werkomgeving, jobinhoud, leiderschap, enz.) en interne en externe druk om aanwezig te zijn (b.v. economische omstandigheden, beloningssysteem en andere stimuli, werkethiek, organisatiebetrokkenheid, …). Zelfs wanneer iemand naar het werk wil komen en sterk gemotiveerd is, dan nog zijn er vele gevallen waarin dergelijke aanwezigheid niet mogelijk is (onvrijwillige afwezigheid). Hieronder beschouwt men zaken zoals ziekte en familiale verantwoordelijkheden. Daarnaast zijn er nog vele andere types afwezigheden die de beschikbaarheid van het personeel beïnvloeden, zoals verlof en loopbaanonderbreking. Kortom, personeelsbeschikbaarheid is een complex gegeven.

Binnen het kader van dit rapport is het de bedoeling een beter inzicht te krijgen in personeelsbeschikbaarheid als concept, evenals de potentiële voorspellers (antecedenten) van personeelsbeschikbaarheid. Aan de hand van een systematische literatuurstudie trachten we zo een samenvattend kader m.b.t. de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid uit te werken. Daarenboven maken we een aftoetsing van het huidige beleid, meer bepaald het actieplan welzijn, op basis van het uitgewerkte model. Tot slot wordt het samenvattende model ook empirisch afgetoetst aan de hand van secundaire data.

Dit rapport wordt als volgt opgebouwd. In volgende paragraaf wordt de onderzoeksaanpak in meer detail besproken. Daarna trachten we het concept 'personeelsbeschikbaarheid' te definiëren en te situeren tussen de andere begrippen m.b.t. de aan- of afwezigheid van personeel in een organisatiecontext. Vervolgens identificeren we op basis van een literatuurstudie verscheidene factoren die de beschikbaarheid van het personeel potentieel beïnvloeden (antecedenten). Die factoren worden nadien geïntegreerd in een samenvattend model voor

personeelsbeschikbaarheid. We toetsen vervolgens het huidige beleid, i.e. het actieplan welzijn, af aan het samenvattende model voor personeelsbeschikbaarheid. Op basis van beschikbare data maken we ten slotte een empirische analyse van personeelsbeschikbaarheid in (de entiteiten van) de Vlaamse overheid. We ronden dit rapport af met een algemeen besluit.

2 ONDERZOEKSAANPAK

In de methodologische onderzoeksaanpak maken we een onderscheid tussen drie hoofdfasen: (1) literatuurstudie rond personeelsbeschikbaarheid; (2) evaluatie huidig beleid; en (3) empirische analyse van beschikbare data.

2.1 LITERATUURSTUDIE

Het overgrote deel van de bevindingen in dit rapport is gebaseerd op een systematische en grondige literatuurstudie rond personeelsbeschikbaarheid. Op die manier hebben we getracht tot een *'state of the art'* van het onderzoeksveld te komen.

De literatuurstudie bood in de eerste plaats inzichten met betrekking tot de **definitie** van het begrip personeelsbeschikbaarheid en eventuele gelieerde begrippen m.b.t. de aan- of afwezigheid van personeel. Zo is het bijvoorbeeld interessant om personeelsbeschikbaarheid te situeren ten opzichte van begrippen zoals absenteïsme en presenteïsme.

Naast het definiëren en afbakenen van het begrip personeelsbeschikbaarheid, was het doel van de literatuurstudie tevens de factoren te identificeren die de beschikbaarheid van het personeel kunnen beïnvloeden (**antecedenten**).

Op basis van de bevindingen uit de literatuurstudie konden we tot slot ook een **samenvattend kader** voor personeelsbeschikbaarheid uitwerken.

De **screening van de literatuur** gebeurde via academische zoekplatformen zoals Limo, Web of Science en Google Scholar. Deze platformen omvatten belangrijke publicaties in het veld van organisatiebeheer, psychologie, sociologie, HRM, enz. Binnen deze platformen gingen we vervolgens systematisch op zoek naar gepubliceerde tijdschriftartikels die handelen over de aan- of afwezigheid van personeel. Meer specifiek zochten we op basis van kernwoorden zoals *'attendance'*, *'availability'*, *'absence'*, *'absenteeism'*, *'presence'*, *'presenteeism'* enz., steeds binnen de context van personeelsmanagement. Een verdere screening van de titels en abstracts van de artikelen leidde daarna tot een meer gerichte lijst van relevante literatuur m.b.t. (de antecedenten van) personeelsbeschikbaarheid. De selectie gebeurde met andere woorden voornamelijk op basis van relevantie en minder op basis van andere criteria zoals bv. jaar van publicatie. Verschillende relevante en vaak geciteerde artikels in het onderzoeksdomein dateren namelijk uit de jaren '70 en '80 (bv. Steers & Rhodes, 1978). Bovendien hebben we ook in het bijzonder gekeken naar reviewartikels (bv. Muchinsky, 1977) en konden we ook terugvallen op de referentielijsten uit eerder verkregen artikels.

2.2 EVALUATIE BELEID

Naast een literatuurstudie bevat dit rapport ook een **evaluatie of aftoetsing van het huidige beleid**, meer bepaald het actieplan welzijn, van de Vlaamse overheid. Dit actieplan werd gelanceerd in 2016 en richt zich specifiek op het aanpakken van werkgebonden stress en burn-out bij personeelsleden. De bevindingen uit de literatuurstudie rond personeelsbeschikbaarheid

vormden de basis waaraan het actieplan welzijn werd afgetoetst. We gingen daarbij op zoek naar aspecten uit het samenvattende model, in het bijzonder de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid. De vraag was in welke mate het plan inspeelt op de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid en dus op die manier ook op termijn de beschikbaarheid van het personeel zelf kan beïnvloeden.

2.3 EMPIRISCHE ANALYSE VAN BESCHIKBARE DATA

Tot slot maken we in dit rapport ook een eerste **empirische toetsing van het samenvattende model**. Op basis van secundaire data verzameld door de Vlaamse overheid, trachten we personeelsbeschikbaarheid en diens potentiële antecedenten in kaart te brengen voor het geheel van de Vlaamse overheid. Meer specifiek bestaat het opzet erin om (1) de personeelsbeschikbaarheid in kaart te brengen, (2) de percepties m.b.t. de geïdentificeerde antecedenten te analyseren en (3) empirische verbanden te leggen tussen de antecedenten, potentiële mediërende variabelen en personeelsbeschikbaarheid. Hiertoe kunnen we gebruik maken van twee datasets: data m.b.t. personeelseffectieven en data verzameld in het kader van de tweejaarlijkse Personeelspeiling. Hieronder beschrijven we eerst de beschikbare data en hoe deze werd gebruikt in het onderzoek, waarna we ook de analyse kort toelichten.

2.3.1 Data

Zoals reeds gezegd konden we voor deze fase in het onderzoek terugvallen op twee datasets, nl. data m.b.t. verschillende personeelseffectieven en data verzameld in het kader van de tweejaarlijkse Personeelspeiling. In het kader van het onderzoek hebben we beide datasets uiteindelijk (op entiteitsniveau) samengevoegd om zo potentiële verbanden te kunnen analyseren.

De eerste dataset geeft de **personeelseffectieven** weer in de Diensten van de Vlaamse Overheid voor de periode 2012-2016. Het betreft met andere woorden de evolutie in de personeelseffectieven voor vijf opeenvolgende jaren en dit op entiteitsniveau. Volgende personeelseffectieven zijn beschikbaar per entiteit: personeelsaantal, personeelsbeschikbaarheid, personeelsaanwezigheid, beschikbaarheidsratio, aanwezigheidsratio en prestatiegraad[4].

- Personeelsaantal = het aantal personen dat bij een entiteit in dienst is
- Personeelsbeschikbaarheid = de verhouding van het aantal dagen dat een personeelslid in een bepaalde periode geacht wordt om te werken op basis van zijn/haar arbeidsregime ten opzichte van het aantal dagen dat een voltijds personeelslid in diezelfde periode dient te werken (bruto VTE)
- Personeelsaanwezigheid = hoeveel de personeelsleden van een entiteit gedurende een bepaalde periode werkelijk prestaties leverden (netto VTE)

[4] Voor uitgebreide definities en technische berekeningswijzen van de verschillende personeelseffectieven verwijzen we naar de website van de Vlaamse overheid: https://overheid.vlaanderen.be/definities-personeelseffectieven. Verder in dit rapport worden de definities ook (beperkt) besproken.

De twee ratio's en de prestatiegraad zijn daarbij afgeleiden van personeelsaantal, personeelsbeschikbaarheid en personeelsaanwezigheid, zoals hieronder weergegeven.

- Beschikbaarheidsratio = personeelsbeschikbaarheid over jaar / personeelsaantal op 31/12/jaar
- Aanwezigheidsratio = personeelsaanwezigheid over jaar / personeelsaantal op 31/12/jaar
- Prestatiegraad = personeelsaanwezigheid over jaar / personeelsbeschikbaarheid over jaar

De tweede beschikbare dataset bevat de geanonimiseerde onderzoeksbestanden in het kader van de **Personeelspeiling**, een tweejaarlijks grootschalig personeelsonderzoek in de Vlaamse overheid. Het betreft meer specifiek drie onderzoeksbestanden, voor drie opeenvolgende Personeelspeilingen, nl. in 2012, 2014 en 2016. De Personeelspeiling polst door middel van een anonieme bevraging[5] bij alle werknemers hoe zij hun werk beleven. Voor de deelnemende entiteiten is de Personeelspeiling een instrument voor organisatieontwikkeling, en op het niveau van de gehele Vlaamse overheid geven de globale cijfers inzicht in evoluties, trends en nieuwe behoeftes op gebied van HR-beleid. Doorheen de jaren evolueerde de responsgraad voor werknemers van 64% in 2012, over 57% in 2014 tot 59% in 2016. Voor het management lag de responsgraad doorgaans hoger (80%-74%-77%).

De Personeelspeiling bestaat uit 50 (in 2012) tot 70 (in 2014 en 2016) items. Een aantal van die items betreft enkele demografische kenmerken (bv. leeftijd, geslacht), een tweede set items is specifiek bestemd voor het management (bv. *"Het algemeen personeelsbeleid van de Vlaamse overheid bevordert de inzetbaarheid van de medewerkers in mijn organisatie."*), en het merendeel van de items peilt naar de beleving en het welbevinden van de werknemers op het werk (bv. *"Ik werk in een positieve werksfeer."*). Op enkele uitzonderingen na (bv. demografische kenmerken), worden de antwoorden voor alle items of stellingen geregistreerd in zes antwoordcategorieën: niet akkoord; eerder niet akkoord; noch akkoord, noch niet akkoord; eerder akkoord; akkoord; en weet niet/niet van toepassing. De intentie bestaat erin om items uit de Personeelspeiling te verbinden met de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid, zoals die uit de literatuurstudie zullen blijken. De eigenlijke verbinding gebeurt bij de bespreking van de resultaten (7.2 Percepties m.b.t. antecedenten), wanneer de te onderzoeken antecedenten geïdentificeerd zijn.

Het uiteindelijke doel van het onderzoek bestaat erin om **beide datasets**, personeelseffectieven en Personeelspeiling, **samen te voegen**. Op die manier kan effectief op zoek gegaan worden naar een potentieel verband tussen de antecedenten en personeelsbeschikbaarheid. Hierin lag echter een grote uitdaging, aangezien het analyseniveau van beide datasets verschilt, nl. op niveau van de entiteit (personeelseffectieven) versus het individu (Personeelspeiling). De onderzoeksbestanden van de Personeelspeiling werd daarom omgezet naar entiteitsniveau door middel van het berekenen van gemiddelden. Nadeel van deze aanpak is natuurlijk het verlies aan detail en nuances.

Vooraleer de onderzoeksbestanden van de Personeelspeiling werden omgezet naar entiteitsniveau, werd nog *'data processing'* toegepast (o.a. schrappen van observaties met

[5] In feite een bevraging met geanonimiseerde/anonieme verwerking.

ontbrekende waarden, verwijderen van observaties met 'weet niet/niet van toepassing' als antwoord bij één of meerdere items[6]). Op die manier zouden we met een zo goed mogelijke dataset starten. Ook bij de omzetting van de data van de Personeelspeiling naar entiteitsniveau, hebben we nog enkele ingrepen ondernomen. Indien er (na *'data processing')* minder dan 20 observaties resteerden per entiteit, werd deze entiteit niet opgenomen in de verdere analyse. Overigens werden entiteiten verwijderd uit de analyse indien er geen data verzameld werd/beschikbaar was voor enerzijds de personeelseffectieven of de Personeelspeiling (niet deelgenomen). Beide datasets, personeelseffectieven en Personeelspeiling, werden vervolgens per jaar (2012-2014-2016) samengevoegd op basis van de variabele 'entiteit' (gecodeerd).

Ook de dataset met personeelseffectieven werd in beperkte mate aangepast. Zoals hierboven vermeld, werden entiteiten waarvoor geen personeelsdata verzameld werd/beschikbaar was verwijderd uit de analyse. Daarenboven bleek dat voor enkele personeelsgroepen alleen gegevens beschikbaar waren m.b.t. personeelsaantal en personeelsbeschikbaarheid, terwijl er geen cijfers waren m.b.t. personeelsaanwezigheid. Het betreft hier meer bepaald een deel van het buitenlandpersoneel (beleidsdomein Internationaal Vlaanderen). Om de vergelijkbaarheid te behouden en een correcte analyse doorheen het rapport te garanderen, werden deze personeelsgroepen niet verder opgenomen in de analyse.

De hierboven beschreven *'data processing'* en het samenvoegen van beide datasets, bracht uiteindelijk volgende observatieaantallen mee (Tabel 1). Hieruit blijkt dat het aantal individuele observaties na *'data processing'* sterk gereduceerd werd. In de samengevoegde dataset tellen we respectievelijk 48, 38 en 40 observaties/entiteiten voor 2012, 2014 en 2016. Deze samengevoegde datasets vormden de basis voor onze verdere analyses.

Tabel 1: Aantal observaties in dataset

	N individuele observaties *(originele dataset Personeelspeiling)*	N individuele observaties *(na 'data processing' Personeelspeiling)*	N entiteiten *(samengevoegd met personeelseffectieven)*
PP2012[7]	12.921	-	48
PP2014	11.121	6.335	38
PP2016	12.833	7.263	40

Tot slot bestond het idee om de data uit de verschillende jaren (2012, 2014 en 2016) aan elkaar te koppelen. Echter, door verschillende organisatieveranderingen (o.a. organisaties die ophielden te bestaan en opgenomen werden in andere entiteiten) was het niet mogelijk om de data uit de verschillende jaren op een correcte en betrouwbare manier samen te voegen. Hoewel een samenvoeging op het niveau van het beleidsdomein wel nog enigszins mogelijk was, zou de

[6] In het licht van het berekenen van gemiddelden, kon deze antwoordcategorie (met waarde '6') namelijk tot vertekende resultaten leiden.

[7] Voor de analyse van de data uit 2012 zijn we, wat betreft de Personeelspeiling, gestart vanaf een dataset met de gemiddelden per entiteit. We zijn hier met andere woorden niet gestart vanaf de 'ruwe' onderzoeksbestanden, maar een reeds bewerkte dataset.

uiteindelijke geïntegreerde dataset weinig waarde hebben. Door het geringe aantal 'observaties', nl. de 12 resterende beleidsdomeinen[8], worden de mogelijke analyses namelijk erg moeilijk.

2.3.2 Analyse

Het gebruik maken van secundaire data voor onze empirische analyse had zijn voor- en nadelen. Een voordeel is dat het minder middelen en tijd vereist in de eigenlijke dataverzamelingsfase. Daarnaast is het een pluspunt dat de data over meerdere jaren verzameld werd, waardoor een langere periode kon afgedekt worden (2012-2016). Het grootste nadeel van secundaire data is wellicht dat deze verzameld werd met een ander doel voor ogen dan het huidige onderzoek. Het opzet, de inhoud enz. van de initiële dataverzameling is met andere woorden afgestemd op een ander onderzoeksdoel, waardoor toepassing in een nieuwe context, met andere begrippen, definities en operationaliseringen, moeilijk is.

Als gevolg hiervan is de analyse in dit rapport over het algemeen exploratief te noemen. Op basis van de beschikbare data zijn we namelijk op zoek gegaan naar mogelijkheden om de onderzoeksproblematiek te bestuderen. In de eerste fase van analyse bestond met andere woorden uit een verkenning van de verschillende datasets.

Op basis van de eerste analyses en testen werd een belangrijk **probleem met de data** geïdentificeerd. Een exploratieve factoranalyse bracht immers aan het licht dat de verschillende items uit de Personeelspeiling op éénzelfde factor laden[9]. De verschillende items meten met andere woorden één en hetzelfde concept, met name de algemene tevredenheid van de werknemers. Gegeven deze bevinding wordt de verdere analyse erg bemoeilijkt. Het was namelijk onze bedoeling om meerdere concepten, i.e. antecedenten van personeelsbeschikbaarheid, af te leiden uit de data van de Personeelspeiling, maar bekomen slechts één allesomvattend concept. Na verdere verkenningsanalyse stellen we ook multicollineariteit vast, een fenomeen waarbij verschillende variabelen in het model sterk gecorreleerd zijn en dus overlappen. Dit is ook zichtbaar in de correlatietabel, waar de verschillende items uit de Personeelspeiling sterk met elkaar correleren[10]. Ondanks deze problemen hebben we de analyse verder uitgevoerd. Toch moet de lezer doorheen het rapport rekening houden met deze problemen, en de resultaten dus ook erg voorzichtig interpreteren.

Als gevolg van deze problemen m.b.t. de data uit de Personeelspeiling, hebben we ervoor gekozen om in de verdere analyse specifiek te focussen op de items die gelinkt konden worden aan de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid, zoals die uit de literatuurstudie naar voor kwamen. De eigenlijke koppeling hiervan gebeurt bij de bespreking van de resultaten (7.2 Percepties m.b.t. antecedenten), wanneer de te onderzoeken antecedenten geïdentificeerd zijn. De personeelseffectieven daarentegen werden overgenomen zoals ze verkregen werden. Natuurlijk vinden we ook hier correlaties terug, wat logisch is aangezien de ratio's afgeleid zijn van de initiële

[8] Op 1 april 2017 werden de beleidsdomeinen Leefmilieu, Natuur en Energie en Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed omgevormd tot het Beleidsdomein Omgeving. Op dit moment telt de Vlaamse overheid dus nog 11 beleidsdomeinen. De data die in dit rapport geanalyseerd werd, dateert echter van voor deze fusie.

[9] Een eerdere factoranalyse door de Vlaamse overheid en Vlerick Business School kon daarentegen wel 6 factoren onderscheiden: leiderschap, collaboratief werkklimaat, werk, loopbaan, regelvermogen en (organisatie)betrokkenheid. Die analyse gebeurde echter in een andere context, en wellicht ook met een andere dataset, gezien de verwerkingen (*'data processing'*) die wij zelf nog uitvoerden op de onderzoeksbestanden van de Personeelspeiling.

[10] De verschillende analyseresultaten hieromtrent zijn op aanvraag beschikbaar.

personeelsaantallen. Aangezien de personeelseffectieven elk afzonderlijk als onafhankelijke variabelen zullen dienen, is dit ook niet problematisch.

Zoals eerder reeds toegelicht, vindt de analyse plaats op **entiteitsniveau**. De bevindingen zullen echter alleen op een samenvattende manier gerapporteerd worden, zonder entiteiten te benoemen.

De verdere analyse en rapportering van bevindingen bestaat uit drie fasen/stappen: (1) de personeelsbeschikbaarheid in kaart brengen, (2) de percepties m.b.t. de geïdentificeerde antecedenten analyseren en (3) verbanden leggen tussen de antecedenten, potentiële mediërende variabelen en personeelsbeschikbaarheid.

Voor de eerste en tweede fase werd een **beschrijvende analyse** uitgevoerd. Op basis van de samengevoegde datasets bekomen we zo een aantal beschrijvende statistieken die we weergeven in overzichtelijke tabellen of grafieken. Wat betreft de personeelseffectieven kunnen we op die manier een evolutie weergeven over de periode 2012-2016. Met betrekking tot de geïdentificeerde antecedenten van personeelsbeschikbaarheid, laat een beschrijvende analyse van geselecteerde items uit de Personeelspeiling ons toe om de algemene perceptie van werknemers in de entiteiten hieromtrent weer te geven.

Voor de derde fase gingen we door middel van een **verklarende analyse** op zoek naar potentiële verbanden tussen antecedenten en de beschikbare personeelseffectieven. De correlatietabellen toonden veel significante verbanden (cf. supra: multicollineariteit). Door middel van een regressieanalyse (*'ordinary least squares'*) zijn we vervolgens meer gericht op zoek gegaan naar potentiële relaties. Gezien de mogelijke problemen met de data (cf. supra), moeten deze resultaten uiteraard met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. Analyses gebeurden telkens voor elk jaar (2012, 2014 of 2016) afzonderlijk, en worden ook zo weergegeven in de resultatensectie. Het betreft met andere woorden een cross-sectioneel onderzoek. Een belangrijke beperking van cross-sectionele data is dat we de richting van causaliteit niet kunnen onderzoeken. Hoewel we vertrouwen op degelijke theoretische argumenten om onze resultaten te ondersteunen, kunnen we nog steeds geen causale verbanden maken, omdat de causaliteit ook wel omgekeerd kan zijn. Om dit te voorkomen worden idealiter paneldata gebruikt, welke in dit geval niet beschikbaar waren. De bevindingen uit de verklarende analyse worden in de resultatensectie weergegeven in samenvattende tabellen.

Waar nodig wordt de gevolgde data-analyse en rapportering verder toegelicht in de resultatensectie van dit rapport (zie 7 Empirische analyse: Personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid).

3 SITUERING VAN HET CONCEPT 'PERSONEELSBESCHIKBAARHEID'

In dit deel staan we stil bij het concept 'personeelsbeschikbaarheid'. Meer specifiek trachten we het begrip te definiëren en verder te situeren tussen andere begrippen gelieerd aan de aan- of afwezigheid van personeel in een organisatiecontext. We starten hieronder met een toelichting van de definities die door de Vlaamse overheid gehanteerd worden. Vervolgens situeren we het begrip 'personeelsbeschikbaarheid' in de ruimere literatuur rond de aan- of afwezigheid van personeel.

3.1 DEFINITIE VAN BEGRIPPEN IN DE VLAAMSE OVERHEID

In de context van de aan- of afwezigheid van personeel heeft de Vlaamse overheid volgende begrippen gedefinieerd: 'personeelsaantal', 'personeelsbeschikbaarheid', 'personeelsaanwezigheid' en 'ziekteafwezigheid'. De definities van deze begrippen kaderen in het opbouwen van correcte, actuele en consistente management- en beleidsinformatie over de Vlaamse overheid. Op die manier wil men duidelijk en éénduidig rapporteren en ook benchmarking mogelijk maken. Hieronder geven we de door de Vlaamse overheid gehanteerde definities weer. Meer gedetailleerde definities en technische berekeningswijzen zijn terug te vinden op de website van de Vlaamse overheid (https://overheid.vlaanderen.be/definities-personeelseffectieven).

3.1.1 Personeelsaantal

Het **personeelsaantal** wordt gedefinieerd als *het aantal personen dat bij een entiteit in dienst is*.

Een persoon is in dienst bij de Vlaamse overheid als hij/zij een juridische band (tewerkstellingsrelatie) heeft met minstens één entiteit, in de vorm van een aanstellingsbesluit (statutair) of een tewerkstellingscontract, ongeacht of deze al dan niet bezoldigd wordt. Het personeelsaantal wordt uitgedrukt in 'personeelsleden' en wordt steeds berekend op een bepaald moment (30 juni en 31 december).

Personeelsleden die onbeschikbaar zijn voor een entiteit omdat ze gebruik maken van enkele specifieke verloftypes worden toch meegeteld in het personeelsaantal van de entiteit omdat er aan het verlof van het betrokken personeelslid telkens een terugkeerrecht gekoppeld is. Enkele voorbeelden van personeelsleden die onbeschikbaar zijn maar toch als personeelslid meegeteld worden: personen die gedetacheerd zijn naar een kabinet of een andere instelling worden ook meegeteld als personeelslid, evenals mensen die verlof nemen om tijdelijk in een andere entiteit te werken.

Naast de personeelsleden die niet op de werkvloer aanwezig zijn en toch meegerekend worden als personeelsleden zijn er ook personeelsleden die op de werkvloer aanwezig zijn maar die toch NIET als personeelslid meegerekend worden. Het betreft o.a. prestatiecontracten, tewerkstelling onder andere statuten en occasioneel personeel.

3.1.2 Personeelsbeschikbaarheid

De **personeelsbeschikbaarheid** wordt gedefinieerd als *de verhouding van het aantal dagen dat een personeelslid in een bepaalde periode geacht wordt om te werken op basis van zijn/haar arbeidsregime ten opzichte van het aantal dagen dat een voltijds personeelslid in diezelfde periode dient te werken*.

De personeelsbeschikbaarheid geeft met andere woorden weer hoeveel personeelsleden van een entiteit in een bepaalde periode beschikbaar waren. De personeelsbeschikbaarheid wordt uitgedrukt in bruto VTE. Het wordt steeds over een periode berekend in plaats van op één dag (zoals bv. bij het personeelsaantal).

Van alle personeelsleden wordt het totaal aantal te werken dagen bepaald en vervolgens de onbeschikbaarheden afgetrokken. De onbeschikbaarheden omvatten hoofdzakelijk de verloven die bedoeld zijn om gedurende langere tijd het arbeidsregime in de tewerkstellingsrelatie te wijzigen. Deze wijziging kan ertoe leiden dat het arbeidsregime enkel wordt verminderd of dat het personeelslid voor een periode geen arbeidsprestaties meer zal leveren voor de entiteit. Er worden vijf inhoudelijke categorieën van onbeschikbaarheden onderscheiden: deeltijdse onbeschikbaarheid, verlof voor politiek ambt, verlof tewerkstelling elders (bv. bij een politiek kabinet, een Europese of internationale instelling, enz.), loopbaanonderbrekingen (om persoonlijke of familiale redenen) en ten slotte opschorting tewerkstelling (onbetaald verlof, militaire of burgerdienst).

Afwezigheden worden wel meegeteld, omdat die niet de bedoeling hebben om het arbeidsregime van de tewerkstellingsrelatie te wijzigen. Dit omdat de afwezigheid onverwacht komt en/of omdat verwacht wordt dat het personeelslid niet langdurig afwezig zal zijn terwijl dit bij de onbeschikbaarheden vaak wel het geval is. Onder afwezigheden worden o.a. feestdagen, de betaalde verlofstelsels (bv. vakantieverlof) begrepen of afwezigheden ten gevolge van ziekte, arbeidsongeval of zwangerschap. Er worden in totaal zeven inhoudelijke categorieën van afwezigheden onderscheiden: jaarlijks verlof, recuperatie overwerk, dienstvrijstellingen, familiale verloven (huwelijk, geboorte/ouderschap/pleegzorg, moederschapsrust, overlijden), ziekte en arbeidsongevallen en ten slotte onderbreking tewerkstelling (een korte en voor de entiteit onverwachte periode waarin de tewerkstelling tijdelijk wordt verstoord; ongewettigde afwezigheid).

In grote lijnen omvat de beschikbare tijd alle 'aanwezigheden' (de dagen die gewerkt zijn, de dienstreizen, vormingsactiviteiten, …) en 'afwezigheden' (wijzigt het arbeidsregime niet; onverwacht en/of niet langdurig afwezig). Onbeschikbaarheden (gedurende langere tijd het arbeidsregime wijzigen) worden echter niet meegeteld. Zo worden personeelsleden die 80% deeltijds werken, meegeteld voor 0,8 in plaats van als 1 personeelslid. Daarentegen wordt een personeelslid dat voltijds tewerkgesteld is, maar in feite een heel jaar afwezig is door bijvoorbeeld ziekte toch als 1 bruto VTE meegeteld.

3.1.3 Personeelsaanwezigheid

De **personeelsaanwezigheid** geeft weer *hoeveel de personeelsleden van een entiteit gedurende een bepaalde periode werkelijk prestaties leverden*.

Dat kengetal wordt berekend in werkdagen en nadien omgezet naar 'voltijdse equivalenten' (nl. netto VTE). Net zoals bij de personeelsbeschikbaarheid wordt de personeelsaanwezigheid steeds over een periode berekend in plaats van op één dag (zoals bv. bij het personeelsaantal).

Bij de personeelsaanwezigheid wordt vertrokken van de personeelsbeschikbaarheid en wordt daarvan bijkomend alle afwezigheden in mindering gebracht. Dat zijn in eerste instantie het vakantieverlof en andere betaalde verlofafwezigheden, maar ook alle afwezigheden ten gevolge van ziekte, arbeidsongeval en zwangerschap (overzicht afwezigheden zie definitie personeelsbeschikbaarheid hierboven). Enkel plaats- en tijdsonafhankelijk werken, overuren, dienstreizen en opleidingen worden meegeteld, omdat personeelsleden tijdens deze uren reële prestaties leveren.

3.1.4 Ziekteafwezigheid

De **ziekteafwezigheid** is *het aantal dagen dat men afwezig is op het werk door ziekte*.

Afwezigheden wegens zwangerschapsverlof (cf. moederschapsrust) worden niet bij ziekte meegeteld, deeltijdse ziekte wel. Alle ziektes, zowel ééndagsafwezigheden als afwezigheden die langer duren worden geteld, ook als ze betaald worden door het ziekenfonds. Verder wordt ziekte in de Vlaamse overheid aan de hand van drie indicatoren beschreven: het ziekteafwezigheidspercentage (het aantal dagen op 100 dat een personeelslid afwezig is wegens ziekte), de meldingsfrequentie (het aantal nieuw begonnen afwezigheidsperiodes wegens ziekte t.o.v. het totaal aantal voltijds werkende personeelsleden in eenzelfde periode) en gemiddelde ziekteduur (hoeveel kalenderdagen iemand gemiddeld afwezig is per ziektemelding).

3.2 PERSONEELSBESCHIKBAARHEID EN CONCEPTUELE COMPLEXITEIT

Ook in de wetenschappelijke literatuur worden verschillende termen gebruikt om de aan- of afwezigheid van personeel op de werkvloer te beschrijven. Daarenboven wordt eenzelfde concept vaak op verschillende manieren ingevuld of gedefinieerd. Wij maken hieronder een onderscheid tussen absenteïsme, presenteïsme en personeelsbeschikbaarheid. Vergeleken met presenteïsme en personeelsbeschikbaarheid is absenteïsme duidelijk het meest voorkomende begrip in de literatuur, wat zich ook uit in de discussie hieronder.

3.2.1 Absenteïsme en afwezigheid

De literatuur omtrent de aan- of afwezigheid van personeel is voor een groot deel gecentreerd rond het concept 'absenteïsme'. De definitie of betekenis die men aan absenteïsme geeft, is echter niet altijd even duidelijk of consistent. Waar bepaalde auteurs de betekenis van absenteïsme erg breed houden (bv. een type van *'withdrawal behaviors'*; Peretz et al., 2015), splitsen anderen het absenteïsme concept verder op in verschillende categorieën of sub-concepten (bv. vrijwillig versus onvrijwillig absenteïsme; Avey et al., 2006). Volgens sommige auteurs (Whitston & Edwards, 1990) worden de termen 'absenteïsme' en 'afwezigheid' (absence) in sommige gevallen ook door elkaar gebruikt, terwijl anderen net een uitdrukkelijk onderscheid maken tussen de twee. Zo zou

afwezigheid betrekking hebben op alle werknemers die niet werken op een gegeven moment of werknemers die vertrekken omdat ze ziek zijn, terwijl absenteïsme enkel betrekking heeft op afwezige werknemers die gezond en dus niet ziek zijn (Bierla et al., 2013). Bovendien kan absenteïsme of afwezigheid ook verschillende betekenissen hebben voor verschillende werknemers (Whitston & Edwards, 1990). Samengevat kan gesteld worden dat de term absenteïsme doorheen het onderzoeksdomein afwisselend geïnterpreteerd wordt. Eén van de belangrijkste kritieken op de literatuur rond absenteïsme betreft dan ook de slechte en inconsistente definiëring van het concept en de zwakke of ambigue operationalisering ervan. Veel van de tegenstrijdige bevindingen in de literatuur over absenteïsme zouden dan ook gedeeltelijk toe te schrijven zijn aan de verwarring in de definitie van het concept (Muchinsky, 1977; Avey et al., 2006).

Hieronder brengen we enkele **definities en betekenissen** van absenteïsme samen uit een aantal frequent geciteerde artikels rond het thema.

- *Employee absence refers to employee non-appearance for scheduled work and is recorded when it involves hours or days but not minutes.* – Farrell & Stamm, 1988: 212
- *[Absenteeism is] generally defined as behavior related to not attending work for all or part of a given time period [and] can occur for a number of different reasons including sick leave, vacation, family medical leave, elder and child care, maternal/paternal leave, occupational deviance, bereavement, military duty, jury duty and/or other related activities/situations.* – Avey et al., 2006: 43
- *Absenteeism [is defined as] missing shifts because of feeling unwell or unfit to work.* – Dhaini et al., 2016: 386
- *Absenteeism [is]* an unpredictable variation in labor supply. – Nicholson, 1977 in Marcus & Smith, 1985: 254
- *Absenteeism is defined as the failure to report for scheduled work* – Johns, 2002 in Darr & Johns, 2008: 294

Hieruit blijkt nogmaals de verscheidenheid aan interpretaties. Tegelijkertijd besteedt men in het merendeel van de artikels rond absenteïsme geen aandacht aan de specifieke definiëring van het concept. Veeleer focust men op de operationalisering of meettechniek die gehanteerd wordt, waarbij men doorgaans uit gaat van het aantal dagen afwezigheid van een werknemer. In deze operationalisering worden verder ook verschillende aspecten of categorieën van absenteïsme onderscheiden. De belangrijkste zijn: duurtijd versus frequentie van de afwezigheid en vrijwillige versus onvrijwillige afwezigheid.

Hoewel vaak verschillende operationaliseringen gerapporteerd worden in de literatuur, worden deze operationaliseringen veelal afgeleid van de **totale duur van de afwezigheid** (*total time lost*) en de **frequentie van afwezigheid** (*frequency*) (Farrell & Stamm, 1988; Muchinsky, 1977; Smulders, 1980). De duurtijd betreft het totaal aantal dagen afwezigheid, voor welke reden dan ook, over een zekere tijdsperiode (bv. 1 jaar). Dit construct wordt geassocieerd met gezondheidsgerelateerde oorzaken en is vaak nuttig ter vergelijking tussen organisaties en in een tijdsverloop. De frequentie betreft het totaal aantal keren dat men afwezig is, ongeacht de duurtijd, over een zekere tijdsperiode. Dit aspect van afwezigheid zou een indicatie zijn van wilskracht en motivatie, door de relatie met productiviteit en omdat frequentie ook als maatstaf voor moreel en effectiviteit

wordt genomen (Farrell & Stamm, 1988; Watson, 1981). In lijn met deze twee aspecten, duurtijd en frequentie, wordt soms nog een derde aspect van afwezigheid genoemd: ***attitudinal absence***. Hiermee doelt men op het aantal afwezigheden van één of twee dagen. Dit aspect van afwezigheid wordt dan vaak in verband gebracht met een laag engagement van de werknemer (Darr & Johns, 2008; Hackett & Guion, 1985; Nilsson, 2005).

Deze opsplitsing naar duurtijd en frequentie van afwezigheid wordt idealiter samen gezien met het onderscheid tussen vrijwillige en onvrijwillige afwezigheid. Dit onderscheid werd voor het eerst geconceptualiseerd door March en Simon (1958). Ondanks het erkende nut van de twee aspecten van afwezigheid, wat zich o.a. uit in verschillende antecedenten van beide componenten, wordt er in onderzoek nog relatief weinig mee gedaan (Avey et al., 2006; Smulders, 1980). **Vrijwillige afwezigheid** omvat afwezigheden omwille van persoonlijke redenen of waarvoor geen excuus gegeven wordt (bv. vakantie). Deze afwezigheden vallen onder de directe controle van de individuele medewerker die de keuze maakt om niet te gaan werken. Dit soort afwezigheid wordt ook beschouwd als 'vermijdbaar' en vatbaar voor wijzigingen, waardoor ze ook het voorwerp vormen voor pogingen vanuit de organisatie om absenteïsme te verminderen (Avey et al., 2006; Brooke, 1986; Hackett & Guion, 1985). **Onvrijwillige afwezigheid** verwijst naar gevallen zoals ernstige fysieke of psychische ziekte of andere waarbij er weinig of geen keuze is (bv. bijwonen van een begrafenis, transportproblemen, enz.). Deze afwezigheden zijn onvermijdelijk, worden als legitiem beschouwd door de organisatie en vallen ook buiten de onmiddellijke controle van de medewerker zelf (Avey et al., 2006; Brooke, 1986; Hackett & Guion, 1985). Dit soort afwezigheid wordt door organisaties nog vaak over het hoofd gezien; Hoewel ziekte inderdaad minder beheersbaar en minder voorspelbaar is dan vrijwillige afwezigheid, nemen organisaties nog te weinig een proactieve houding aan in het stimuleren van het welzijn van de medewerker (Avey et al., 2006). Het onderscheid tussen vrijwillige en onvrijwillige afwezigheid wordt vaak als een dichotomie beschouwd, maar zou ook als een **continuüm** gezien kunnen worden. Afhankelijk van de mate van keuze van de werknemer (*employee choice*), zou een afwezigheid dan op een continuüm geclassificeerd kunnen worden als eerder vrijwillig of eerder onvrijwillig (Brooke, 1986). De 'thematische' verloven in de Vlaamse overheid zouden bijvoorbeeld op zo'n continuüm geplaatst kunnen worden, aangezien deze niet altijd te classificeren zijn als geheel vrijwillig of geheel onvrijwillig. Bijvoorbeeld: verlof voor medische bijstand (zorgverlof), waarbij men de zorg voor een zwaar ziek gezinslid of familielid op zich neemt, houdt wel een zekere mate van 'keuze van de werknemer' in, maar is toch moeilijk te benoemen als een geheel vrijwillige afwezigheid.

3.2.2 Presenteïsme

Een ander, meer recent deel van het onderzoeksveld m.b.t. de aan- of afwezigheid van personeel focust op het concept 'presenteïsme'. Hoewel de term presenteïsme reeds vele jaren gebruikt wordt, is er pas recent meer interesse voor het fenomeen in de wetenschappelijke literatuur. Tot voor kort was presenteïsme namelijk statistisch moeilijk te identificeren (Bierla et al., 2013). Het begrip werd doorheen de decennia ook op verschillende manieren gedefinieerd. In de jaren '70 werd het als het antoniem van absenteïsme beschouwd of betekende het excellente aanwezigheid. Pas in de jaren '80 doken er meer hedendaagse definities op, die vervolgens evolueerden tot de huidige betekenis (Johns, 2010). Johns (2010) bracht een aantal **definities** van presenteïsme samen in een overzicht (zie Tabel 2), die de uiteenlopende invalshoeken illustreren. Presenteïsme wordt

hierin afgeschilderd als goed (definities a en b), enigszins obsessief (definities c, d en e), in strijd met iemands gezondheidsstatus (definities e en f) en vaak minder dan volledig productief (definitie g)

Tabel 2: Definities van presenteïsme

a.	Attending work, as opposed to being absent (Smith, 1970)
b.	Exhibiting excellent attendance (Canfield & Soash, 1955; Stolz, 1993)
c.	Working elevated hours, thus putting in "face time", even when unfit (Simpson, 1998; Worrall et al., 2000)
d.	Being reluctant to work part time rather than full time (Sheridan, 2004)
e.	Being unhealthy but exhibiting no sickness absenteeism (Kivimäki et al., 2005)
f.	Going to work despite feeling unhealthy or experiencing other events that might normally compel absence (e.g. child care problems) (Evans, 2004; Johansson & Lundberg, 2004)
g.	Reduced productivity at work due to health problems or other events that distract one from full productivity (e.g. office politics) (Hummer et al., 2002; Whitehouse, 2005)

Bron: Johns, 2010: 521

Over het algemeen kan presenteïsme vandaag gedefinieerd worden als aanwezigheid op het werk terwijl men ziek is (Bierla et al., 2013). Het concept is bovendien nauw verbonden met absenteïsme. Frequent presenteïsme kan namelijk gelinkt worden aan een daaropvolgende langdurige afwezigheid (absenteïsme) (Dhaini et al., 2016). Presenteïsme is dan ook een fenomeen dat vaak bezorgheden oproept (Baker-Mcclearn et al., 2010; Steers & Rhodes, 1978). Vanuit een **organisatieperspectief** wordt presenteïsme vaak als een negatief fenomeen beschouwd, omwille van de associatie met verminderde productiviteit en efficiëntie en een potentiële bedreiging voor de veiligheid op het werk. Ook vanuit het **werknemersperspectief** is presenteïsme belangrijk, omdat het bestaande gezondheidsproblemen kan verergeren en het de kwaliteit van het werkleven en de effectiviteit van het geleverde werk negatief kan beïnvloeden. Anderzijds kan presenteïsme ook beschouwd worden als organisatorisch engagement vanuit de werknemer en verdient het dus ook lof vanuit de organisatie (Baker-Mcclearn et al., 2010; Johns, 2010).

Vergeleken met absenteïsme is presenteïsme een relatief onzichtbaar fenomeen, wat het ook moeilijker maakt voor organisaties om maatregelen te nemen. Het mogelijke probleem van presenteïsme wordt echter steeds meer serieus genomen, wat onder andere resulteert in een verhoogde aandacht voor gezondheid en welzijn op het werk evenals de introductie van flexibel werken (Baker-Mcclearn et al., 2010; Johns, 2010).

3.2.3 Personeelsbeschikbaarheid

Naast absenteïsme en presenteïsme wordt in de literatuur omtrent de aan- of afwezigheid van personeel ook melding gemaakt van het concept 'personeelsbeschikbaarheid' of 'personeelsaanwezigheid' (*'employee availability'* of *'employee attendance'*). Er wordt echter niet altijd een duidelijk onderscheid gemaakt tussen beide termen, maar beiden verwijzen doorgaans

naar de aanwezigheid van de werknemers op het werk (Steers & Rhodes, 1978). In de context van dit rapport zullen we hieronder steeds verwijzen naar de term 'personeelsbeschikbaarheid'. De literatuur omtrent beschikbaarheid is echter zeer beperkt vergeleken met bijvoorbeeld de literatuur rond absenteïsme. Volgens Smulders (1980) is het zelfs "bijna onmogelijk" om personeelsaanwezigheid of -beschikbaarheid even sterk te ontwikkelen als absenteïsme. Bergman en Gardiner (2007: 401) hebben beschikbaarheid in het algemeen verder uitgewerkt:

> *"To be available is to be accessible in time and space and responsive to the needs and wants of others, for example one's employer or family. Availability is both a disposition and a capacity, emphasising both structural conditioning and action. It therefore has the advantage of connecting structure and agency without merging them together or giving priority to one over the other (Bhaskar, 1978; Sayer, 2000). It is actors, not structures, that are available, but the interplay of material and normative structures condition the way actors' availability is manifested. Availability is also a relational concept that highlights the distinction between being available to meet the needs of another/others and claiming another's/others' availability."*

Daarnaast vormen Steers en Rhodes (1978) een belangrijk auteursduo dat in grote mate stilstaat bij personeelsbeschikbaarheid, en in het bijzonder de factoren die personeelsbeschikbaarheid beïnvloeden. Zij geven echter geen omschrijving of definitie van het begrip, maar hebben het simpelweg over 'aanwezigheid'.

Gezien de beperkte achtergrond en literatuur, stelt zich ook de vraag **waarom** men **personeelsbeschikbaarheid** zou bestuderen in plaats van het meer 'gangbare' absenteïsme bijvoorbeeld. Ook in de rapportering en het beleid van organisaties ligt de focus veelal op (het reduceren van) absenteïsme. In plaats van eenzijdig te focussen op absenteïsme, is het daarnaast belangrijk ook aandacht te hebben voor die medewerkers die wel aan het werk zijn (en mogelijk onvoldoende presteren) en ervoor zorgen dat zij in staat zijn hun werk op een adequate manier uit te voeren (Baker-Mcclearn et al., 2010). Vanuit het standpunt van psychologen zou de klemtoon op aanwezigheid ook logischer zijn, aangezien zij interesse hebben in het eigenlijke gedrag van personen, in plaats van de afwezigheid van gedrag (Latham & Pursell, 1975). De registratie van de aanwezigheden zou ook meer betrouwbaar en minder ambigu zijn dan het meten van afwezigheid (Frayne & Latham, 1987). Daarenboven liggen beide begrippen, personeelsbeschikbaarheid en absenteïsme, en vaak ook hun gerelateerde oorzaken en gevolgen veelal in dezelfde lijn, zij het in tegengestelde richting (Smulders, 1980).

Hierboven omschreven we de betekenissen van verschillende concepten uit de praktijk en de literatuur rond de aan- of afwezigheid van personeel in een organisatiecontext. Hieruit konden we leren dat er een duidelijk onderscheid gemaakt dient te worden tussen concepten zoals absenteïsme, presenteïsme, en personeelsbeschikbaarheid, maar dat er tegelijkertijd een duidelijk verband is tussen de verschillende begrippen. Zoals ook reeds bleek uit de conceptualisering van 'personeelsbeschikbaarheid' bestaat er tot op heden zeer weinig literatuur rond dit begrip. Voor het vervolg van dit rapport zullen we daarom niet alleen putten uit de literatuur rond personeelsbeschikbaarheid, maar ook uit de literatuur met betrekking tot absenteïsme, presenteïsme en de algehele aan- of afwezigheid van personeel in een organisatiecontext.

4 ANTECEDENTEN VAN PERSONEELSBESCHIKBAARHEID: EEN LITERATUURSTUDIE

4.1 INLEIDING

In het eerste deel van dit rapport stonden we al stil bij de betekenis van de aan- en afwezigheid van het personeel voor organisaties. Hoewel inzicht in de aan- en afwezigheid van personeel dus aan belang gewonnen heeft, beperken de meeste studies zich vooral tot het meten van de omvang van het fenomeen (Baker-McClearn et al., 2010). Uit de literatuurstudie blijkt dan ook dat tot op heden nog relatief weinig onderzoek verricht werd naar de determinanten of antecedenten van aan- of afwezigheid en dat er bijgevolg weinig cumulatieve kennis bestaat hieromtrent (Dionni & Dostie, 2007; Kaiser, 1998). De literatuur specifiek omtrent personeelsbeschikbaarheid of aanwezigheid is bovendien nog geringer (cf. supra). In het kader van het identificeren van mogelijke antecedenten van personeelsbeschikbaarheid, hebben we er daarom ook voor geopteerd om de bredere literatuur omtrent de aan- of afwezigheid van personeel als startbasis te nemen. Binnen deze literatuur zien we trouwens vaak een focus op 'jobtevredenheid' als de primaire oorzaak van aan- of afwezigheid (Gellatly, 1995; Steers & Rhodes, 1978). Hoewel dit wellicht een belangrijke overweging is voor een medewerker om al dan niet aanwezig te zijn, zegt dit nog weinig over de eigenlijke oorsprong van zulke jobtevredenheid (Porter & Steers, 1973). Daarnaast wordt in een deel van de literatuur gefocust op de invloed van individuele kenmerken (bv. geslacht, leeftijd), terwijl de ruimere context van de werksituatie genegeerd wordt (Marcus & Smith, 1985; Markham et al., 2002). Het is daarom nodig om nader te kijken naar het brede scala aan factoren die verband houden met de beslissing tot aan- of afwezigheid. Eens deze potentiële antecedenten van personeelsbeschikbaarheid dan in kaart zijn gebracht, kunnen het organisatie- en HR-beleid en eventuele specifieke maatregelen hier vervolgens op worden afgestemd (bv. integreren in selectieprocessen, ontwikkelingsprogramma's, enz.) (Avey et al., 2006).

De aan- of afwezigheid van personeel wordt potentieel beïnvloed door een ruime set van variabelen. Verschillende onderzoekers hebben dan ook getracht deze variabelen of factoren te groeperen. Het belangrijkste en meest eenvoudige onderscheid is dat tussen persoonlijke en contextuele of werkgerelateerde factoren (Avey et al., 2006; Bierla et al., 2013; Watson, 1981). Harrison en Martocchio (1998) beschouwen vijf categorieën: persoonlijkheid, demografische kenmerken, jobgerelateerde attitudes, sociale context en besluitvormingsmechanismen. In hun werk stellen zij tevens dat de eigenlijke (combinatie van) oorzaken van aan- of afwezigheid zullen verschillen afhankelijk van individu, tijd en context (Johns & Nicholson, 1982; Harrison & Martocchio, 1998). Porter en Steers (1978) ten slotte hanteerden in hun studie vier categorieën die elk een 'niveau' in de organisatie vertegenwoordigen: organisatiebrede factoren, factoren in de onmiddellijke werkomgeving, jobgerelateerde factoren en persoonlijke factoren. Volgens de auteurs vatten zij hiermee de verscheidenheid aan mogelijke 'interne factoren' gelinkt aan de aan- of afwezigheid van personeel. 'Externe factoren', zoals economische omstandigheden en onvermijdelijke oorzaken van afwezigheid (bv. ziekte), werden aldus niet opgenomen (Porter & Steers, 1973). In lijn met Porter en Steers (1973) bestuderen we in dit onderzoek alleen 'interne' antecedenten van personeelsbeschikbaarheid die gerelateerd zijn aan de interactie tussen een individu en diens werksituatie. Ook in de groepering van antecedenten volgen we de categorisatie

van Porter en Steers (1973), maar integreren we ook elementen uit de opdeling van Harrison en Martocchio (1998). De vier resulterende categorieën zijn: individuele factoren (incl. demografische aspecten, persoonlijkheid, ...), jobgerelateerde factoren, factoren in de directe werkomgeving (incl. sociale context) en organisatiebrede factoren.

Op het gebied van de onderlinge verhouding tussen deze vier categorieën van factoren, i.e. diens relatieve sterkte in het verklaren van de aan- of afwezigheid van personeel, is bestaande literatuur schaars. Dit is wellicht te wijten aan het feit dat heel wat onderzoek één specifieke categorie uitlicht of focust op slechts één factor. Porter en Steers (1973) en Watson (1981) suggereren dat personeelsbeschikbaarheid gelinkt is aan de complete set van factoren opgenomen in hun onderzoek (zowel persoonlijke karakteristieken als de jobsituatie). Avey en collega's (2006) wijzen daarentegen op het belangrijke onderscheid in voorspellingskracht tussen psychologisch kapitaal (individueel) versus jobtevredenheid en organisatiebetrokkenheid. Hoewel psychologisch kapitaal in hun onderzoek een beduidend lagere voorspellingskracht had dan jobtevredenheid en organisatiebetrokkenheid, wijzen zij er toch op dat het alsnog interessanter kan zijn om als organisatie te investeren in het ontwikkelen van het psychologisch kapitaal omdat de resultaten op kortere termijn zichtbaar kunnen zijn. Jobtevredenheid en organisatiebetrokkenheid zijn daarentegen moeilijker te veranderen, en zullen wellicht pas op lange termijn tot zichtbare resultaten leiden (Avey et al., 2006). Dit voorbeeld toont aan dat sommige (categorieën van) factoren betere voorspellers zijn voor personeelsbeschikbaarheid dan andere. Inzake praktische implicaties zal het echter nog steeds de organisatie zijn die moet bepalen waarop men de focus legt, vaak rekening houdend met eventuele (beperkte) budgetten.

In het vervolg van dit deel worden onder de vier categorieën – individuele factoren, jobgerelateerde factoren, factoren in de directe werkomgeving en organisatiebrede factoren – verschillende factoren toegelicht en de manier waarop deze antecedenten de personeelsbeschikbaarheid in een organisatiecontext mogelijk beïnvloeden.

4.2 INDIVIDUELE FACTOREN

Een eerste categorie van antecedenten omvat verschillende factoren gerelateerd aan het individu. De onderliggende basisgedachte stelt namelijk dat personeelsbeschikbaarheid in een organisatie(eenheid), althans gedeeltelijk, verklaard kan worden door persoonlijke verschillen tussen de individuen die deel uitmaken van die organisatie(eenheid) (Kaiser, 1998). Hieronder beschouwen we achtereenvolgens vier individuele aspecten: demografische kenmerken, persoonlijkheid, psychologisch kapitaal en familiale overwegingen.

4.2.1 Demografische kenmerken

Hoewel ze veelal niet de focus vormen van onderzoek, worden verschillende demografische kenmerken steevast gelinkt aan de aan- of afwezigheid van personeel. Geslacht, leeftijd en anciënniteit zijn typische demografische aspecten die terugkeren in meerdere studies.

Geslacht. Over het algemeen wordt vastgesteld dat vrouwen vaker afwezig zijn van het werk dan mannen (Dhaini et al., 2016; Dionni & Dostie, 2007; Drago & Wooden, 1992; Erickson et al., 2000;

Farrell & Stamm, 1988; Muchinsky, 1977; Watson, 1981). Hoewel de verklaringen voor deze genderverschillen speculatief zijn, gaat men vaak uit van de assumptie dat de hogere afwezigheid bij vrouwen het gevolg is van hun grotere familiale verantwoordelijkheden (Erickson et al., 2000; Harrison & Martocchio, 1998). Bovendien stellen sommige auteurs ook dat vrouwen anders omgaan met stress, een lagere drempel hebben m.b.t. ontevredenheid op het werk en hogere ziektegraden hebben dan mannen, wat vervolgens leidt tot hogere afwezigheidscijfers (Darr & Johns, 2008; Harrison & Martocchio, 1998). Volgens de literatuur zouden mannen bijgevolg meer beschikbaar zijn dan vrouwen.

Leeftijd. Leeftijd blijkt voornamelijk negatief gerelateerd te zijn aan afwezigheid (Dionni & Dostie, 2007; Gellatly, 1995; Watson, 1981). Porter en Steers (1973) concludeerden in hun meta-analyse echter dat er een positieve, zij het zwakke, link is tussen leeftijd en afwezigheid. Er is dus enige inconsistentie in de bevindingen. Toch gaan de meeste onderzoeken uit van een negatief/invers verband; waarbij afwezigheid afneemt bij een hogere leeftijd. Met andere woorden, de beschikbaarheid van oudere medewerkers is hoger dan die van jongere medewerkers. Een verklaring hiervoor ligt o.a. in een betere persoon-organisatie fit en een hogere organisatiebetrokkenheid van oudere werknemers (Gellatly, 1995; Harrison & Martocchio, 1998).

Anciënniteit. Ook wat betreft anciënniteit zijn de bevindingen niet eenduidig. Volgens Barmby et al. (2002 in Dionni & Dostie, 2007) kan een positief verband tussen anciënniteit en afwezigheid bijvoorbeeld verwacht worden wanneer een hogere anciënniteit gepaard gaat met een hogere job/werkzekerheid. Binnen de Vlaamse overheid is deze job/werkzekerheid vervat in de statutaire tewerkstelling, en in deze zin is het effect van anciënniteit op personeelsbeschikbaarheid dus mogelijk beperkt. Anderzijds wordt een hogere anciënniteit ook gerelateerd aan een hogere loyaliteit, persoonlijke 'investering' en organisatiebetrokkenheid van de werknemer, waardoor men een lagere afwezigheidsgraad zou verwachten (Muchinsky, 1977; Porter & Steers, 1973). Veelal wordt deze laatste redenering gevolgd, waardoor we kunnen stellen dat een hogere anciënniteit een lagere afwezigheid en dus een hogere beschikbaarheid impliceert.

Naast geslacht, leeftijd en anciënniteit worden soms nog andere demografische aspecten vermeld in de literatuur. Zo zou etniciteit niet gerelateerd zijn aan de aan- of afwezigheid van personeel in een organisatiecontext (Dionni & Dostie, 2007). Hoewel opleidingsniveau erg conflicterende bevindingen kent, wordt het vaak wel opgenomen als controlevariabele in onderzoek rond aan- of afwezigheid van personeel (Dionni & Dostie, 2007; Erickson et al., 2000; Muchinsky, 1977). Tot slot wordt ook gezinsgrootte soms (positief) in verband gebracht met absenteïsme (Muchinsky, 1977).

4.2.2 Persoonlijkheid

Hoewel er weinig bewijs is voor de rol van persoonlijkheid, zouden persoonlijkheidskenmerken volgens verschillende onderzoekers voor een zekere stabiliteit zorgen in de mate van absenteïsme en dit zowel in de tijd als in verschillende situaties (Harrison & Martocchio, 1998). In de literatuur beschrijft men dit idee ook met de term *"absence proneness"*, de neiging om afwezig te zijn (Harrison & Price, 1993 in Harrison & Martocchio, 1998). De invloed van persoonlijkheid op afwezigheid zou daarom ook pas op de langere termijn (bv. periodes van meer dan een jaar) zichtbaar zijn, waardoor het een moeilijkere uitdaging vormt voor het onderzoeksveld (Harrison & Martocchio, 1998).

Op basis van de beperkte literatuur rond de persoonlijkheid-afwezigheid link stellen Porter en Steers (1973) bijvoorbeeld dat werknemers die afwezig zijn veelal polaire posities innemen op de continuüms van persoonlijkheidskenmerken. Het gaat dan bijvoorbeeld om werknemers die extreme niveaus van emotionele instabiliteit, angst, agressie, onafhankelijkheid en zelfvertrouwen vertonen. Hogan en Hogan (1989 in Harrison & Martocchio, 1998) beweren dat diegene met een hoog niveau van vijandigheid, impulsiviteit, sociale ongevoeligheid en vervreemding meer vatbaar zijn voor afwezigheidsgedrag. Hoewel de literatuur dus erg gelimiteerd is op dit gebied, kunnen we afleiden dat personen met meer extreme persoonlijkheden mogelijk minder beschikbaar zijn in de organisatiecontext.

4.2.3 Psychologisch kapitaal

Zoals hierboven toegelicht vormt persoonlijkheid een potentiële voorspeller van personeelsbeschikbaarheid. Avey en collega's (2006) stellen echter dat persoonlijkheidskenmerken relatief stabiel zijn in de tijd en daardoor ook moeilijker om te ontwikkelen in een organisatiecontext. Daarom gingen deze auteurs op zoek naar persoonlijke kenmerken die gelinkt zijn aan de aan- of afwezigheid van personeel en die bijgevolg als selectiecriteria voor nieuwe werknemers kunnen dienen of die ook ontwikkeld kunnen worden bij de huidige werknemers. Positief psychologisch kapitaal (Luthans et al., 2007) vormt in die zin mogelijk een nieuw perspectief ten aanzien van en een positieve aanpak voor het begrijpen en beheren van absenteïsme. Over het algemeen gaat men ervan uit dat positief psychologisch kapitaal positief gerelateerd is aan personeelsbeschikbaarheid (Avey et al., 2006).

Met theoretische funderingen in de toegepaste en klinische psychologie, wordt psychologisch kapitaal nu ook vertaald naar de werkplek (Luthans et al., 2007). Psychologisch kapitaal wordt als *'state-like'* beschouwd, wat betekent dat het niet zo stabiel en vast is als persoonlijkheid maar ook niet zo situationeel en veranderlijk als emoties (cf. *'state-trait'* continuüm). Er is met andere woorden een zekere mate van stabiliteit in het psychologisch kapitaal, maar toch is er ruimte voor ontwikkeling gegeven de nodige interventies.

Psychologisch kapitaal bestaat verder uit vier ontwikkelbare componenten: veerkracht (*'resilience'*), optimisme, zelfeffectiviteit (*'self-efficacy'*) en hoop (Avey et al., 2006). Elk van deze componenten draagt met andere woorden bij aan de personeelsbeschikbaarheid van het individu. Veerkracht is een adaptief systeem dat een individu toelaat om zich snel te herpakken (*'bounce back'*) na een terugslag of falen. Toegepast op de werkplek zou een individu zich na een negatief of positief event verheffen tot een hoger motivatieniveau (Richardson, 2002 in Avey et al., 2006). Veerkrachtige individuen hebben o.a. volgende kenmerken: het aanvaarden van de realiteit; een diep geloof dat het leven zinvol is; en het vermogen om te improviseren en zich aan te passen aan veranderingen (Coutu, 2002 in Avey et al., 2006). Optimisme kan beschouwd worden vanuit een verwachtingsperspectief. Optimistische individuen verwachten simpelweg dat goede dingen met hen zullen gebeuren of hen zullen overkomen (Carver & Scheier, 2003 in Avey et al., 2006). Vanuit het standpunt van het psychologisch kapitaal is vooral realistisch optimisme van belang, aangezien een onrealistisch optimisme namelijk tot negatieve uitkomsten kan leiden (Seligman, 1998 in Avey et al., 2006). Persoonlijke effectiviteit of *'self-efficacy'* wordt gedefinieerd als "de overtuiging (of het vertrouwen) van het individu in zijn of haar capaciteiten om de nodige motivatie, middelen of acties te mobiliseren om een specifieke taak binnen een gegeven context

succesvol uit te voeren" (Stajkovic & Luthans, 1998 in Avey et al., 2006: 45). Zelfeffectiviteit wordt verder gekenmerkt door volharding en extra inspanningen bij het realiseren van een bepaalde taak (Avey et al., 2006). Tot slot stelt men dat individuen met een hoog niveau van hoop hun doelen zodanig opstellen dat ze doorheen het proces gemotiveerd blijven. Zij genereren meerdere trajecten of routes om tot een doel te komen en anticiperen zo op eventuele obstakels. Op die manier houden individuen met een hoog niveau van hoop continu hun einddoel en succes voor ogen.

4.2.4 Familiale overwegingen

Volgens o.a. Steers en Rhodes (1978) en Brooke (1986) vormen familiale overwegingen of familiale verantwoordelijkheden een belangrijke barrière voor de beschikbaarheid van personeel en wordt dan ook geassocieerd met een hogere afwezigheidsgraad. De verantwoordelijkheid voor een familie stelt namelijk heel wat eisen aan een individu (Porter & Steers, 1973). Door het opnemen van meerdere rollen, i.e. rol als werknemer en rol in het huishouden en de familie, wordt een individu ook mogelijk geconfronteerd met conflicten tussen deze rollen. Een *'home-career role conflict'* leidt dan op zijn beurt tot meer stress, lagere productiviteit en hogere afwezigheidscijfers (Chen, 2008). Het positieve effect van familiale verantwoordelijkheden op absenteïsme zou bovendien sterker zijn bij vrouwen (cf. interactie-effect), aangezien vrouwen doorgaans nog steeds de primaire verantwoordelijkheid voor het huishouden en de kinderen dragen (Erickson et al., 2000). Hoewel het aantal gezinnen met tweeverdieners sterk is toegenomen in de afgelopen decennia, zou de traditionele roldifferentiatie tussen de man als belangrijkste broodwinnaar en de vrouw als zorgende met andere woorden nog steeds in grote mate bestaan, en dat ondanks enkele historische veranderingen (Boyar et al., 2005). Oudere (vrouwelijke) werknemers, wiens kinderen opgegroeid zijn of minder aandacht vragen, zouden dan weer een lagere afwezigheidsgraad hebben dan hun jongere collega's (Robinson, 1972 in Porter & Steers, 1973). Ook bij eenoudergezinnen komen de familiale verantwoordelijkheden gemakkelijk in conflict met de professionele verantwoordelijkheden (Byron, 2005). Familiale verantwoordelijkheden beperken zich echter niet tot de verzorging van kinderen, maar betreffen ook steeds vaker de zorg voor bijvoorbeeld gezinsleden met een handicap of ouderen (cf. mantelzorg). Werknemers die deze zorg (voor kinderen, personen met een handicap of ouderen) op zich nemen, hebben mogelijk meer stress en een hogere afwezigheidgraad (Chapman et al., 1994).

In deze context werd ook reeds heel wat onderzoek verricht naar werk-familie conflict (*'work-family conflict'*). Werk-familie conflict is een vorm van rolconflict waarbij "participatie in de werkrol bemoeilijkt wordt door participatie in de familierol" en vice versa (Greenhaus & Beutell, 1985: 77 in Erickson et al., 2000). Personen met meer en jongere kinderen, of die de zorg voor een andere familielid op zich nemen, zouden ook meer conflict in deze zin ervaren (Chapman et al., 1994; Greenhaus & Beutell, 1985 in Erickson et al., 2000). Werknemers die een dergelijk werk-familie conflict ervaren zijn vervolgens ook meer geneigd om vroeger te vertrekken op het werk of afwezig te zijn (Chapman et al., 1994), met een lagere personeelsbeschikbaarheid als gevolg.

Verschillende familiale overwegingen kunnen aldus een impact hebben op de personeelsbeschikbaarheid. Werknemers met grotere gezinnen, jongere kinderen, meer (tijd gespendeerd aan) huishoudelijke taken, of een zorgverlenende rol t.a.v. andere familieleden zouden bijvoorbeeld een potentieel lagere personeelsbeschikbaarheid hebben.

4.3 JOBGERELATEERDE FACTOREN

Verschillende studies naar zowel gepercipieerde als objectieve jobkenmerken hebben reeds de link met aspecten van personeelsbeschikbaarheid aangetoond (Harrison & Martocchio, 1998). Jobkenmerken kunnen een bron van persoonlijke voldoening en tevredenheid vormen, maar evenzeer een voortdurende bron van frustratie, intern conflict en ontevredenheid (Porter & Steers, 1973). Wanneer een werknemer echter geniet van zijn/haar job en de taken die deel uitmaken van die job, kan men echter verwachten dat die werknemer een sterke werkmotivatie heeft en dus ook meer beschikbaar zal zijn (Steers & Rhodes, 1978). Hieronder bediscussiëren we drie jobgerelateerde factoren: jobontwerp, rolduidelijkheid en flexibele werkarrangementen.

4.3.1 Jobontwerp

Onder jobontwerp brengen we verschillende aspecten samen die de job omschrijven. Zo zou absenteïsme invers gerelateerd zijn aan jobkenmerken zoals autonomie, taakidentiteit, afwisseling en verantwoordelijkheidsniveau (Steers & Rhodes, 1978).

Autonomie. Op basis van de literatuur stelt men dat een gebrek aan autonomie in de job kan leiden tot een hogere afwezigheidsgraad (Erickson et al., 2000; Farrell & Stamnm, 1988; Porter & Steers, 1973; Muchinsky, 1977). Wanneer de vereisten van de job niet gepaard gaan met een gepast niveau van persoonlijke controle of beslissingsbevoegdheid, kan dit onrechtstreeks leiden tot een lagere beschikbaarheid van een medewerker (Harrison & Martocchio, 1998). Deze gedachte zit ook vervat in het *'job decision latitude'* model van Karasek (1979). Hij stelde dat hoge taakeisen (bv. hoge werkdruk) op zichzelf niet schadelijk zijn, maar dat deze wel problematisch worden wanneer ze gecombineerd worden met een laag niveau van regelmogelijkheden door de werknemer. Met de nodige controle of autonomie over de eigen taak, zou dit ten goede komen aan het geleverde werk (Dwyer & Ganster, 1991). Met andere woorden, een hoge mate van autonomie in de job zou personeelsbeschikbaarheid ten goede komen.

Complexiteit. Het niveau van complexiteit weerspiegelt de mate waarin een job niet repetitief is en aan de medewerker de kans biedt om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en tenminste iets van creativiteit aan de dag te leggen in de manier van werken (Erickson et al., 2000). Verschillende auteurs hebben een positieve (indirecte) link gelegd tussen complexiteit en aanwezigheid (e.g. Steers & Rhodes, 1978). Anderzijds wordt een hoge mate van routinisatie of herhaling (*'task repetitiveness'*), i.e. lage complexiteit, positief geassocieerd met absenteïsme (Brooke & Price, 1989 in Erickson et al., 2000; Farrell & Stamm, 1988; Muchinsky, 1977). Zij bevestigen met andere woorden de positieve relatie tussen complexiteit en aanwezigheid. Hirschfeld en collega's (2002) erkennen daarentegen dat de relatie tussen het niveau van complexiteit in de job en absenteïsme niet zo eenduidig is, en wellicht sterk afhankelijk is van de professionele setting. Bijvoorbeeld, in settings waar het verband tussen prestaties en beloning beperkt is (i.e. lage instrumentaliteit), kan een hoge complexiteit nog altijd tot meer absenteïsme en dus een lagere beschikbaarheid leiden (Hirschfeld et al., 2002). *Niveau*. Het niveau van een werknemer in de organisationele hiërarchie wordt in verband gebracht met afwezigheid. Kortweg, personen in een hogere positie zijn minder geneigd tot afwezigheid dan personen in lagere niveaus (Pfeifer, 2010; Steers & Rhodes, 1978). Deze

link moet echter met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. Jobs op een hoger hiërarchisch niveau in de organisatie zijn veelal ook meer uitdagend, meer complex, wat op zijn beurt een invloed heeft op de aan- of afwezigheid van personeel (cf. supra; Steers & Rhodes, 1978).

Doorgroeimogelijkheden. Hoewel er weinig direct bewijs is voor een link tussen doorgroeimogelijkheden en absenteïsme, lijkt het voor verschillende auteurs toch gepast om deze variabele op te nemen in hun onderzoek. Via een indirect verband met werkattitudes zou men dan een positieve relatie hypothetiseren tussen doorgroeimogelijkheden en personeelsbeschikbaarheid (Erickson et al., 2000; Steers & Rhodes, 1978).

Ontwikkelingsmogelijkheden. In het onderzoek rond de aan- of afwezigheid van personeel wordt weinig of geen directe melding gemaakt van de potentiële rol van ontwikkelingsmogelijkheden van het personeel. Toch maakt men de assumptie dat opleiding op de werkvloer een significante invloed heeft op verschillende werknemersuitkomsten, zoals motivatie, betrokkenheid, prestatie én *'withdrawal behavior'* (i.e. zich terugtrekken uit de job) (Dysvik & Kuvaas, 2008). Op basis van *'social exchange'* theorie stelt men namelijk dat (gepercipieerde) investeringen van de organisatie, zoals opleiding en ontwikkeling, door de werknemers, vanuit een gevoel van wederzijdse verplichting, beantwoord worden met positief werkgedrag en/of een betere beschikbaarheid (Benson et al., 2004; Shore et al., 2006). De gepercipieerde ontwikkelingsmogelijkheden zouden bovendien positief gelinkt zij aan de jobtevredenheid van werknemers (Wright & Davis, 2003), wat de personeelsbeschikbaarheid dan weer ten goede komt.

4.3.2 Rolduidelijkheid

Een lange traditie in onderzoek naar roltheorie en rollen in organisaties benadrukt het belang van rolambiguïteit en rolconflict in het gedrag van werknemers (Kahn et al., 1964; Steers & Rhodes, 1978). In de context van een organisatie kan een rol gedefinieerd worden als de set van activiteiten waarvan verwacht wordt dat een werknemer in een bepaalde positie in de organisatie ze uitvoert. Rolambiguïteit verwijst naar onzekerheid over de (scope van) activiteiten en verantwoordelijkheden die verwacht worden in iemands rol. Bij rolconflict wordt een medewerker geconfronteerd met verschillende, onverenigbare verwachtingen ten aanzien van zijn/haar rol in de organisatie. Ook roloverbelasting (*'overload'*), wat wijst op een onverenigbaarheid tussen de vereiste taken en de toegekende tijd, is een vorm van rolconflict.

Dergelijke vormen van rolstress (i.e. rolambiguïteit en rolconflict) leiden vervolgens gemakkelijk tot negatieve werkattitudes, minder welzijn, verminderde prestaties (Kahn et al., 1964). Werknemers die rolstress ervaren zijn waarschijnlijk ook minder geneigd om naar het werk te komen. De link tussen rolstress en absenteïsme wordt dan ook snel gemaakt in de literatuur (Brooke, 1986; Erickson et al., 2000; Steers & Rhodes, 1978). Dit wijst bijgevolg op het belang van een duidelijke afstemming tussen de verwachtingen en de ervaringen van een individu ten aanzien van zijn/haar rol in de organisatie (Porter & Steers, 1973). De mate van rolduidelijkheid, i.e. een gebrek aan rolambiguïteit, rolconflict of roloverbelasting, gepercipieerd door een individu kan met andere woorden ook dienst beschikbaarheid (positief) beïnvloeden.

4.3.3 Flexibele werkarrangementen

Volgens verschillende onderzoekers blijkt een potentieel positief verband tussen flexibele werkarrangementen en personeelsaanwezigheid (Dalton & Mesch, 1990; Dionni & Dostie, 2007; Harrison & Martocchio, 1998; Kim & Campagna, 1981). Er kunnen verschillende soorten flexibele werkarrangementen onderscheiden worden. Volgens Joyce en collega's (2010) worden flexibele arbeidsomstandigheden gekarakteriseerd door drie principes: contractuele flexibiliteit (inzake de arbeidsovereenkomsten; bv. duobanen), ruimtelijke flexibiliteit (inzake de werkplaats; bv. telewerken of thuiswerken) en temporele flexibiliteit (inzake de verdeling van werkuren; bv. variabel werkschema). De positieve impact op personeelsbeschikbaarheid komt wellicht voort uit het feit dat flexibele werkarrangementen een belangrijke manier vormen voor werknemers om het werk en andere verplichtingen te balanceren (Russell et al., 2009). Zo zou de coördinatie tussen jobvereisten en familiale verantwoordelijkheden bijvoorbeeld vergemakkelijkt worden (Erickson et al., 2000; cf. supra). Flexibiliteit in aankomst- en vertrektijden verminderen ook absenteïsme, laattijdigheid en overwerk omdat deze zijn opgenomen onder de toegestane discretionaire tijd. Werknemers zullen bijgevolg namelijk minder verlof moeten nemen. Dankzij flexibele werkschema's kunnen werknemers ook hun werkactiviteiten aanpassen aan hun persoonlijk meest productieve uren (Kim & Campagna, 1981).

Aan de keerzijde vestigen Kelliher en Anderson (2010) de aandacht op een onvoorzien gevolg van het instellen van flexibele werkarrangementen, namelijk de intensifiëring van het werk. Er vormt zich bijgevolg een schijnbare paradox tussen betere werkattitudes (bv. jobtevredenheid) en werkintensifiëring als gevolg van flexibele werkarrangementen. Werkintensifiëring wordt dan ook vaak in verband gebracht met negatieve uitkomsten voor het individu (bv. verminderd welzijn). De auteurs verklaren de paradox doordat werknemers bereid zijn om een zekere controle over hun werkarrangementen, i.e. flexibiliteit, in te ruilen voor extra inspanningen (Kelliher & Anderson, 2010).

Bovendien ondervindt men dat niet alle types van flexibele werkarrangementen positief gerelateerd zijn aan personeelsbeschikbaarheid (Dionni & Dostie, 2007; Joyce et al., 2010; Russell et al., 2009). Bijvoorbeeld, een verminderde werkweek, part-time werk en thuiswerk worden geassocieerd met een lagere afwezigheidsgraad, terwijl shiftwerk of een gecomprimeerde werkweek net meer afwezigheden zou opleveren (Dionni & Dostie, 2007; Drago & Wooden, 1992; Russell et al., 2009). Russell et al. (2009) concluderen dan ook dat het belangrijk is om een onderscheid te maken tussen de verschillende types flexibele werkarrangementen om hun potentiële effecten te ontdekken.

Tot slot kunnen flexibele werkarrangementen positieve of negatieve effecten hebben afhankelijk van de initiator van en/of de reden voor de invoering van flexibiliteit. Wanneer de werkgever flexibele werkarrangementen introduceert/oplegt in een organisatie, kan men hier verschillende redenen voor hebben, o.a. verbeterde productiviteit en prestaties. Een werknemer die vraagt naar flexibiliteit in zijn werk heeft hier wellicht andere drijfveren, zoals een betere balans tussen het werk en familiale verantwoordelijkheden. De mogelijke uitkomst van flexibele werkarrangementen zal wellicht ook verschillend zijn al naar gelang de initiator/onderliggende reden. (Joyce et al., 2010)

4.4 FACTOREN IN DE DIRECTE WERKOMGEVING

Een derde set van factoren die de aan- of afwezigheid van personeel kan beïnvloeden draait rond de directe werkomgeving van de werknemer. Chadwick-Jones et al. (1982 in Kaiser, 1998) konden namelijk vaststellen dat afwezigheidsniveaus en -patronen sterk verschillen tussen groepen (afdelingen, teams, …) in een organisatie. Verschillende bijdragen aan de literatuur omtrent absenteïsme verwijzen bovendien naar de invloed van sociale 'krachten' in dit verhaal (Steers & Rhodes, 1973). Hiermee wil men aantonen dat individuele beslissingen omtrent aan- of afwezigheid op het werk naar alle waarschijnlijkheid niet zelfstandig gemaakt worden (Kaiser, 1998; Marcus & Smith, 1985), en dus ook andere actoren in de werkomgeving een rol spelen. Factoren die we hierbij in overweging nemen zijn leiderschap en de relatie met collega's.

4.4.1 Leiderschap

Een belangrijke actor op de werkvloer betreft de directe leidinggevende. *'Leader-member exchange'* theorie suggereert namelijk dat er zich een interpersoonlijke relatie ontwikkelt tussen de werknemers en hun leidinggevende (Wayne et al., 1997). Ook vanuit *'support'* theorie (bv. Shumaker & Brownell, 1984) ziet men een relatie tussen de ondersteuning die men krijgt van de leidinggevende en verschillende uitkomsten in het werkgedrag van de werknemer. In deze context wordt het begrip *'supervisor support'* of steun van de leidinggevende gedefinieerd als de mate waarin werknemers de perceptie hebben dat hun leidinggevenden "zorgen voor hun welzijn, hun bijdragen waarderen en over het algemeen ondersteunend zijn" (Eisenberger et al., 2002: 565). Steun van de leidinggevenden zou dan bijvoorbeeld gelinkt zijn aan. hogere betrokkenheid en prestaties en lagere rolambiguïteit en roloverbelasting (Lankau et al., 2006; Wayne et al., 1997).

Naast algemene steun van de leidinggevende, biedt ook de leiderschapsliteratuur inzichten m.b.t. de aan- en afwezigheid van personeel. Hoewel onderzoeken hieromtrent niet altijd significante resultaten opleveren, vinden Steers en Rhodes (1978) in hun overzichtsstudie wel dat tevredenheid met de leiderschapsstijl en absenteïsme invers gerelateerd zijn. Meer specifieke aspecten van de leiderschapsstijl die een verband hebben met verminderd absenteïsme zijn o.a. democratisch leiderschap en meer gedecentraliseerd leiderschap (i.e. participatief). Ook de transformationele leiderschapsstijl, die geassocieerd wordt met het ondersteunen en stimuleren van de medewerkers, wordt gelinkt met positief werkgedrag (Wang et al., 2005). Het belang van een goede leiderschapsstijl met aandacht voor de werknemers wordt ook bevestigd door Westerlund et al. (2010), die vaststellen dat een gebrek aan *'attentive managerial leadership'* significant geassocieerd is met hoge stressniveaus en afwezigheid bij werknemers. Over het algemeen kan men stellen dat, wanneer het gedrag van de leidinggevende niet tegemoet komt aan de verwachtingen van de werknemer, er een grotere kans is dat de werknemer afwezig zal zijn (Porter & Steers, 1973). De algemene steun van de leidinggevende en diens leiderschapsstijl zou met andere woorden een (indirecte) positieve invloed hebben op de personeelsbeschikbaarheid. Ten slotte treden leidinggevenden ook op als rolmodellen naar hun medewerkers toe, ook op het gebied van hun gedrag inzake aan- en afwezigheid (Baker-McClearn et al., 2010).

4.4.2 Relatie met collega's

De interactie tussen een individu en zijn/haar collega's is wellicht een van de sterkste sociale krachten op de werkvloer (Porter & Steers, 1973). Net als bij de steun van de leidinggevende, vindt ook de steun van collega's zijn oorsprong in *'support'* theorie. 'Co-worker support' kan gedefinieerd worden als "collega's die een werknemers helpen met zijn of haar taken wanneer nodig door hun kennis en expertise te delen of door hen aan te moedigen en te ondersteunen" (Zhou & George, 2001: 685). Sommige onderzoeken (bv. Drago & Wooden, 1992; Kaiser, 1998) verwijzen in deze context ook naar groepscohesie binnen het team als een factor die zou leiden tot minder afwezigheid. Chiaburu en Harrison (2008) stelden in hun onderzoek bovendien vast dat de relatie van een medewerker met zijn/haar collega's sterk verbonden is aan verschillende uitkomsten, waaronder jobtevredenheid, betrokkenheid en ook absenteïsme. Sociale steun van collega's zou tegelijkertijd ook stress en burn-out op het werk verminderen (Erickson et al., 2000). Een betere relatie met collega's zou de personeelsbeschikbaarheid met andere woorden ten goede komen.

In de context van presenteïsme zien we echter ook de keerzijde van iemands engagement naar zijn/haar collega's. Een belangrijke voorspeller van presenteïsme betreft namelijk een gevoel van verplichting naar de collega's toe. Deze wederzijdse verplichtingen zijn ook vaak een reflectie van de onderlinge afhankelijkheid tussen werknemers (Kaiser, 1998). Uit engagement en loyaliteit naar de collega's toe zullen werknemers daarom geneigd zijn om toch naar het werk te komen ondanks ziekte (Baker-McClearn et al., 2010).

Tot slot zijn er ook studies die de relatie tussen de grootte van het team waarin de medewerker zich bevindt en absenteïsme onderzocht hebben. Over het algemeen stelt men dat hoe groter het team, hoe groter de afwezigheidsgraad (Muchinsky, 1977; Steers & Rhodes, 1978). Mogelijk kan dit verklaard worden doordat een toename van de teamgrootte kan resulteren in lagere groepscohesie (cf. supra), hogere taakspecialisatie en slechtere communicatie, wat op zijn beurt natuurlijk negatief is voor de relatie met collega's en de algemene jobtevredenheid (Porter & Steers, 1973).

4.5 ORGANISATIEBREDE FACTOREN

Onder organisatiebrede factoren verstaan we die aspecten die buiten de directe werkomgeving of werkgroep vallen (Porter & Steers, 1973). Zo wordt reeds lang erkend dat elementen van het personeelsbeleid of de organisatiestructuur de aan- of afwezigheid van het personeel kan beïnvloeden (Frankel, 1921 in Dionni & Dostie, 2007). Hieronder bespreken we achtereenvolgens volgende factoren: afwezigheidscultuur, organisatiepolitiek en algemene erkenning vanuit de organisatie.

4.5.1 Afwezigheidscultuur

In toenemende mate wordt het gegeven van de afwezigheidscultuur aanschouwd als een belangrijke factor die variantie in de aanwezigheid van werknemers kan verklaren (Johns, 2010). In deze context wordt, naast 'afwezigheidscultuur', ook vaak verwezen naar afwezigheidsnormen

of organisationele toegeeflijkheid (*'organisational permisiveness'*). Men grijpt hiermee ook terug naar de sociale context van de beslissing van een werknemer tot aan- of afwezigheid die stelt dat deze individuele beslissing vrijwel nooit in een volledig onafhankelijke setting gemaakt wordt (cf. supra).

Afwezigheidscultuur wordt doorgaans gedefinieerd als *"the set of shared understandings about absence legitimacy … and the established 'custom and practice' of employee absence behavior and its control"* (Johns & Nicholson, 1982: 136). Teams, afdelingen en/of organisaties ontwikkelen na verloop van tijd een afwezigheidscultuur die specifieke verwachtingen stelt m.b.t het afwezigheidsgedrag van werknemers dat verwacht wordt door collega's en het management (Nicholson & Johns, 1985). Door interacties met andere werknemers leert men, met andere woorden, hoeveel afwezigheid getolereerd wordt. Binnen een organisatie kunnen bovendien verschillende afwezigheidsculturen ontstaan, bv. op afdelingsniveau of op teamniveau (Gellatly & Luchak, 1998; Kaiser, 1998). Afwezigheidsnormen bieden interne standaarden voor werknemers op basis waarvan men zijn/haar afwezigheid kan evalueren tegenover de afwezigheid van anderen (Gellatly & Luchak, 1998). Organisationele toegeeflijkheid is dan weer de mate waarin absenteïsme geaccepteerd wordt door een organisatie, met als centraal idee 'frequente afwezigheid zonder verdere gevolgen' (Brooke, 1986). De drie termen of concepten zijn duidelijk sterk met elkaar verbonden. Over het algemeen zal het afwezigheidsniveau van een werknemer beïnvloed worden door de verwachtingen die gesteld worden in de omgeving (vervat in cultuur, normen of organisatiebeleid), zijnde de organisatie, de afdeling of het team waarbinnen men functioneert.

Op basis van twee dimensies ontwikkelden Nicholson en Johns (1985) een typologie van vier afwezigheidsculturen. De eerste dimensie betreft de mate van vertrouwen dat gesteld wordt in het psychologisch contract tussen de organisatie en de werknemer en weerspiegelt over het algemeen de mate van wederzijds respect en vertrouwen binnen de arbeidsrelatie. De tweede dimensie betreft culturele opvallendheid (*'cultural salience'*), waarmee men doelt op de mate waarin specifieke, sterke overtuigingen m.b.t. afwezigheid bestaan (Gellatly & Luchak, 1998; Kaiser, 1998). Op basis van deze twee dimensies (hoge-lage opvallendheid, hoog-laag vertrouwen) onderscheiden Nicholson en Johns (1985) vervolgens vier types van afwezigheidsculturen, die elk op een andere manier de afwezigheidsgraad beïnvloeden: de afhankelijke cultuur, de morele cultuur, de gefragmenteerde cultuur en de conflictueuze cultuur. Een bespreking van deze vier types van culturen valt buiten de scope van dit rapport (zie hiervoor Nicholson en Johns (1985) evenals Gellatly en Luchak (1998) en Kaiser (1998). Wel onthouden we dat de afwezigheidscultuur die aanwezig is in een organisatie, afdeling of team (eender welk type) wellicht een significante impact zal hebben op het patroon van personeelsbeschikbaarheid.

Wat betreft het verband tussen de afwezigheidscultuur en de effectieve aan- of afwezigheidsgraad van het personeel, stellen verschillende auteurs (bv. Gellatly, 1995; Harrison & Martocchio, 1998; Kaiser, 1998) dat absenteïsme beduidend lager zal zijn bij werknemers die werken in een organisatie, team of cultuur met strikte en opvallende afwezigheidsnormen. Werknemers zullen namelijk hun eigen afwezigheid afstemmen op de normen die vastgesteld zijn in het team, de afdeling of de organisatie (Bennett, 2002). Individuele beslissingen m.b.t. aan- of afwezigheid zullen dan ook geleid worden door percepties van wat typisch of normaal is in een specifieke werkomgeving (Johns, 1994 in Gellatly & Luchak, 1998).

4.5.2 Organisatiepolitiek

Organisatiepolitiek wordt beschouwd als een bron van stress voor werknemers in de werkomgeving (Ferris & Frink, 1996 in Sowmya & Panchanatham, 2013). De definities van organisatiepolitiek zijn uiteenlopend. Jones (1987: 118) defineert organisatiepolitiek bijvoorbeeld als *"the actions which persons undertake in pursuit of certain personally significant outcomes to influence others whom they see as having the power of various kinds to facilitate or hinder those outcomes and also different and potentially conflicting concerns to their own"*. Kacmar en Baron (1999: 4 in Sowmya & Panchanatham, 2013) gaven volgende definitie: *"organizational politics involves actions by individuals, which are directed toward the goal of furthering their own self-interests without regard for the well-being of others or their organization"*. Organisatiepolitiek kan dan ook een negatieve invloed hebben op de leden van de organisatie en vergemakkelijkt het ontstaan van conflicten tussen verschillende individuen en groepen. De individuele percepties over de politieke aard van hun werkomgeving zal dan ook de een invloed hebben op het werkgedrag, en vervolgens hun afwezigheidsintenties (Ferris & Kacmar, 1992 in Sowmya & Panchanatham, 2013). Om te ontsnappen aan de stress die organisatiepolitiek met zich mee brengt, zouden werknemers namelijk minder beschikbaar kunnen zijn voor het werk en de organisatie.

4.5.3 Erkenning vanuit de organisatie

Markham en collega's (2002) verwijzen in hun werk naar een openlijke erkenning vanuit de organisatie. Erkenning kan gedefinieerd worden als: "een appreciatie van prestaties en formele bevestiging waarmee men een zekere goedkeuring wil uiten" (Markham et al., 2002: 641). Onder erkenning vat men dan zowel een spontane, persoonlijke erkenning door een andere werknemer of een leidinggevende, als uitgewerkte erkenningsprogramma's in organisaties. Mensen hebben zekere basisnoden die hen motiveren in hun werkgedrag, zo ook de *'need for recognition'*. Uit een review van voorgaand onderzoek leiden Markham et al. (2002) dan ook af dat erkenning en lof een aanzienlijk positief effect kan hebben op de aanwezigheid van werknemers[11].

4.5.4 Arbeidsvoorwaarden

Een weinig onderzochte, maar wel relevante organisationele factor die mede bepalend is voor de aan- of afwezigheid van personeel betreft de arbeidsvoorwaarden, bv. (ziekte)verlofstelsel, verloning, vaste benoeming, enz. Hoewel men deze aspecten eveneens op individueel niveau kan beschouwen, worden deze arbeidsvoorwaarden veelal op collectief niveau gestipuleerd.

Compensatie ziekte. In de literatuur zien we dat het compensatieniveau tijdens ziekteverlof ook het afwezigheidsgedrag zal beïnvloeden. Een meer gulle compensatie zou namelijk geassocieerd zijn met een hoger aantal ziektedagen, en vice versa (Henrekson & Persson, 2004).

[11] Hoewel erkenning hier op organisatieniveau beschouwd wordt, zijn het vaak handelingen van individuen (collega's, leidinggevende, topkader,...) in de organisatie die door de werknemer als 'erkenning' gepercipieerd worden. Individuen worden zo als 'agenten' van de organisatie bekeken, wiens acties ook gepercipieerd worden als de intenties van de organisatie.

Arbeidsbescherming. Daarnaast is er in deze context ook sprake van de reglementering rond arbeidsbescherming, meer bepaald de bescherming tegen ontslag. Volgens verschillende auteurs (Ichino & Riphahn, 2004; 2005) neemt de mate van absenteïsme toe wanneer het risico op ontslag kleiner wordt. Werknemers met een vaste benoeming zouden daarom ook minder geneigd zijn om hoge inspanningen te leveren op het werk, in vergelijking met werknemers wiens toekomst minder zeker is. Die laatsten zouden daarom ook minder ziekteverlof opnemen en over het algemeen meer aanwezig zijn op de werkplek. Een werknemer die niet (of erg moeilijk) ontslagen kan worden, kan het zich daarentegen makkelijker veroorloven om vaker afwezig te zijn (Ichino & Riphahn, 2004; 2005). Op basis van deze bevindingen mag echter niet geconcludeerd worden dat de arbeidsbescherming afgebouwd moet worden. Wel is het belangrijk te erkennen dat arbeidsbescherming kosten met zich kan meebrengen, zoals een hogere afwezigheidsgraad.

Loonniveau. Over het algemeen stelt men dat absenteïsme negatief gerelateerd is aan het loonniveau. Uit het onderzoek van Pfeifer (2010) blijkt zelfs dat zowel het absolute als het relatieve loonniveau invers gerelateerd zijn aan absenteïsme. Werknemers zijn met andere woorden minder afwezig als zij een hoger absoluut loon genieten of een hoger relatief loon hebben (i.e. in vergelijking met collega's). Dalton en Perry (1981), daarentegen, suggereren net het omgekeerde. Naarmate het loon toeneemt, zouden werknemers het zich makkelijker kunnen veroorloven om afwezig te zijn.

De aan- of afwezigheidsgedrag van personeel, of de personeelsbeschikbaarheid, wordt met andere woorden beïnvloed door de arbeidsvoorwaarden die op collectief niveau gestipuleerd worden. Een gulle compensatie tijdens ziekteverlof, een beperkt risico op ontslag (bv. vaste benoeming) en een lager absoluut or relatief loonniveau zouden zo een lagere personeelsbeschikbaarheid impliceren.

4.6 BIJKOMENDE MODALITEITEN: VERWACHTINGEN EN BILLIJKHEID

Uit het voorgaande is duidelijk dat verschillende factoren een belangrijke invloed hebben op de aan- of afwezigheid van personeel. Opdat deze factoren effectief zouden leiden tot een wijziging in het gedrag van een persoon, d.w.z. de keuze om aan- of afwezig te zijn op het werk, wordt ook het belang van verwachtingen (Porter & Steers, 1973; Steers & Rhodes, 1978) en billijkheid (Geurts, 1994 in Kaiser, 1998) gesuggereerd.

Werknemers zullen hoe dan ook bepaalde verwachtingen hebben ten aanzien van hun job. Deze verwachtingen zijn vaak uiteenlopend, aangezien elk individu belang hecht aan specifieke, voor zichzelf voorname aspecten van een job. Bovendien kunnen deze verwachtingen verschillen al naargelang de persoonlijke kenmerken en achtergrond van de werknemers. Zo verwachten, bijvoorbeeld, werknemers met een hoger opleidingsniveau wellicht andere (loon)voordelen dan lager opgeleide werknemers (bv. hoger loon, meer autonomie, …). Ook werknemers met meer anciënniteit verwachten mogelijk bepaalde voordelen of extra's van hun organisatie. Welke verwachtingen men ook heeft, het is belangrijk dat de job en de werkomgeving (grotendeels) voldoen aan deze verwachtingen opdat een individu tevreden zou zijn. Hoewel slechts weinig onderzoekers deze verwachtingen bestudeerd hebben, lijkt het erop dat de mate waarin de verwachtingen van een werknemer vervuld worden ook een invloed zal hebben op de personeelsbeschikbaarheid (Porter & Steers, 1973; Steers & Rhodes, 1978).

Op basis van sociale vergelijkingstheorie en billijkheidstheorie, biedt Geurts (1994 in Kaiser, 1998) bovendien enkele interessante inzichten. Individuen vergelijken namelijk continu hun situatie met die van anderen. Dergelijke sociale vergelijkingen zouden volgens Geurts ook het afwezigheidsgedrag van werknemers kunnen beïnvloeden. Werknemers vergelijken zo hun eigen inspanningen en verloning met die van anderen en zullen hun gedrag aanpassen om eventuele ongelijkheden te elimineren. Zij willen met andere woorden een billijke situatie bekomen. Zij die zich benadeeld voelen ten opzichte van anderen, zouden dit compenseren door bijvoorbeeld vaker afwezig te zijn op het werk.

In het interpreteren van de verschillende antecedenten en hun potentiële invloed op personeelsbeschikbaarheid, moeten we niet alleen rekening houden met de individuele percepties m.b.t. die antecedenten. Ook de door de werknemers gestelde verwachtingen en hun streven naar billijkheid m.b.t. die antecedenten vormen hierbij belangrijke modaliteiten.

4.7 ANTECEDENTEN VAN PERSONEELSBESCHIKBAARHEID: EEN INDIRECT VERBAND

Aan de hand van eerdere empirische studies konden we een hele reeks antecedenten onderscheiden die significant verband houden met personeelsbeschikbaarheid in een organisatiecontext. Binnen het onderzoeksdomein zien we echter zowel studies die uitgaan van een direct verband als studies die een indirect, mediërend verband opperen. In dat laatste geval gaat men er van uit dat (een) mediërende variabele(n) de oorzaak-gevolgrelatie versterkt. Door rekening te houden met dergelijke mediërende variabelen zou de relatie tussen de verschillende antecedenten en personeelsbeschikbaarheid met andere woorden beter verklaard kunnen worden. Vanuit de literatuur konden we alvast een vijftal mediërende factoren onderscheiden: jobtevredenheid, werkstress, betrokkenheid en motivatie.

4.7.1 Jobtevredenheid

Vroeg empirisch onderzoek focuste bijna exclusief op de link tussen absenteïsme en individuele jobtevredenheid (bv. Brayfield & Crockett, 1955 in Kaiser, 1998). Ook nu nog vormt de relatie met jobtevredenheid een belangrijke focus binnen het onderzoek naar absenteïsme, en de ruimere personeelsbeschikbaarheid. Over het algemeen gaat men daarbij uit van een inverse relatie. Werknemers die minder tevreden zijn met hun job, zouden zo meer geneigd zijn om afwezig te zijn op het werk (Dwyer & Ganster, 1991; Erickson et al., 2000; Farrell & Stamm, 1988; Hackett & Guion, 1985; Kaiser, 1998; Porter & Steers, 1973; Steers & Rhodes, 1978). Deze stelling lijkt intuïtief zeer aantrekkelijk en begrijpelijk.

Hoewel jobtevredenheid in dit kader duidelijk een belangrijke mediërende variabele is, benadrukt men dat de aandacht ook niet mag afdwalen van de wortels van zulke tevredenheid. De eerder gedefinieerde antecedenten blijven dan ook cruciaal om ten volle te begrijpen hoe een zekere personeelsbeschikbaarheid tot stand komt. Erickson et al. (2000) plaatsen bovendien de kanttekening dat jobtevredenheid sommige maar niet alle mogelijke antecedenten van personeelsbeschikbaarheid medieert. Volgens ander onderzoek bestaat er slechts een zwak

verband tussen de jobtevredenheid en de afwezigheid van werknemers (Chadwick-Jones et al., 1982 in Farrell & Stamm, 1988). Naast jobtevredenheid werden er in deze context daarom ook andere mediërende variabelen geïdentificeerd (cf. infra).

4.7.2 Werkstress

Er is een toenemende onderzoeksbelangstelling voor welzijn op het werk, en in het bijzonder voor werkstress gezien dit mogelijk leidt tot frequente en/of langdurige afwezigheden van werknemers (Darr & Johns, 2008; Dwyer & Ganster, 1991; Erickson et al., 2000). Werkstress blijft echter een vaag concept waarin meerdere facetten vervat zitten. Over het algemeen gaat het over een proces waarbij de perceptuele, psychologische, fysieke en gedragsmatige reacties getriggerd worden door factoren in de werkplek, i.e. stressoren (Darr & Johns, 2008). Indicatoren zoals psychologische gezondheid, depressie, burn-out en somatische klachten worden vaak in verband gebracht met het werkstress-concept (Beehr & Newman, 1978; Kahn & Byosiere, 1992 both in Darr & Johns, 2008). De algemene hypothese bestaat erin dat werknemers zullen wegvluchten van dergelijke stressvolle of andere schadelijke werkomstandigheden, als een soort *'coping'* mechanisme. Afwezigheid vormt dan een manier voor werknemers om hun blootstelling aan hoge werkeisen te verminderen (Goedhard & Goedhard, 2005). Werkstress zou als gevolg een hogere afwezigheidsgraad met zich meebrengen (Dwyer & Ganster, 1991; Goedhard & Goedhard, 2005; Harrison & Martocchio, 1998). Met andere woorden, wanneer factoren in de ruimere werkomgeving leiden tot stress bij de werknemer, is er een verhoogd risico op een lagere personeelsbeschikbaarheid.

4.7.3 Betrokkenheid

Een regelmatig terugkerende factor in het ruimere (strategisch) HRM-onderzoeksveld betreft betrokkenheid van werknemers ten aanzien van hun job en de organisatie waarin ze tewerkgesteld zijn. Bovendien wordt werknemersbetrokkenheid ook in een aantal studies rond absenteïsme genoemd (bv. Bennett, 2002). Werknemers met een hoge betrokkenheid identificeren zich sterk met hun werk en geven oprecht om het werk dat zij doen (Blau & Boal, 1987 in Hackett & Guion, 1985). Men stelt dat positieve werkervaringen het vermogen hebben om de betrokkenheid van werknemers te verhogen, wat de afwezigheidsgraad vervolgens kan doen afnemen (Gellatly, 1995). Daarenboven verwacht men dat sterk betrokken werknemers minder (vaak) afwezig zijn omdat die afwezigheid hen belemmert in het uitoefenen van de door hun begeerde job (Hackett & Guion, 1985). Het stimuleren van betrokkenheid bij werknemers (bv. door uitdagende jobs, teamwork, ...) kan de personeelsbeschikbaarheid met andere woorden verhogen (Gellatly, 1995).

4.7.4 Motivatie

Het is geen geheim dat de motivatie van werknemers cruciaal is voor de uiteindelijke prestaties van de organisatie (zie bv. het AMO-model (*'ability-motivation-opportunity'*) van Appelbaum et al. (2000). In het onderzoek naar de aan- of afwezigheid van personeel zijn het Steers en Rhodes (1978) die het belang van motivatie gefundeerd hebben. Ook in meer recente onderzoek (bv. Erickson et al., 2000; Nilsson, 2005) verwijst men in dit kader nog steeds naar de *'attendance motivation'* die Steers en Rhodes in 1978 identificeerden. Volgens de auteurs is *'attendance*

motivation' een primaire, zij het mediërende, factor in het bepalen van de eigenlijke aanwezigheid van een werknemer. In het door hen ontwikkelde procesmodel van werknemersaanwezigheid wordt deze motivatie grotendeels bepaald door jobtevredenheid en verschillende economische (bv. economische omstandigheden), sociale (bv. afwezigheidsnormen) en persoonlijke (bv. betrokkenheid) factoren. In de literatuur wordt verder het belang van intrinsieke motivatie benadrukt. Intrinsieke motivatie wordt gedefinieerd als "the motivation to perform an activity for itself, in order to experience the pleasure and satisfaction inherent in the activity" (Deci et al., 1989 in Dysvik & Kuvaas, 2008: 141). Theorieën rond intrinsieke motivatie focussen onder andere ook op verschillende jobgerelateerde kenmerken (bv. autonomie, competentie, taakcomplexiteit) (Bierla et al., 2013; Dysvik & Kuvaas, 2008). Zowel de eerder geïdentificeerde antecedenten als sommige mediërende factoren zouden met andere woorden een impact hebben op de (intrinsieke) motivatie van werknemers, die vervolgens de personeelsbeschikbaarheid beïnvloedt.

5 SAMENVATTEND KADER

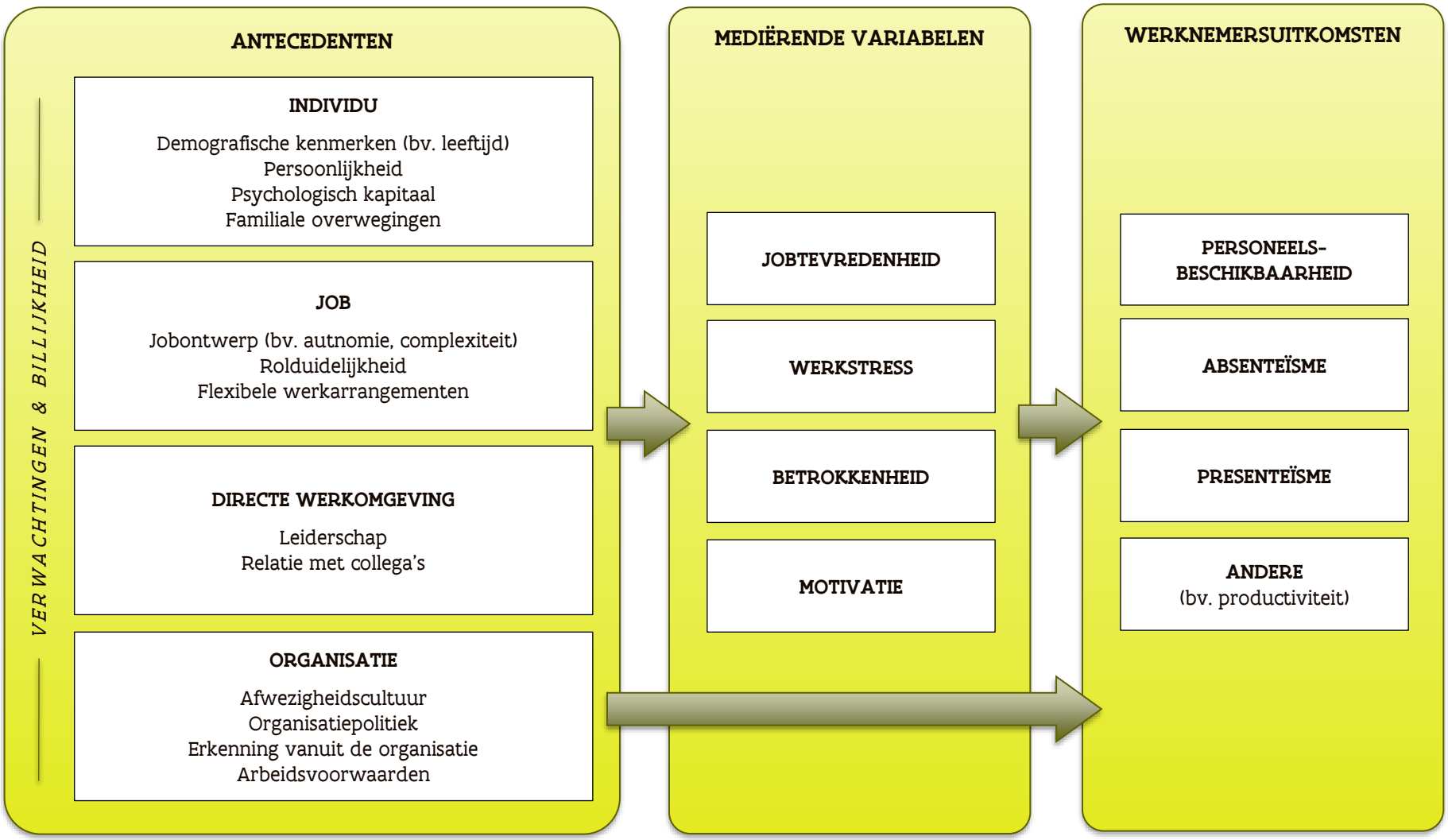
Op basis van de verschillende bevindingen uit bovenstaand literatuuroverzicht, geven we hieronder een schematisch, samenvattend kader weer (Figuur 1). In dit kader maken we een onderscheid tussen drie groepen van variabelen: de antecedenten, de mediërende variabelen (cf. infra) en de werknemersuitkomsten (o.a. personeelsbeschikbaarheid). Bovendien stippen we ook het belang van verwachtingen en billijkheid aan.

Als **antecedenten** onderscheiden we achtereenvolgens individuele factoren, jobgerelateerde factoren, factoren in de directe werkomgeving en organisatiebrede factoren. Niet alleen de percepties m.b.t. deze verschillende antecedenten, maar ook diens overeenstemming met de verwachtingen van de werknemer en diens verhouding tot de situatie van andere werknemers (cf. billijkheid) vormen zo de basis van het kader rond personeelsbeschikbaarheid.

Naast een direct verband tussen deze antecedenten en personeelsbeschikbaarheid, wordt ook een indirect verband getoond. Verschillende **mediërende variabelen** kunnen de relatie tussen de antecedenten en personeelsbeschikbaarheid namelijk versterken/beter verklaren. Als mediërende variabelen werden geïdentificeerd: jobtevredenheid, werkstress, betrokkenheid en motivatie. Deze aspecten vormen met andere woorden belangrijke attitudes in het streven naar een hoge(re) personeelsbeschikbaarheid.

Tot slot worden in het samenvattend kader de gewenste **werknemersuitkomsten** weergegeven. Hierbij verwijzen we in de eerste plaats naar personeelsbeschikbaarheid en andere uitkomsten die daaraan gelinkt zijn. Het betreft dan algemene aan- of afwezigheid, absenteïsme en presenteïsme, maar ook eventueel afgeleiden daarvan (bv. ratio's). Daarnaast kunnen veel van de genoemde antecedenten en mediërende variabelen ook gelinkt worden aan andere werknemersuitkomsten, zoals bijvoorbeeld productiviteit. Volgens de algemene theorie omtrent strategisch HRM leiden de verschillende uitkomsten op werknemersniveau tot prestaties op niveau van teams, afdelingen en departementen, wat op zijn beurt moet bijdragen aan de realisatie van organisatiebrede doelstellingen en prestaties.

Figuur 1: Samenvattend kader – Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid



6 TOETSING HUIDIG BELEID: ACTIEPLAN WELZIJN

Aan de hand van de bevindingen uit de voorgaande literatuurstudie rond personeelsbeschikbaarheid kunnen we vervolgens ook het huidige beleid van de Vlaamse overheid aftoetsen. Meer bepaald bekijken we hier de beleidsinitiatieven geformuleerd in het actieplan welzijn. Dit actieplan werd gelanceerd in 2016 en richt zich specifiek op het aanpakken van werkgerelateerde stress en burn-out bij personeelsleden. Op basis van een uitgewerkte business case werden zo 10 bouwstenen geformuleerd die verder vertaald werden in acties (samengevat weergegeven in onderstaande tabel).

Tabel 3: Bouwstenen en acties in het actieplan welzijn van de Vlaamse overheid

Bouwsteen	Voorbeeld van actie(s)
1) Inzetten op een algemeen welzijnsbeleid	Opvolgen van trends en ontwikkelingen inzake welzijn (o.a. studiedagen bijwonen, goede praktijken identificeren)
2) Entiteiten sensibiliseren, informeren en ondersteunen bij uitbouw van hun welzijnsbeleid	Bestaande website uitbouwen (bv. FAQ's burn-out), informeren verschillende doelgroepen (d.m.v. infosessies, posters, enz.) Algemene ondersteuning entiteiten; overzicht maken van tools en instrumenten uit goede praktijken
3) Actief aanwezigheidsbeleid bevorderen	Toolbox aanwezigheidsbeleid op de website (m.b.t. opzetten aanwezigheidsbeleid en gerelateerde acties, opvolging, enz.)
4) Beklemtonen van belang van leiderschap	Oog voor leidinggevende aspecten m.b.t. welzijn in rekrutering en selectie, opleidingstrajecten en evaluatie
5) Aandacht voor gezondheid	Project 'Sport & gezondheid', proefproject dynamische kantooromgeving, Villo-punten voorzien
6) Meten is weten, rapporteren is sensibiliseren	Verbeteren van categorisering ziektebeelden en rapporteringsdefinities (cf. onderbouwd cijfermateriaal) HR-kompas ontwikkelen
7) Opleidingsaanbod screenen op welzijn	Link leggen tussen (huidige en nieuwe) ontwikkelaanbod en welzijn/stress en burn-out
8) Stimuleren van mobiliteit	Stimuleren van en communicatie en interne dienstverlening rond personeelsmobiliteit Loopbaan- en perspectiefgesprek, HR-professionals in entiteiten versterken inzake mobiliteitstools
9) Stimuleren van organisatie-ontwikkeling die bijdraagt aan meer welzijn op het werk	Inzetten op individuele talentbenadering, job crafting en duurzaam werkgeverschap Implementatie plaats- en tijdsonafhankelijk werken (PTOW)
10) Individuele hulpverlening duidelijker in kaart brengen	Geïntegreerde psycho-health keten maken

Ongetwijfeld vormt de personeelsbeschikbaarheid een belangrijke indicator voor het welzijn van de werknemers in een organisatie. Hieronder bekijken we dan ook hoe verschillende aspecten uit

het samenvattende kader, in het bijzonder de (groepen van) antecedenten van personeelsbeschikbaarheid, terug te vinden zijn in het actieplan. Daarbij kunnen eveneens mogelijke blinde vlekken geïdentificeerd worden. Daar we focussen op het gewenste, vooropgestelde beleid kunnen hier evenwel geen uitspraken gedaan worden over de eigenlijke uitvoering of effecten van de gespecifieerde beleidsacties.

Daar we starten vanuit het samenvattend kader, wordt per antecedentengroep een analyse gemaakt van de gerelateerde beleidsacties. Achtereenvolgens bekijken we hoe verschillende beleidsacties gelinkt zijn aan de geïdentificeerde individuele factoren, jobgerelateerde factoren, factoren in de directe werkomgeving en organisatiebrede factoren. Het doel is dan ook te achterhalen hoe de beleidsacties potentieel inspelen op de personeelsbeschikbaarheid in een organisatiecontext.

6.1 INDIVIDUELE FACTOREN

Wat betreft de individuele factoren vinden we slechts enkele aspecten terug in het actieplan welzijn. Ook hierin is er echter al een overeenkomst met het actieplan. Een belangrijke insteek voor het actieplan betreft het *'job demands resources model'* (model van werkeisen en hulpbronnen), waarin individuele aspecten minder aan bod komen. Er wordt ook het volgende vermeld: "Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de werkomgevingsfactoren een grotere rol spelen bij het ontstaan van burn-out dan individuele kenmerken" (p. 4).

Toch zagen we in de literatuur dat **individuele factoren**, i.e. werknemerskenmerken, van invloed kunnen zijn voor de personeelsbeschikbaarheid van een organisatie. Anderzijds is het vanuit organisatiestandpunt inderdaad moeilijk om via beleid in te spelen op individuele factoren, zoals demografische kenmerken of persoonlijkheid (cf. literatuurstudie). Mogelijk kan men deze aspecten wel oppikken in het selectieproces. Zo is veerkracht (*'resilience'*, i.e. onderdeel van psychologisch kapitaal) steeds vaker een aspect dat meegenomen wordt in de selectie van nieuwe medewerkers (Britt et al, 2016). Desalniettemin is er best wel erkenning voor een aantal belangrijke individuele verschillen, bijvoorbeeld genderverschillen (mannen hebben hogere beschikbaarheid dan vrouwen) of bevindingen m.b.t. leeftijd (oudere werknemers zijn meer beschikbaar). Deze inzichten zijn mogelijk van belang in de uitvoering van het beleid, maar ook om de uitkomsten/effecten van het gevoerde beleid beter te begrijpen.

Ook rond **familiale verantwoordelijkheden** zien we niet meteen een directe link naar het actieplan welzijn. Om de impact van deze familiale verantwoordelijkheden op de personeelsbeschikbaarheid te beperken, kan echter wel ingezet worden op de combinatie tussen werk en privéleven (cf. *'work-life balance'*). De aandacht voor plaats- en tijdsonafhankelijk werken onder bouwsteen 9 van het actieplan welzijn kan dan ook waardevol zijn in het verbeteren van de werk-privébalans voor werknemers.

Op het gebied van **psychologisch kapitaal** biedt het actieplan welzijn daarentegen wel verschillende opportuniteiten. In de eerste plaats zien we dat de entiteiten onder bouwsteen 2 geïnformeerd en gesensibiliseerd worden inzake welzijn in hun organisatie. In de sensibilisering werd daarbij ook gewerkt rond veerkracht (*'resilience'*). Ook de intentie tot een risicoanalyse psychosociale aspecten kan entiteiten helpen een beter zicht te krijgen op het psychologisch

kapitaal van hun personeel. Ten tweede kunnen de elementen onder bouwsteen 7 bijdragen aan de zelfeffectiviteit (*'self-efficacy'*) van werknemers. Er is daarbij namelijk bijzondere aandacht voor het opleidingsaanbod en de kansen tot zelfontplooiing. Ook de specifieke screening van het opleidingsaanbod op welzijn, stress en burn-out kan het psychologisch kapitaal van de werknemers (indirect) ten goede komen. Ten derde is de individuele talentbenadering uit bouwsteen 9 hier interessant. Het verwerven van inzicht in eigen talenten kan wederom bijdragen aan een verhoogde zelfeffectiviteit. Tot slot is ook de aandacht voor individuele hulpverlening en een geïntegreerde psycho-health keten uit bouwsteen 10 gelinkt aan het psychologisch kapitaal.

6.2 JOBGERELATEERDE FACTOREN

Gezien de invalshoek van *'job demands resources model'* als insteek voor het actieplan welzijn, zien we dat verschillende bouwstenen uit het actieplan aansluiten bij de jobgerelateerde factoren uit het literatuuronderzoek. Vanuit de focus op het belang van leiderschap, wordt onder bouwsteen 4 namelijk **rolduidelijkheid** aangebracht. In zijn/haar rol als leider[12] zou de taak van de leidinggevende er onder andere in bestaan om de werknemers rolduidelijkheid te geven. Rolonduidelijkheid wordt in het actieplan ook beschouwd als één van de grote oorzaken van burn-out.

De aandacht voor **flexibele werkarrangementen** is terug te vinden onder bouwsteen 9. Aansluitend bij de literatuur kan de implementatie van plaats- en tijdsonafhankelijk werken (PTOW) de personeelsbeschikbaarheid namelijk ten goede komen. Dit o.a. omwille van de geboden contractuele, ruimtelijke of temporele flexibiliteit, zoals ook beaamd wordt in het actieplan welzijn. De voordelen van PTOW, voor de werknemer maar ook voor de organisatie, zijn volgens het actieplan veelvuldig: bv. meer autonomie (waar, wanneer en hoe werken), bevorderen van combinatie werk-privé, resultaatsgericht werken, enz. Toch is het belangrijk ook de kanttekeningen bij deze flexibele werkarrangementen niet te vergeten. Zo zouden niet alle types van flexibele werkarrangementen positief gerelateerd zijn aan personeelsbeschikbaarheid, en kan het instellen van flexibele werkarrangementen ook tot een intensifiëring van het werk leiden. Ook de initiator/onderliggende reden (op vraag van de werknemer versus opgelegd door de werkgever) voor PTOW speelt een rol in de uiteindelijke effecten die het teweeg zal brengen. Bij het ontwikkelen en implementeren van een PTOW-systeem dienen deze aspecten dus mede in het achterhoofd gehouden te worden. Het monitoren van proefprojecten rond innovatieve arbeidsorganisatie en de implementatie van PTOW (beide onder bouwsteen 9) zijn belangrijke acties aangezien zij potentiële problemen aan het licht kunnen brengen.

Tot slot is ook **jobontwerp** een belangrijke jobgerelateerde antecedent van personeelsbeschikbaarheid. In dit kader kunnen we opnieuw plaats- en tijdsonafhankelijk werken (bouwsteen 9) vermelden. Verschillende aspecten van PTOW kunnen namelijk ook ingrijpen in het jobontwerp. PTOW biedt bijvoorbeeld vaak ook meer autonomie, zelfsturing, zelfroosteren, enz. voor de werknemer, aspecten die tot een hogere beschikbaarheid zouden leiden. Bovendien zijn de individuele talentbenadering en *job crafting* (beide onder bouwsteen 9) allebei tools die

[12] De leider "belichaamt en verkondigt helder de visie en inspireert daardoor, kijkt vooruit en anticipeert op ontwikkelingen in de maatschappij, neemt moedige beslissingen in het publiek belang" (p. 10, actieplan welzijn).

toelaten om de afstemming tussen het individu en zijn/haar job te optimaliseren. Ook bouwsteen 8 'stimuleren van mobiliteit' past onder de factor jobontwerp. Door middel van (interne) mobiliteit worden namelijk kansen gecreëerd om naar een job te evolueren die mogelijk beter aansluit bij de verwachtingen van de werknemer inzake autonomie, complexiteit, ontwikkelingsmogelijkheden, enz. Inzake ontwikkelingsmogelijkheden wordt onder bouwsteen 7 bovendien expliciet aandacht besteed aan het opleidingsaanbod en de kansen tot zelfontplooiing voor werknemers.

6.3 FACTOREN IN DE DIRECTE WERKOMGEVING

Binnen de directe werkomgeving lag de focus van de literatuur voornamelijk op de invloed van sociale 'krachten', met name de rol van andere actoren in de werkomgeving. De leidinggevende en de collega's vormen de belangrijkste actoren in deze zin. Behalve de vermelding van collega's als één van de hulpbronnen, werden rond de relatie van een medewerker met zijn/haar **collega's** in het actieplan geen directe linken teruggevonden. Uit de literatuur bleek nochtans dat verschillende aspecten van deze relatie (o.a. groepscohesie, teamgrootte, onderlinge afhankelijkheid) in een team een belangrijke (positieve of soms negatieve) invloed zouden hebben op verschillende uitkomsten, waaronder personeelsbeschikbaarheid. Als organisatie zou men daarom kunnen werken rond verschillende aspecten van de collegiale relatie, o.a. initiatieven om groepscohesie te vergroten, samenwerking stimuleren, of de grootte van de teams evalueren.

Het belang van **leiderschap** wordt in het actieplan welzijn onder verschillende bouwstenen aangestipt. Bouwsteen 4 handelt volledig over het beklemtonen van het belang van leiderschap. Het actieplan beaamt dan ook dat leiderschap een grote invloed heeft op de medewerkers. Onder zijn/haar verschillende rollen (leider, coach) is de leidinggevende vaak het eerste aanspreekpunt in de organisatie. De leidinggevende speelt dan ook in op belangrijke aspecten zoals rolduidelijkheid, feedback, autonomie, waardering, enz. De gehanteerde leiderschapsstijl is volgens de literatuur dan ook een belangrijke voorspeller van personeelsbeschikbaarheid. Ondanks de uitdrukkelijke aandacht voor leiderschap in het actieplan welzijn, blijft men grotendeels vaag m.b.t. de gewenste leiderschapsstijl of leiderschapscompetenties. Men heeft het wel over 'goed people management', de link tussen welzijn en het soort leiderschap en ethisch en waardegedreven leiderschap. Zoals ook al uit de literatuurstudie bleek, kunnen aspecten uit verschillende leiderschapsstijlen interessant zijn. Toch zou het gedrag van de leidinggevende vooral tegemoet moeten komen aan de verwachtingen van de medewerker. Ondanks deze moeilijkheden, worden onder bouwsteen 4 van het actieplan wel verschillende acties vooropgesteld die het leiderschap hoe dan ook ten goede zullen komen. Bijvoorbeeld de aandacht voor welzijn in de rekrutering en selectie, in opleidingstrajecten of in de evaluatie van leidinggevenden, maar ook het zoeken naar input m.b.t. de aspecten van leiderschap die het welzijn van werknemers bevorderen (bv. proefprojecten, getuigenissen). Naast de geïntegreerde aanpak m.b.t. leiderschap in bouwsteen 4, wordt ook in andere bouwstenen melding gemaakt van leiderschapsaspecten. Onder bouwsteen 3 'actief aanwezigheidsbeleid bevorderen' verwijst men bijvoorbeeld naar opleiding van leidinggevenden i.v.m. het omzetten van het aanwezigheidsbeleid naar concrete acties. In het stimuleren van (interne) mobiliteit onder bouwsteen 8 stelt het actieplan bovendien dat een motiverend en waarderend gesprek tussen leidinggevende en medewerker hiertoe de nodige sociale steun biedt. Tot slot benadrukt het actieplan welzijn over

het algemeen de belangrijke taak van de leidinggevende om oog de hebben voor de werkeisen die elk van de medewerkers in zijn/haar team mogelijk als stressoren ervaart.

6.4 ORGANISATIEBREDE FACTOREN

Wat betreft de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid op organisatieniveau, zijn er in het actieplan welzijn niet meteen linken te vinden naar de arbeidsvoorwaarden, een erkenning vanuit de organisatie of naar het omgaan met de organisatiepolitiek.

De **afwezigheidscultuur** is een belangrijke factor op organisatie/afdelingsniveau, maar is vaak niet expliciet uitgesproken en bijgevolg moeilijk te specifiëren. Toch kan men de beeldvorming over de 'tolerantie' van afwezigheden in de organisatie/afdeling trachten te beïnvloeden. In het actieplan welzijn wordt bouwsteen 3 omschreven als 'actief aanwezigheid bevorderen'. Door een aanwezigheidsbeleid op te zetten wil men volgens het actieplan voornamelijk de re-integratie van langdurig afwezige werknemers stimuleren. Met dergelijke initiatieven laat men echter ook blijken hoe de organisatie zich wil positioneren t.a.v. afwezigheid. Mits een goede communicatie kan een aanwezigheidsbeleid zo de gevormde verwachtingen en normen m.b.t. afwezigheid (i.e. de afwezigheidscultuur) doorheen de organisatie beïnvloeden. Ook de acties onder bouwsteen 6 'meten is weten, rapporteren is sensibiliseren' kunnen op dezelfde manier de afwezigheidscultuur beïnvloeden. Het instellen van een welzijnsbarometer met een continue monitoring en opvolging levert niet alleen nuttige informatie op voor de organisatie, maar ook een zekere organisatiebrede sensibilisering.

In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de verschillende antecedenten van personeelsbeschikbaarheid en de beleidsacties uit het actieplan welzijn die hieraan gekoppeld kunnen worden.

Tabel 4: Overzichtstabel

	Antecedenten van PB	Beleid Vlaamse overheid – Actieplan welzijn
Individuele factoren	Demografische kenmerken	- [! belangrijk om individuele verschillen te erkennen]
	Persoonlijkheid	-
	Psychologisch kapitaal	B2: Informeren en sensibiliseren rond welzijn B2: Risicoanalyse psychosociale aspecten B7: Screening opleidingsaanbod op welzijn – zelfontplooiing B9: Individuele talentbenadering B10: Individuele hulpverlening: geïntegreerde psycho-health keten
	Familiale overwegingen	B9: Implementatie plaats- en tijdsonafhankelijk werken
Jobgerelateerde factoren	Jobontwerp	B7: Opleidingsaanbod – zelfontplooiing B8: Stimuleren van mobiliteit B9: Individuele talentbenadering, – job crafting B9: Implementatie plaats- en tijdsonafhankelijk werken
	Rolduidelijkheid	B4: Leiderschap
	Flexibele werkarrangementen	B9: Implementatie plaats- en tijdsonafhankelijk werken [! aandacht voor belangrijke kanttekeningen]
Factoren in de directe werkomgeving	Leiderschap	B3: Vb. van actie: opleiding leidinggevenden met tips gesprekken) B4: Beklemtonen van belang van leiderschap B4: Rol van coach, rol van leider B4: Oog voor people management in meerdere HR-processen B8: Motiverend en waarderend gesprek met leidinggevende
	Relatie met collega's	- [! vele belangrijke aspecten: o.a. groepscohesie, teamgrootte, onderlinge afhankelijkheid]
Organisatiebrede factoren	Afwezigheidscultuur	B3: Bevorderen actief aanwezigheidsbeleid B6: Welzijnsbarometer
	Organisatiepolitiek	-
	Erkenning vanuit de organisatie	B3: Bevorderen actief aanwezigheidsbeleid B6: Welzijnsbarometer
	Arbeidsvoorwaarden	-

7 EMPIRISCHE ANALYSE: PERSONEELSBESCHIKBAARHEID IN DE VLAAMSE OVERHEID

Het samenvattend model dat werd opgesteld op basis van de voorgaande literatuurstudie kan vervolgens empirisch getoetst worden aan de hand van secundaire data (personeelseffectieven en Personeelspeiling) verzameld door de Vlaamse overheid. Meer bepaald trachten we in dit deel de personeelsbeschikbaarheid (en andere (daarvan afgeleide) personeelseffectieven) en diens potentiële antecedenten in kaart te brengen voor het geheel van de Vlaamse overheid. Voor een beschrijving van de gehanteerde data en de aanpak in de analyse, verwijzen we naar het onderzoeksopzet dat eerder in dit rapport toegelicht werd (zie 2.3 Empirische analyse van beschikbare data). In dit deel gaan we voor het geheel van de Vlaamse overheid achtereenvolgens dieper in op de onderzoeksresultaten m.b.t. (1) de evolutie in de personeelseffectieven, (2) de percepties m.b.t. de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid en (3) de potentiële verbanden tussen de antecedenten, mediërende variabelen en personeelseffectieven.

7.1 PERSONEELSEFFECTIEVEN IN DE VLAAMSE OVERHEID: EEN EVOLUTIE

De Vlaamse overheid verzamelt en berekent voor de verschillende entiteiten een reeks personeelseffectieven. Buiten personeelsbeschikbaarheid, beschikken we daarom ook over gegevens m.b.t. personeelsaantal, personeelsaanwezigheid, beschikbaarheidsratio, aanwezigheidsratio en prestatiegraad. Voor elk van deze personeelseffectieven geven we hieronder een overzicht van de evolutie over de periode 2012-2016. Per personeelseffectief presenteren we een tabel met de algemene evolutie in de Vlaamse overheid en een staafdiagram met de evolutie per beleidsdomein[13]. Ter herinnering geven we ook telkens de verkorte definitie weer van elk personeelseffectief.

[13] Afkortingen beleidsdomeinen

KB:	Kanselarij en Bestuur
FB:	Financiën en Begroting
IV:	Internationaal Vlaanderen
EWI:	Economie, Wetenschap en Innovatie
OV:	Onderwijs en Vorming
WVG:	Welzijn, Volksgezondheid en Gezin
CJSM:	Cultuur, Jeugd, Sport en Media
WSE:	Werk en Sociale Economie
LV:	Landbouw en Visserij
LNE:	Leefmilieu, Natuur en Energie*
MOW:	Mobiliteit en Openbare Werken
RWO:	Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed*
GO:	GO! onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap (geen beleidsdomein, wel apart weergegeven in de cijfers)

** Op 1 april 2017 werden de beleidsdomeinen Leefmilieu, Natuur en Energie en Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed omgevormd tot het Beleidsdomein Omgeving.*

7.1.1 Personeelsaantal

Personeelsaantal = het aantal personen dat bij een entiteit in dienst is

In Tabel 5 wordt het personeelsaantal[14] weergegeven voor de Diensten van de Vlaamse overheid (DVO) voor de periode 2012-2016 (telkens op 31/12 van dat jaar). Eveneens berekenden we een index, met 2012 als startjaar. Uit deze tabel kunnen we afleiden dat het personeelsaantal in deze periode van vijf jaar schommelde tussen 26.145 en 28.134 personeelsleden. Over het algemeen zien we een daling in het aantal personeelsleden van 2012 tot 2014 met bijna 2% (100>98,1). Vanaf 2015 is er dan een aanzienlijke stijging in het personeelsaantal van ongeveer 5% ten opzichte van 2012. Deze plotse personeelsaangroei is te verklaren door een uitbreiding van het toepassingsgebied en staatshervormingen. In 2015 alleen kwamen er bijvoorbeeld 3.189 personeelsleden bij omwille van deze reden[15].

Tabel 5: Evolutie personeelsaantal Vlaamse overheid

	2012	2013	2014	2015	2016
Totaal	26647	26318	26145	28134	28000
Index	100	98.8	98.1	105.6	105.1

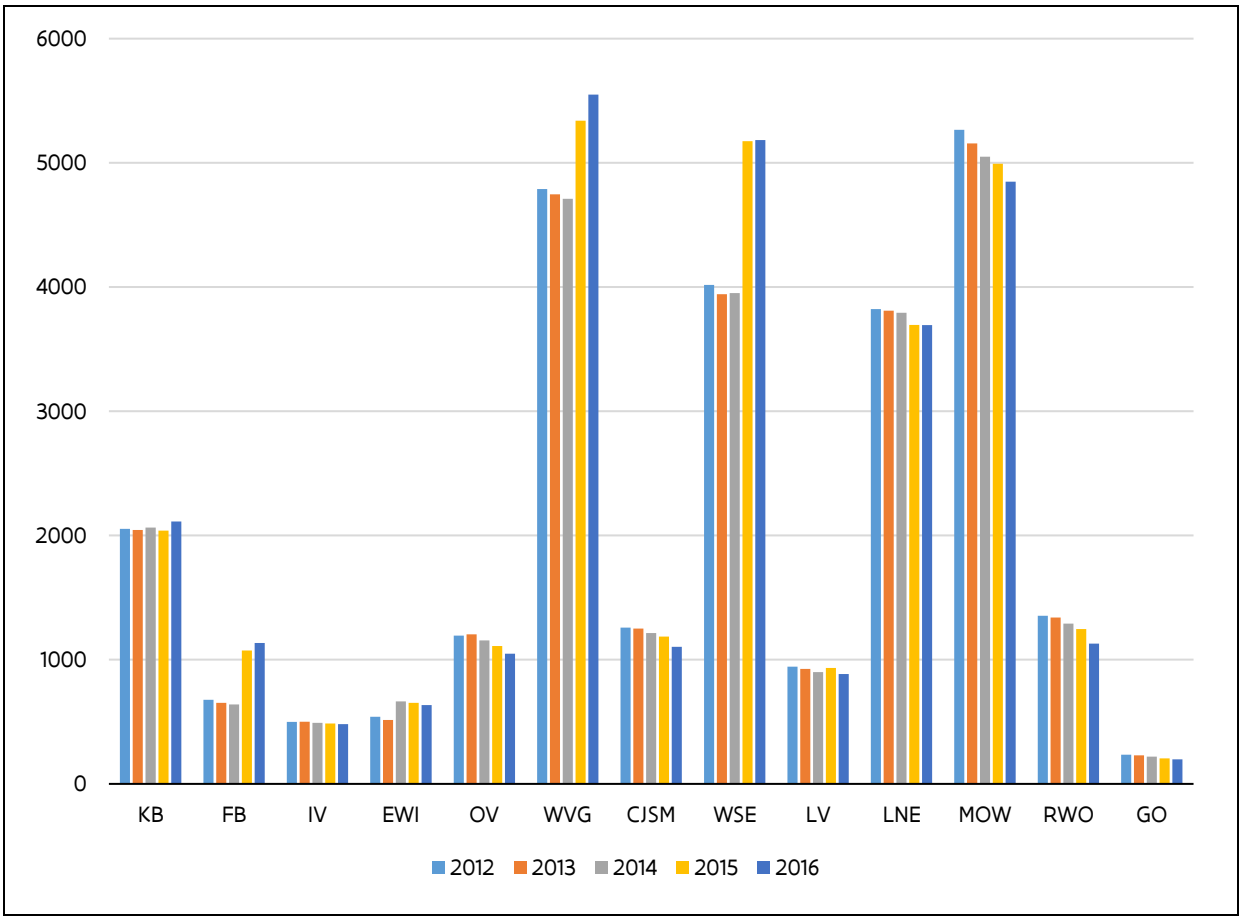
In Figuur 2 wordt het personeelsaantal weergegeven opgesplitst naar beleidsdomein. De beleidsdomeinen WVG, WSE, LNE en MOW zijn duidelijk het grootst in personeelsaantal. Doorgaans zijn er bewegingen zichtbaar in de personeelsaantallen overheen de jaren. Voor de meeste beleidsdomeinen zien we een lichte daling in het personeelsaantal over de periode 2012-2016. Enkele beleidsdomeinen zien echter een duidelijke toename in het personeelsaantal, zijnde FB, WVG en WSE, die toe te schrijven is aan een uitbreiding van het toepassingsgebied en staatshervormingen in die domeinen.

[14] De gegevens werden aangeleverd door de Vlaamse overheid. De resultaten zijn berekend over 90% van de personeelsleden van de Diensten van de Vlaamse overheid (DVO) en zijn representatief. Zoals toegelicht in de sectie m.b.t. de onderzoeksaanpak, werd het buitenlandpersoneel van Toerisme Vlaanderen en van het Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen (beleidsdomein Internationaal Vlaanderen) niet meegenomen in de resultaten. Hoewel we voor deze groepen gegevens hebben voor personeelsaantal en personeelsbeschikbaarheid, zijn deze niet beschikbaar voor wat betreft personeelsaanwezigheid. De personeelsaantallen hier vermeld, wijken dan ook lichtjes af van de werkelijke personeelsaantallen. Hieronder een overzicht van de personeelsaantallen exclusief en inclusief het buitenlandpersoneel.

Personeelsaantal	2012	2013	2014	2015	2016
Totaal excl. buitenlandpersoneel	26647	26318	26145	28134	28000
Totaal incl. buitenlandpersoneel	26891	26570	26390	28379	28230

[15] Bron: https://overheid.vlaanderen.be/bedrijfsinformatie/personeelsaantal

Figuur 2: Personeelsaantal per beleidsdomein



7.1.2 Personeelsbeschikbaarheid

Personeelsbeschikbaarheid = de verhouding van het aantal dagen dat een personeelslid in een bepaalde periode geacht wordt om te werken op basis van zijn/haar arbeidsregime ten opzichte van het aantal dagen dat een voltijds personeelslid in diezelfde periode dient te werken (bruto VTE)

De personeelsbeschikbaarheid geeft weer hoeveel personeelsleden van een entiteit in een bepaalde periode beschikbaar waren. Sommige werknemers maken gebruik van verlofregelingen of werken deeltijds waardoor zij geheel of gedeeltelijk onbeschikbaar zijn voor de organisatie. Op het gebied van het type van onbeschikbaarheden, zien we vooral loopbaanonderbreking (±50%) en deeltijdse prestaties (±20%) terugkeren[16].

[16] Bron: https://overheid.vlaanderen.be/bedrijfsinformatie/personeelsaantal

Tabel 6 toont de evolutie in personeelsbeschikbaarheid[17] voor de periode 2012-2016 (telkens op 31/12 van dat jaar), evenals een index met 2012 als startjaar. In absolute cijfers is de beschikbaarheid van het Vlaamse overheidspersoneel toegenomen over de afgelopen vijf jaar, vooral vanaf 2015. Ook de index geeft een gelijkaardige evolutie weer, met een toename in personeelsbeschikbaarheid van bijna 5%. Deze bevindingen zijn uiteraard in lijn met de stijging in het personeelsaantal. De beschikbaarheidsratio (cf. infra) geeft relatieve cijfers weer, waarbij de personeelsbeschikbaarheid ook rekening houdt met het personeelsaantal.

Tabel 6: Evolutie personeelsbeschikbaarheid Vlaamse overheid

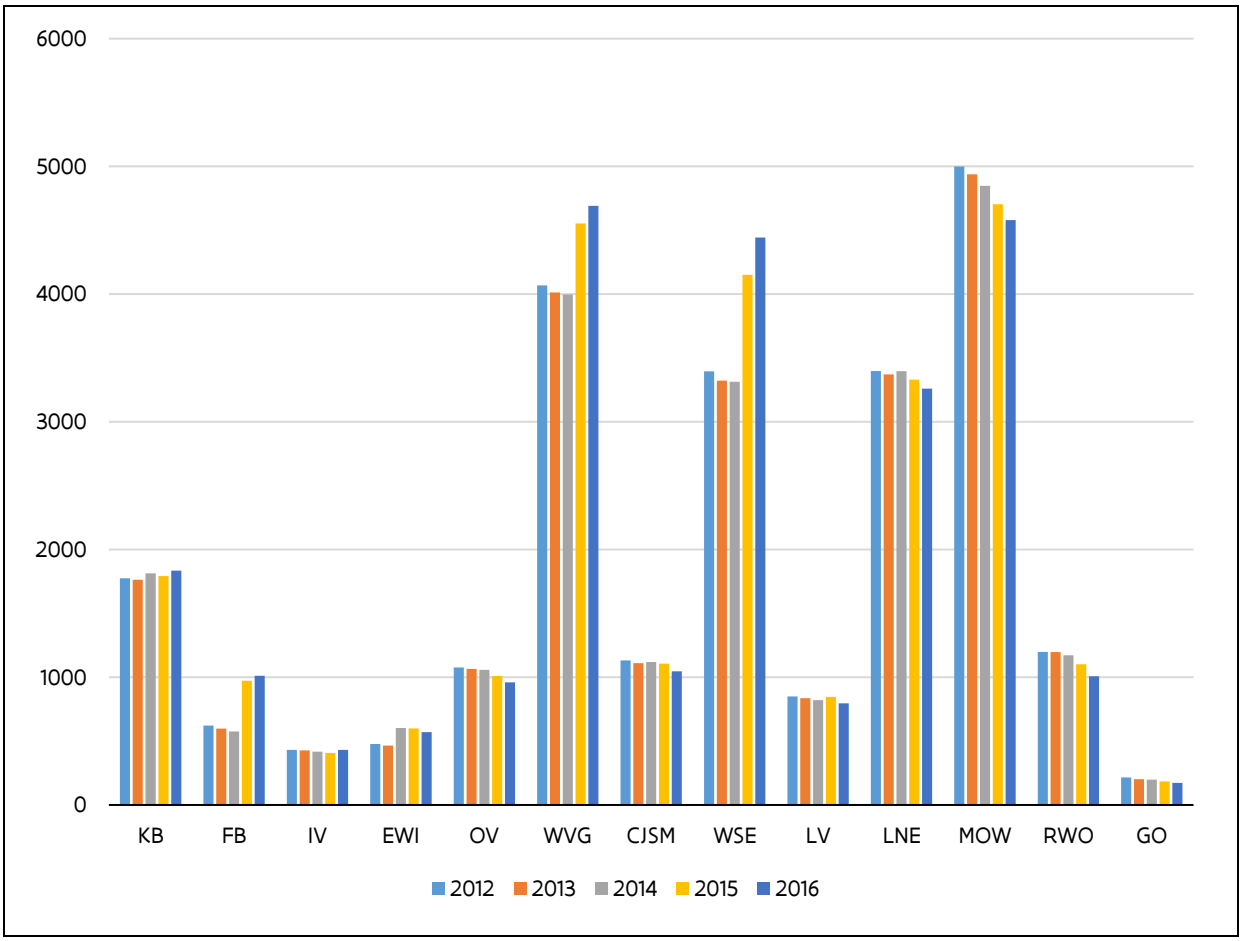
	2012	2013	2014	2015	2016
Totaal	23636.39	23306.12	23330.82	24756.39	24803
Index	100	98.6	98.7	104.7	104.9

In Figuur 3 wordt eveneens een gelijkaardig beeld weergegevens als bij het personeelsaantal. Zo zien enkele beleidsdomeinen een aanzienlijke stijging in de personeelsbeschikbaarheid, maar is deze grotendeels te wijten aan een stijging in het algehele personeelsaantal.

[17] Net zoals bij het personeelsaantal, werd het buitenlandpersoneel van Toerisme Vlaanderen en van het Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen (beleidsdomein Internationaal Vlaanderen) niet opgenomen in de cijfers m.b.t personeelsbeschikbaarheid. Hieronder een overzicht van de personeelsbeschikbaarheid exclusief en inclusief het buitenlandpersoneel.

Personeelsbeschikbaarheid	2012	2013	2014	2015	2016
Totaal excl. buitenlandpersoneel	23636.39	23306.12	23330.82	24756.39	24803
Totaal incl. buitenlandpersoneel	23868	23544.6	23566	24994	25026.4

Figuur 3: Personeelsbeschikbaarheid per beleidsdomein



7.1.3 Personeelsaanwezigheid

Personeelsaanwezigheid = hoeveel de personeelsleden van een entiteit gedurende een bepaalde periode werkelijk prestaties leverden (netto VTE)

De personeelsaanwezigheid geeft voor een organisatie over een bepaalde periode weer hoeveel voltijdse equivalenten er effectief aanwezig waren op de werkvloer. Het verschil met de personeelsbeschikbaarheid is dat alle verlofstelsels en afwezigheden bijkomend in mindering gebracht werden.

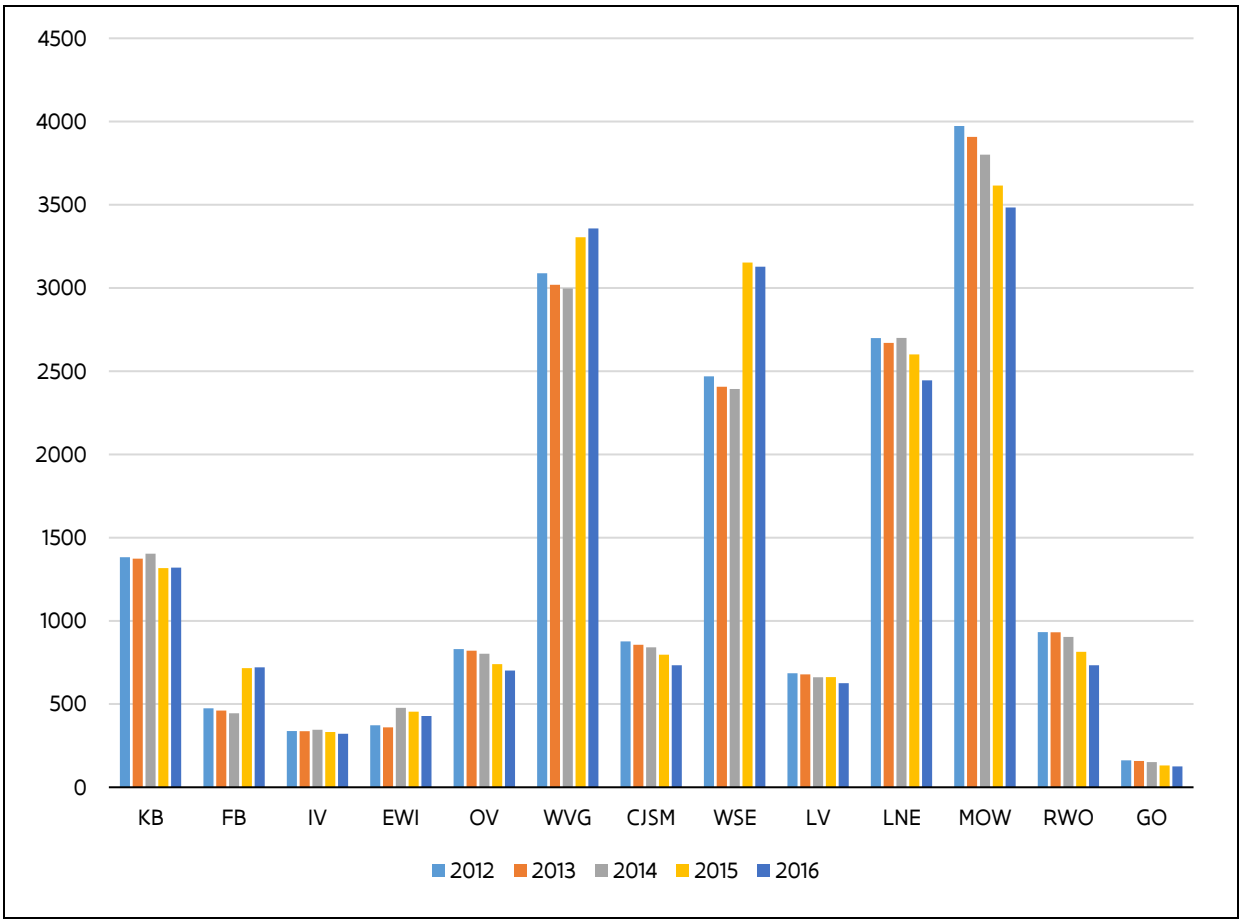
De personeelsaanwezigheid in de Vlaamse overheid schommelt in de periode 2012-2016 rond 18.000 VTE (Tabel 7; zie ook index). Anders dan bij de personeelsbeschikbaarheid of het personeelsaantal, zien we hier amper veranderingen doorheen de laatste vijf jaar. Ondanks een hoger personeelsaantal én een hogere personeelsbeschikbaarheid (2016 t.o.v. 2012), vertaalt dit zich met andere woorden niet in een hogere personeelsaanwezigheid. Dit is een opvallende vaststelling, aangezien men zou verwachten dat zowel de personeelsbeschikbaarheid als de personeelsaanwezigheid toenemen (afnemen) wanneer het personeelsaantal stijgt (daalt). We kunnen wellicht meer afleiden uit de aanwezigheidsratio (cf. infra) die relatieve cijfers weergeeft, en waarbij de personeelsaanwezigheid rekening houdt met het personeelsaantal.

Tabel 7: Evolutie personeelsaanwezigheid Vlaamse overheid

	2012	2013	2014	2015	2016
Totaal	18283,6	17977,8	17921,8	18638	18122,8
Index	100	98.3	98	101.9	99.1

Uit Figuur 4 kunnen we op het eerste zicht weinig bijzonders afleiden. Echter, een nadere inspectie en een vergelijking met de grafieken voor personeelsaantal en personeelsbeschikbaarheid geeft meer informatie. Waar het personeelsaantal en de personeelsbeschikbaarheid van het beleidsdomein KB bijvoorbeeld nog lichtjes stijgen, zien we een lichte daling in de personeelsaanwezigheid van hetzelfde beleidsdomein.

Figuur 4: Personeelsaanwezigheid per beleidsdomein



7.1.4 Beschikbaarheidsratio

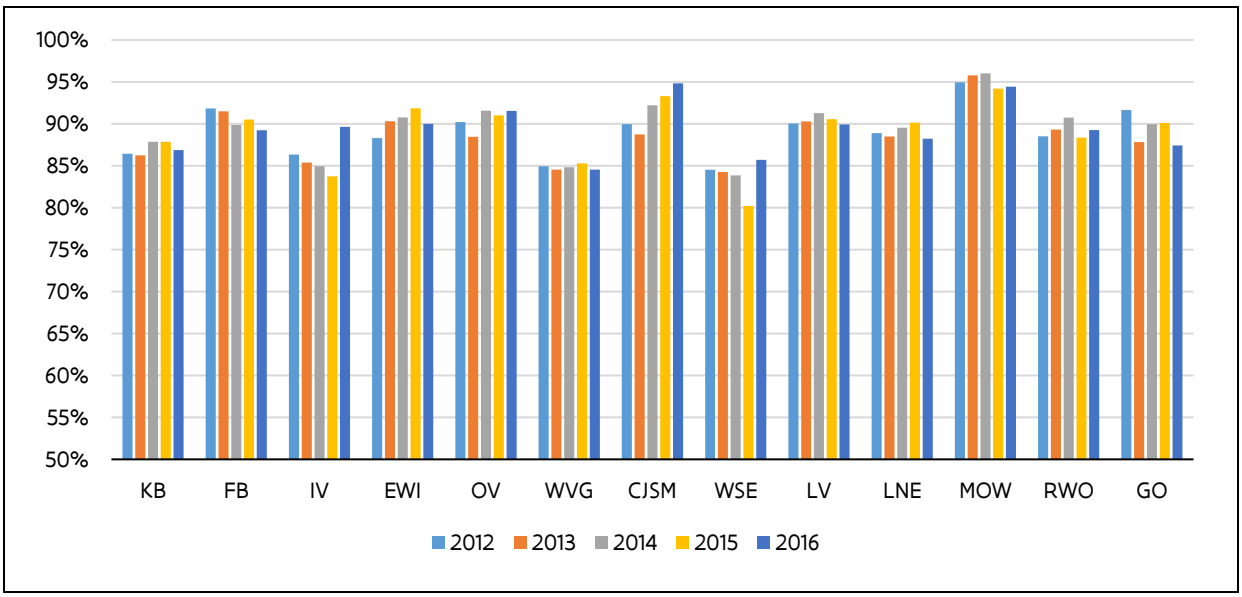
Beschikbaarheidsratio = personeelsbeschikbaarheid over jaar / personeelsaantal op 31/12/jaar

Als indicatoren zoals personeelsaantal, personeelsbeschikbaarheid en personeelsaanwezigheid tegen elkaar afgezet worden, resulteert dit in personeelsratio's. Een eerste personeelsratio is de beschikbaarheidsratio, waarbij we personeelsbeschikbaarheid bekijken in verhouding tot het personeelsaantal. De beschikbaarheidsratio in de Vlaamse overheid blijft over het algemeen relatief stabiel net onder de 90% (Tabel 8). In 2016 hebben vier beleidsdomeinen (EWI, OV, CJSM en MOW) een beschikbaarheidsratio tussen de 90% en 94,8% (Figuur 5). Dit betekent dat de meeste werknemers bij deze beleidsdomeinen voltijds werken. Hoe lager de beschikbaarheidsratio van een beleidsdomein, hoe meer personeelsleden er relatief gezien deeltijds werken. De beschikbaarheidsratio's zijn over het algemeen niet lager dan 85%. Tussen de beleidsdomeinen onderling zijn er geringe verschillen. Binnen de afzonderlijke beleidsdomeinen zien we de beschikbaarheidsratio wel evolueren in de periode 2012-2016. Een voorbeeld: in FB daalt de beschikbaarheidsratio duidelijk (91,8>89,2%), terwijl deze in CJSM opvallend stijgt (90.0>94.8%).

Tabel 8: Evolutie beschikbaarheidsratio Vlaamse overheid

	2012	2013	2014	2015	2016
Totaal	89.6%	89.5%	90.1%	88.8%	89.4%

Figuur 5: Beschikbaarheidsratio per beleidsdomein



7.1.5 Aanwezigheidsratio

Aanwezigheidsratio = personeelsaanwezigheid over jaar / personeelsaantal op 31/12/jaar

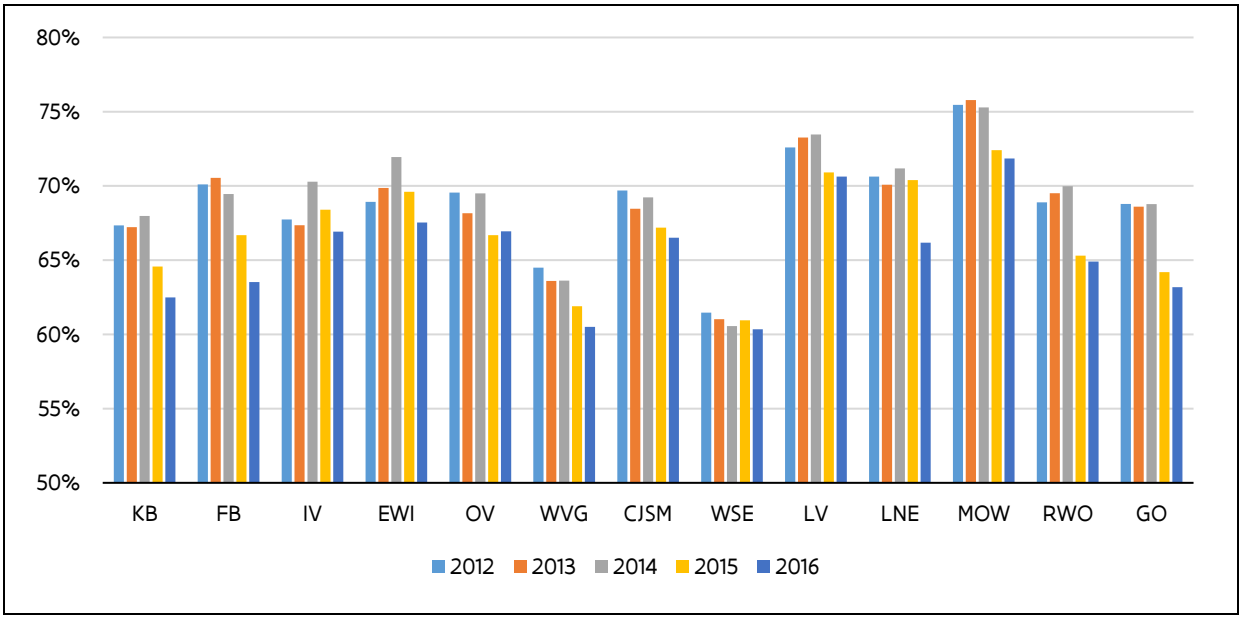
De aanwezigheidsratio geeft de verhouding weer tussen de personeelsaanwezigheid en het personeelsaantal. Over de periode 2012-2016 zien we een daling van de aanwezigheidsratio van 68,6% tot 64,7% (Tabel 9). De aanwezigheidsratio's van de verschillende beleidsdomeinen

verschillen onderling ook vrij sterk (Figuur 6). Hoe hoger de aanwezigheidsratio, hoe minder personeelsleden een organisatie in dienst moet hebben om de taken uit te kunnen voeren. In 2016 is de hoogste aanwezigheidsratio 71,8% (MOW), terwijl de laagste aanwezigheidsratio 60,3% (WSE) bedraagt. Binnen deze marge zijn de aanwezigheidsratio's van de andere beleidsdomeinen vrij evenredig verdeeld. Ook nu zijn er over een periode van vijf jaar weer verschillende evoluties te zien binnen de beleidsdomeinen afzonderlijk. Opvallend is dat we in alle beleidsdomeinen zeker in de laatste twee jaren (2015-2016) een daling zien in de aanwezigheidsratio's.

Tabel 9: Evolutie aanwezigheidsratio Vlaamse overheid

	2012	2013	2014	2015	2016
Totaal	68.6%	68.3%	68.5%	66.2%	64.7%

Figuur 6: Aanwezigheidsratio per beleidsdomein



7.1.6 Prestatiegraad

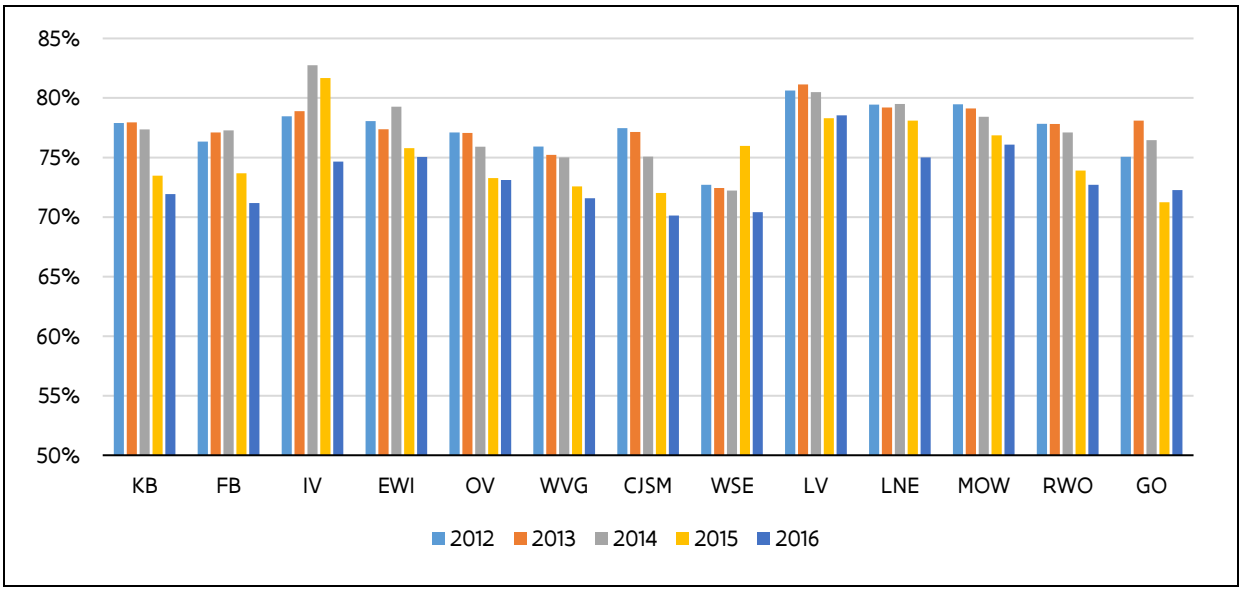
Prestatiegraad = personeelsaanwezigheid over jaar / personeelsbeschikbaarheid over jaar

Een laatste personeelsratio betreft de prestatiegraad, een verhouding tussen de personeelsaanwezigheid en de personeelsbeschikbaarheid. In lijn met de aanwezigheidsratio kent de prestatiegraad een daling in de laatste twee jaren. In 2016 bedroeg de prestatiegraad voor de Vlaamse overheid 72,4% (Tabel 10). Dit betekent dat er per 100 bruto VTE slechts 72,4 netto VTE overblijven die prestaties leveren. Overheen de beleidsdomeinen schommelt de prestatiegraad in 2016 tussen 70,1% (CJSM) en 78,5% (LV). Voor zeven beleidsdomeinen ligt de aanwezigheidsratio tussen 70% en 73%.

Tabel 10: Evolutie prestatiegraad Vlaamse overheid

	2012	2013	2014	2015	2016
Totaal	76.6%	76.4%	76.0%	74.6%	72.4%

Figuur 7: Prestatiegraad per beleidsdomein



7.1.7 Overzicht personeelseffectieven

In Tabel 11 wordt een algemeen overzicht gegeven van de hierboven beschreven personeelseffectieven op het niveau van de Vlaamse overheid. Zo zien we bijvoorbeeld dat in 2016 28.000 personeelsleden samen goed zijn voor een personeelsbeschikbaarheid van 24.803 bruto VTE (ratio 89,4%) en een personeelsaanwezigheid van 18.122,8 netto VTE (ratio 64,7%). Dit resulteert in een prestatiegraad van 72,4%. Over het algemeen kunnen we ook vaststellen dat de verschillende cijfers relatief stabiel bleven tot en met 2014. Vanaf 2015 zien we een aanzienlijke stijging in het personeelsaantal, omwille van een uitbreiding van het toepassingsgebied en staatshervormingen. De personeelsbeschikbaarheid volgde deze trend, maar de personeelsaanwezigheid bleef echter op min of meer hetzelfde peil als voordien. Dit wordt dan ook weerspiegeld in een daling in de aanwezigheidsratio en de prestatiegraad. De vraag die zich hier stelt, is wat de verklaring voor deze evolutie zou kunnen zijn.

Tabel 11: Evolutie personeelseffectieven Vlaamse overheid

	2012	2013	2014	2015	2016
Personeelsaantal	26647	26318	26145	28134	28000
Personeelsbeschikbaarheid (bruto VTE)	23636.39	23306.12	23330.82	24756.39	24803
Personeelsaanwezigheid (netto VTE)	18283,6	17977,8	17921,8	18638	18122,8
Beschikbaarheidsratio (%)	89.6%	89.5%	90.1%	88.8%	89.4%
Aanwezigheidsratio (%)	68.6%	68.3%	68.5%	66.2%	64.7%
Prestatiegraad (BR/AR; %)	76.6%	76.4%	76.0%	74.6%	72.4%

7.2 PERCEPTIES M.B.T. ANTECEDENTEN

Hieronder bekijken we op een beschrijvende wijze de potentiële antecedenten van personeelsbeschikbaarheid en andere personeelseffectieven in de Vlaamse overheid. Wederom startend vanuit het samenvattend model, wordt hieronder per antecedentengroep (incl. de mediërende variabelen) een analyse gemaakt van de werknemerspercepties. Hieruit blijkt een algemene stand van zaken en een mogelijke evolutie inzake de verschillende geïdentificeerde antecedenten. We starten echter met een overzicht van de antecedenten en de gelinkte items uit de Personeelspeiling.

7.2.1 De Personeelspeiling en de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid

Zoals reeds aangegeven in de toelichting bij de onderzoeksaanpak (cf. 2.3 Empirische analyse van beschikbare data), werden de items uit de bestaande Personeelspeilingen gekoppeld aan specifieke concepten, i.e. antecedenten, die uit de literatuurstudie naar voor kwamen. Aangezien we niet voor alle concepten een overeenkomstig surveyitem konden identificeren, kunnen we op basis van de beschikbare data ook alleen een beeld schetsen voor die antecedenten die wel (enigszins) vertegenwoordigd werden in de Personeelspeiling. In Tabel 12 wordt een overzicht gegeven van de verschillende geïdentificeerde antecedenten en mediërende variabelen. Voor elke variabele geven we hierbij de items uit de respectievelijke Personeelspeilingen (2012-2014-2016) die inhoudelijk aansluiten bij het initiële concept.

Voor elk van de antecedenten maken we hieronder een beschrijvende analyse, waarbij de gemiddelden en standaardafwijkingen (SD, *standard deviation*) per item en voor het geheel van de Vlaamse overheid worden weergegeven. De gemiddelden moeten geïnterpreteerd worden op een schaal van 1 tot 5, met antwoordcategorieën 'niet akkoord', 'eerder niet akkoord', 'noch akkoord, noch niet akkoord', 'eerder akkoord' en 'akkoord'. Indien van toepassing, namelijk wanneer meerdere items inhoudelijk aansluiten bij één antecedent, berekenden we ook een index per antecedent, waarvoor we eveneens de gemiddelden en standaardafwijkingen weergeven. Daarnaast berekenden voor elke index een Cronbach's alpha score[18], die de betrouwbaarheid (interne consistentie) beoordeelt. Een Cronbach's alpha groter dan 0,7 wijst op een hoge mate van betrouwbaarheid.

[18] We moeten voorzichtig zijn in het interpreteren van Cronbach's alpha scores. Verschillende auteurs (o.a. Sijtsma, 2009) stellen namelijk dat het gebruik van Cronbach's alpha als een betrouwbaarheidsscore meerdere problemen met zich mee kan brengen.

Tabel 12: De Personeelspeiling en de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid

	Variabelen	PP2012	PP2014	PP2016
Individuele factoren	Demografische kenmerken[19]	-	-	-
	Persoonlijkheid	-	-	-
	Psychologisch kapitaal	p2_2 In mijn job kan ik datgene doen waar ik goed in ben p2_6 Ik kom met plezier naar mijn werk	V3 In mijn job kan ik datgene doen waar ik goed in ben. V7 Ik kom met plezier naar mijn werk.	V4 In mijn job kan ik datgene doen waar ik goed in ben.
	Familiale overwegingen	-	-	-
Jobgerelateerde factoren	Jobontwerp	p4_1 Ik leer regelmatig iets bij om mijn werk beter uit te voeren p4_2 Ik krijg kansen om zaken bij te leren die nuttig zijn voor mijn verdere loopbaan p4_4 Binnen de Vlaamse overheid heb ik voldoende kansen op promotie p4_5 Binnen de Vlaamse overheid heb ik voldoende kansen om van functie te veranderen	V18 Ik leer regelmatig iets bij om mijn werk beter uit te voeren. V19 Ik krijg kansen om zaken bij te leren die nuttig zijn voor mijn verdere loopbaan. V21 Binnen de Vlaamse overheid heb ik voldoende kansen op promotie. V22 Binnen de Vlaamse overheid heb ik voldoende kansen om van functie te veranderen.	V10 Ik kan zelf kiezen hoe ik mijn werk organiseer. V24 Ik leer regelmatig iets bij om mijn werk beter uit te voeren. V25 Ik krijg kansen om zaken bij te leren die nuttig zijn voor mijn verdere loopbaan. V27 Binnen de Vlaamse overheid heb ik voldoende kansen op promotie. V28 Binnen de Vlaamse overheid heb ik voldoende kansen om van functie te veranderen.
	Rolduidelijkheid	p3_3 Ik beschik over voldoende middelen (materiaal en toestellen) om mijn werk uit te voeren p3_4 Ik krijg alle nodige informatie om mijn werk goed te kunnen doen p6_2 Ik weet duidelijk wat van mij verwacht wordt	V11 Ik beschik over voldoende middelen (materiaal en toestellen) om mijn werk uit te voeren. V12 Ik krijg alle nodige informatie om mijn werk goed te kunnen doen. V25 Ik weet duidelijk wat van mij verwacht wordt.	V8 Ik beschik over voldoende middelen (materiaal en toestellen) om mijn werk uit te voeren. V9 Ik krijg alle nodige informatie om mijn werk goed te kunnen doen. V11 Ik heb voldoende tijd om mijn werk goed te kunnen doen. V31 Ik weet duidelijk wat van mij verwacht wordt.
	Flexibele werkarrangementen	p2_4 Ik kan mijn werk en privéleven goed op elkaar afstemmen	V5 Ik kan mijn werk en privéleven goed op elkaar afstemmen.	V5 Ik kan mijn werk en privéleven goed op elkaar afstemmen.

[19] Niet mogelijk om demografische variabelen op te nemen in de analyse op entiteitsniveau.

	Variabelen	PP2012	PP2014	PP2016
Factoren in de directe werkomgeving	Leiderschap	p2_5 Ik krijg waardering voor mijn werk p6_3 De feedback van mijn leidinggevende helpt mij om mijn werk beter te doen p6_4 Ik word rechtvaardig geëvalueerd	V6 Ik krijg waardering voor mijn werk. V26 De feedback van mijn leidinggevende helpt mij om mijn werk beter te doen. V27 Ik word rechtvaardig geëvalueerd.	V6 Ik krijg waardering voor mijn werk. V32 De feedback van mijn leidinggevende helpt mij om mijn werk beter te doen. V33 Ik word rechtvaardig geëvalueerd.
	Relatie met collega's	p3_1 Ik werk in een positieve werksfeer p3_5 In mijn directe werkomgeving wordt kwaliteitsvol werk geleverd p3_6 Er wordt goed samengewerkt in mijn directe werkomgeving	V9 Ik werk in een positieve werksfeer. V13 In mijn directe werkomgeving wordt kwaliteitsvol werk geleverd. V14 Er wordt goed samengewerkt in mijn directe werkomgeving.	V16 Ik werk in een positieve werksfeer. V19 In mijn directe werkomgeving wordt kwaliteitsvol werk geleverd. V20 Er wordt goed samengewerkt in mijn directe werkomgeving.
Organisatiebrede factoren	Afwezigheidscultuur	-	-	-
	Organisatiepolitiek	-	-	-
	Erkenning vanuit de organisatie	p2_7 Mijn werk is belangrijk voor <entiteit>	V8 Mijn werk is belangrijk voor <entiteit>.	V7 Mijn werk is belangrijk voor <mijn organisatie>.
	Arbeidsvoorwaarden	p2_3 Ik krijg loon naar werken	V4 Ik krijg loon naar werken.	V12 Vergeleken met collega's met een gelijkaardige functie binnen de Vlaamse overheid word ik correct betaald. V13 Vergeleken met andere werknemers buiten de Vlaamse overheid word ik correct betaald.
Mediërende variabelen	Jobtevredenheid	p1_1 In het algemeen ben ik tevreden met mijn huidige werk p2_1 Ik doe mijn werk inhoudelijk graag	V1 In het algemeen ben ik tevreden met mijn huidige werk. V2 Ik doe mijn werk inhoudelijk graag.	V1 In het algemeen ben ik tevreden met mijn huidige werk. V3 Ik doe mijn werk inhoudelijk graag.
	Werkstress	-	-	V2 (-) In het algemeen voel ik me goed op mijn werk.
	Betrokkenheid	p7_1 Ik werk graag voor <entiteit> p7_4 De toekomst van <entiteit> betekent veel voor mij	V30 Ik werk graag voor <entiteit>. V33 De toekomst van <entiteit> betekent veel voor mij.	V36 Ik werk graag voor <mijn organisatie>.
	Motivatie	-	-	-

7.2.2 Individuele factoren

Wat betreft de individuele factoren vinden we in de Personeelspeiling alleen items terug voor het concept 'psychologisch kapitaal'. Persoonlijkheid en familiale overwegingen werden niet afgedekt in de Personeelspeiling. Door de omzetting naar entiteitsniveau werden verschillende demografische kenmerken ook verwijderd uit de dataset.

In de verschillende Personeelspeilingen vonden we dus wel items terug die gelinkt zijn aan **psychologisch kapitaal** (Tabel 13). Toch is dat nog steeds beperkt, aangezien de betreffende items voornamelijk verwijzen naar de aspecten 'persoonlijke effectiviteit' (doen waar je goed in bent) en 'optimisme' (met plezier naar het werk komen). De aspecten 'hoop' en 'veerkracht' werden niet teruggevonden.

Met een gemiddelde score van ±4 op een 5-puntenschaal wordt psychologisch kapitaal erg positief ingeschat, en blijft relatief stabiel doorheen de jaren. Voor 2012 en 2014 zien we ook een hoge betrouwbaarheid van de index (Cronbach's α > 0,8). In de Personeelspeiling van 2016 is er slechts één relevant item, dus werd er geen index berekend.

Tabel 13: Psychologisch kapitaal

	2012		2014		2016		Code PP
	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	2012/'14/'16
In mijn job kan ik datgene doen waar ik goed in ben	4.061	0.168	4.094	0.163	3.962	0.173	p2_2/V3/V4
Ik kom met plezier naar mijn werk	3.968	0.225	4.040	0.217	-	-	P2_6/V7/-
Index psychologisch kapitaal	**4.014**	**0.184**	**4.067**	**0.179**	**-**	**-**	
Cronbach's α	*0.8265*		*0.8514*		-		

7.2.3 Jobgerelateerde factoren

De drie jobgerelateerde factoren worden allemaal weerspiegeld in de Personeelspeiling. Aan elke geïdentificeerde antecedent kon met andere woorden minstens één item uit de Personeelspeiling gelinkt worden.

In de Personeelspeiling zien we verschillende aspecten van het antecedent **'jobontwerp'** terugkomen (Tabel 14). Vooral de aspecten 'ontwikkelingsmogelijkheden' (bv. regelmatig bijleren) en 'doorgroeimogelijkheden' (bv. kansen op promotie) worden weerspiegeld in de geselecteerde items. In 2016 werd daarenboven nog een extra item toegevoegd dat peilt naar het aspect 'autonomie' (zelf het werk organiseren).

De autonomie wordt over het algemeen positief beoordeeld. Daarnaast is men ook relatief tevreden over de ontwikkelingsmogelijkheden, met gemiddelde scores van ±4 op een 5-puntenschaal. Vergeleken met 2012 zien we in 2016 echter wel een lichte daling wat betreft

ontwikkelingsmogelijkheden. Wat betreft de doorgroeimogelijkheden tonen de cijfers een minder positief beeld met gemiddelde scores tussen 2,3 en 2,8 op een 5-puntenschaal. De promotiekansen in het bijzonder worden in 2016 beduidend lager ingeschat dan in 2012.

Tabel 14: Jobontwerp

	2012		2014		2016		Code PP
	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	2012/'14/'16
Ik kan zelf kiezen hoe ik mijn werk organiseer	-	-	-	-	4.169	0.200	-/-/V10
Ik leer regelmatig iets bij om mijn werk beter uit te voeren	4.023	0.176	3.982	0.227	3.920	0.169	p4_1/V18/V24
Ik krijg kansen om zaken bij te leren die nuttig zijn voor mijn verdere loopbaan	3.947	0.228	3.914	0.261	3.801	0.216	p4_2/V19/V25
Binnen de Vlaamse overheid heb ik voldoende kansen op promotie	2.594	0.270	2.605	0.270	2.367	0.220	p4_4/V21/V27
Binnen de Vlaamse overheid heb ik voldoende kansen om van functie te veranderen	2.767	0.254	2.819	0.263	2.719	0.212	p4_5/V22/V28
Index jobontwerp	**3.333**	**0.187**	**3.330**	**0.204**	**3.395**	**0.136**	
Cronbach's α	*0.8101*		*0.8087*		*0.6869*		

In de Personeelspeiling werden ook verschillende items opgenomen die verwijzen naar **rolduidelijkheid** (Tabel 15). Er wordt daarbij zowel gepeild naar (een gebrek aan) rolambiguïteit (bv. duidelijke verwachtingen) en (een gebrek aan) rolconflict (bv. voldoende middelen) als naar (een gebrek aan) roloverbelasting (bv. voldoende tijd; item alleen beschikbaar in 2016). Hoewel de Cronbach's alpha voor de index in 2012 net onder 0,7 ligt, is die voor de andere jaren wel voldoende hoog.

Op basis van de gemiddelde scores wordt rolduidelijkheid over het algemeen positief beoordeeld. Wat betreft de beschikbaarheid van informatie en tijdsbesteding liggen de scores weliswaar iets lager (tussen 3,4 en 3,9). Dit vertaalt zich in een berekende indexscore van 4 voor rolduidelijkheid in 2012 en 2014. In 2016 ligt de index beduidend lager (3,8), wat deels te wijten is aan het extra item voor tijdsbesteding, maar ook het gevolg is van algemeen ietwat lagere scores voor de andere items t.o.v. de andere jaren.

Tabel 15: Rolduidelijkheid

	2012		2014		2016		Code PP
	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	2012/'14/'16
Ik beschik over voldoende middelen (materiaal en toestellen) om mijn werk uit te voeren	4.249	0.222	4.206	0.252	4.100	0.239	p3_3/V11/V8
Ik krijg alle nodige informatie om mijn werk goed te kunnen doen	3.805	0.223	3.866	0.219	3.697	0.239	p3_4/V12/V9
Ik weet duidelijk wat van mij verwacht wordt	4.041	0.212	4.060	0.192	3.929	0.217	p6_2/V25/V31
Ik heb voldoende tijd om mijn werk goed te kunnen doen	-	-	-	-	3.469	0.278	-/-/V11
Index rolduidelijkheid	**4.032**	**0.170**	**4.044**	**0.184**	**3.799**	**0.183**	
Cronbach's α	*0.6698*		*0.7710*		*0.7375*		

Flexibele werkarrangementen vormt een laatste antecedent onder de jobgerelateerde factoren. Hoewel er verschillende soorten flexibele werkarrangementen onderscheiden werden in de literatuur, werd deze complexiteit niet teruggevonden in de Personeelspeiling. Aangezien flexibele werkarrangementen een belangrijke manier vormen voor werknemers om het werk en andere verplichtingen te balanceren, konden we hier wel een item rond werk-privébalans aan linken (Tabel 16).

De percepties m.b.t. het afstemmen van werk en privéleven zijn erg positief. In 2016 zien we weliswaar een lichte daling in het gemiddelde t.o.v. voorgaande jaren (4,2 > 4,0).

Tabel 16: Flexibele werkarrangementen

	2012		2014		2016		Code PP
	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	2012/'14/'16
Ik kan mijn werk en privéleven goed op elkaar afstemmen	4.242	0.158	4.234	0.143	4.076	0.190	p2_4/V5/V5

7.2.4 Factoren in de directe werkomgeving

Als factoren in de directe werkomgeving worden de antecedenten 'leiderschap' en 'relatie met collega's' beide ondersteund door verschillende items uit de Personeelspeiling.

Rond de thematiek van **leiderschap** worden er steevast meerdere items opgenomen in de verschillende Personeelspeilingen. Zo zijn er twee items die peilen naar feedback en evaluatie, terwijl er één item meer algemeen gericht is op waardering (Tabel 17). Al deze aspecten zijn gelinkt aan een ondersteunende leiderschapsstijl (bv. transformationeel leiderschap). De Cronbach's alpha

van de berekende index toont aan dat er een goede interne consistentie bestaat tussen de verschillende leiderschapsitems (>0,85).

Over het algemeen zijn de percepties erg positief op het gebied van de rechtvaardigheid van evaluatie (4,1-4,2). De percepties m.b.t. waardering en feedback zijn daarentegen minder positief, maar zeker niet ongunstig te noemen (3,5-3,7). De appreciaties blijven bovendien relatief stabiel over de jaren.

Tabel 17: Leiderschap

	2012		2014		2016		Code PP
	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	2012/'14/'16
Ik krijg waardering voor mijn werk	3.662	0.237	3.746	0.238	3.539	0.238	p2_5/V6/V6
De feedback van mijn leidinggevende helpt mij om mijn werk beter te doen	3.735	0.264	3.735	0.237	3.634	0.243	p6_3/V26/V32
Ik word rechtvaardig geëvalueerd	4.167	0.166	4.231	0.184	4.141	0.175	p6_4/V27/V33
Index leiderschap	**3.855**	**0.202**	**3.904**	**0.194**	**3.771**	**0.194**	
Cronbach's α	*0.8729*		*0.8478*		*0.8521*		

Ook de **relatie met collega's** vinden we terug in de Personeelspeiling (Tabel 18). Drie items verwijzen respectievelijk naar de positieve werksfeer, kwaliteitsvol werk en goede samenwerking. De Cronbach's alpha scores voor deze items liggen erg hoog (0,8-0,9), wat wijst op een goede interne consistentie.

De verschillende gemiddelden liggen wederom relatief hoog. De percepties zijn het meest positief wat betreft het leveren van kwaliteitsvol werk (±4,2). Ondanks iets lagere gemiddelden, worden de samenwerking (±3,9) en de werksfeer (±3,7) nog steeds erg positief beoordeeld. De positieve percepties m.b.t. de relatie met collega's blijven ook relatief stabiel overheen de jaren.

Tabel 18: Relatie met collega's

	2012		2014		2016		Code PP
	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	2012/'14/'16
Ik werk in een positieve werksfeer	3.725	0.302	3.831	0.284	3.717	0.294	p3_1/V9/V16
In mijn directe werkomgeving wordt kwaliteitsvol werk geleverd	4.183	0.196	4.208	0.169	4.185	0.171	p3_5/V13/V19
Er wordt goed samengewerkt in mijn directe werkomgeving	3.986	0.221	3.994	0.209	3.936	0.236	p3_6/V14/V20
Index relatie met collega's	**3.965**	**0.219**	**4.011**	**0.196**	**3.946**	**0.219**	
Cronbach's α	*0.8818*		*0.8381*		*0.9059*		

7.2.5 Organisatiebrede factoren

Onder de organisatiebrede factoren plaatsten we vier antecedenten, waarvan hieronder slechts twee verder konden worden uitgewerkt. Er werden in de Personeelspeiling geen items opgenomen die kunnen verwijzen naar afwezigheidscultuur of organisatiepolitiek. We kunnen daarentegen wel een (beperkt) beeld schetsen voor de antecedenten 'erkenning vanuit de organisatie' en 'arbeidsvoorwaarden'.

Voor wat betreft **erkenning vanuit de organisatie** is er één item uit de Personeelspeiling dat hieraan gelinkt kan worden (Tabel 19). In het bijzonder peilt dat item naar het belang van het werk voor de organisatie. De percepties hieromtrent zijn en blijven doorheen de jaren erg positief (±4,2). Over het algemeen acht men het eigen werk dus zeer belangrijk voor de eigen organisatie.

Tabel 19: Erkenning vanuit de organisatie

	2012		2014		2016		Code PP
	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	2012/'14/'16
Mijn werk is belangrijk voor <entiteit>	4.266	0.211	4.298	0.164	4.209	0.169	p2_7/V8/V7

Ook het antecedent **'arbeidsvoorwaarden'** is slechts in beperkte mate opgenomen in de Personeelspeiling. Rond het (ziekte)verlofstelsel of de arbeidsbescherming kunnen we daarom geen directe uitspraken doen. Enkel het loonniveau wordt effectief bevraagd.

Voor het loonniveau vinden we in 2012 en 2014 één relevant item terug in de Personeelspeiling (Tabel 20). Een stelling m.b.t. 'loon naar werken' wordt dan (gematigd) positief gepercipieerd (±3,6). In de Personeelspeiling van 2016 vinden we dit item niet meer terug, maar identificeren we wel twee andere items m.b.t. loonniveau. In dit geval peilt men naar de correcte verloning in vergelijking met andere werknemers binnen of buiten de Vlaamse overheid. De index voor deze items heeft ook een erg goede interne consistentie (Cronbach α > 0,9). Over het algemeen wordt de verloning in vergelijking met anderen als matig beoordeeld (3,3). Vooral de vergelijking van de verloning met werknemers buiten de Vlaamse overheid wordt minder goed bevonden (3,1).

Tabel 20: Arbeidsvoorwaarden

	2012		2014		2016		Code PP
	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	2012/'14/'16
Ik krijg loon naar werken	3.640	0.214	3.659	0.224	-	-	p2_3/V4/-
Vergeleken met collega's met een gelijkaardige functie binnen de Vlaamse overheid word ik correct betaald	-	-	-	-	3.512	0.241	-/-/V12
Vergeleken met andere werknemers buiten de Vlaamse overheid word ik correct betaald	-	-	-	-	3.184	0.203	-/-/V13
Index arbeidsvoorwaarden	**-**	**-**	**-**	**-**	**3.348**	**0.215**	**-**
Cronbach's α	*-*		*-*		*0.9253*		

7.2.6 Mediërende variabelen

Tot slot bekijken we nog de percepties m.b.t. de in de literatuur geïdentificeerde mediërende variabelen. Voor 'motivatie' vonden we in dit geval geen items terug in de Personeelspeiling. Voor 'werkstress' is dit ook zeer beperkt, en vinden we alleen in de Personeelspeiling van 2016 een potentieel interessant item hieromtrent.

Jobtevredenheid komt doorheen de Personeelspeiling terug als centraal concept. Hoewel de items uit de Personeelspeiling over het algemeen peilen naar aspecten van tevredenheid bij de werknemers, hebben we tot hiertoe getracht de items uit de Personeelspeiling onder te brengen bij andere concepten. Voor de mediërende variabele 'jobtevredenheid' kozen we er daarom voor om gericht enkele algemene items te selecteren die specifiek naar de job verwijzen. De twee uiteindelijke items verwijzen naar algemene tevredenheid in de huidige job en het inhoudelijk graag doen van de job. De Cronbach's alpha scores wijzen op een voldoende interne consistentie (>0,7). Uit Tabel 21 blijkt een hoge algemene jobtevredenheid (±4,2). Over het algemeen doet men zijn werk inhoudelijk ook erg graag (±4,3). De jobtevredenheid blijft ook relatief stabiel overheen de jaren.

Tabel 21: Jobtevredenheid

	2012		2014		2016		Code PP
	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	2012/'14/'16
In het algemeen ben ik tevreden met mijn huidige werk	4.160	0.195	4.197	0.184	4.065	0.193	p1_1/V1/V1
Ik doe mijn werk inhoudelijk graag	4.374	0.140	4.378	0.123	4.306	0.149	p2_1/V2/V3
Index jobtevredenheid	**4.267**	**0.153**	**4.288**	**0.143**	**4.185**	**0.151**	**-**
Cronbach's α	*0.7776*		*0.8122*		*0.7081*		

Verwijzingen naar **werkstress** zijn zo goed als niet terug te vinden in de Personeelspeiling. In de bevraging van 2016 is er wel één potentieel relevant item, dat peilt naar het algemeen welbevinden op het werk (Tabel 22). Het betreft hier met andere woorden een invers item, waarbij in wezen een gebrek aan werkstress gemeten wordt. Een relatief hoog gemiddelde (3,9) wijst in dit geval dan ook op weinig werkstress.

Tabel 22: Werkstress

	2012		2014		2016		Code PP
	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	2012/'14/'16
In het algemeen voel ik me goed op mijn werk (-)	-	-	-	-	3.992	0.206	-/-/V2

Als laatste wordt **betrokkenheid** ten aanzien van de job en de organisatie onder de loep genomen. In de Personeelspeilingen van 2012 en 2014 kwamen telkens twee items terug die gelinkt kunnen worden aan betrokkenheid (Tabel 23). De Cronbach's alpha scores wijzen op een goede interne consistentie (>0,8). In 2016 werd slechts één van deze twee items opgenomen in de Personeelspeiling. Uit de gemiddelden kunnen we afleiden dat men over het algemeen graag voor de eigen organisatie werkt (±4,1), en dat de toekomst van die organisatie ook veel voor de werknemers betekent (±4).

Tabel 23: Betrokkenheid

	2012		2014		2016		Code PP
	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	Gemiddeld	SD	2012/'14/'16
Ik werk graag voor <entiteit>	4.156	0.237	4.192	0.234	4.029	0.267	p7_1/V30/V36
De toekomst van <entiteit> betekent veel voor mij	4.022	0.272	4.071	0.227	-	-	p7_4/V33/-
Index betrokkenheid	**4.089**	**0.242**	**4.132**	**0.214**	**-**	**-**	**-**
Cronbach's α	*0.8900*		*0.8428*		-		

7.2.7 Overzicht antecedenten en mediërende variabelen

In Tabel 24 wordt een algemeen overzicht gegeven van de hierboven beschreven antecedenten en mediërende variabelen. Per jaar wordt het gemiddelde weergegeven van de berekende index of het relevante item gelinkt aan de variabele. Over het algemeen zien we een erg positief beeld, waarbij geen enkel gemiddelde lager ligt dan 3,3 op een 5-puntenschaal. De waarden blijven ook relatief stabiel over de jaren heen. Toch zien we voor verschillende variabelen een lichte daling in de cijfers uit 2016. Bijvoorbeeld bij rolduidelijkheid (4>3,8) of flexibele werkarrangementen (4,2>4). Ook bij arbeidsvoorwaarden zien we een daling in 2016 t.o.v. 2012 en 2014, al is deze verandering wellicht grotendeels te wijten aan een andere operationalisering ('loon naar werken' in 2012 en 2014 vs. 'correcte verloning t.o.v. anderen' in 2016).

Tabel 24: Overzicht antecedenten en mediërende variabelen

Categorie	Variabele	2012	2014	2016
Individu	Psychologisch kapitaal	4.014	4.067	3.962
Jobgerelateerd	Jobontwerp	3.333	3.330	3.395
	Rolduidelijkheid	4.032	4.044	3.799
	Flexibele werkarrangementen	4.242	4.234	4.076
Directe werkomgeving	Leiderschap	3.855	3.904	3.771
	Relatie met collega's	3.965	4.011	3.946
Organisatiebreed	Erkenning vanuit de organisatie	4.266	4.298	4.209
	Arbeidsvoorwaarden	3.640	3.659	3.348
Mediërend	Jobtevredenheid	4.267	4.288	4.185
	Werkstress (-)	-	-	3.992
	Betrokkenheid	4.089	4.132	4.029

7.3 ANTECEDENTEN EN HUN POTENTIEEL VERBAND MET DE PERSONEELSEFFECTIEVEN

Door middel van een verklarende analyse gaan we hieronder op zoek naar potentiële verbanden tussen de antecedenten, mediërende variabelen en personeelseffectieven. De analyse werd daarbij uitgesplitst in twee delen. In het eerste deel leggen we directe verbanden tussen de antecedenten en mediërende variabelen enerzijds en de verschillende personeelseffectieven anderzijds. In het tweede deel bestuderen we de mogelijke relaties tussen de antecedenten en de mediërende variabalen.

De resultaten, i.e. significante verbanden en hun richting, die voortvloeien uit de regressieanalyse worden telkens gepresenteerd in een overzichtstabel. In deze overzichtstabellen worden de bevindingen voor de drie jaren (2012-2014-2016) én voor alle afhankelijke variabelen tegelijkertijd weergegeven. Gezien de mogelijke problemen met de data (cf. 2.3.2 Analyse), moeten deze resultaten uiteraard met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden[20].

7.3.1 Antecedenten & mediërende variabelen → personeelseffectieven

Op basis van de literatuurstudie en het daaruit voortvloeiende samenvattende model verwachten we verschillende directe verbanden tussen de antecedenten en de personeelseffectieven. Daarnaast kan er ook een direct verband gelegd worden tussen de mediërende variabelen en de personeelseffectieven. Om deze verbanden te testen, voerden we een regressieanalyse uit (OLS).

[20] Met VIF-waarden lager dan 5 is de multicollineariteit die we initieel vaststelden in de datasets voor een groot deel geweken in deze analyses. Toch moeten we nog steeds rekening houden met het feit dat de gebruikte variabelen (en onderliggende items) in wezen niet van elkaar te onderscheiden zijn (éénzelfde concept volgens factoranalyse). We zetten de analyse hier echter verder met onze theoretische argumenten als basis.

De resultaten van deze analyse worden op een samenvattende manier gepresenteerd in Tabel 25. In deze tabel worden alleen de significante verbanden weergegeven, en dit door middel van sterretjes die het significantieniveau aanduiden (*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.10). Daarnaast wordt voor elk significant verband ook de richting (positief [+] of negatief [-]) van het verband weergegeven. Voor elke regressie wordt bovendien de determinatiecoëfficiënt (R^2 en adjusted R^2)[21] getoond. Bij de interpretatie van de resultaten moeten we bovendien rekening houden met het feit dat analyses uitgevoerd werden op het niveau van de entiteiten.

Voor verschillende variabelen werd op **geen** enkel moment een **significant verband** vastgesteld. In tegenstelling tot de verwachtingen, zijn psychologisch kapitaal, relatie met collega's, jobtevredenheid, werkstress (-) en betrokkenheid niet gelieerd met de personeelseffectieven.

Op basis van de gegevens uit 2014 bestaat er een significant verband tussen jobontwerp en leiderschap enerzijds en **beschikbaarheid** en **aanwezigheid** anderzijds. Entiteiten waarin met een positievere perceptie inzake jobontwerp, hebben ook een hogere personeelsbeschikbaarheid en een hogere personeelsaanwezigheid (positief verband). Betere ontwikkelingsmogelijkheden en doorgroeimogelijkheden gaan met andere woorden gepaard met een hogere beschikbaarheid/aanwezigheid, wat de gestelde verwachtingen bevestigt. De beoordeling van het leiderschap is daarentegen negatief gelinkt aan beschikbaarheid/aanwezigheid. Deze bevinding is niet in lijn met de gestelde verwachtingen en is dan ook moeilijk te verklaren. Mogelijk ligt een 'te zacht' leiderschap, bijvoorbeeld in het toekennen van onbetaald verlof, aan de oorzaak. Het onderzoek van Bernstrøm en Kjekshus (2012) kwam tot eenzelfde vaststelling, waarbij sociale steun van de leidinggevende een hogere (ziekte)afwezigheid impliceerde. Een leidinggevende die een sterk ondersteunende rol opneemt, kan namelijk ook makkelijk gepercipieerd worden als meer begripvol en tolerant ten aanzien van (ziekte)afwezigheid (Bernstrøm & Kjekshus, 2012).Wat betreft de **beschikbaarheidsratio** vinden we op basis van de gegevens uit 2012 significante verbanden voor rolduidelijkheid en erkenning vanuit de organisatie. In tegenstelling tot wat men zou verwachten is een hogere rolduidelijkheid gelieerd aan een lagere beschikbaarheidsratio (negatief verband). De tweede bevinding kan onze verwachtingen wel bevestigen. Entiteiten met een hogere erkenning vanuit de organisatie hebben namelijk ook een hogere beschikbaarheidsratio (positief verband).

[21] De determinatiecoëfficiënt R^2 is een maat voor het deel van de variabiliteit (in de afhankelijke variabele) dat wordt verklaard door het statistisch model (i.e. de onafhankelijke variabelen). De adjusted R^2 houdt rekening met het aantal verklarende variabelen in het model en is bijgevolg altijd lager dan R^2. Een negatieve waarde voor de adjusted R^2 kan geïnterpreteerd worden als nul, i.e. het model heeft geen verklarende variantie. Samengevat geven beide coëfficiënten dus de verklarende variantie of verklaringskracht van het geteste model weer.

Tabel 25: Potentiële verbanden t.a.v. personeelseffectieven – Richting en significantie (OLS regressie; 2012-2014-2016)

	Beschikbaarheid			Aanwezigheid			Beschikbaarheidsratio			Aanwezigheidsratio			Prestatiegraad		
	2012	2014	2016	2012	2014	2016	2012	2014	2016	2012	2014	2016	2012	2014	2016
Psych. kapitaal															
Jobontwerp		** (+) 1469			** (+) 1038										
Rolduidelijkheid							** (-) -0,14			** (-) -0,11					
Flexibele werkarr.														* (+) 0,31	
Leiderschap		** (-) -1885			** (-) -1456							** (-) -0,16			
Relatie met collega's															
Erkenning v.d. org.							* (+) 0,09								
Arbeidsvoorwaarden										** (+) 0,06					* (+) 0,07
Jobtevredenheid															
Werkstress (-)	-	-		-	-		-	-		-	-		-	-	
Betrokkenheid															
R^2	*0.2855*	*0.4318*	*0.1931*	*0.2935*	*0.4534*	*0.2035*	*0.3786*	*0.1902*	*0.3405*	*0.3887*	*0.1944*	*0.3729*	*0.1676*	*0.2247*	*0.3148*
Adjusted R^2	*0.0924*	*0.2213*	*-0.1239*	*0.1025*	*0.2432*	*-0.1095*	*0.2106*	*-0.1098*	*0.0815*	*0.2234*	*-0.1039*	*0.1265*	*-0.0574*	*-0.0625*	*0.0456*

*Significantieniveaus: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.10*

Voor de **aanwezigheidsratio** zien we verbanden met rolduidelijkheid, leiderschap en arbeidsvoorwaarden. De analyse van de gegevens uit 2012 tonen een negatief verband tussen rolduidelijkheid en de aanwezigheidsratio en een positief verband tussen arbeidsvoorwaarden en de aanwezigheidsratio. Wederom vinden we aldus een negatieve relatie tussen rolduidelijkheid en één van de personeelseffectieven. Hoewel het moeilijk is hiervoor een verklaring te vinden, toont het misschien wel aan dat rolduidelijkheid niet automatisch tot betere beschikbaarheids- of aanwezigheidscijfers leidt. Loon naar werken zou daarentegen wel gepaard gaan met een hogere aanwezigheidsratio. Daarnaast geven de gegevens uit 2016 opnieuw een negatieve relatie weer voor de antecedent 'leiderschap'. Een hogere appreciatie van het leiderschap in een entiteit is met andere woorden gelieerd aan lagere aanwezigheidsratio. Dit resultaat zagen we ook reeds bij personeelsbeschikbaarheid en personeelsaanwezigheid (data uit 2014).

In de laatste drie kolommen van Tabel 25 zien we ten slotte dat de **prestatiegraad** gerelateerd is aan flexibele werkarrangementen en arbeidsvoorwaarden. In lijn met de verwachtingen is een betere werk-privébalans (flexibele werkarrangementen) gelieerd aan een hogere prestatiegraad (gegevens uit 2014). Volgens de gegevens uit 2016 is een correct gepercipieerde verloning in vergelijking met andere werknemers binnen of buiten de Vlaamse overheid (arbeidsvoorwaarden) positief verbonden met de prestatiegraad.

Over het algemeen zien we dus verschillende van de verwachte verbanden bevestigd. Niet alle verbanden gaan echter in de verwachte richting. Jobontwerp (+), rolduidelijkheid (-), flexibele werkarrangementen (+), leiderschap (-), erkenning vanuit de organisatie (+) en arbeidsvoorwaarden (+) toonden op minstens één moment in de analyse een significant verband met één of meerdere van de personeelseffectieven. Leiderschap toont daarbij één van de grootste, zij het negatieve, 'effecten'[22]. Ook jobontwerp en flexibele werkarrangementen hebben een relatief grotere impact dan de andere antecedenten.

7.3.2 Antecedenten → mediërende variabelen

Naast directe verbanden verwachten we op basis van de literatuur en het daaruit voortvloeiende samenvattende model ook indirecte verbanden. Om deze mediërende verbanden te testen, voerden we een aparte regressieanalyse uit (OLS). De resultaten van deze analyse worden, net zoals hierboven, op een samenvattende manier gepresenteerd in Tabel 26.

In de vorige paragraaf werden voor de mediërende variabelen in het geheel geen significante verbanden vastgesteld. Een volledige indirecte relatie, waarbij de mediërende variabelen de oorzaak-gevolgrelaties tussen antecedenten en personeelseffectieven versterken, is met andere woorden niet langer mogelijk. Hieronder beschrijven we alsnog de resultaten m.b.t. de potentiële relaties tussen de antecedenten en de mediërende variabelen.

Noteer bovendien dat de verklaringskracht van de hier geteste modellen aanzienlijk hoger is dan bij de analyses voor de directe verbanden tussen antecedenten en personeelseffectieven. Hierin zien we natuurlijk opnieuw de sterke correlatie tussen de verschillende items uit de

[22] Op basis van de coëfficiënten uit de regressieanalyse kunnen we de grootte van de effecten afleiden. De coëfficiënten werden niet opgenomen in de resultatentabel, maar zijn beschikbaar op aanvraag.

Personeelspeiling. De basis voor zowel afhankelijke als onafhankelijke variabelen ligt immers in de Personeelspeiling.

Tabel 26: Potentiële verbanden t.a.v. mediërende variabelen – Richting en significantie (OLS regressie)

	Jobtevredenheid			Werkstress (-)	Betrokkenheid		
	2012	2014	2016	2016	2012	2014	2016
Psych. kapitaal	*** (+)	*** (+)	***(+)	*** (+)	*** (+)		** (+)
Jobontwerp				*** (-)			
Rolduidelijkheid				* (+)			
Flexibele werkarr.	** (-)				** (+)		
Leiderschap			** (+	*** (+)			* (+)
Relatie met collega's			* (-)				
Erkenning v.d. org.			*** (+)	* (+)	*** (+)	* (+)	*** (+)
Arbeidsvoorwaarden							
R^2	*0.8694*	*0.8563*	*0.8623*	*0.9028*	*0.7574*	*0.6605*	*0.7081*
Adjusted R^2	*0.8426*	*0.8167*	*0.8267*	*0.8778*	*0.7076*	*0.5668*	*0.6328*

*Significantieniveaus: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.10*

Voor slechts één variabele werd op **geen** enkel moment een **significant verband** vastgesteld, nl. arbeidsvoorwaarden. De percepties m.b.t. loonniveau zijn met andere woorden niet gerelateerd aan jobtevredenheid, werkstress of betrokkenheid.

Jobtevredenheid kent verschillende significante verbanden. Psychologisch kapitaal, flexibele werkarrangementen, leiderschap, relatie met collega's en erkenning vanuit de organisatie zijn allemaal significant gerelateerd aan jobtevredenheid. Een hoger psychologisch kapitaal (2012, 2014 en 2016) houdt ook steevast een hogere jobtevredenheid in (positief verband). Volgens de gegevens uit 2016 zijn verder de appreciatie vanuit het leiderschap en de erkenning vanuit de organisatie beiden positief gelieerd aan jobtevredenheid. Voor de relatie met de collega's wordt op dat moment een negatief verband vastgesteld met jobtevredenheid. Een betere werksfeer en samenwerking op de werkvloer zouden de jobtevredenheid dus negatief beïnvloeden. Tot slot is ook de werk-privé balans (flexibele werkarrangementen) negatief gelieerd aan jobtevredenheid (2012). Voor deze contra-intuïtieve vaststellingen hebben we echter geen verklaring. Behalve deze laatste twee constateringen, zijn de bevindingen wel in lijn met de gestelde verwachtingen.

Op basis van de gegevens uit 2016 konden we ook **werkstress** opnemen als mediërende variabele. Het betreft weliswaar een inverse operationalisering, waarbij een gebrek aan werkstress gemeten wordt. Er wordt voor verschillende antecedenten een significant verband gevonden. Rekening houden met de inverse operationalisering, zijn leiden een hoger psychologisch kapitaal, een duidelijke rolafbakening, en een betere appreciatie vanuit zowel het leiderschap als de organisatie tot een hoger welbevinden en dus minder werkstress (positief verband). Er wordt daarentegen een negatief verband gevonden voor jobontwerp. Meer autonomie, ontwikkelingsmogelijkheden of doorgroeimogelijkheden zouden bijgevolg ook een hogere werkstress met zich meebrengen.

Tot slot zien we voor **betrokkenheid** verbanden met psychologisch kapitaal, flexibele werkarrangementen, leiderschap en erkenning vanuit de organisatie. Zowel in 2012 en 2016 werd een significant positief verband gevonden tussen psychologisch kapitaal en betrokkenheid. De gegevens uit 2012 stellen bovendien een positieve relatie tussen werk-privébalans (flexibele werkarrangementen) en betrokkenheid. Ook een hogere appreciatie van het leiderschap is gelieerd met een hogere betrokkenheid (positief verband; gegevens 2016). Doorheen de jaren werd ook een positief verband vastgesteld tussen betrokkenheid en erkenning vanuit de organisatie. Wat deze laatste vaststelling betreft, is de operationalisering van beide variabelen wellicht een belangrijke factor. In beide gevallen wordt namelijk gevraagd naar een appreciatie t.a.v. de organisatie/entiteit.

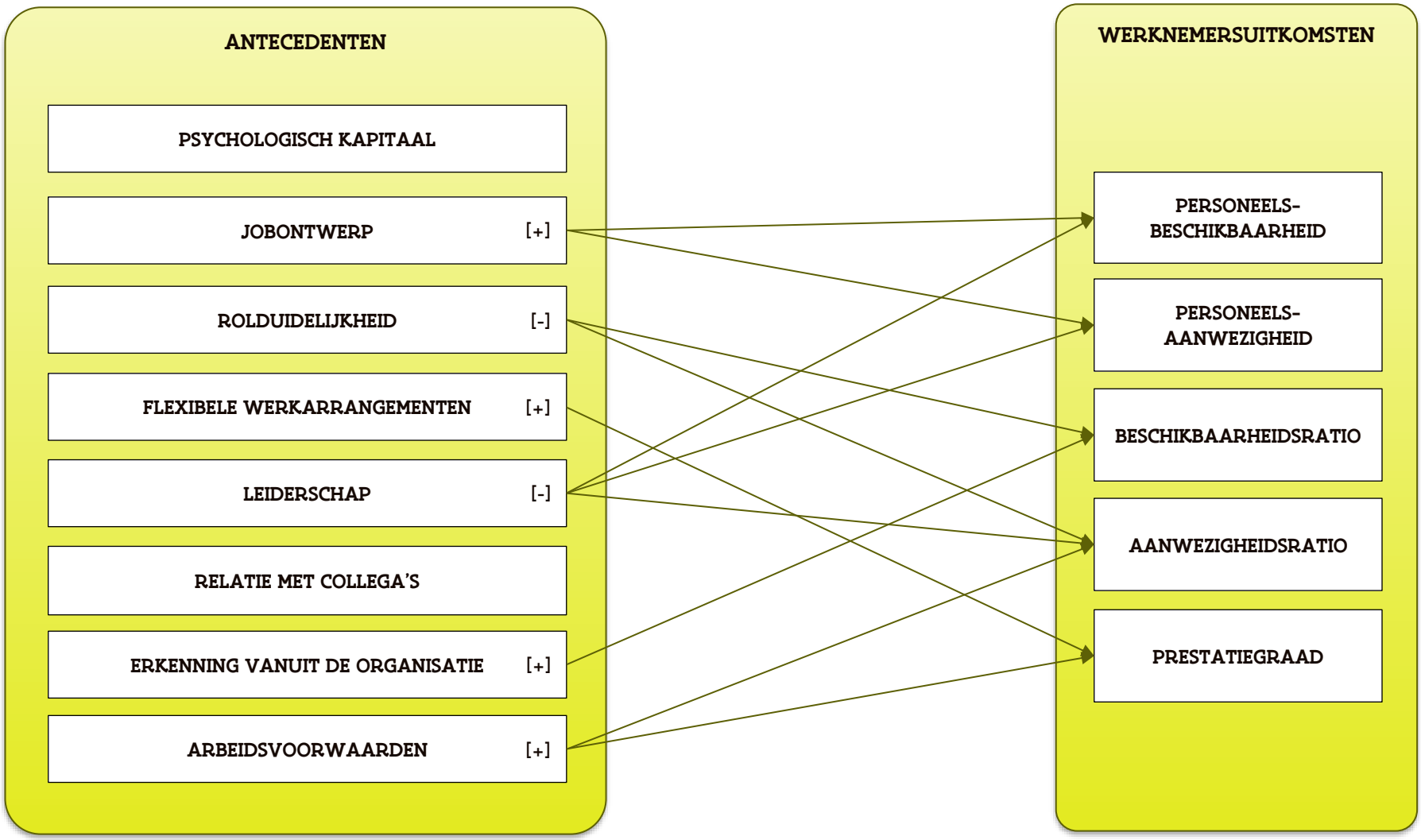
Over het algemeen zien we wederom verschillende van de verwachte verbanden bevestigd. Toch gaan ook hier niet alle verbanden in de verwachte richting. Uitgezonderd arbeidsvoorwaarden, tonen alle antecedenten op minstens één moment in de analyse een significant verband met één of meerdere van de mediërende variabelen: psychologisch kapitaal (+), jobontwerp (-), rolduidelijkheid (+), flexibele werkarrangementen (-/+), leiderschap (+), relatie met collega's (-) en erkenning vanuit de organisatie (+). Het grootste 'effect'[23] op de mediërende variabelen gaat steevast uit van het psychologisch kapitaal, ofwel entiteiten waarvan de medewerkers met plezier naar het werk komen en in hun job datgene doen waar ze goed in zijn. Daarna volgen erkenning vanuit de organisatie en leiderschap.

7.3.3 Significante verbanden in het samenvattende model

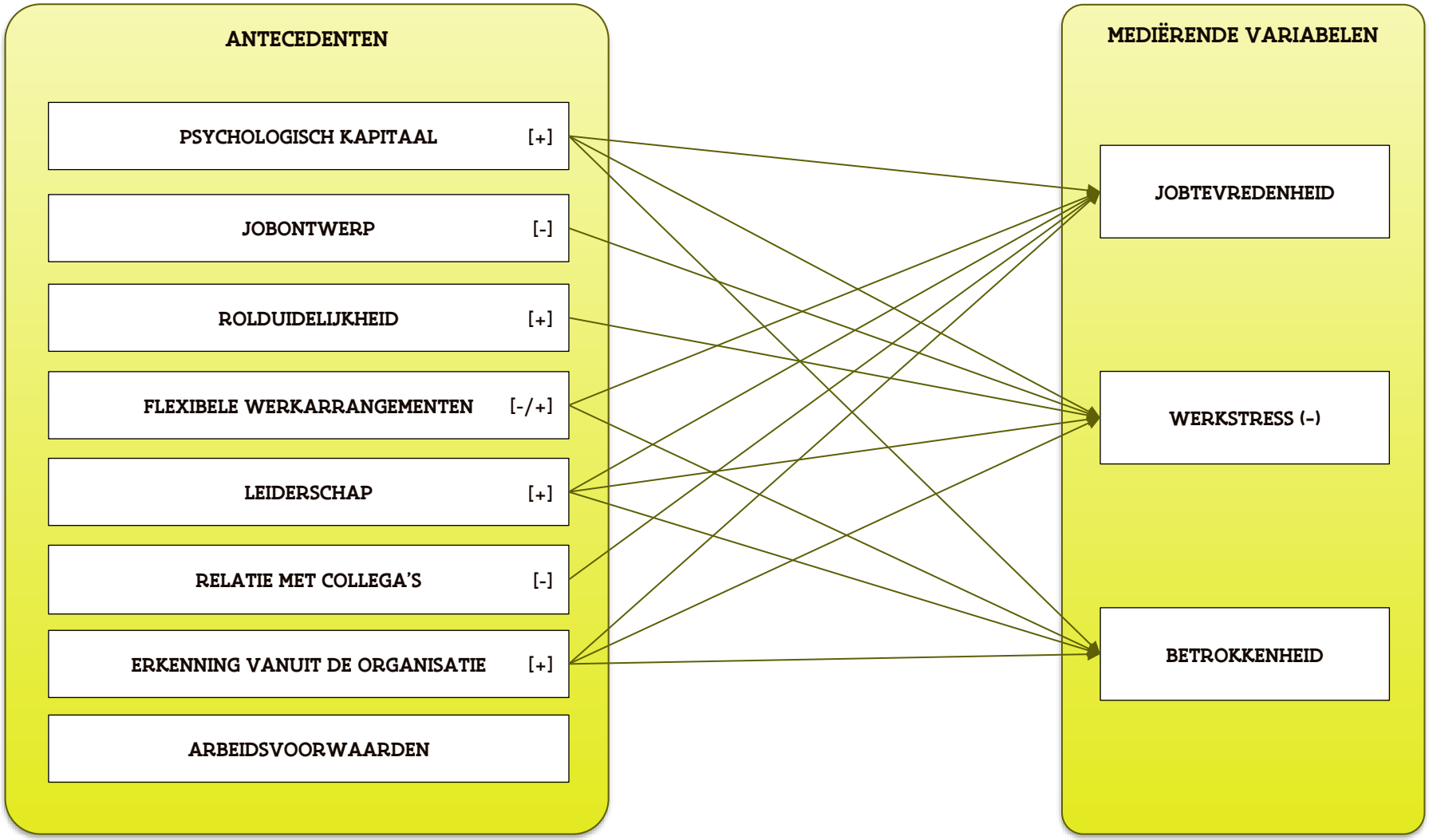
Tot slot hebben we de verschillende significante verbanden ook visueel weergegeven in het samenvattende model. In de volgende twee figuren schetsen we enerzijds de directe verbanden tussen de antecedenten en de personeelseffectieven (Figuur 8) en anderzijds de indirecte verbanden tussen de antecedenten, de mediërende variabelen en de personeelseffectieven (Figuur 9). Per antecedent werd ook telkens de richting van het verband met de personeelseffectieven weergegeven (positief [+] of negatief [-]). Al bij al maken we hiermee een terugkoppeling van bovenstaande bevindingen naar het samenvattende model.

[23] Op basis van de coëfficiënten uit de regressieanalyse kunnen we de grootte van de effecten afleiden. De coëfficiënten werden niet opgenomen in de resultatentabel, maar zijn beschikbaar op aanvraag.

Figuur 8: Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid – directe verbanden



Figuur 9: Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid – indirecte verbanden



8 ALGEMEEN BESLUIT

8.1 DISCUSSIE

De toegenomen aandacht voor de duurzame inzetbaarheid en het welzijn van werknemers vestigt tegelijkertijd ook de aandacht op het groeiende en chronische probleem van personeelsafwezigheid. Heel wat organisaties, zo ook de Vlaamse overheid, zetten daarom in op programma's om de afwezigheid van personeel te monitoren en het welzijn van het personeel te ondersteunen. Daarin is het echter belangrijk niet eenzijdig te focussen op afwezigheid, maar ook de aanwezige werknemers voldoende te ondersteunen (balans aanwezigheid-afwezigheid). De focus van dit onderzoek ligt daarom op het concept van personeelsbeschikbaarheid, en de manier waarop deze personeelsbeschikbaarheid effectief beheerd kan worden. Het doel van dit rapport bestond erin om (1) meer inzicht te krijgen in het begrip personeelsbeschikbaarheid; (2) de potentiële voorspellers (antecedenten) van personeelsbeschikbaarheid in kaart te brengen; (3) een samenvattend kader te ontwikkelen rond personeelsbeschikbaarheid; (4) het huidige beleid, meer bepaald het actieplan welzijn, af te toetsen op basis van het uitgewerkte model; en (5) de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid, i.e. het samenvattende model, empirisch te testen voor (de entiteiten in) de Vlaamse overheid. Hieronder lichten we de vaststellingen inzake elk van deze doelstellingen verder toe.

Uit de **conceptualisering van personeelsbeschikbaarheid** in het eerste deel van dit rapport bleek voornamelijk dat er tot op heden zeer weinig literatuur rond dit begrip bestaat. De focus van eerdere studies ligt veelal op andere concepten rond de aan- of afwezigheid van personeel, waaronder absenteïsme en presenteïsme. Maar ook in de definitie van deze concepten is er heel wat variatie en onnauwkeurigheid. Ondanks het belangrijke onderscheid tussen de verschillende begrippen, bestaat er ook een duidelijk onderling verband. Over het algemeen, is het bijgevolg belangrijk om een goed zicht te hebben op de conceptuele complexiteit die het begrip personeelsbeschikbaarheid met zich mee brengt.

Hoewel inzicht in de aan- en afwezigheid van personeel aan belang gewonnen heeft, beperken de meeste studies zich vooral tot het meten van de omvang van het fenomeen. In het tweede deel van dit rapport lag de focus daarom op het in kaart brengen van de **potentiële voorspellers (antecedenten) van personeelsbeschikbaarheid**. De beslissing van een medewerker tot aan- of afwezigheid op het werk wordt zo door vier categorieën van factoren beïnvloed: individuele factoren, jobgerelateerde factoren, factoren in de directe werkomgeving en organisatiebrede factoren. De focus van dit onderzoek lag bijgevolg op 'interne' antecedenten van personeelsbeschikbaarheid die gerelateerd zijn aan de interactie tussen een individu en diens werksituatie. 'Externe factoren', zoals economische omstandigheden en onvermijdelijke oorzaken van afwezigheid (bv. ziekte), werden evenwel niet opgenomen in het overzicht. Wat betreft de individuele factoren wordt gesuggereerd dat een hoog psychologisch kapitaal en beperkte familiale verantwoordelijkheden een positief effect zou hebben op personeelsbeschikbaarheid. Bovendien zouden mannen, oudere werknemers, werknemers met een hoge anciënniteit en personen met minder extreme persoonlijkheden meer beschikbaar zijn. Inzake jobgerelateerde factoren zou rolduidelijkheid positief gerelateerd zijn aan personeelsbeschikbaarheid. Daarenboven wordt een positieve relatie verondersteld tussen verschillende aspecten van jobontwerp (autonomie, complexiteit van de job, niveau, doorgroeimogelijkheden en

ontwikkelingsmogelijkheden), maar ook flexibele werkarrangementen (contractuele, ruimtelijke of temporele flexibiliteit) en personeelsbeschikbaarheid. In de directe werkomgeving zijn voornamelijk de sociale 'krachten' van belang, waarbij steun van de leidinggevende en een goede relatie met collega's de personeelsbeschikbaarheid ten goede zouden komen. Op het niveau van de organisatie, ten slotte, zijn medewerkers mogelijk minder beschikbaar voor het werk door stress veroorzaakt door organisatiepolitiek. De beslissing van medewerkers m.b.t. aan- of afwezigheid zal ook geleid worden door de afwezigheidscultuur die leeft in een organisatie, afdeling of team of de erkenning en appreciatie die men krijgt vanuit de organisatie voor zijn/haar werk. Een laatste relevante organisationele factor die mede bepalend is voor de personeelsbeschikbaarheid betreft de arbeidsvoorwaarden (bv. compensatie bij ziekte, arbeidsbescherming en loonniveau). Opdat de genoemde antecedenten effectief zouden leiden tot een wijziging in het gedrag van een persoon, d.w.z. de keuze om aan- of afwezig te zijn op het werk, worden enkele **bijkomende modaliteiten** gesuggereerd. In het interpreteren van de verschillende antecedenten en hun potentiële invloed op personeelsbeschikbaarheid, moet men dan ook rekening houden met de door de werknemers gestelde verwachtingen en hun streven naar billijkheid m.b.t. die antecedenten. Daarenboven opperen verschillende studies een indirect, **mediërend verband** tussen de genoemde antecedenten en personeelsbeschikbaarheid. Zo zouden jobtevredenheid, werkstress, betrokkenheid en motivatie als mediërende variabelen de relatie tussen de verschillende antecedenten en personeelsbeschikbaarheid versterken.

In het derde deel van dit rapport werden de bevindingen m.b.t. de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid vervolgens weergegeven in een **samenvattend kader**. In dit kader maakten we een onderscheid tussen drie groepen van variabelen: (de verwachtingen en billijkheid m.b.t.) de antecedenten, die al dan niet via de mediërende variabelen een invloed uitoefenen op de werknemersuitkomsten (o.a. personeelsbeschikbaarheid).

Aan de hand van de bevindingen uit de literatuurstudie maakten we in het vierde deel vervolgens ook een **aftoetsing van het huidige beleid** van de Vlaamse overheid, met name het actieplan welzijn. Hieruit bleek dat het plan beleidsacties had geformuleerd op de verschillende niveaus van de antecedenten (individu, job, werkomgeving, organisatie). Rond een aantal antecedenten, zoals bv. leiderschap of flexibele werkarrangementen, konden we zelfs reeds sterk uitgewerkte initiatieven terugvinden in het actieplan. Toch waren er ook nog enkele blinde vlekken. Wat betreft de relatie met collega's of de arbeidsvoorwaarden zijn er in het actieplan welzijn bijvoorbeeld niet meteen linken te vinden. Daarnaast konden we in sommige gevallen ook enkele aandachtspunten voor het beleid formuleren, bv. inzake potentiële problemen bij (de implementatie van) plaats- en tijdsonafhankelijk werken. Het is belangrijk te vermelden dat deze bevindingen alleen geldig zijn voor het actieplan welzijn. Dit wil met andere woorden niet zeggen dat andere actieplannen of het ruimere HR-beleid niet inspelen op de factoren die hier als 'blinde vlek' geïdentificeerd werden.

In het vijfde en laatste deel van dit rapport werd het **samenvattende model** ten slotte **empirisch getest** op basis van secundaire data die door de Vlaamse overheid zelf verzameld werd, i.e. data m.b.t. personeelseffectieven en de Personeelspeiling. Meer bepaald brachten we de personeelsbeschikbaarheid (en andere (daarvan afgeleide) personeelseffectieven) en diens potentiële antecedenten in kaart voor het geheel van de Vlaamse overheid. Op het gebied van de verschillende personeelseffectieven (personeelsaantal, beschikbaarheid(sratio), aanwezigheid(sratio) en prestatiegraad) zagen we dat deze relatief stabiel bleven tot en met 2014.

Het personeelsaantal en de personeelsbeschikbaarheid stegen aanzienlijk vanaf 2015, voornamelijk omwille van een uitbreiding van het toepassingsgebied en staatshervormingen. Ondanks deze stijging, bleef de personeelsaanwezigheid op min of meer hetzelfde peil als voordien. Een groter aantal personeelsleden is dus wellicht meer afwezig. De vraag rijst dan ook wat hiervoor de verklaring zou kunnen zijn. Eén van de elementen die hier ongetwijfeld een rol in spelen, is het ziekteafwezigheidspercentage. Hoewel de Vlaamse overheid over het algemeen een eerder milde stijging van het absenteïsme kent (van 6,37 % in 2008 naar 7,54 % in 2016[24]), was er in 2016 een relatief sterkere stijging in het ziekteafwezigheidspercentage op te tekenen (van 7,04 % in 2015 naar 7,54 % in 2016, een stijging met 7,1%[25]). Deze stijgende trend zet zich ook in de privésector door (van 6,95% in 2015 naar 7,26%, een stijging met 4,46%[26]), wat erop wijst dat het stijgend ziekteverzuim een algemeen maatschappelijk gegeven is. Dit toont aan dat, naast organisationele aspecten, ook brede sociaal-economische trends mee het ziekteverzuim en bijgevolg de personeelsaanwezigheid in de Vlaamse overheid bepalen. Toch moeten we ook rekening houden met enkele (organisatie)veranderingen binnen de Vlaamse overheid, zoals fusies (bv. de samenvoeging van een aantal beleidsdomeinen), verandertrajecten, besparingen, enz., die ongetwijfeld een impact hebben op de werknemers.

De resultaten inzake de percepties van de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid schetsen dan weer een erg positief beeld doorheen de laatste vijf jaren. De entiteiten van de Vlaamse overheid beschikken met andere woorden over heel wat tevreden werknemers. Deze tevredenheid uit zich op verschillende niveaus: individueel, jobgerelateerd, directe werkomgeving en organisatiebreed. In 2016 zagen we weliswaar een beperkte daling in de appreciatie van rolduidelijkheid en flexibele werkarrangementen (werk-privébalans). Toch is dit niet meteen zorgwekkend.

Het belangrijkste deel van de empirische analyse focuste echter op het zoeken naar potentiële verbanden tussen de geïdentificeerde antecedenten, mediërende variabelen en personeelseffectieven. Samengevat bleek hieruit dat alle antecedenten op een gegeven moment significant, zij het direct of indirect, verbonden waren met één of meerdere van de personeelseffectieven. Leiderschap was bijvoorbeeld steevast één van de sterkste beïnvloedende factoren. Kanttekening hierbij is dat de significante resultaten erg verspreid waren over de verschillende jaren (2012-2014-2016) en over de verschillende mediërende variabelen of personeelseffectieven. Het is bijgevolg ook moeilijk om een duidelijke trend te onderscheiden. Daarenboven komt dat niet alle verbanden in de verwachte richting gaan. Toch betekenen deze resultaten dat het samenvattende model voor een groot deel bevestigd wordt op het niveau van de Vlaamse overheid. Een belangrijk aandachtspunt betreft bovendien het feit dat de mediërende variabelen, hoewel significant gerelateerd aan verschillende antecedenten, volgens de analyses niet gelinkt zijn aan de personeelseffectieven. In combinatie met de beperkte verklaringskracht van de regressieanalyses, wijst dit erop dat er wellicht nog heel andere factoren in het spel zijn. Daarbij kunnen we in de eerste plaats denken aan de antecedenten die niet (helemaal) vertegenwoordigd werden in de analyses, maar in de literatuur wel als belangrijk beschouwd werden (bv. familiale overwegingen). Daarnaast speelt wellicht ook het gehele onderliggende institutionele setup een rol, met daarin het opzet van ziekte- en verlofstelsels, de statutaire

[24] Van Dousselaere, J. (2017). *Het ziekteverzuim bij de Vlaamse overheid 2016*. [intern rapport] Agentschap Overheidspersoneel. 14p.
[25] Van Dousselaere, J. (2017). *Het ziekteverzuim bij de Vlaamse overheid 2016*. [intern rapport] Agentschap Overheidspersoneel. 14p.
[26] Verlinden, H. (2017). *Absenteïsme in 2016*. [white paper] Securex. 49p.

benoeming enz., die de afwezigheid van het personeel mogelijk vergemakkelijken of zelfs in de hand werken.

8.2 PRAKTISCHE IMPLICATIES

Over het algemeen kan men uit het geheel van dit rapport afleiden dat personeelsbeschikbaarheid een belangrijke thematiek is, niet alleen voor wat betreft het welzijn van werknemers, maar ook inzake waardecreatie voor de organisatie (cf. *'balanced approach'*). Aansluitend bij de bevindingen kunnen dan ook een aantal praktische implicaties geformuleerd worden.

Een eerste bedenking die men zich kan maken, betreft de **definities** van personeelsbeschikbaarheid en gerelateerde **personeelseffectieven** die in de context van de aan- of afwezigheid van personeel bestaan. Uit de beschrijving van deze begrippen bleek namelijk een conceptuele complexiteit. Zowel in de praktijk als in de wetenschappelijk literatuur werden verschillende termen gebruikt, die dan nog eens vaak op verschillende manieren ingevuld of gedefinieerd werden. Hieruit leren we niet alleen dat de gehanteerde begrippen helder en ondubbelzinnig gedefinieerd moeten worden, maar ook dat er een duidelijk onderscheid gemaakt dient te worden tussen de verschillende concepten.

Verder bouwend op het voorgaande, is niet alleen de definitie maar ook de **doelstelling** achterliggend aan de monitoring van de verschillende **personeelseffectieven** belangrijk. Waarom volgt men die personeelseffectieven op? Wat wil men hiermee bereiken? Wat meet men precies? En wanneer zijn de resultaten goed of onrustwekkend? In welke mate wil en kan met het beleid afstemmen op de bevindingen inzake de personeelseffectieven? Pas wanneer dergelijke vragen beantwoord worden, wordt het ook effectief nuttig om gericht data te verzamelen en te monitoren. Een hieruit voortvloeiende vervolgvraag; Welk van de personeelseffectieven is uiteindelijk het belangrijkst voor de organisatie? Waar wil men effectief op inzetten? Gezien de vele maatschappelijke evoluties (bv. burn-out), zijn personeelsbeschikbaarheid (in de zin van aanwezigheid) en afwezigheid wellicht het meest interessant. Het zal daarbij ook vooral belangrijk zijn om op zoek te gaan naar een balans tussen het opvolgen van afwezigheden en het ondersteunen van de aanwezige werknemers.

Vanuit de literatuurstudie en gesteund door de resultaten uit de empirische analyse bleek bovendien dat de personeelsbeschikbaarheid potentieel beïnvloed wordt door een ruime set van factoren. Als organisatie kan men dan ook gericht **inspelen op verschillende antecedenten van personeelsbeschikbaarheid**: individuele factoren, jobgerelateerde factoren, factoren in de directe werkomgeving en organisatiebrede factoren. Op basis van een behoeftenanalyse zou men bijvoorbeeld de noden op de werkvloer voor wat betreft deze reeks factoren kunnen identificeren en, waar mogelijk, het beleid hierop afstemmen. Dit zou de personeelsbeschikbaarheid vervolgens ten goede moeten komen. Een voorbeeld is het aspect 'flexibele werkarrangementen', waarbij we zagen dat een goede werk-privébalans kan bijdragen tot een betere prestatiegraad, een hogere jobtevredenheid en een hogere betrokkenheid. De vraag is dan hoe die werk-privébalans best wordt ingevuld. Toch zal men hier geen eenduidig antwoord op vinden, aangezien dit vaak afhankelijk is van persoonlijke voorkeuren en situaties. Ook op basis van de analyse van het huidige beleid zagen we reeds verschillende mogelijkheden. Tot op heden werd bijvoorbeeld nog maar weinig ingezet op aspecten die de relatie tussen collega's bepalen. Algemene *'co-worker*

support', groepscohesie, teamgrootte en onderlinge afhankelijkheid zijn dan mogelijke factoren waarop men kan inspelen. Het lijkt alvast waardevol om deze, en mogelijke andere, pistes te onderzoeken in het kader van toekomstig beleid.

8.3 BEPERKINGEN EN SUGGESTIES VOOR VERDER ONDERZOEK

Bij de interpretatie van de bevindingen uit dit rapport is het belangrijk om rekening te houden met de beperkingen eigen aan onze gehanteerde onderzoeksaanpak. Hieronder bespreken we een aantal van deze uitdagingen en verkennen we tegelijkertijd ook een aantal suggesties voor verder onderzoek.

Gezien het specifieke onderzoeksveld rond personeelsbeschikbaarheid tot op heden erg beperkt bleef (weinig literatuur, en vaak daterend uit de jaren '70), was ons onderzoek en de gehanteerde aanpak over het algemeen **exploratief**. Mogelijk heeft dit ervoor gezorgd dat het onderzoek niet altijd de gewenste diepgang kreeg. Toch is er met dit onderzoek een belangrijke stap gezet in de goede richting. Zowel theoretisch als empirisch hopen we dan ook een bijdrage te hebben geleverd aan het onderzoeksveld.

Een groot deel van dit rapport gaat niet verder dan **beschrijving**. De literatuurstudie, de opbouw van het samenvattende model, de toetsing van het huidige beleid en ook een deel van de empirische analyse zijn veeleer beschrijvend van aard. In de empirische analyse van de secundaire data gaan we daarentegen ook de verklarende toer op. Het zou echter interessant zijn om nog een stapje verder te gaan. Naast de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid, zou men bijvoorbeeld ook naar de implicaties van een hogere/lagere personeelsbeschikbaarheid kunnen kijken. Impliceert een hogere personeelsbeschikbaarheid of -aanwezigheid bijvoorbeeld ook dat men hetzelfde werk met minder werknemers kan uitvoeren? Leidt een hogere personeelsbeschikbaarheid of -aanwezigheid mogelijk ook tot een hogere productiviteit, of net niet? Dergelijke vragen kunnen in toekomstig onderzoek verder worden uitgewerkt en bestudeerd.

Zoals reeds aangegeven in de toelichting van de onderzoeksaanpak, bracht het gebruik van de **secundaire data** ook een aantal uitdagingen met zich mee. Het grootste nadeel van secundaire data is wellicht dat deze verzameld werd met een ander doel voor ogen dan het huidige onderzoek. Het opzet, de inhoud enz. van de initiële dataverzameling is met andere woorden afgestemd op een ander onderzoeksdoel, waardoor toepassing in de context van dit onderzoek, met specifieke begrippen, definities en operationaliseringen, bemoeilijkt werd. Uit de verdere analyse bleek bovendien dat het moeilijk is om duidelijke begrippen te onderscheiden in de Personeelspeiling (alle items laadden op éénzelfde factor[27]). Dit bracht eveneens het probleem van multicollineariteit met zich mee. Door verschillende organisatieveranderingen bleek het uiteindelijk ook niet mogelijk om datasets uit verschillende jaren op een correcte en betrouwbare manier aan elkaar te koppelen (panel data). Ondanks deze problemen hebben we de analyses wel verder uitgevoerd. Op basis van de theoretische argumenten uit de literatuurstudie en gerichte selectie van items voor onze variabelen, bekwamen we vooralsnog heel wat boeiende resultaten.

[27] Cf. eerdere opmerking waarbij een factoranalyse door de Vlaamse overheid en Vlerick Business School resulteerde in 6 factoren.

Naar toekomstig onderzoek toe, lijkt het echter aangeraden om op basis van het samenvattende model een nieuwe, op maat gemaakte survey te ontwikkelen.

Het rapport betreft bovendien een **cross-sectioneel onderzoek**. Ondanks de beschikbaarheid van data uit meerdere jaren, konden we deze niet aan elkaar koppelen. Analyses gebeurden daarom telkens voor elk jaar (2012, 2014 of 2016) afzonderlijk. Een belangrijke beperking van cross-sectionele data is dat we de richting van causaliteit niet kunnen onderzoeken. Hoewel we vertrouwen op degelijke theoretische argumenten om onze resultaten te ondersteunen, kunnen we nog steeds geen causale verbanden maken, omdat de causaliteit ook wel omgekeerd kan zijn. Om dit te voorkomen worden idealiter longitudinale data/paneldata gebruikt, welke in dit geval niet beschikbaar waren. Ook een diepgaand kwalitatief onderzoek (bv. interviews of focusgroepen met werknemers) kan meer informatie opleveren inzake de mechanismen die onderliggend zijn aan de personeelsbeschikbaarheid.

Onze onderzoeksresultaten uit de empirische analyse kunnen mogelijk ook beïnvloed zijn door een **zelfevaluatiebias**. De Personeelspeiling is namelijk gebaseerd op percepties van werknemers over zichzelf, hun eigen job en hun eigen organisatie. Gegeven sociale wenselijkheid, zullen werknemers namelijk gemakkelijk een overdreven positief beeld van zichzelf schetsen. Idealiter worden in dat geval objectieve zaken gemeten. In het geval van een algemene tevredenheidsenquête, zoals de Personeelspeiling, zal dergelijke zelfevaluatiebias echter nooit helemaal weggewerkt kunnen worden. Het is in dat geval belangrijk hiermee rekening te houden bij de interpretatie van de bevindingen.

In dit onderzoek bestuderen we enerzijds het beleid zoals dat beoogd wordt door de Vlaamse overheid (i.e. toetsing huidig welzijnsbeleid) en kijken we naar de percepties en ervaringen van het Vlaamse overheidspersoneel inzake (afgeleiden van) dat beleid (i.e. empirische analyse personeelsbeschikbaarheid). Een belangrijke schakel tussen het beoogde en het gepercipieerde beleid betreft echter de **implementatie** ervan. Het zou met andere woorden ook interessant zijn om in toekomstig onderzoek de implementatie van beleid te bestuderen. Een primaire actor in de implementatie van HR-beleid in het bijzonder is de leidinggevende. Vragen die dan gesteld kunnen worden, zijn dan bijvoorbeeld: In welke mate en op welke manier implementeren leidinggevenden het beleid rond welzijn en personeelsbeschikbaarheid in hun team? Hoe gaan leidinggevenden om met personeelsbeschikbaarheid in hun team? Enz.

Over het algemeen kan toekomstig onderzoek **twee potentiële richtingen** uit gaan. Aan de ene kant, zou onderzoek in dezelfde lijn verbreed kunnen worden naar andere organisaties. Aangezien ons onderzoek beperkt is tot de Vlaamse overheid, zijn er bijvoorbeeld ook weinig mogelijkheden om de resultaten te generaliseren. In de context van de Vlaamse overheid konden natuurlijk wel een aantal conclusies geformuleerd worden. Gegeven onze focus op de Vlaamse overheid, zou het daarom interessant zijn om andere overheidsniveaus te bestuderen (bv. lokale besturen, federale overheid, ...). Ook onderzoek in andere landen of een vergelijking tussen de publieke en de private sector zijn mogelijkheden. Aan de andere kant, zouden toekomstige studies ervoor kunnen kiezen om slechts een paar organisaties meer uitgebreid te onderzoeken (casestudyonderzoek). Een diepte-analyse van (de antecedenten van) personeelsbeschikbaarheid zou zo een meer genuanceerd beeld kunnen schetsen.

9 REFERENTIELIJST

Appelbaum, E. (2013). The Impact of New Forms of Work Organization on Workers. In: Murray, G., Bélanger, J., Giles, A. & Lapointe, P.-A. (Eds.). *Work and Employment in the High Performance Workplace*. Routledge: New York.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.Avey et al., 2006

Baker-McClearn, Greasley, D.K., Dale, J. & Griffith, F. (2010). Absence management and presenteeism: the pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance. *Human Resource Management Journal*. 20(3): 311-328.

Bennett, H. (2002). Employee commitment: the key to absence management in local government? *Leadership & Organization Development Journal*. 23(8): 430-441.

Benson, G. S., Finegold, D. & Mohrman, S. A. (2004). You paid for the skills, now keep them: tuition reimbursement and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*. 47 (3): 315-31.

Bergman, A & Gardiner, J. (2007). Employee availability for work and family: three Swedish case studies. Employee Relations. 29(4): 400-414.

Bernstrøm, V.H. & Kjekshus, L.E. (2012). Leading during change: The effects of leader behavior on sickness absence in a Norwegian health trust. *BMC Public Health*. 12: 799.

Bierla, I., Huver, B. & Richard, S. (2013). New evidence on absenteeism and presenteeism. *The International Journal of Human Resource Management*. 24(7): 1536-1550.

Boyar, S.L., Maertz, C.P. Jr. & Pearson, A.W. (2005). The effects of work–family conflict and family–work conflict on nonattendance behaviors. *Journal of Business Research*. 58: 919-925.

Britt, T.W., Shen, W., Sinclair, R.R., Grossman, M.R. & Klieger, D.M. (2016). How Much Do We Really Know About Employee Resilience? *Industrial and Organizational Psychology*. 9(2): 378-404.Brooke, B.J. Jr. (1986). Beyond the Steers and Rhodes Model of Employee Attendance. *The Academy of Management Review*. 11(2): 345-361.

Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*. 67: 169-198.

Chapman, N.J., Ingersoll-Dayton, B. & Neal, M.B. (1994). Balancing the multiple roles of work and caregiving for children, adults, and elders. In Keita, G.P. & Hurrell, J.J., Jr. (Eds.). *Job stress in a changing workforce: Investigating gender, diversity, and family issues*. Washington, DC, US: American Psychological Association. pp. 283-300.

Chen, C.P. (2008). Coping with work and family role conflict: Career counselling considerations for women. In: Athanasou, J.A. & Van Esbroeck, R. (Eds.) *International Handbook of Career Guidance*. Springer Science + Business Media B.V. pp. 443-460.

Chiaburu, D.S., & Harrison, D.A. (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*. 93(5): 1082-1103.

Dalton, D.R. & Mesch, D.J. (1990). The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover. *Administrative Science Quarterly*. 35(2): 370-387.

Dalton,D.R. & Perry, J.L. (1981). Absenteeism and the collective bargaining agreement: An empirical test. *Academy of Management Journal*. 24(2): 425-431.

Darr, W. & Johns, G. (2008). Work Strain, Health, and Absenteeism: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*. 13(4): 293-318.

Davidson, T., De Hauw, S., Buyens, D., Verheyen, W., Vloebergh, E. & Loose, M. (2016). *Naar Duurzame, Inclusieve en Slimme Loopbanen en Organisaties. Een nieuw HR-beleidskader voor de Vlaamse overheid*. Zie ook: https://overheid.vlaanderen.be/hr-beleid#HR-beleidskader

Deci, E. L., Connell, J. P. and Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*. 74(4): 580-90.

Dhaini, S., Zúñiga, F., Ausserhofer, D., Simon, M., Kunz, R., De Geest, S. & Schwendimann, R. (2016). Absenteeism and Presenteeism among Care Workers in Swiss Nursing Homes and Their Association with Psychosocial Work Environment: A Multi-Site Cross-Sectional Study. *Gerontology*. 62: 386-395.

Dionni, G. & Dostie, B. (2007). New evidence on the determinants of absenteeism using linked employer-employee data. *Industrial and Labor Relations Review*. 61(1): 108-120.

Drago, R. & Wooden, M. (1992). The Determinants of Labor Absence: Economic Factors and Workgroup Norms Across Countries. *Industrial and Labor Relations Review*. 45(4): 764-778.

Dwyer, D.J. & Ganster, D.C. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 12(7): 595-608.

Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*. 12(3): 138-157.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*. 87(3): 565-573.

Erickson, R.J., Nichols, L. & Ritter, C. (2000). Family Influences on Absenteeism: Testing an Expanded Process Model. *Journal of Vocational Behavior* 57: 246-272.

European Commission (2002) *New Forms of Work Organisation: The Obstacles to Wider Diffusion – Final report*. European Commission, DG Employment and Social Affairs.

Farrell, D. & Stamm, C.L. (1988). Meta-Analysis of the Correlates of Employee Absence. *Human Relations*. 41(3): 211-227.

Frayne, C.A. & Latham, G.P. (1987). Application of Social Learning Theory to Employee Self-Management of Attendance. *Journal of Applied Psychology*. 72(3): 387-392.

Gellatly, I.R. (1995). Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of a Causal Model. *Journal of Organizational Behavior*.16(5): 469-485.

Gellatly, I.R. & Luchak, A.A. (1998). Personal and Organizational Determinants of Perceived Absence Norms. *Human Relations*. 51(8): 1085-1102.

Geurts, S.A. (1994). Absenteeism from a social psychological perspective. Nijmegen, the Netherlands: druk Quickprint.

Goedhard, R.G. & Goedhard, W.J.A. (2005). Work ability and perceived work stress. *International Congress Series 1280*. pp. 79-83.

Hackett, R.D. & Guion, R.M. (1985). A Reevaluation of the Absenteeism-Job Satisfaction Relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 35: 340-381.

Harrison, D.A. & Martocchio, J.J. (1998). Time for Absenteeism: A 20-Year Review of Origins, Offshoots, and Outcomes. *Journal of Management*. 24(3): 305-350.

Henrekson, M. & Persson, M. (2004). The Effects on Sick Leave of Changes in the Sickness Insurance System. *Journal of Labor Economics*. 22(1): 87-113.

Hirschfeld, R.R., Schmitt, L.P. & Bedeain, A.G. (2002). Job-content perceptions, performance-reward expectancies, and absenteeism among low-wage public-sector clerical employees. *Journal of Business and Psychology*. 16(4): 553-564.Ichino, A. & Riphahn, R.T. (2004). *Absenteeism and Employment Protection: Three Case Studies*. Report prepared for the conference organised by the Economic Council of Sweden on "Sickness absence: Diagnoses and cures", Stockholm, October 20, 2003

Ichino, A. & Riphahn, R.T. (2005). The Effect of Employment Protection on Worker Effort: Absenteeism during and after Probation. *Journal of the European Economic Association*. 3(1): 120-143.

Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*. 31(4): 519-542.

Johns, G. & Nicholson, N. (1982). The meanings of absence: New strategies for theory and research. In Staw, B.M. & Cummings, L.L. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. (Vol 4). Greenwich, CT: JAI Press.

Jones, S. (1987). Organisational Politics - Only the Darker Side? *Management Education and Development*. 18(2): 116-128.

Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J.A. & Bambra, C. (2010). Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing (Review). *Cochrane Database of Systematic Reviews*. Issue 2.

Kaiser, C.P. (1998). What Do We Know About Employee Absence Behavior? An Interdisciplinary Interpretation. *Journal of Socio-Economics*. 27(1): 79-96.

Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity.* New York: John Wiley & Sons Inc.

Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly.* 24: 285-306.

Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*. 63(1): 83-106.

Kim, J.S. & Campagna, A.F. (1981). Effects of Flexitime on Employee Attendance and Performance: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*. 24(4): 729-741.

Lankau, M.J., Carlson, D.S. & Nielson, T.R. (2006). The mediating influence of role stressors in the relationship between mentoring and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*. 68(2): 308-22.

Latham, G.P. & Pursell, E.D. (1975). Measuring Absenteeism from the Opposite Side of the Coin. *Journal of Applied Psychology*. 60(3): 369-371.

Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital*. Oxford, UK: Oxford University Press.

March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Oxford, England: John Wiley.

Marcus, P.M. & Smith, C.M. (1985). Absenteeism in an Organizational Context. *Work and Occupations*. 12(3): 251-268.

Markham, S.E., Scott, K.D. & McKee, G.H. (2002). Recognizing Good Attendance: A Longitudinal, Quasi-experimental Field Study. *Personnel Psychology*. 55: 639-660.

Muchinsky, P.M. (1977). Employee Absenteeism: A Review of the Literature. *Journal of Vocational Behavior.* 10: 316-340.

Nicholson, N. & Johns, G. (1985). The Absence Culture and the Psychological Contract—Who's in Control of Absence? *Academy of Management Review*. 10(3): 397-407.

Nilsson, M. (2005). *Differences and similarities in work absence behavior - Empirical evidence from micro data*. Thesis for the degree of Doctor of Philosophy, Växjö University, Sweden. Växjö University Press.

Peretz, H., Levi, A. & Fried, Y. (2015). Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*. 26(6): 875-903.

Pfeifer, C. (2010). Impact of wages and job levels on worker absenteeism. I*nternational Journal of Manpower*. 31(1): 59-72.

Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*. 80(2): 151-176.

Russell, H., O'Connell, P.J. & McGinnity, F. (2009). The Impact of Flexible Working Arrangements on Work–life Conflict and Work Pressure in Ireland. *Gender, Work and Organization*. 16(1): 73-97.

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.

Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P. & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*. 36 (4): 837-867.

Shumaker, S.A. & Brownell, A. (1984). Toward a Theory of Social Support: Closing Conceptual Gaps. *Journal of Social Issues*. 40(4): 11-36.

Scott, D., Markham, S.E. & Taylor, G.S. (1987). Employee attendance: good policy makes good sense. Discipline is the cornerstone to a successful attendance-control program. *Personnel Administrator*. December 1987: 98-106.

Sowmya, K.R. & Panchanatham, N. (2013). Organisational Politics – Behavioural Intention of Bank Employees. *The Journal of Commerce*. 3(1): 8-21.

Sijtsma, K. (2009). On the Use, the Misuse, and the Very Limited Usefulness of Cronbach's Alpha. *Psychometrika*. 74(1): 107-120.

Steers, R.M. & Rhodes, S.R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*. 63(4: 391-407.

Van der Klink, J.J.L., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Van der Wilt, G.J., Zijlstra, F.R.H., Brouwer, S. & Bültmann, U. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. Rapport in opdracht van ZonMw ten behoeve van het programma Participatie en Gezondheid. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Van Dousselaere, J. (2017). *Het ziekteverzuim bij de Vlaamse overheid 2016*. [intern rapport] Agentschap Overheidspersoneel. 14p.

Verlinden, H. (2017). *Absenteïsme in 2016.* [white paper] Securex. 49p.

Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. & Chen, Z.X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal*. 48(3): 420-432.

Watson, C.J. (1981). An Evaluation of Some Aspects of the Steers and Rhodes Model of Employee Attendance. *Journal of Applied Psychology*. 66(3): 385-389.

Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*. 40(1): 82-111.

Westerlund, H., Nyberg, A., Bernin, P., Hyde, M., Oxenstierna, G., Jäppinen, P., Väänänen, A. & Theorell, T. (2010). Managerial leadership is associated with employee stress, health, and sickness absence independently of the demand-control-support model. *Work*. 37(1): 71-79.

Whitston, C. & Edwards, P.K. (1990). Managing absence in an NHS hospital. *Industrial Relations Journal*. 21(4): 287-297.

Zhou, J. & George, J.M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*. 44(4): 682-696.