

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**

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 45 bus 3606 - 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.



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

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 'Arbeitsorganisatie 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 gespecificeerde antecedenten van personeelsbeschikbaarheid percipiëren. Tot slot bestaat het opzet erin om verbanden te leggen tussen

DANKWOORD

In het bijzonder willen we de leden van de begeleidende werkgroep bedanken, met name Karolien Van Dorpe, Miet Vandersteegen, Wim Verheyen, Jessy Van Douselaere 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 geïnspireerd¹. 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 organisatie². 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 houden³. 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 afwezig" – 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>

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 onderzoeks aanpak 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 absentisme 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

////////////////////////////////////

De twee ratio's en de prestatiegraad zijn daarbij afgeleid 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 bevraging⁵ 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 items⁶). 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 <i>(originele dataset Personeelspeiling)</i>	N individuele observaties <i>(na ‘data processing’ Personeelspeiling)</i>	N entiteiten <i>(samengevoegd met personeelseffectieven)</i>
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.

////////////////////////////////////

uiteindelijk geïntegreerde dataset weinig waarde hebben. Door het geringe aantal 'observaties', nl. de 12 resterende beleidsdomeinen⁸, 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 operationalisering, 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 laden⁹. 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 correleren¹⁰. 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.

////////////////////////////////////

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 éénvoudig 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 verlov 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.



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 absenteeïsme. Frequent presenteïsme kan namelijk gelinkt worden aan een daaropvolgende langdurige afwezigheid (absenteeïsme) (Dhaini et al., 2016). Presenteïsme is dan ook een fenomeen dat vaak bezorgheden oproept (Baker-McClelearn 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-McClelearn et al., 2010; Johns, 2010).

Vergeleken met absenteeïsme 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-McClelearn et al., 2010; Johns, 2010).

3.2.3 Personeelsbeschikbaarheid

Naast absenteeïsme 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 absentisme. Volgens Smulders (1980) is het zelfs “bijna onmogelijk” om personeelsaanwezigheid of -beschikbaarheid even sterk te ontwikkelen als absentisme. 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’ absentisme bijvoorbeeld. Ook in de rapportering en het beleid van organisaties ligt de focus veelal op (het reduceren van) absentisme. In plaats van eenzijdig te focussen op absentisme, 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-McClellan 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 absentisme, 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 absentisme, 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 absentisme, presenteïsme en de algehele aan- of afwezigheid van personeel in een organisatiecontext.

//

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 stevast 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;

//

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 continuïms 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 absentieïsme 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 afwezigheidsgraad (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.

Verschuillende 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.

//

4.5.2 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 werknemers¹¹.

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 absentieïsme 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 absentieïsme 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 absentieïsme. 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 of 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 bereiken. 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 absentisme 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 absentisme, 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 & Byosiëre, 1992 both in Darr & Johns, 2008). De algemene hypothese bestaat erin dat werknemers zullen wegvlugten 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 absentieïsme 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 uitvoeren 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.

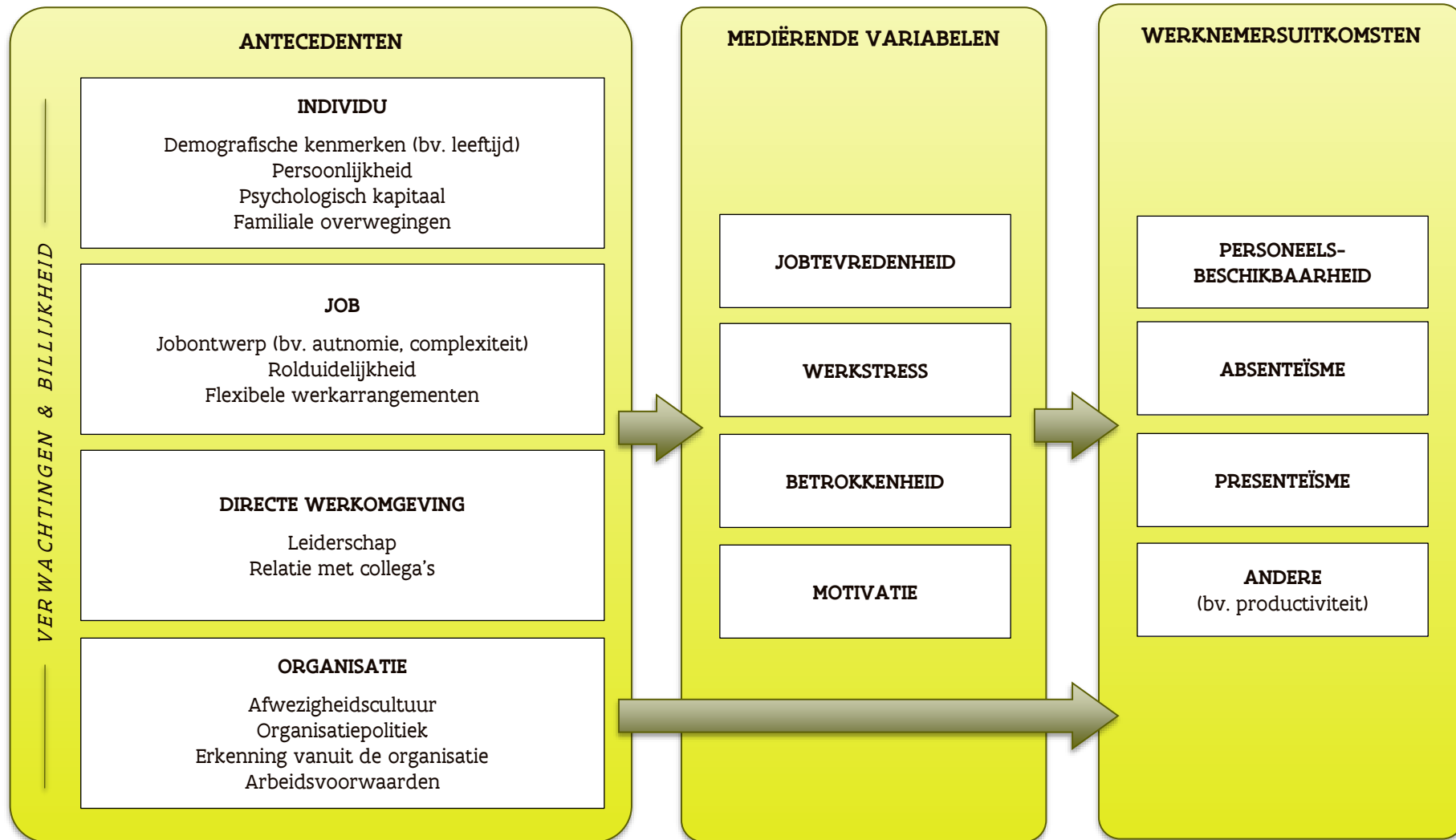
Als **antecedenten** onderscheiden we achtereenvolgens individuele factoren, jobgerelateerde factoren, factoren in de directe werkomgeving en organisatiebrede factoren. Niet alleen de percepties m.b.t. deze verschillende antecedenten, maar ook diens overeenstemming met de verwachtingen van de werknemer 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



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 leider¹² 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 veelzijdig: 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 leidinggevendenden, 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 leidinggevendenden 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

////////////////////////////////////

7 EMPIRISCHE ANALYSE: PERSONEELSBSCHIKBAARHEID 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 beleidsdomein¹³. 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 personeelsaantal¹⁴ 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 staatsvormingen. In 2015 alleen kwamen er bijvoorbeeld 3.189 personeelsleden bij omwille van deze reden¹⁵.

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 staatsvormingen 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 onderzoeksopzet, 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>

Tabel 6 toont de evolutie in personeelsbeschikbaarheid¹⁷ 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

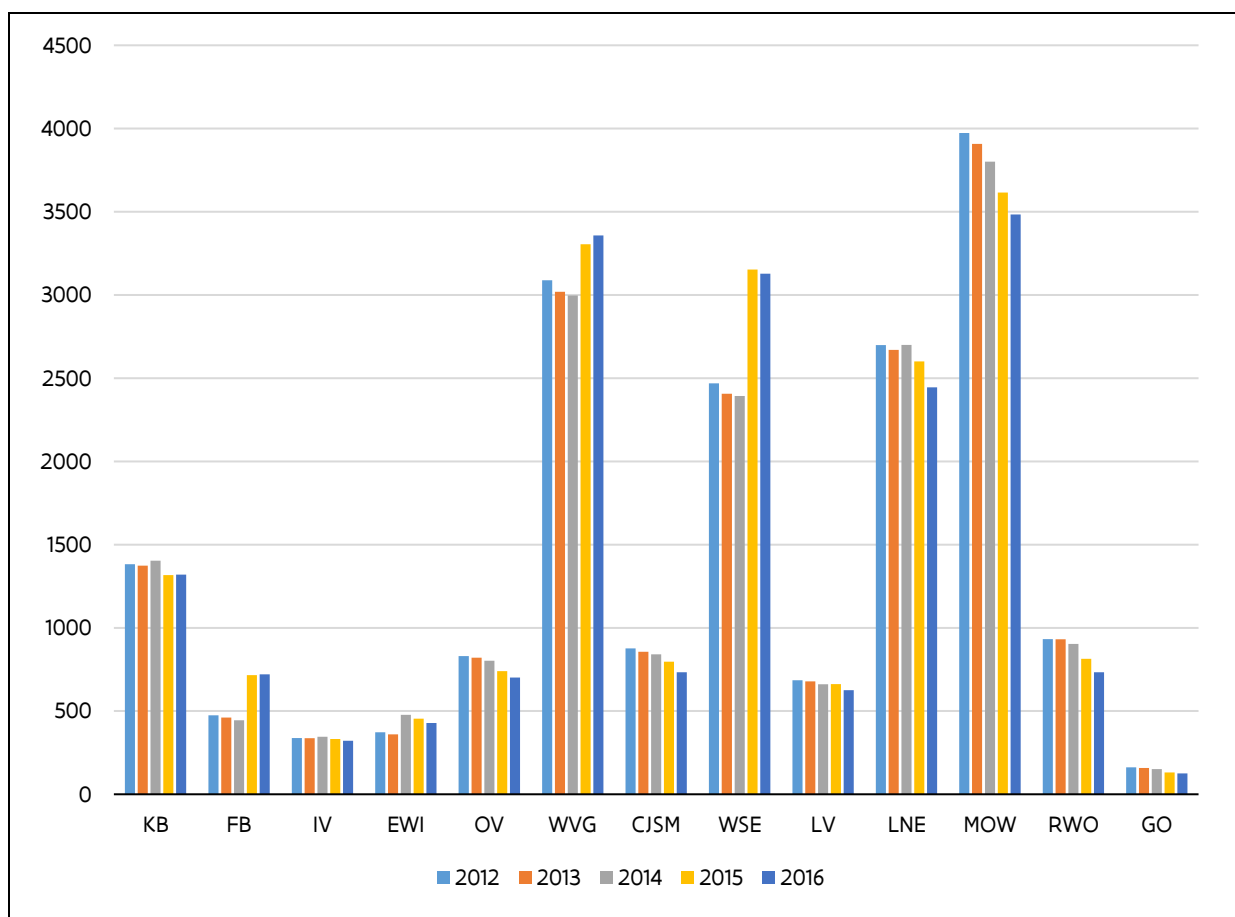
////////////////////////////////////

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 bijzonderheden 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

$$\text{Beschikbaarheidsratio} = \frac{\text{personeelsbeschikbaarheid over jaar}}{\text{personeelsaantal op 31/12/jaar}}$$

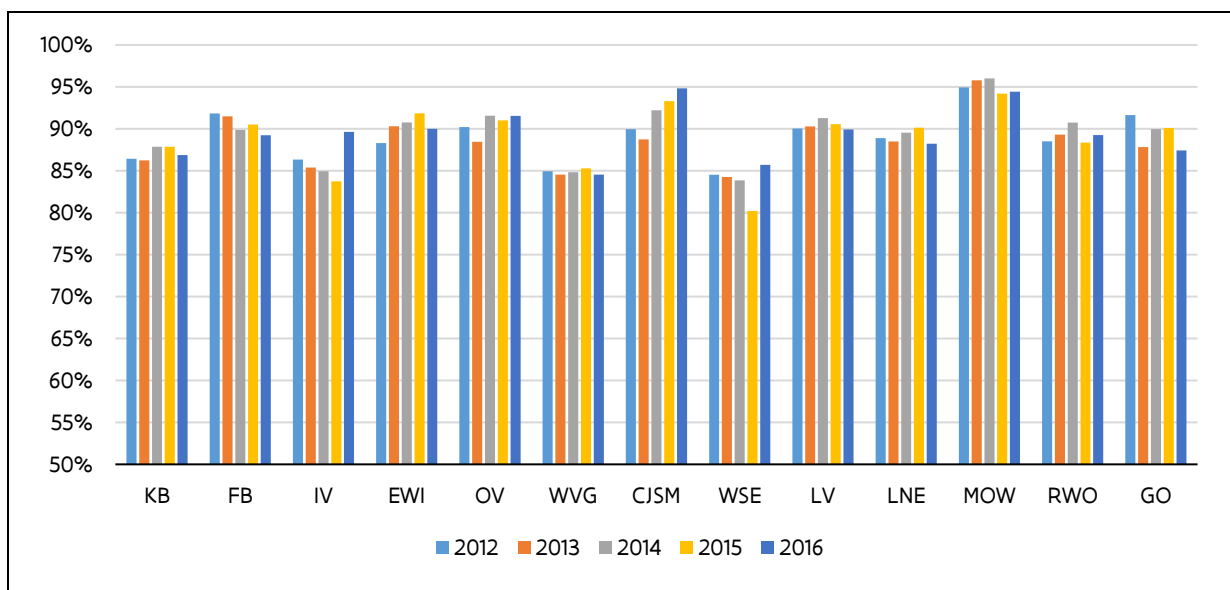
////////////////////////////////////

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

$$\text{Aanwezigheidsratio} = \frac{\text{personeelsaanwezigheid over jaar}}{\text{personeelsaantal op 31/12/jaar}}$$

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

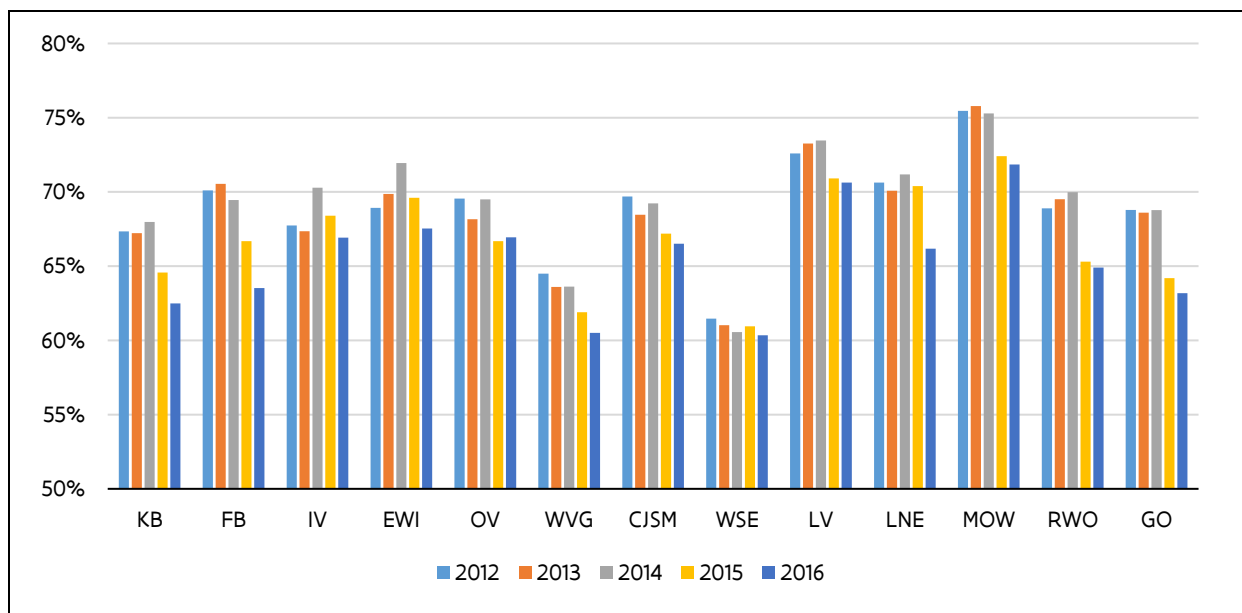
////////////////////////////////////

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

$$\text{Prestatiegraad} = \frac{\text{personeelsaanwezigheid over jaar}}{\text{personeelsbeschikbaarheid over jaar}}$$

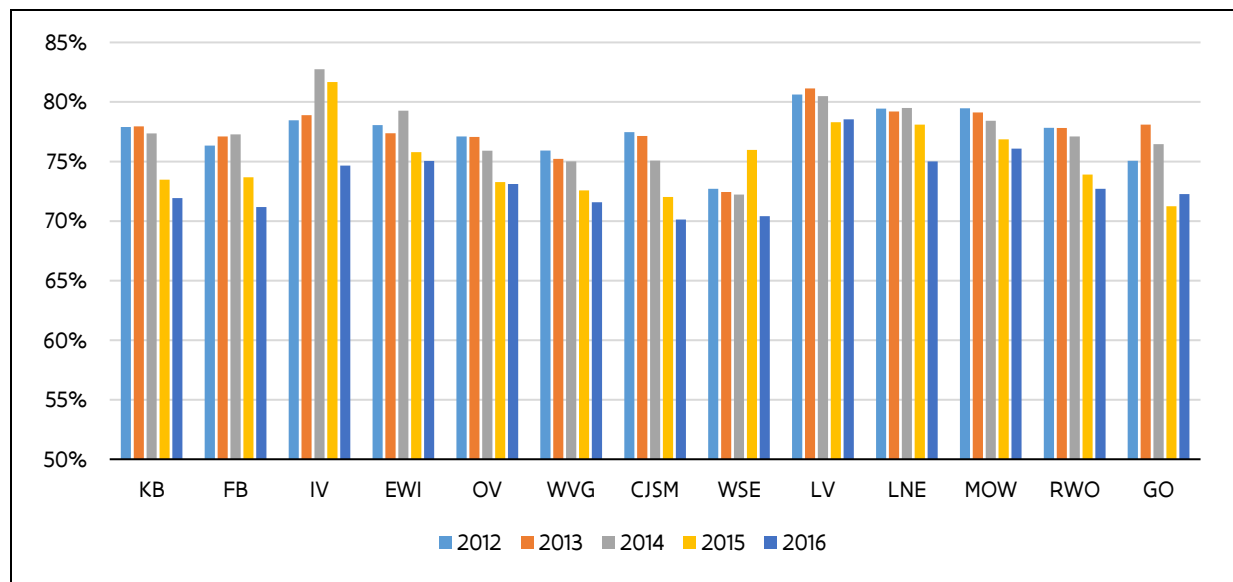
Een laatste personeelsratio betreft de prestatiegraad, een verhouding tussen de personeelsaanwezigheid en de personeelsbeschikbaarheid. In lijn met de aanwezigheidsratio kent de prestatiegraad een daling in de laatste twee jaren. In 2016 bedroeg de prestatiegraad voor de Vlaamse overheid 72,4% (Tabel 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 score¹⁸, 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.

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 $\alpha > 0,8$). 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	-	-	
<i>Cronbach's α</i>	<i>0.8265</i>		<i>0.8514</i>		-		

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. Vergeliken met 2012 zien we in 2016 echter wel een lichte daling wat betreft

//

van de berekende index toont aan dat er een goede interne consistentie bestaat tussen de verschillende leiderschapitems (>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	
<i>Cronbach's α</i>	<i>0.8729</i>		<i>0.8478</i>		<i>0.8521</i>		

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 ($\pm 4,2$). Ondanks iets lagere gemiddelden, worden de samenwerking ($\pm 3,9$) en de werksfeer ($\pm 3,7$) 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	
<i>Cronbach's α</i>	<i>0.8818</i>		<i>0.8381</i>		<i>0.9059</i>		

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 ($\pm 4,2$). 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 ($\pm 3,6$). 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 $\alpha > 0,9$). 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).

//

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

<i>Categorie</i>	<i>Variabele</i>	2012	2014	2016
<i>Individu</i>	Psychologisch kapitaal	4.014	4.067	3.962
<i>Jobgerelateerd</i>	Jobontwerp	3.333	3.330	3.395
	Rolduidelijkheid	4.032	4.044	3.799
	Flexibele werkarrangementen	4.242	4.234	4.076
<i>Directe werkomgeving</i>	Leiderschap	3.855	3.904	3.771
	Relatie met collega's	3.965	4.011	3.946
<i>Organisatiebreed</i>	Erkenning vanuit de organisatie	4.266	4.298	4.209
	Arbeidsvoorwaarden	3.640	3.659	3.348
<i>Mediërend</i>	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 variabelen.

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 worden²⁰.

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.

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.



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															
<i>R</i> 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
<i>Adjusted R</i> 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.

////////////////////////////////////

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.

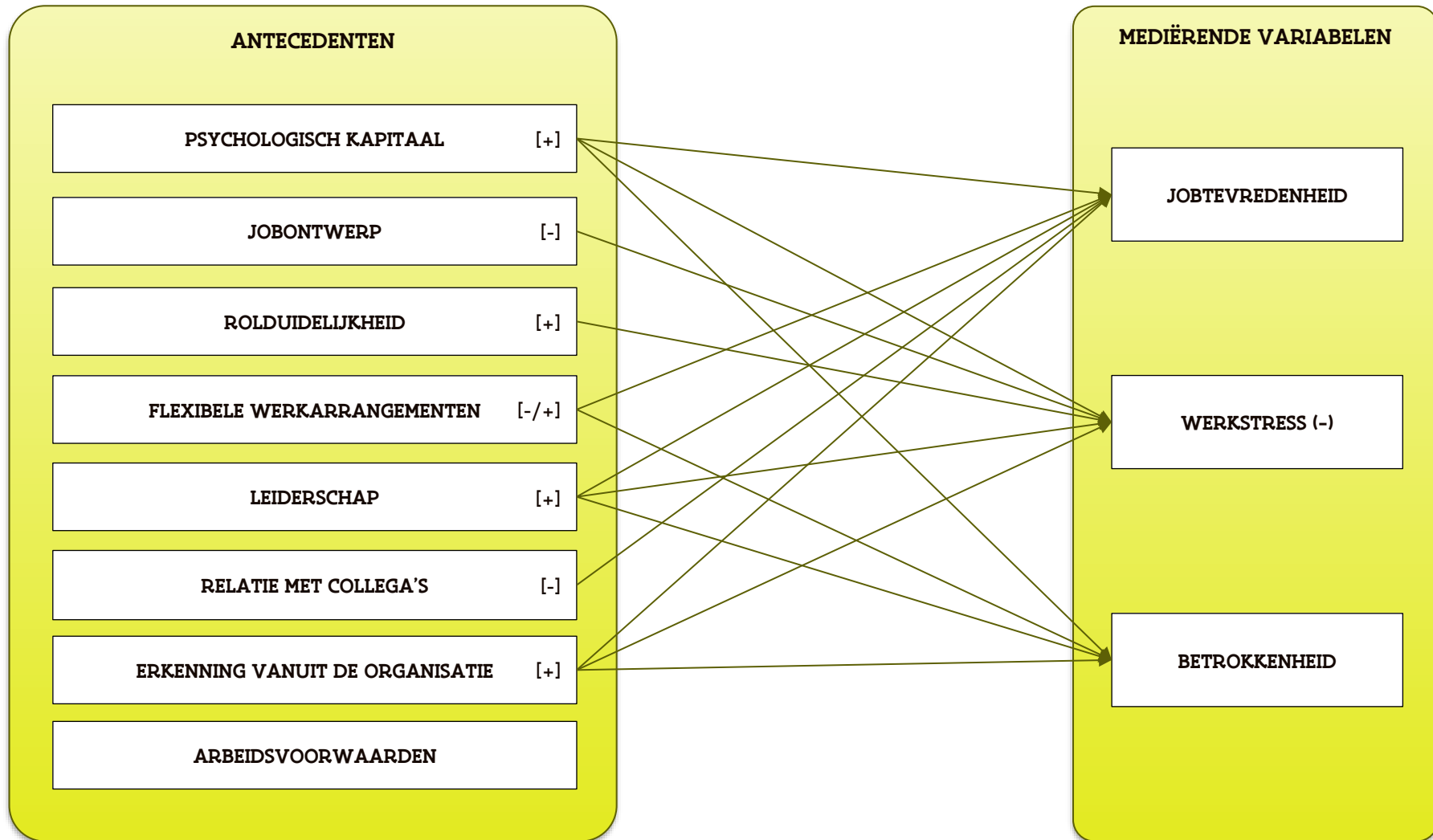
7.3.3 Significante verbanden in het samenvattende model

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 9: Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid – indirecte verbanden



Het personeelsaantal en de personeelsbeschikbaarheid stegen aanzienlijk vanaf 2015, voornamelijk omwille van een uitbreiding van het toepassingsgebied en staatsvormingen. 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 absentisme kent (van 6,37 % in 2008 naar 7,54 % in 2016²⁴), 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 stevast 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.

////////////////////////////////////

- 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., Stinglhamer, 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.

////////////////////////////////////

