

This item is the archived peer-reviewed author-version of:

Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid : een analysekader toegepast binnen de Vlaamse overheid

Reference:

Op de Beeck Sophie, Hondeghem Annie.- Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid : een analysekader toegepast binnen de Vlaamse overheid
Vlaams tijdschrift voor overheidsmanagement / Vlaams Instituut voor Overheidsmanagement- ISSN 1373-0509 - 1(2019), p. 37-56

To cite this reference: <https://hdl.handle.net/10067/1691550151162165141>

Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid: een analysekader toegepast binnen de Vlaamse overheid

Sophie Op de Beeck & Annie Hondeghem, KU Leuven

Abstract

De toegenomen aandacht voor de duurzame inzetbaarheid en het welzijn van werknemers vestigt tegelijkertijd ook de aandacht op het groeiende en chronische probleem van personeelsafwezigheid. Heel wat organisaties, zo ook de Vlaamse overheid, zetten daarom in op programma's om de aan- en afwezigheid van personeel te monitoren en het welzijn van het personeel te ondersteunen. De focus van dit artikel ligt zodoende op het concept van personeelsbeschikbaarheid, en de manier waarop deze personeelsbeschikbaarheid effectief beheerd kan worden. Op basis van een literatuuronderzoek ontwikkelden we daarom een analysekader waarin personeelsbeschikbaarheid een functie is van diverse organisationele factoren. Een verkennende analyse van personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid benadrukt de complexiteit en het belang van de thematiek in het streven naar welzijn in de organisatie. De toepassing van het analysekader duidt daarbij voornamelijk op het belang van jobontwerp en leiderschap in het stimuleren van personeelsbeschikbaarheid. Aansluitend bij de bevindingen formuleren we ook enkele praktische implicaties.

1. Inleiding

In tijden van besparingen, als er 'meer met minder' moet gebeuren, is het essentieel dat er aandacht besteed wordt aan een duurzame inzetbaarheid van de huidige medewerkers. Ook veranderingen in de bredere arbeidsmarkt, zoals noodgedwongen reorganisaties, nieuwe loopbaanpatronen en een vergrijzende samenleving, hebben de interesse in de inzetbaarheid van werknemers geïnspireerd. Daarenboven benadrukt de groeiende problematiek van burn-out de urgentie voor organisaties om in te grijpen. In die zin kan duurzame inzetbaarheid een belangrijke rol spelen, aangezien het medewerkers ook op een productieve, gemotiveerde en betrokken manier aan het werk zou houden. Met een duurzaam personeelsbeleid, waarin het welzijn van de werknemers vooropstaat (permanente ontwikkeling, gelijke kansen, flexibiliteit, mobiliteit) en tegelijkertijd toegevoegde waarde gecreëerd wordt voor de organisatie (cf. *'balanced approach'* – Boselie, 2010), investeert een overheid dan ook in de algehele wendbaarheid en performantie van de organisatie.

Voor vele organisaties stelt er zich echter een groeiend en chronisch probleem in de afwezigheid van personeel (Bennett, 2002; Scott et al., 1987). 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.

Zowel in de praktijk als in bestaand onderzoek (bv. Baker-McCleary et al., 2010; Schaufeli et al., 2009) wordt in deze context echter nog vaak de nadruk gelegd op concepten zoals absentieïsme en ziekteverzuim, die een eerder negatieve en controlerende bijklank hebben en uiteindelijk slechts een deel van de lading dekken. Een eenzijdige focus op absentieïsme, zonder ook aandacht te hebben voor zij die wel aanwezig zijn op de werkplek, zal de organisationele of individuele efficiëntie of effectiviteit wellicht niet verbeteren. Daarom is het belangrijk op zoek te gaan naar een balans tussen het opvolgen van afwezigheden en het ondersteunen van de aanwezige werknemers (Grinyer & Singleton, 2000 in Baker-McCleary et al., 2010). Er zijn daarom ook auteurs die de aandacht verschuiven naar de beschikbaarheid van personeel (bv. Dwyer & Ganster, 1991; Markham et al., 2002; Smulders, 1980), al blijft onderzoek rond dit concept erg beperkt. Door in dit artikel te focussen op het begrip 'beschikbaarheid' willen we dan ook een belangrijke bijdrage leveren aan niet alleen het onderzoeksveld, maar ook aan de praktijk.

In dit artikel is het de bedoeling om (1) een beter inzicht te krijgen in personeelsbeschikbaarheid als concept, (2) evenals de potentiële voorspellers (antecedenten) van personeelsbeschikbaarheid. Bovendien trachten we (3) een analysekader voor personeelsbeschikbaarheid uit te werken. Tot slot maken we de stap naar het praktijkveld waar we (4) een verkennende analyse maken van de personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid. De leidende onderzoeksvraag is als volgt: hoe kan de aan- en afwezigheid van personeel, of beschikbaarheid in het algemeen, op een effectieve manier beheerd en voorspeld worden? Het vervolg van dit artikel wordt opgebouwd in lijn met de vier doelstellingen hierboven. Tot slot ronden we dit artikel af met een algemeen besluit.

2. Aan- en afwezigheid: Conceptuele complexiteit

In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende termen gebruikt om de aan- of afwezigheid van personeel op de werkvloer te beschrijven. Daarenboven wordt eenzelfde concept vaak op verschillende manieren ingevuld of gedefinieerd. In eerste instantie willen we daarom inzicht verschaffen in (het onderscheid tussen) enkele veelvoorkomende concepten: absentieïsme, presenteïsme en personeelsbeschikbaarheid.

2.1. Absentieïsme of afwezigheid

De literatuur omtrent de aan- of afwezigheid van personeel is voor een groot deel gecentreerd rond het concept '**absentieïsme**'. De term absentieïsme wordt doorheen het onderzoeksdomein echter op uiteenlopende manieren gedefinieerd en geoperationaliseerd. Zo houden bepaalde auteurs de betekenis van absentieïsme bijvoorbeeld erg breed (bv. een type van '*withdrawal behaviors*'; Peretz et al., 2015), terwijl anderen het absentieïsme concept verder opsplitsen in verschillende categorieën of sub-concepten (bv. vrijwillig versus onvrijwillig absentieïsme; Avey et al., 2006). Avey en collega's (2006: 43) geven een heldere omschrijving van het concept: "*[absenteeism is] generally defined as behavior related to not attending work for all or part of a given time period [and] can occur for a number of different reasons including sick leave, vacation, family medical leave, elder and child care, maternal/paternal leave, occupational deviance, bereavement, military duty, jury duty and/or other related activities/situations*".

Naast de definiëring van 'absentieïsme' wordt in het onderzoeksdomein ook bijzondere aandacht geschonken aan de operationalisering of meettechniek die gehanteerd wordt. Doorgaans gaat men

uit van het aantal dagen afwezigheid van een werknemer, maar daarnaast hanteert men ook een verdere opsplitsing volgens verschillende categorieën, zoals duurtijd versus frequentie van de afwezigheid en vrijwillige versus onvrijwillige afwezigheid. Deze categorieën leveren elk ook specifieke inzichten op. De totale duur van de afwezigheid wordt bijvoorbeeld geassocieerd met gezondheidsgerelateerde oorzaken, terwijl de frequentie van afwezigheid een indicatie zou zijn van wilskracht, motivatie en effectiviteit (Farrell & Stamm, 1988; Watson, 1981). Het engagement van de werknemer tracht men ook af te leiden uit wat men *'attitudinal absence'* noemt, waarmee men doelt op het aantal afwezigheden van één of twee dagen (Darr & Johns, 2008). Vrijwillige afwezigheden, omwille van persoonlijke redenen of zonder excuus, worden beschouwd als *'vermijdbaar'* en vatbaar voor wijzigingen waardoor ze ook het onderwerp vormen voor pogingen vanuit de organisatie om absentieïsme te verminderen (Avey et al., 2006; Brooke, 1986; Hackett & Guion, 1985). Onvrijwillige afwezigheid, zoals bij ernstige fysieke of psychische ziekte, beschouwt menechter vaak als onvermijdelijk en wordt door organisaties veelal als legitiem beschouwd. In organisationeel beleid rond afwezigheid, worden onvrijwillige afwezigheden dan ook nog vaak over het hoofd gezien en nemen organisaties nog te weinig een proactieve houding aan in het stimuleren van het welzijn van de medewerker (Avey et al., 2006).

2.2. *Presenteïsme*

Een ander, meer recent deel van het onderzoeksveld m.b.t. de aan- of afwezigheid van personeel focust op het concept **'presenteïsme'**. Ondanks verschillende definiëringen doorheen de decennia, 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 absentieïsme. Frequent presenteïsme kan namelijk gelinkt worden aan een daaropvolgende langdurige afwezigheid (absentieïsme) (Dhaini et al., 2016). Presenteïsme is dan ook een fenomeen dat vaak bezorgdheden oproept (Baker-McCleary 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-McCleary et al., 2010; Johns, 2010). Vergeleken met absentieïsme 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-McCleary et al., 2010; Johns, 2010).

2.3. *Personeelsbeschikbaarheid*

Naast absentieïsme en presenteïsme wordt in de literatuur omtrent de aan- of afwezigheid van personeel ook melding gemaakt van het concept **'personeelsbeschikbaarheid'**. Doorgaans verwijst men hiermee naar de aanwezigheid van de werknemers op het werk (Steers & Rhodes, 1978).

De literatuur omtrent personeelsbeschikbaarheid is verder echter zeer beperkt vergeleken met bijvoorbeeld de literatuur rond absentisme. Men kan dan ook de vraag stellen 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. Toch zijn er voldoende argumenten om de focus te verschuiven naar personeelsbeschikbaarheid. Zo is het immers belangrijk om ook aandacht te hebben voor die medewerkers die wel aan het werk zijn (en mogelijk onvoldoende presteren) en ervoor zorgen dat zij in staat zijn hun werk op een adequate manier uit te voeren (Baker-McClearn et al., 2010). Vanuit het standpunt van psychologen zou de klemtoon op aanwezigheid ook logischer zijn, aangezien zij interesse hebben in het eigenlijke gedrag van personen, in plaats van de afwezigheid van gedrag (Latham & Pursell, 1975). De registratie van de aanwezigheden zou ook meer betrouwbaar en minder ambigu zijn dan het meten van afwezigheid (Frayne & Latham, 1987). Daarenboven liggen beide begrippen, personeelsbeschikbaarheid en absentisme, en vaak ook hun gerelateerde oorzaken en gevolgen veelal in dezelfde lijn, zij het in tegengestelde richting (Smulders, 1980).

2.4. Nood aan conceptuele duidelijkheid

Uit bovenstaande discussie kan men alvast afleiden dat er een duidelijk onderscheid gemaakt dient te worden tussen concepten zoals absentisme, presenteïsme en personeelsbeschikbaarheid. Eén van de belangrijkste kritieken op de literatuur rond aan- of afwezigheid van personeel betreft dan ook de slechte en inconsistente definiëring van concepten. In het geval van absentisme wijst men bovendien op de zwakke of ambigue operationalisering van het concept. Voor presenteïsme of personeelsbeschikbaarheid is de discussie over operationalisering dan weer (nog) niet aan de orde. Veel van de tegenstrijdige bevindingen in het onderzoeksdomein zouden dan ook gedeeltelijk toe te schrijven zijn aan de verwarring in de definities van deze concepten (Muchinsky, 1977; Avey et al., 2006). Tegelijkertijd bestaat er een duidelijk verband tussen de verschillende begrippen. In een organisatiecontext zijn ze daarom ook vaak niet los van elkaar te beschouwen.

Door de nood aan conceptuele duidelijkheid heeft onderzoek naar de betekenis (en operationalisering) van deze concepten beslist aan belang gewonnen. Dit betekent echter ook dat de meeste studies in het domein zich beperken tot het meten van de omvang van de aan- en afwezigheid van het personeel (Baker-McClearn et al., 2010). Een stapje verder gaat het onderzoek naar de factoren die verband houden met de beslissing van de werknemer tot aan- of afwezigheid. Literatuur en cumulatieve kennis hieromtrent zijn echter beperkt (Dionni & Dostie, 2007; Kaiser, 1998). Het is daarom nodig om nader te kijken naar het brede scala aan antecedenten van aan- of afwezigheid. Inzichten m.b.t. dergelijke factoren leveren immers waardevolle informatie op voor het organisatie- en HR-beleid en eventuele specifieke maatregelen die hierop kunnen worden afgestemd (bv. integreren in selectieprocessen, ontwikkelingsprogramma's, enz.) (Avey et al., 2006).

3. De antecedenten van personeelsbeschikbaarheid toegelicht

De aan- of afwezigheid van personeel, i.e. personeelsbeschikbaarheid, wordt potentieel beïnvloed door een ruime set van variabelen. Verschillende onderzoekers hebben dan ook getracht deze variabelen of factoren te groeperen. In dit artikel volgen we de categorisering van Porter en Steers (1978). Zij vatten de verscheidenheid aan mogelijke 'interne' factoren gelinkt aan de aan- of

afwezigheid van personeel in vier categorieën: individuele factoren, jobgerelateerde factoren, factoren in de directe werkomgeving en organisatiebrede factoren. Hoewel we het belang van 'externe' factoren zeker niet willen ontkennen, bestuderen we binnen de scope van dit onderzoek eveneens in lijn met Porter en Steers (1973) dus alleen 'interne' antecedenten van personeelsbeschikbaarheid die gerelateerd zijn aan de interactie tussen een individu en diens werksituatie. 'Externe' factoren, zoals economische omstandigheden en andere oorzaken van afwezigheid (bv. ziekte), werden bijgevolg niet opgenomen. In het vervolg van dit deel worden onder de vier categorieën verschillende factoren toegelicht en de manier waarop deze antecedenten de personeelsbeschikbaarheid in een organisatiecontext mogelijk beïnvloeden.

3.1. *Individuele factoren*

Hieronder beschouwen we achtereenvolgens vier individuele aspecten: demografische kenmerken, persoonlijkheid, psychologisch kapitaal en familiale overwegingen.

Demografische kenmerken. Hoewel ze veelal niet de focus vormen van onderzoek, worden verschillende demografische kenmerken stevast gelinkt aan de aan- of afwezigheid van personeel. In de eerste plaats is daarbij aandacht voor genderverschillen. Over het algemeen wordt immers vastgesteld dat vrouwen vaker afwezig zijn van het werk dan mannen (o.a. Dhaini et al., 2016; Dionni & Dostie, 2007; Farrell & Stamm, 1988). De hogere afwezigheid bij vrouwen zou het gevolg zijn van hun grotere familiale verantwoordelijkheden, maar ook van een andere manier van omgaan met stress, een lagere drempel m.b.t. ontevredenheid op het werk en hogere ziektegraden (Erickson et al., 2000; Harrison & Martocchio, 1998). Ook leeftijd kan een belangrijke rol spelen. Men gaat voornamelijk uit van een negatief/invers verband met afwezigheid, waarbij afwezigheid afneemt/beschikbaarheid toeneemt bij een hogere leeftijd. Een verklaring hiervoor ligt o.a. in een betere persoon-organisatie fit en een hogere organisatiebetrokkenheid van oudere werknemers (Dionni & Dostie, 2007; Gellatly, 1995; Harrison & Martocchio, 1998). In lijn met de factor 'leeftijd', wordt veelal ook gesteld dat een hogere anciënniteit een lagere afwezigheid en dus een hogere beschikbaarheid impliceert. Door een hogere loyaliteit, persoonlijke 'investering' en organisatiebetrokkenheid bij de werknemers met hogere anciënniteit zou men immers een lagere afwezigheid verwachten (Muchinsky, 1977; Porter & Steers, 1973). Toch zijn enkele auteurs kritisch en kan een positief verband tussen anciënniteit en afwezigheid bijvoorbeeld verwacht worden wanneer een hogere anciënniteit gepaard gaat met een hogere job/werkzekerheid (Barmby et al., 2002; Dionni & Dostie, 2007). Binnen de overheidssector is deze job/werkzekerheid bijvoorbeeld vervat in de statutaire tewerkstelling (cf. infra: antecedent 'arbeidsvoorwaarden'), en dus onafhankelijk van anciënniteit, waardoor de directe relatie tussen anciënniteit en personeelsbeschikbaarheid mogelijk ook beperkt is.

Persoonlijkheid. Persoonlijkheidskenmerken zouden voor een zekere stabiliteit zorgen in de mate van personeelsbeschikbaarheid en dit zowel in de tijd als in verschillende situaties (Harrison & Martocchio, 1998). In de literatuur beschrijft men dit idee ook met de term '*absence proneness*', de neiging om afwezig te zijn. Hoewel de literatuur rond de persoonlijkheid-afwezigheid link erg beperkt is, kan men afleiden dat personen met meer extreme persoonlijkheden (bv. hoge niveaus van angst, zelfvertrouwen en impulsiviteit) mogelijk meer afwezig en dus minder beschikbaar zijn in de organisatiecontext (o.a. Porter & Steers, 1973).

Psychologisch kapitaal. Met theoretische funderingen in de toegepaste en klinische psychologie, wordt psychologisch kapitaal nu ook vertaald naar de werkplek (Luthans et al., 2007). Psychologisch kapitaal bestaat uit vier ontwikkelbare componenten: veerkracht (*'resilience'*), optimisme, zelfeffectiviteit (*'self-efficacy'*) en hoop. Over het algemeen gaat men ervan uit dat positief psychologisch kapitaal positief gerelateerd is aan personeelsbeschikbaarheid (Avey et al., 2006).

Familiale overwegingen. Familiale verantwoordelijkheden vormen een belangrijke barrière voor de beschikbaarheid van personeel. De verantwoordelijkheid voor een familie, naast andere verantwoordelijkheden zoals een job, stelt namelijk heel wat eisen aan een individu (Porter & Steers, 1973). Mogelijk wordt men zo geconfronteerd met een *'home-career role conflict'*, wat op zijn beurt kan leiden tot meer stress, lagere productiviteit en hogere afwezigheidscijfers (Chen, 2008). Ook genderverschillen komen hierin nog vaak terug. Het negatieve effect van familiale verantwoordelijkheden op personeelsbeschikbaarheid zou immers sterker zijn bij vrouwen (cf. interactie-effect), aangezien vrouwen traditioneel nog steeds de primaire verantwoordelijkheid voor het huishouden en de kinderen dragen (Boyar et al., 2005; Erickson et al., 2000). 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 op zich nemen, hebben mogelijk meer stress en een hogere afwezigheidsgraad (Chapman et al., 1994). Verschillende familiale overwegingen kunnen dus 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.

3.2. Jobgerelateerde factoren

Hieronder bediscussiëren we drie jobgerelateerde factoren: jobontwerp, rolduidelijkheid en flexibele werkarrangementen.

Jobontwerp. Personeelsbeschikbaarheid zou positief gerelateerd zijn aan verschillende jobkenmerken zoals autonomie, taakidentiteit, afwisseling en verantwoordelijkheidsniveau (Steers & Rhodes, 1978). Zo kan een gebrek aan autonomie in de job leiden tot een hogere afwezigheidsgraad, i.e. een positief verband autonomie-personeelsbeschikbaarheid. Wanneer de vereisten van de job immers niet gepaard gaan met een gepast niveau van persoonlijke controle of beslissingsbevoegdheid, kan dit onrechtstreeks leiden tot een lagere beschikbaarheid van een medewerker (Erickson et al., 2000; Harrison & Martocchio, 1998). Ook het niveau van complexiteit van de job is positief gerelateerd aan personeelsbeschikbaarheid. Jobs met een hoge mate van routinisatie of herhaling, i.e. lage complexiteit, worden dan ook geassocieerd met hogere afwezigheidsgraden (Erickson et al., 2000; Steers & Rhodes, 1978). Gelinkt aan deze complexiteit, wordt ook het niveau van de werknemer in de organisationele hiërarchie in verband gebracht met afwezigheid. Personen in een hogere positie zouden minder geneigd zijn tot afwezigheid dan personen in lagere niveaus (Pfeifer, 2010; Steers & Rhodes, 1978). Jobs op een hoger hiërarchisch niveau in de organisatie zijn veelal ook meer uitdagend, meer complex, wat op zijn beurt een invloed heeft op de aan- of afwezigheid van personeel (cf. supra; Steers & Rhodes, 1978). Tot slot maakt men de assumptie dat doorgroeimogelijkheden en ontwikkelingsmogelijkheden, via hun impact op verschillende werknemersuitkomsten zoals motivatie en betrokkenheid, positief gerelateerd zijn aan personeelsbeschikbaarheid (Dysvik & Kuvaas, 2008; Erickson et al., 2000).

Rolduidelijkheid. Verschillende vormen van rolstress (i.e. rolambigüiteit en rolconflict) leiden gemakkelijk tot negatieve werkattitudes, minder welzijn en verminderde prestaties (Kahn et al., 1964). Rolambigüiteit verwijst naar onzekerheid over de (scope van) activiteiten en verantwoordelijkheden die verwacht worden in iemands rol. Bij rolconflict wordt een medewerker geconfronteerd met verschillende, onverenigbare verwachtingen ten aanzien van zijn/haar rol in de organisatie. Werknemers die dergelijke rolstress ervaren zijn ook minder geneigd om naar het werk te komen. Rolduidelijkheid, i.e. een duidelijke afstemming tussen de verwachtingen en de ervaringen van een individu ten aanzien van zijn/haar rol in de organisatie (Porter & Steers, 1973), kan met andere woorden ook de beschikbaarheid van een individu (positief) beïnvloeden.

Flexibele werkarrangementen. Volgens verschillende onderzoekers blijkt een potentieel positief verband tussen flexibele werkarrangementen (o.a. telewerk of variabele werkschema's) en personeelsaanwezigheid (Dalton & Mesch, 1990; Dionni & Dostie, 2007; Harrison & Martocchio, 1998). De positieve impact op personeelsbeschikbaarheid komt wellicht voort uit het feit dat flexibele werkarrangementen een belangrijke manier vormen voor werknemers om het werk en andere verplichtingen te balanceren (Russell et al., 2009; cf. familiale overwegingen). Toch moeten hierbij ook enkele kanttekeningen gemaakt worden. Een onvoorzien gevolg van flexibele werkarrangementen is namelijk de intensifiëring van het werk (Kelliher & Anderson, 2010). Bovendien is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen de verschillende types flexibele werkarrangementen om hun potentiële effecten te ontdekken. Bijvoorbeeld, een verminderde werkweek, part-time werk en thuiswerk worden geassocieerd met een lagere afwezigheidsgraad, terwijl shiftwerk of een gecompriëerde werkweek net meer afwezigheden zouden opleveren (Dionni & Dostie, 2007; Drago & Wooden, 1992; Russell et al., 2009). Tot slot is de mogelijke uitkomst ook afhankelijk van de initiator (werkgever vs. werknemer) van en/of de reden (hogere productiviteit vs. balans werk-privé) voor de invoering van flexibiliteit (Joyce et al., 2010).

3.3. Factoren in de directe werkomgeving

Hieronder nemen we twee factoren uit de directe werkomgeving van de werknemer in overweging: leiderschap en de relatie met collega's.

Leiderschap. Het belang van de directe leidinggevende wordt benadrukt in verschillende theoretische inzichten zoals *'leader-member exchange'* theorie (Wayne et al., 1997) of *'(supervisor) support'* theorie (Shumaker & Brownell, 1984). De mate waarin de leidinggevende de werknemer ondersteunt, wordt immers direct gelinkt aan hogere betrokkenheid, prestaties en rolduidelijkheid (Lankau et al., 2006; Wayne et al., 1997). Ook de leiderschapsliteratuur biedt inzichten m.b.t. de aan- en afwezigheid van personeel. Leiderschapsstijlen die gelinkt worden met positief werkgedrag zijn: o.a. democratisch leiderschap en transformationeel leiderschap (Wang et al., 2005). Over het algemeen kan men stellen dat, wanneer het gedrag van de leidinggevende niet tegemoet komt aan de verwachtingen van de werknemer, er een grotere kans is dat de werknemer afwezig zal zijn (Porter & Steers, 1973).

Relatie met collega's. De interactie tussen een individu en zijn/haar collega's is wellicht een van de sterkste sociale krachten op de werkvloer (Porter & Steers, 1973). Verschillende aspecten zijn hier van belang, zoals de steun die men vindt bij collega's in de vorm van kennis, expertise en aanmoediging of het belang van groepscohesie en ook teamgrootte (Drago & Wooden, 1992; Steers & Rhodes, 1978; Zhou & George, 2001). Een betere relatie met collega's zou de personeelsbeschikbaarheid met andere

woorden ten goede komen. Toch is waakzaamheid geboden, want het engagement en de loyaliteit van een werknemer naar zijn/haar collega's toe kan ook presenteïsme in de hand werken (bv. wederzijdse verplichtingen; Baker-McCleary et al., 2010).

3.4. Organisatiebrede factoren

Hieronder bespreken we achtereenvolgens volgende factoren: afwezigheidscultuur, organisatiepolitiek, erkenning vanuit de organisatie en arbeidsvoorwaarden.

Afwezigheidscultuur. In toenemende mate wordt het gegeven van de afwezigheidscultuur beschouwd als een belangrijke factor die variantie in de aanwezigheid van werknemers kan verklaren (Johns, 2010). Teams, afdelingen en/of organisaties ontwikkelen na verloop van tijd een afwezigheidscultuur die specifieke verwachtingen van collega's en het management vaststelt m.b.t. het afwezigheidsgedrag van werknemers (Nicholson & Johns, 1985). Wat betreft het verband tussen de afwezigheidscultuur en de effectieve aan- of afwezigheidsgraad van het personeel, stellen verschillende auteurs (bv. Gellatly, 1995; Harrison & Martocchio, 1998; Kaiser, 1998) dat de afwezigheidscijfers beduidend lager zullen zijn bij werknemers die werken in een organisatie, team of cultuur met strikte en opvallende afwezigheidsnormen. Individuele beslissingen m.b.t. aan- of afwezigheid zullen dan ook geleid worden door percepties van wat typisch of normaal is in een specifieke werkomgeving (Johns, 1994 in Gellatly & Luchak, 1998).

Organisatiepolitiek. Organisatiepolitiek wordt beschouwd als een bron van stress voor werknemers in de werkomgeving (Sowmya & Panchanatham, 2013). Jones (1987: 118) defineert organisatiepolitiek 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”*. Organisatiepolitiek verwijst dus naar interne machtsstrijd in organisaties. Dit heeft mogelijk een negatieve invloed 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 de werkomgeving zal dan ook een invloed hebben op het werkgedrag, en vervolgens de afwezigheidsintenties (Sowmya & Panchanatham, 2013). Om te ontsnappen aan de stress die organisatiepolitiek met zich mee brengt, zouden werknemers namelijk minder beschikbaar zijn voor het werk en de organisatie.

Erkenning vanuit de organisatie. Mensen hebben zekere basisnoden die hen motiveren in hun werkgedrag, zo ook de *‘need for recognition’*. Erkenning kan gedefinieerd worden als: *“een appreciatie van prestaties en formele bevestiging waarmee men een zekere goedkeuring wil uiten”* (Markham et al., 2002: 641). Dergelijke erkenning en lof kan dan ook een aanzienlijk positief effect hebben op de aanwezigheid van werknemers.

Arbeidsvoorwaarden. Verschillende arbeidsvoorwaarden worden veelal op collectief niveau gestipuleerd, bv. (ziekte)verlofstelsel, verloning, vaste benoeming, enz. Zo zal een meer gulle compensatie tijdens ziekteverlof geassocieerd zijn met een hoger aantal ziekte dagen, en vice versa (Henrikson & Persson, 2004). Daarnaast is de reglementering rond arbeidsbescherming, met name de bescherming tegen ontslag, van belang. De personeelsbeschikbaarheid neemt immers toe wanneer het risico op ontslag groter wordt. Werknemers met een vaste benoeming, i.e. die niet (of erg moeilijk) ontslagen kunnen worden, kunnen het zich namelijk makkelijker veroorloven om vaker afwezig te zijn (Ichino & Riphahn, 2004; 2005). Tot slot zou personeelsbeschikbaarheid ook positief gerelateerd zijn

aan het loonniveau. Werknemers zijn met andere woorden meer aanwezig als zij een hoger absoluut loon genieten of een hoger relatief loon hebben (i.e. in vergelijking met collega's; Pfeifer, 2010). Dalton en Perry (1981), daarentegen, suggereren net het omgekeerde. Naarmate het loon toeneemt, zouden werknemers het zich makkelijker kunnen veroorloven om afwezig te zijn.

4. Een analysekader voor personeelsbeschikbaarheid

Op basis van bovenstaande uiteenzetting m.b.t. de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid en een verdere uitgebreide literatuurstudie, ontwikkelden we vervolgens een analysekader waarmee men de mechanismen onderliggend aan personeelsbeschikbaarheid onder de loep kan nemen. Het analysekader biedt daarbij geen pasklare antwoorden, maar helpt het complexe gegeven van personeelsbeschikbaarheid te beschrijven en te begrijpen. Het analysekader wordt weergegeven in figuur 1.

[Figuur 1 hier invoegen]

In dit analysekader maken we een onderscheid tussen vier groepen van variabelen: de antecedenten (cf. supra), de mediërende variabelen, de modererende variabelen en de werknemersuitkomsten (o.a. personeelsbeschikbaarheid). We omschrijven hieronder (de linken tussen) de verschillende groepen van variabelen, maar gaan daarbij niet verder in op de mogelijke onderlinge verbanden tussen variabelen binnen deze groepen (bv. mediërende variabelen: motivatie als bron van jobtevredenheid, cf. infra).

Als **antecedenten** onderscheiden we achtereenvolgens individuele factoren, jobgerelateerde factoren, factoren in de directe werkomgeving en organisatiebrede factoren. Deze factoren en hun potentieel verband met personeelsbeschikbaarheid werden hierboven reeds uitgebreid bediscussieerd.

Opdat voorvermelde antecedenten echter 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 enkele **modererende variabelen**¹ aangehaald. We vermelden in het analysekader twee modererende variabelen, gebaseerd op onderzoek: verwachtingen (Porter & Steers, 1973; Steers & Rhodes, 1978) en billijkheid (Geurts, 1994 in Kaiser, 1998). Werknemers zullen sowieso bepaalde verwachtingen hebben ten aanzien van hun job. Echter, welke verwachtingen men ook heeft, het is belangrijk dat de job en de werkomgeving (grotendeels) voldoen aan deze verwachtingen opdat een individu beschikbaar zou zijn. Individuen vergelijken bovendien continu hun situatie met die van anderen. Werknemers willen daarbij een billijke situatie bekomen en zullen hun gedrag daarom aanpassen om eventuele ongelijkheden (bv. in inspanningen of verloning) weg te werken. Zij die zich benadeeld voelen ten opzichte van anderen, zouden dit compenseren door bijvoorbeeld vaker afwezig te zijn op

¹ Modererende variabelen (of moderators) hebben een invloed op de relatie tussen de antecedenten en personeelsbeschikbaarheid. Het effect van de oorzaak-gevolgrelatie tussen de twee variabelen (antecedenten en personeelsbeschikbaarheid) verandert dus naargelang de waarde van de moderator. Bijvoorbeeld: een werknemer kan een bepaalde mate van autonomie ervaren in zijn/haar job die dus ook een zekere beschikbaarheid zal impliceren. Echter, dit verband met personeelsbeschikbaarheid kan sterker (of zwakker) zijn naargelang de ervaren autonomie ook effectief overeenstemt met zijn/haar verwachtingen omtrent autonomie.

het werk. Niet alleen de percepties m.b.t. de 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 modererende variabelen die de verbanden tussen de antecedenten en de werknemersuitkomsten, en tussen de antecedenten en de mediërende variabelen beïnvloeden.

Naast een direct verband tussen de verschillende antecedenten en personeelsbeschikbaarheid, wordt ook een indirect verband getoond. Verschillende **mediërende variabelen**² kunnen de relatie tussen de antecedenten en personeelsbeschikbaarheid namelijk beter verklaren. Als mediërende variabelen werden geïdentificeerd: jobtevredenheid, werkstress, betrokkenheid en motivatie. Over het algemeen gaat men daarbij uit van een positieve relatie tussen jobtevredenheid en personeelsbeschikbaarheid (o.a. Dwyer & Ganster, 1991; Erickson et al., 2000). Factoren in de ruimere werkomgeving die leiden tot werkstress bij de werknemer verhogen het risico op een lagere personeelsbeschikbaarheid (o.a. Goedhard & Goedhard, 2005). Werknemers met een hoge betrokkenheid, i.e. die zich sterk identificeren met hun werk en oprecht geëngageerd zijn, zullen bovendien de personeelsbeschikbaarheid ten goede komen (o.a. Gellatly, 1995). Het is tot slot geen geheim dat de motivatie van werknemers (bv. *'attendance motivation'*) cruciaal is voor de uiteindelijke werknemersuitkomsten, zoals personeelsbeschikbaarheid (o.a. Steers & Rhodes, 1978). Deze verschillende mediërende aspecten vormen met andere woorden belangrijke attitudes in het streven naar een hoge(re) personeelsbeschikbaarheid. Bovendien kunnen de geïdentificeerde antecedenten ook aan de verschillende mediërende variabelen gelinkt worden. Uit onderzoek blijkt immers dat klassieke werknemersuitkomsten zoals jobtevredenheid (zie Taylor & Westover, 2011), werkstress (zie Finney et al., 2013), betrokkenheid (zie Anitha, 2014) en motivatie (zie van Den Berg, 2011) traditioneel in verband gebracht worden met heel wat factoren in de werksituatie.

Tot slot worden in het analysekader 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 voor personeelsbeschikbaarheid). Volgens de algemene theorie omtrent strategisch HRM leiden de verschillende uitkomsten op werknemersniveau vervolgens tot prestaties op niveau van teams, afdelingen en departementen, wat op zijn beurt moet bijdragen aan de realisatie van organisatiebrede doelstellingen en prestaties (Pauwe & Richardson, 1997).

5. Empirische bevindingen: (Antecedenten van) personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid

Personeelsbeschikbaarheid, en in het bijzonder het chronische probleem van personeelsafwezigheid, vormt ook in de praktijk een belangrijke uitdaging. Heel wat organisaties, zo ook de Vlaamse overheid, zetten daarom in op programma's om de aan- en afwezigheid van personeel te monitoren. Een

² Mediërende variabelen (of mediators) zijn variabelen die tussen de oorzaak-gevolgrelatie staan. Het effect tussen de antecedenten en personeelsbeschikbaarheid wordt met andere woorden beter verklaard door deze tussenliggende variabelen. Bijvoorbeeld: wanneer het personeelslid veel steun ervaart van zijn/haar collega's (relatie met collega's), zal dit mogelijk een hogere personeelsbeschikbaarheid impliceren. Echter, dit verband kan nog beter verklaard worden doordat een personeelslid met veel steun van collega's zich meer betrokken zal voelen bij het team/de organisatie, wat op zijn beurt zal leiden tot een hogere personeelsbeschikbaarheid.

uitgebreide empirische toetsing van het analysekader zou ons hier te ver leiden. Echter, binnen het bestek van dit artikel willen we wel enkele belangrijke empirische bevindingen m.b.t. (de antecedenten van) personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid toelichten. Deze bevindingen zijn gebaseerd op secundaire data verzameld door de Vlaamse overheid. Enerzijds beschikten we over gegevens m.b.t. de personeelsbeschikbaarheid (en andere daarvan afgeleide personeelseffectieven). Anderzijds konden we uit de data van de tweejaarlijkse Personeelspeiling (PP2012, PP2014 en PP2016) verschillende van de antecedenten distilleren.

In de eerste plaats maakten we een verkennende analyse van aan- en afwezigheid van personeel in de Vlaamse overheid. Meer bepaald brachten we het personeelsaantal (koppen en VTE) en de personeelsbeschikbaarheid³ in kaart voor de Diensten van de Vlaamse overheid voor de periode 2012-2016. Op basis van de cijfers in tabel 1 kunnen we enkele opvallende vaststellingen meegeven. Zo blijkt dat de verschillende cijfers relatief stabiel bleven tot en met 2014. Vanaf 2015 is er dan een aanzienlijke stijging (+5% t.o.v. 2012) in zowel het personeelsaantal (koppen) als het aantal voltijds equivalenten (VTE). Deze plotse personeelsaangroei is te verklaren door een uitbreiding van het toepassingsgebied en staatshervormingen. In 2015 alleen kwamen er bijvoorbeeld 3.189 personeelsleden bij omwille van deze reden⁴. Bovendien is deze evolutie voornamelijk toe te schrijven aan de beleidsdomeinen Financiën en Begroting (FB), Welzijn, Volksgezondheid en Gezin (WVG) en Werk en Sociale Economie (WSE). Ondanks deze stijging, bleef de personeelsbeschikbaarheid (aantal VTE min afwezigheden omwille van o.a. vakantieverlof of ziekte) op min of meer hetzelfde peil als voordien. Een hoger personeelsaantal (koppen en VTE) vertaalt zich met andere woorden niet in een hogere personeelsbeschikbaarheid. Hieruit blijkt dat een groter aantal personeelsleden wellicht dus meer afwezig is. Dit blijkt ook duidelijk uit de berekende ratio's die systematisch achteruit gaan. Terwijl we in 2012 nog een beschikbaarheidsratio vonden van 68,6%, was dit in 2016 gedaald tot 64,7%. Hetzelfde geldt voor de prestatiegraad met een daling van 76,6% in 2012 naar 72,4% in 2016. Dit betekent dat er in 2016 per 100 bruto VTE slechts 72,4 netto VTE overbleven die prestaties leverden.

[Tabel 1 hier invoegen]

De vraag rijst dan ook wat de verklaring voor deze evolutie zou kunnen zijn. Het antwoord kan mogelijk (deels) gevonden worden in de variabelen uit het analysekader voor personeelsbeschikbaarheid. Een ander element dat hier ongetwijfeld een rol in speelt, is het ziekteafwezigheidspercentage⁵. Hoewel de Vlaamse overheid over het algemeen een eerder milde stijging van het absentisme kent (van 6,37 % in 2008 naar 7,54 % in 2016⁶), 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

³ De definitie van personeelsbeschikbaarheid in de literatuur (aanwezigheid van de werknemers op het werk) stemt overeen met de operationalisering van het personeelseffectief 'personeelsaanwezigheid' in de Vlaamse overheid. Om consistentie binnen dit artikel te behouden, gebruiken we de term 'personeelsbeschikbaarheid' zoals die in de literatuur gedefinieerd wordt en koppelen we daaraan personeelsaanwezigheidscijfers van de Vlaamse overheid. Wat men binnen de Vlaamse overheid operationaliseert als 'personeelsbeschikbaarheid', wordt in dit artikel opgenomen als voltijds equivalenten (VTE).

⁴ Bron: <https://overheid.vlaanderen.be/bedrijfsinformatie/personeelsaantal>

⁵ Afwezigheden die te maken hebben met arbeidsongeschiktheid door ziekte of een arbeidsongeval (cijfers voor de Diensten van de Vlaamse overheid (DVO)).

⁶ Van Dousselaere, J. (2017). *Het ziekteverzuim bij de Vlaamse overheid 2016*. [intern rapport] Agentschap Overheidspersoneel. 14p.

7,1%⁷). Deze stijgende trend zet zich ook in de privésector door (van 6,95% in 2015 naar 7,26% in 2016, een stijging met 4,46%⁸), wat erop wijst dat het stijgend ziekteverzuim een algemeen maatschappelijk gegeven is. Dit toont aan dat, naast organisationele aspecten die in het analysekader aan bod komen, ook brede sociaal-economische trends mee het ziekteverzuim en bijgevolg de personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid bepalen. Toch moeten we hier 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 (indirecte) impact hebben op de werknemers.

Op basis van een empirische toetsing van het analysekader voor personeelsbeschikbaarheid zijn we vervolgens op zoek gegaan naar potentiële verbanden tussen de geïdentificeerde antecedenten, mediërende variabelen en personeelsbeschikbaarheid. Voor de antecedenten en mediërende variabelen baseerden we ons op de items uit de tweejaarlijkse Personeelspeiling van de Vlaamse overheid. Aangezien we echter niet voor alle concepten een overeenkomstig item konden identificeren in de Personeelspeiling, konden we op basis van de beschikbare data ook alleen een beeld schetsen voor die antecedenten die wel (enigszins) vertegenwoordigd werden in de Personeelspeiling (zie tabel 2)⁹. De beschrijvende analyse van de percepties van de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid schetste een positief beeld doorheen de laatste vijf jaren (zie tabel 2). Geen enkel gemiddelde ligt immers lager dan 3,3 op een 5-puntenschaal. De waarden blijven ook relatief stabiel over de jaren heen. 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.

Naast de beschrijvende analyse, konden we een verklarende analyse (OLS regressie; zie laatste kolom in tabel 2) uitvoeren, waarbij we op zoek gingen naar een verband tussen de antecedenten en mediërende variabelen enerzijds en personeelsbeschikbaarheid anderzijds. Voor 2012 en 2016 werden daarbij geen significante resultaten gevonden. In 2014 zien we echter dat zowel jobontwerp als leiderschap significant gelinkt zijn aan personeelsbeschikbaarheid. Entiteiten met een positievere perceptie inzake jobontwerp, hebben ook een hogere personeelsbeschikbaarheid (positief verband). Betere ontwikkelingsmogelijkheden en doorgroeimogelijkheden gaan met andere woorden gepaard met een hogere beschikbaarheid, wat de gestelde verwachtingen bevestigt. De beoordeling van het leiderschap is daarentegen negatief gelinkt aan personeelsbeschikbaarheid. Deze bevinding is niet in lijn met de gestelde verwachtingen en is dan ook moeilijk te verklaren. Mogelijk ligt een 'te zacht' leiderschap, bijvoorbeeld in het toekennen van onbetaald verlof, aan de oorzaak. Het onderzoek van Bernstrøm en Kjekshus (2012) kwam tot eenzelfde vaststelling, waarbij sociale steun van de leidinggevende een hogere (ziekte)afwezigheid impliceerde. Een leidinggevende die een sterk ondersteunende rol opneemt, kan namelijk ook makkelijk gepercipieerd worden als meer begripvol en tolerant ten aanzien van (ziekte)afwezigheid (Bernstrøm & Kjekshus, 2012). Tegelijkertijd wijst de beperkte verklaringskracht van de regressieanalyse ($R^2=0.4534$ / Adjusted $R^2=0.2432$) erop dat er wellicht nog heel wat andere factoren in het spel zijn. In de context van de Vlaamse overheid kan er daarbij gedacht worden aan de rol van het gehele onderliggende institutionele kader, met daarin

⁷ Van Dousselaere, J. (2017). *Het ziekteverzuim bij de Vlaamse overheid 2016*. [intern rapport] Agentschap Overheidspersoneel. 14p.

⁸ Verlinden, H. (2017). *Absenteïsme in 2016*. [white paper] Securex. 49p.

⁹ Bovendien konden we, omwille van vertrouwelijkheid en anonimiteit, slechts een analyse maken op entiteitsniveau, waardoor individuele factoren niet opgenomen werden in de analyse.

bijvoorbeeld het systeem van ziekte- en verlofstelsels, die de afwezigheid van het personeel mogelijk vergemakkelijken of zelfs in de hand werken.

[Tabel 2 hier invoegen]

6. Algemeen besluit

6.1. Discussie

De toegenomen aandacht voor de duurzame inzetbaarheid en het welzijn van werknemers vestigt tegelijkertijd ook de aandacht op het groeiende en chronische probleem van personeelsafwezigheid. Heel wat organisaties, zo ook de Vlaamse overheid, zetten daarom in op programma's om de afwezigheid van personeel te monitoren en het welzijn van het personeel te ondersteunen. Daarin is het echter belangrijk niet eenzijdig te focussen op afwezigheid, maar ook de aanwezige werknemers voldoende te ondersteunen (balans aanwezigheid-afwezigheid). De focus van dit artikel lag daarom op het concept van personeelsbeschikbaarheid, en de manier waarop deze personeelsbeschikbaarheid effectief beheerd kan worden. Het doel van dit artikel bestond erin om (1) meer inzicht te krijgen in de concepten inzake aan- en afwezigheid van personeel; (2) de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid in kaart te brengen; (3) een analysekader te ontwikkelen rond personeelsbeschikbaarheid; en (4) de personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid verkennend te analyseren. Hieronder staan we nog even stil bij elk van deze doelstellingen, waarbij we ook enkele kritische kanttekeningen maken.

Uit de **conceptualisering** van personeelsbeschikbaarheid bleek voornamelijk dat er tot op heden zeer weinig literatuur rond dit begrip bestaat. Andere concepten, waaronder absentisme en presenteïsme, en onnauwkeurige definities en operationalisering van die concepten brengen de nodige verwarring met zich mee. Daarom is het belangrijk om een goed zicht te hebben op de conceptuele complexiteit die het begrip personeelsbeschikbaarheid met zich mee brengt. Ondanks de focus van dit artikel op het begrip personeelsbeschikbaarheid, was het onmogelijk om een analysekader op te bouwen zonder bijvoorbeeld ook naar de literatuur m.b.t. absentisme en presenteïsme te kijken. Daarbij hebben we echter wel steeds de vertaalslag gemaakt naar (de gevolgen voor) personeelsbeschikbaarheid. Hoewel het conceptuele onderscheid tussen de begrippen dus wel belangrijk is, is er ook duidelijk een link te maken, waardoor ze vaak ook moeilijk los van elkaar gezien kunnen worden. Zo impliceert een hogere afwezigheid immers veelal een lagere personeelsbeschikbaarheid. Afhankelijk van de precieze definities en operationalisering, kunnen beide concepten echter niet zomaar lijnrecht tegenover elkaar geplaatst worden.

Hoewel inzicht in de aan- en afwezigheid van personeel aan belang gewonnen heeft, beperken de meeste studies zich vooral tot het meten van de omvang van het fenomeen. In dit artikel brachten we daarom de **potentiële voorspellers (antecedenten) van personeelsbeschikbaarheid** in kaart. De beslissing van een medewerker tot aan- of afwezigheid op het werk wordt zo door vier categorieën van factoren beïnvloed: individuele factoren, jobgerelateerde factoren, factoren in de directe werkomgeving en organisatiebrede factoren. De focus van dit onderzoek lag bijgevolg op 'interne' antecedenten van personeelsbeschikbaarheid die gerelateerd zijn aan de interactie tussen een individu en diens werksituatie. Daarnaast opperden verschillende studies een indirect, mediërend verband tussen de genoemde antecedenten en personeelsbeschikbaarheid. Zo zouden

jobtevredenheid, werkstress, betrokkenheid en motivatie als mediërende variabelen de relatie tussen de verschillende antecedenten en personeelsbeschikbaarheid versterken. Bovendien hielden we ook rekening met een modererend effect van verwachtingen en billijkheid. Ondanks de brede uitwerking van het analysekader, waarbij we zo veel mogelijk 'interne' antecedenten en mediërende variabelen trachtten te identificeren, bleek uit de empirische analyse dat er toch nog een aantal elementen ontbraken. Het betreft dan voornamelijk aspecten in de ruimere organisatiecontext van de Vlaamse overheid. Zo hadden verschillende (organisatie)veranderingen (bv. fusies, besparingen, enz.) ongetwijfeld een impact op de werknemers. Ook het gehele onderliggende institutionele kader (bv. ziekte- en verlofstelsels) kunnen de afwezigheid van het personeel mogelijk vergemakkelijken of zelfs in de hand werken. Daarnaast spelen brede maatschappelijke trends mogelijk ook een rol in de aan- en afwezigheid van personeel. Gezien de focus op 'interne' (organisatie)factoren, viel dit echter buiten het analysekader. Als organisatie is het bovendien moeilijk om hier vat op te krijgen.

6.2. Praktische implicaties

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

Een eerste bedenking die men zich kan maken, betreft de definities van personeelsbeschikbaarheid en gerelateerde personeelseffectieven die in de context van de aan- of afwezigheid van personeel bestaan. Uit de beschrijving van deze begrippen bleek namelijk een conceptuele complexiteit. Hieruit leren we niet alleen dat de gehanteerde begrippen helder en ondubbelzinnig gedefinieerd moeten worden, maar ook dat er een duidelijk onderscheid gemaakt dient te worden tussen de verschillende concepten. Binnen de Vlaamse overheid verzamelt men bijvoorbeeld informatie m.b.t. verschillende personeelseffectieven, maar verschillen de definities voor deze indicatoren sterk met wat er in de academische literatuur onder verstaan wordt. Dergelijke situatie kan voor heel wat verwarring zorgen.

Verder bouwend op het voorgaande, is niet alleen de definitie maar ook de doelstelling achterliggend aan de monitoring van de personeelseffectieven belangrijk. Waarom volgt men die personeelseffectieven op? Wat wil men hiermee bereiken? Wat meet men precies? En wanneer zijn de resultaten goed of onrustwekkend? Pas wanneer dergelijke vragen beantwoord worden, wordt het ook effectief nuttig om gericht data te verzamelen en te monitoren. Een hieruit voortvloeiende vervolgvraag is: Welk van de personeelseffectieven is uiteindelijk het belangrijkste voor de organisatie? Gezien de vele maatschappelijke evoluties (bv. burn-out), zijn personeelsbeschikbaarheid (in de zin van aanwezigheid) en afwezigheid wellicht het meest interessant. Het zal daarbij ook vooral belangrijk zijn om op zoek te gaan naar een balans tussen het opvolgen van afwezigheden en het ondersteunen van de aanwezige werknemers. Daarmee komen we ook terug op het belang van de '*balanced approach*' (Boselie, 2010) voor een duurzaam personeelsbeleid, waarin niet alleen toegevoegde waarde gecreëerd moet worden voor de organisatie, maar waarin ook het welzijn van de werknemers vooropstaat.

Vanuit de literatuurstudie bleek bovendien dat de personeelsbeschikbaarheid potentieel beïnvloed wordt door een ruime set van factoren. Als organisatie kan men dan ook gericht inspelen op verschillende antecedenten van personeelsbeschikbaarheid: individuele factoren, jobgerelateerde

factoren, factoren in de directe werkomgeving en organisatiebrede factoren. Op basis van een behoeftenanalyse zou men bijvoorbeeld de noden op de werkvloer voor wat betreft deze reeks factoren kunnen identificeren en, waar mogelijk, het toekomstig beleid hierop afstemmen. Dit zou de personeelsbeschikbaarheid vervolgens ten goede moeten komen.

Noot:

Dit artikel werd gebaseerd op een rapport van het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. Voor een uitgebreidere discussie van het analysekader voor en de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid, evenals de empirische analyse van (de antecedenten van) personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid verwijzen we graag naar dit rapport. Dit rapport kan gedownload worden op de website van het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing: <https://steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/>

- Op de Beeck, S. & Hondeghem, A. (2018). *Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid: Een onderzoek naar de factoren die de aan- of afwezigheid van personeel in de Vlaamse overheid beïnvloeden*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. 89 p.

7. Referentielijst

- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Avey, J.B., Patera, J.L., & West, B.J. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 42-60.
- Baker-McCleary, Greasley, D.K., Dale, J., & Griffith, F. (2010). Absence management and presenteeism: the pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 311-328.
- Barmby, T., Ercolani, M., & Treble, J. (2002). Sickness Absence: An International Comparison. *Economic Journal*, 112(480), F315-F331.
- Bennett, H. (2002). Employee commitment: the key to absence management in local government? *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 430-441.
- Bierla, I., Huver, B., & Richard, S. (2013). New evidence on absenteeism and presenteeism. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1536-1550.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management. A balanced approach*. Birkshire: MCGram-Hill Higher Education.
- Boyar, S.L., Maertz, C.P. Jr., & Pearson, A.W. (2005). The effects of work-family conflict and family-work conflict on nonattendance behaviors. *Journal of Business Research*, 58, 919-925.
- Brooke, B.J. Jr. (1986). Beyond the Steers and Rhodes Model of Employee Attendance. *The Academy of Management Review*, 11(2), 345-361.
- Chapman, N.J., Ingersoll-Dayton, B., & Neal, M.B. (1994). Balancing the multiple roles of work and caregiving for children, adults, and elders. In Keita, G.P., & Hurrell, J.J., Jr. (Eds.). *Job stress in a*

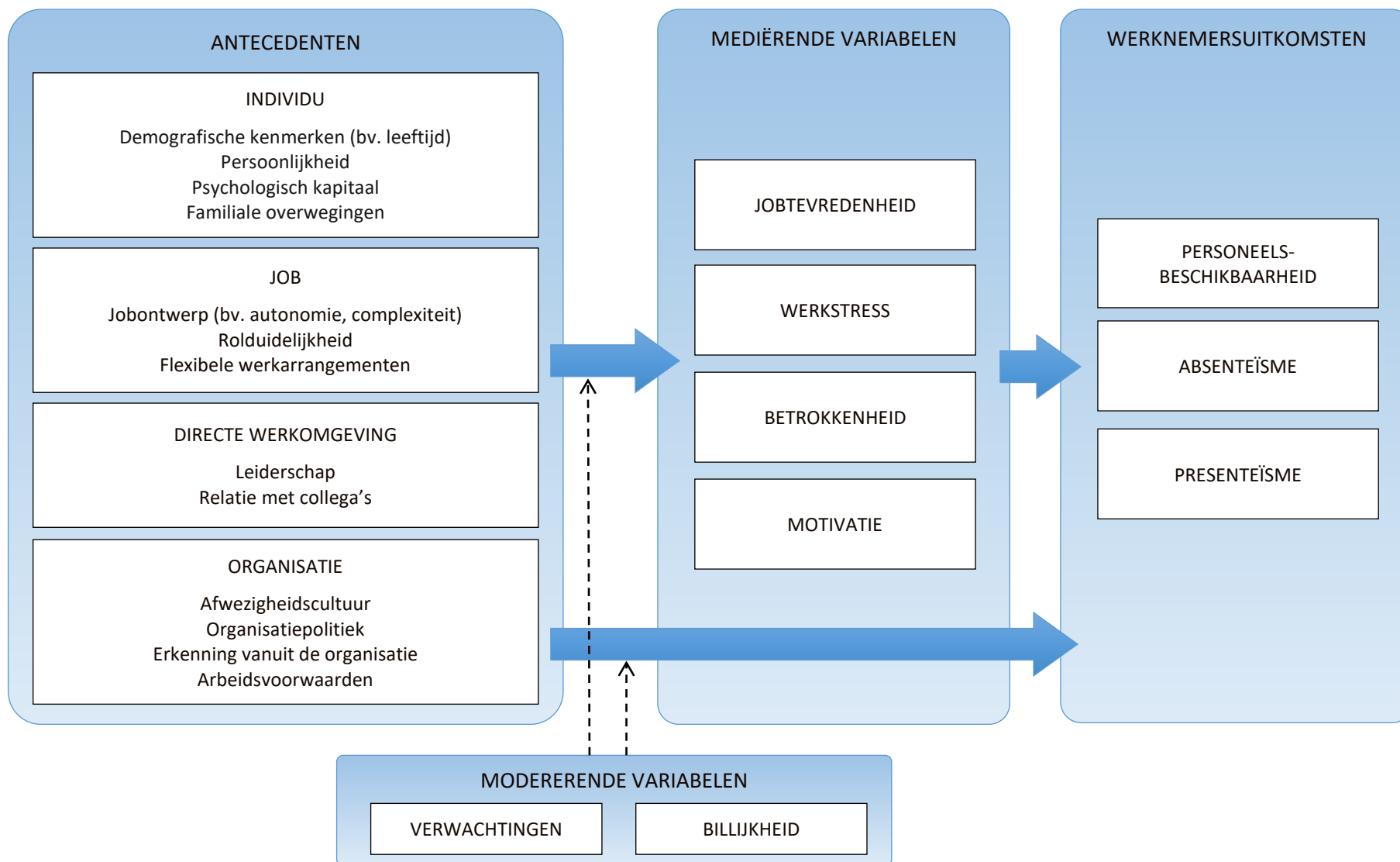
- changing workforce: Investigating gender, diversity, and family issues*. Washington, DC, US: American Psychological Association. pp. 283-300.
- Chen, C.P. (2008). Coping with work and family role conflict: Career counselling considerations for women. In: Athanasou, J.A., & Van Esbroeck, R. (Eds.) *International Handbook of Career Guidance*. Springer Science + Business Media B.V. pp. 443-460.
- 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.
- 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.
- Erickson, R.J., Nichols, L., & Ritter, C. (2000). Family Influences on Absenteeism: Testing an Expanded Process Model. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 246-272.
- Farrell, D., & Stamm, C.L. (1988). Meta-Analysis of the Correlates of Employee Absence. *Human Relations*, 41(3), 211-227.
- Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S., & Dewa, C.S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: a systematic review. *BMC Public Health*, 13(82), 13p.
- 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.
- Hackett, R.D., & Guion, R.M. (1985). A Reevaluation of the Absenteeism-Job Satisfaction Relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 340-381.
- Harrison, D.A., & Martocchio, J.J. (1998). Time for Absenteeism: A 20-Year Review of Origins, Offshoots, and Outcomes. *Journal of Management*, 24(3), 305-350.

- Henrekson, M., & Persson, M. (2004). The Effects on Sick Leave of Changes in the Sickness Insurance System. *Journal of Labor Economics*, 22(1), 87-113.
- Ichino, A., & Riphahn, R.T. (2005). The Effect of Employment Protection on Worker Effort: Absenteeism during and after Probation. *Journal of the European Economic Association*, 3(1), 120-143.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519-542.
- Jones, S. (1987). Organisational Politics - Only the Darker Side? *Management Education and Development*, 18(2), 116-128.
- Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J.A., & Bambra, C. (2010). Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing (Review). *Cochrane Database of Systematic Reviews*. Issue 2.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Kaiser, C.P. (1998). What Do We Know About Employee Absence Behavior? An Interdisciplinary Interpretation. *Journal of Socio-Economics*, 27(1), 79-96.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.
- Lankau, M.J., Carlson, D.S., & Nielson, T.R. (2006). The mediating influence of role stressors in the relationship between mentoring and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 308-322.
- Latham, G.P., & Pursell, E.D. (1975). Measuring Absenteeism from the Opposite Side of the Coin. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 369-371.
- Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Markham, S.E., Scott, K.D., & McKee, G.H. (2002). Recognizing Good Attendance: A Longitudinal, Quasi-experimental Field Study. *Personnel Psychology*, 55, 639-660.
- Muchinsky, P.M. (1977). Employee Absenteeism: A Review of the Literature. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 316-340.
- Nicholson, N., & Johns, G. (1985). The Absence Culture and the Psychological Contract—Who's in Control of Absence? *Academy of Management Review*, 10(3), 397-407.
- Op de Beeck, S. & Hondelghem, A. (2018). *Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid: Een onderzoek naar de factoren die de aan- of afwezigheid van personeel in de Vlaamse overheid beïnvloeden*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. 89 p.
- Pauwe, J., & R. Richardson (1997). Introduction special issue on HRM and Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 257-262.
- Peretz, H., Levi, A., & Fried, Y. (2015). Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 875-903.

- Pfeifer, C. (2010). Impact of wages and job levels on worker absenteeism. *International Journal of Manpower*, 31(1), 59-72.
- Porter, L.W., & Steers, R.M. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- Russell, H., O'Connell, P.J., & McGinnity, F. (2009). The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-life Conflict and Work Pressure in Ireland. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 73-97.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Scott, D., Markham, S.E., & Taylor, G.S. (1987). Employee attendance: good policy makes good sense. Discipline is the cornerstone to a successful attendance-control program. *Personnel Administrator*, December 1987, 98-106.
- Shumaker, S.A., & Brownell, A. (1984). Toward a Theory of Social Support: Closing Conceptual Gaps. *Journal of Social Issues*, 40(4), 11-36.
- Smulders, P.G.W. (1980). Comments on Employee Absence/Attendance as a Dependent Variable in Organizational Research. *Journal of Applied Psychology*, 65(3), 368-371.
- Sowmya, K.R., & Panchanatham, N. (2013). Organisational Politics – Behavioural Intention of Bank Employees. *The Journal of Commerce*, 3(1), 8-21.
- Steers, R.M., & Rhodes, S.R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 391-407.
- Taylor, J., & Westover, J.H. (2011). Job satisfaction in the public service: The effects of public service motivation, workplace attributes and work relations. *Public Management Review*, 13(5), 731-751.
- Van Den Berg, P.T. (2011). Characteristics of the Work Environment Related to Older Employees' Willingness to Continue Working: Intrinsic Motivation as a Mediator. *Psychological Reports*, 109(1), 174-186.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D., & Chen, Z.X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Watson, C.J. (1981). An Evaluation of Some Aspects of the Steers and Rhodes Model of Employee Attendance. *Journal of Applied Psychology*, 66(3), 385-389.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Zhou, J., & George, J.M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

8. Tabellen en figuren

Figuur 1: Analyse kader voor personeelsbeschikbaarheid



Tabel 1: Evolutie personeelsaantal en personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid¹⁰

	2012	2013	2014	2015	2016
Personeelsaantal (koppen)	26.647	26.318	26.145	28.134	28.000
> <i>Index personeelsaantal</i>	100	98.8	98.1	105.6	105.1
Voltijds equivalenten (VTE)	23.636,39	23.306,12	23.330,82	24.756,39	24.803
> <i>Index VTE</i>	100	98.6	98.7	104.7	104.9
Personeelsbeschikbaarheid	18.283,6	17.977,8	17.921,8	18.638	18.122,8
> <i>Index personeelsbeschikbaarheid</i>	100	98.3	98	101.9	99.1
Beschikbaarheidsratio ¹¹	68,6%	68,3%	68,5%	66,2%	64,7%
Prestatiegraad ¹²	76,6%	76,4%	76,0%	74,6%	72,4%

¹⁰ In het kader van dit artikel vertrekken we vanuit de concepten zoals die gedefinieerd worden in de academische literatuur. De Vlaamse overheid hanteert echter andere definities voor dezelfde begrippen. Hieronder een overzicht van de concepten die wij in dit artikel hanteren, de begrippen/personeelseffectieven die daar in de Vlaamse overheid aan gekoppeld worden en de operationalisering van de concepten die in tabel 1 worden weergegeven.

Concept literatuur (zoals weergegeven in tabel 1)	Personeelseffectief Vlaamse overheid	Operationalisering (zoals weergegeven in tabel 1)
Personeelsaantal	Personeelsaantal	Aantal personeelsleden in de organisatie (koppen)
Voltijds equivalenten (VTE)	Personeelsbeschikbaarheid	Aantal VTE, rekening houdend met deeltijds werk, loopbaanonderbreking, enz.
Personeelsbeschikbaarheid	Personeelsaanwezigheid	Hoeveel VTE er effectief aanwezig waren op de werkvloer, rekening houdend met verlof en afwezigheden
Beschikbaarheidsratio	Aanwezigheidsratio	Verhouding personeelsaanwezigheid met personeelsaantal
Prestatiegraad	Prestatiegraad	Verhouding personeelsaanwezigheid met VTE

¹¹ Beschikbaarheidsratio = personeelsbeschikbaarheid / personeelsaantal (koppen).

¹² Prestatiegraad = personeelsbeschikbaarheid / VTE

Tabel 2: Overzicht antecedenten en mediërende variabelen en hun relatie met personeelsaanwezigheid in de Vlaamse overheid¹³

<i>Categorie</i>	<i>Variabele</i>	<i>Gemiddelde 2012</i>	<i>Gemiddelde 2014</i>	<i>Gemiddelde 2016</i>	<i>Relatie met personeelsbeschikbaarheid (2014)</i>
<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	
<i>N (aantal entiteiten)</i>		48	38	40	40
<i>R² / Adjusted R²</i>					0.4534 / 0.2432

¹³ Voor de empirische analyse van de antecedenten zijn we gestart vanuit de Personeelspeiling van de Vlaamse overheid en een dataset met personeelseffectieven. Aangezien personeelseffectieven (o.a. personeelsbeschikbaarheid) alleen op niveau van de entiteiten verzameld worden, werden beide datasets (Personeelspeiling en personeelseffectieven) samengevoegd op entiteitsniveau. De uitgebreide resultaten alsook een discussie van de toegepaste methoden zijn terug te vinden in het rapport 'Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid' van het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing (Op de Beeck & Hondeghem, 2018), te raadplegen via <https://steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/>.