

Afstudeerscriptie voor de opleiding Business Administration, track Human  
Resource Management, Universiteit Twente, Enschede

# Ziekteverzuim bij Philips Lighting Winterswijk

- Een onderzoek naar interventies en oorzaken -



Door:  
Kristel Broekkamp  
Bob Leuverink  
Enschede, 13-8-2007

Afstudeercommissie:  
Eerste begeleider: Dr. N. Torka  
Tweede begeleider: Prof.dr. J.C. Looise

## Dankwoord

Het rapport dat voor u ligt, is tot stand gekomen in het kader van onze afstudeeropdracht voor de studie Business Administration, track Human Resource Management aan de Universiteit Twente. Gedurende vijf maanden hebben we ons bij Philips Lighting Winterswijk bezig gehouden met een onderzoek naar interventies om ziekteverzuim tegen te gaan en de mogelijke oorzaken voor het verzuim.

De uitvoering van dit onderzoek zou niet mogelijk zijn geweest zonder de medewerking van een groot aantal personen. In eerste instantie willen we Maarten Dalhuisen, onze begeleider bij Philips bedanken. Ondanks dat we af en toe keuzes maakten waar hij zijn twijfels over had, bleef hij vertrouwen in ons houden.

Natuurlijk gaat onze dank ook uit naar onze begeleiders van de Universiteit Twente, dr. Nicole Torka en prof. dr. Jan Kees Looise. We willen hen bedanken voor de adviezen en commentaren die ze ons gedurende onze afstudeerperiode hebben gegeven. Mede op basis van hun adviezen is dit eindresultaat ontstaan.

Een derde dankwoord gaat richting onze collega's bij Philips. We willen iedereen bedanken voor de gezelligheid, de betrokkenheid en de fijne tijd die we hierdoor hebben gehad.

We willen afsluiten met het bedanken van alle overige mensen die direct, dan wel indirect, een bijdrage hebben geleverd aan onze afstudeerperiode. We denken hierbij aan familie, vrienden, overige bekenden, maar ook aan de medewerkers die we hebben mogen interviewen en de verdere respondenten. Zonder hen was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Kristel Broekkamp en Bob Leuverink

Enschede, augustus 2007

## Inhoudsopgave

	pagina
<b>Samenvatting</b>	6
<b>1. Inleiding</b>	7
1.1 Hoofd – en deelvragen	8
<b>2. Theoretisch kader</b>	9
2.1 Verzuim & Interventies	9
2.1.1 Verzuim	9
2.1.2 Interventies	10
2.1.3 Werkhervatting	10
2.1.4 Onderzoeksmodel 1	11
2.2 Wetenschappelijke verdieping	12
2.2.1 Tevredenheid & psychologisch contract	12
2.2.2 Potentieel belastende factoren	13
2.2.2.1 Arbeidsinhoud	13
2.2.2.2 Arbeidsvoorwaarden	14
2.2.2.3 Arbeidsverhoudingen	15
2.2.2.3.1 Invloed van de leidinggevende	15
2.2.2.3.2 Effecten van werken in teams	15
2.2.2.3.3 Vast versus niet vast personeel	16
2.2.2.4 Arbeidsomstandigheden	16
2.2.2.5 Work-life balance	17
2.2.2.5.1 Gevolgen voor welbevinden	17
2.2.2.5.2 Risicogroepen	17
2.2.2.5.3 Beïnvloedende factoren	18
2.2.2.5.4 Bijdragen aan goede balans	18
2.2.3 Modererende factoren	19
2.2.3.1 Demografische factoren	19
2.2.3.2 Persoonlijkheidskarakteristieken	19
2.2.4 Onderzoeksmodel 2	19
<b>3. Bedrijfsbeschrijving</b>	21
3.1 Philips	21
3.2 Philips Lighting Winterswijk	22
3.3 HR-beleid	23
3.4 Verzuim	25

3.4.1	Het huidige Arbo-management bij PLW	26
3.4.2	Interventies	27
3.4.2.1	Individuele verzuimgesprekken	27
3.4.2.2	Townmeeting	27
3.4.2.3	Health Management	28
3.4.2.4	Gesprekken met coaches en Poortwachter	28
3.4.3	Overig	28
3.4.3.1	Veranderingen in managementteam (MT)	28
3.4.3.2	Afwezigheid coach	29
3.4.3.3	Veranderingen in bedrijfsvoering	29
<b>4.</b>	<b>Opzet van het onderzoek</b>	<b>30</b>
4.1	Algemene inleiding op onderzoek	30
4.1.1	Case study	30
4.1.2	Vervolg van rapport	30
4.2	Kwalitatief onderzoek	31
4.2.1	Interview	31
4.2.2	Opzet vragenlijsten voor interview	33
4.2.3	Selectie respondenten interviews	34
4.2.4	Categorisering van kwalitatieve data	34
4.2.5	Resultaten van de interviews	35
4.2.5.1	Interventies	35
4.2.5.1.1	Effectiviteit	35
4.2.5.1.2	Verbeterpunten voor interventies	36
4.2.5.1.3	Algemene suggesties	38
4.2.5.2	Oorzaken van ziekteverzuim	39
4.2.5.2.1	Coaches	40
4.2.5.2.2	Troubleshooters	41
4.2.5.2.3	Productiemedewerkers	42
4.2.5.2.4	Duidelijke overeenkomsten van de groepen	44
4.2.5.2.5	Opmerkelijke verschillen tussen de groepen	44
4.2.5.3	Terugkoppeling naar theoretisch kader	45
4.2.5.4	Implicaties voor vragenlijstonderzoek	45
4.3	Kwantitatief onderzoek	46
4.3.1	Vragenlijsten	46
4.3.2	Ontwikkeling vragenlijst bij Philips Lighting Winterswijk	47
4.3.3	Hypotheses	49
4.3.4	Respondenten en procedure	50
4.3.5	Resultaten	51
4.3.5.1	Beschrijving van de respondenten	51
4.3.5.1.1	Respons	51
4.3.5.1.2	Demografische kenmerken	52
4.3.5.1.3	Contract en werkzaamheden	52
4.3.5.1.4	Vezuimgegevens	53
4.3.5.2	Tevredenheid van de directe medewerkers	54

4.3.5.3	Verband tussen potentieel belastende factoren en verzuim	57
4.3.5.4	Beschrijving van de interventies	59
4.3.5.5	Discussie	63
<b>5.</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>64</b>
5.1	Algemene bevindingen	64
5.2	Beantwoording deelvragen	65
5.3	Aanbevelingen	67
5.4	Vervolgonderzoek	69
	<b>Literatuurlijst</b>	<b>71</b>
	<b>Bijlagen</b>	

## Samenvatting

In dit rapport wordt verslag gedaan van een onderzoek naar de oorzaken en mogelijke interventies betreffende ziekteverzuim bij Philips Lighting Winterswijk (PLW). Er is eerst een verkennend kwalitatief onderzoek gedaan, waarbij interventies zijn besproken en oorzaken aan het licht zijn gebracht. Wetenschappelijk literatuur beschrijft enkele potentieel belastende factoren, die van invloed kunnen zijn op de tevredenheid van een medewerker en daarmee ook het verzuim kunnen beïnvloeden. Dit zijn de arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en work-life balance. Uit de interviews bleek dat de omstandigheden en voorwaarden niet mee genomen hoeven te worden bij het onderzoek naar het verzuim bij Philips Lighting Winterswijk. De overige oorzaken en de effectiviteit van interventies zijn getoetst middels een uitgebreid vragenlijstonderzoek onder alle productiemedewerkers.

Als eerste conclusie kan gesteld worden dat de houding omtrent ziekteverzuim goed te noemen is bij directe medewerkers binnen Philips Lighting Winterswijk. De medewerkers vinden ziekteverzuim een belangrijk onderwerp dat regelmatig aan de orde moet komen. Daarbij is men welwillend om vervangende taken op te pakken en zo snel mogelijk weer op het werk te verschijnen. Het is echter wel zo dat niet iedereen op dit moment bekend is met de regels en procedures tijdens ziekte. Er moet meer uitgebreide documentatie gemaakt worden, die beschikbaar wordt voor iedere werknemer. Deze documentatie kan beschikbaar worden gesteld bij de indiensttreding of bij een eerste ziekmelding. Nieuwe ontwikkelingen in de documentatie kunnen worden toegelicht tijdens een townmeeting. De townmeeting reduceert op zichzelf niet de verzuimfrequentie van werknemers, maar zorgt wel voor de aandacht waar behoefte aan is.

Een tweede aandachtspunt is het takenpakket van de coach. Er wordt aangegeven dat coaches veel tijd kwijt zijn aan planmatige afspraken en vergaderingen. Hierdoor is er minder tijd voor informele gesprekken en signalering van problemen bij werknemers. Er wordt aanbevolen om de coaches te ontlasten door bepaalde taken over te dragen aan de medewerkers binnen de mini-company. Dit heeft tevens als voordeel dat het werk voor de directe medewerkers iets uitgebreider en uitdagender wordt. Dit laatste heeft ook een duidelijke uitwerking op ziekteverzuim. Op het moment dat er meer uitdaging in het werk zit, wordt er verwacht dat het ziekteverzuim daalt.

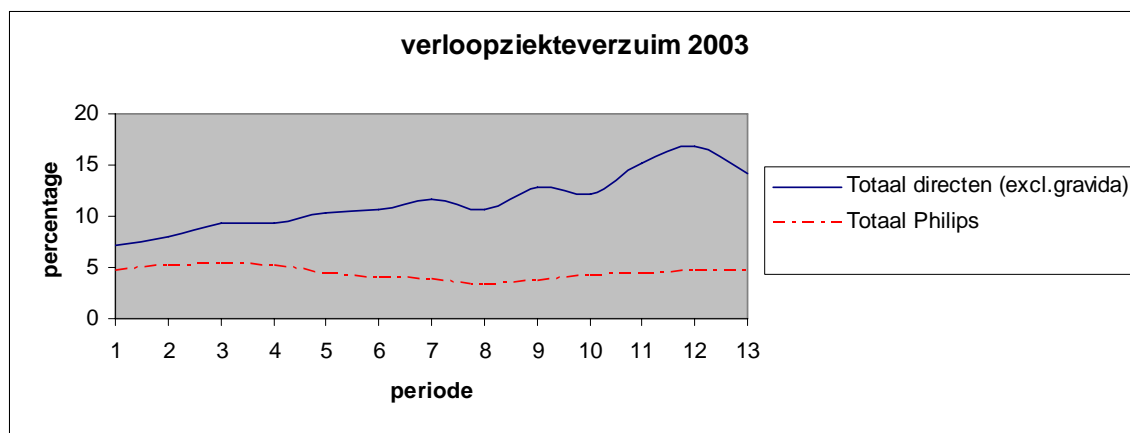
Het volgende advies is het invoeren van een duidelijker bonussysteem. Uit de interviews is gebleken dat de directe medewerkers graag zien dat er een betere beloning komt voor de "harde werkers". Er moet gekeken worden naar de mogelijkheden voor een individuele prestatiebeloning. Ook geeft men te kennen dat minder productieve medewerkers (bijv. frequent verzuimers) benadeeld zouden moeten worden. Dit zou dan vooral geuit moeten worden door de meer productieve medewerkers meer te belonen. Dit zal de tevredenheid bevorderen, waardoor verwacht mag worden dat het ziekteverzuim daalt.

Het Health Management moet worden voortgezet. Het brengt het verzuim niet duidelijk omlaag, maar het bevordert wel een gezonde levensstijl. Hierdoor kan verwacht worden dat medewerkers gezonder zijn en dat zij zich dus minder snel ziek hoeven te melden. Mogelijk heeft dit ook een positief effect op de vermoeidheid en onbalans tussen werk en privé, die bepaalde medewerkers ervaren. Bovendien waarderen de medewerkers de acties uit het Health Management en dit komt de tevredenheid ten goede.

## 1. Inleiding

Ziekteverzuim is een verschijnsel waar elke organisatie mee te maken heeft. De kosten van ziekteverzuim kunnen hoog oplopen. Werkgevers zijn namelijk wettelijk verplicht om het loon van een zieke werknemer twee jaar lang door te betalen. Daarnaast wordt de werkgever geconfronteerd met zaken als productieverlies, werkdruk voor de overige werknemers of het vinden van een vervangende kracht. Uit onderzoek van TNO Arbeid blijkt dat de extra kosten die hierdoor gemaakt moeten worden vaak nog hoger zijn dan de loonkosten van de zieke werknemer (TNO Arbeid, 2007). Dit betekent dat de totale kosten van een jaar verzuim ongeveer het dubbele zijn van het bruto loon van de zieke werknemer.

Ook Philips Lighting in Winterswijk heeft te maken met ziekteverzuim onder de medewerkers. Rond het jaar 2003 had deze organisatie te kampen met een extreem hoog verzuim, dat ver boven het gemiddelde van Philips Nederland en de gebudgetteerde index van 7% lag. Er waren in dat jaar onder de directe medewerkers zelfs pieken tot 16,8%, terwijl het landelijke ziekteverzuim in dat jaar lag op 4,7% (CBS, 2006). In figuur 1 is een overzicht te zien van het ziekteverzuim bij Philips Lighting Winterswijk in 2003. Hierbij staan de getallen op de x-as niet voor maanden, maar voor productieperiodes.



Figuur 1: Verloop Ziekteverzuim 2003

Het hoge verzuim in 2003, wat gezien kan worden als de aanleiding voor dit onderzoek, werd alleen gesignaleerd onder de directe productiemedewerkers. De indirecte medewerkers van de ondersteunende afdelingen en het management bleven met hun verzuim ver onder de gebudgetteerde index. Dit onderzoek zal zich dan ook richten op de directe werknemers en de interventies die gericht zijn op deze groep productiemedewerkers.

Om het hoge verzuim in 2003 tegen te gaan werd er besloten om enkele interventies in te voeren. Na het invoeren van de interventies nam het verzuim significant af. Philips Winterswijk wil nu graag weten hoe effectief deze verschillende interventies zijn geweest, en of er een oorzakelijk verband hiertussen bestaat. Dit is voor Philips onder meer belangrijk om te weten, aangezien het verloop onder directe medewerkers zeer laag is. Op het moment van schrijven is een groot deel van de directe medewerkers nog hetzelfde als enkele jaren geleden. Het is daardoor goed mogelijk dat het fenomeen uit 2003 zich nog eens herhaalt. In een dergelijke situatie is het nuttig om te weten welke interventies ingezet moeten worden om het verzuim weer terug te dringen.

## 1.1 Hoofd – en deelvragen

Op basis van het hiervoor beschrevene kan de volgende hoofdvraag voor dit onderzoek worden geformuleerd:

- Wat moet Philips Lighting Winterswijk doen om het ziekteverzuim onder de directe medewerkers tegen te gaan?

Bij deze hoofdvraag horen enkele subvragen:

- Welke acties zijn er na 2003 ondernomen om het ziekteverzuim tegen te gaan?
- Welk effect hadden deze interventies?
- Wat zijn oorzaken van het ziekteverzuim onder directe medewerkers?
- Met welke (nieuwe) acties kan het ziekteverzuim worden voorkomen?

Het onderzoek zal ingaan op twee aandachtsgebieden. Het eerste deel richt zich vooral op de interventies die uitgevoerd zijn om het ziekteverzuim terug te dringen/te voorkomen. Het nut en de bruikbaarheid van dergelijke interventies in de toekomst zal verkend worden aan de hand van interviews met leidinggevendenden, troubleshooters en productiemedewerkers. Tevens zal in een later stadium met een nog te ontwikkelen vragenlijst de complete productieafdeling zijn mening kunnen geven.

Het tweede deel van het onderzoek zal van een meer wetenschappelijk karakter zijn en zich richten op de oorzaken van het ziekteverzuim. Hier zal in worden gegaan op potentieel belastende factoren voor een medewerker, bijvoorbeeld arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden. Er zal eerst gekeken worden naar eerder gedane onderzoeken op het onderwerp ‘oorzaken van ziekteverzuim’, daarna zal de toepasbaarheid van deze onderzoeken bij Philips Winterswijk getest worden aan de hand van interviews en de daaruit volgende vragenlijst.



## 2. Theoretisch kader

Het eerste doel van dit onderzoek is te achterhalen hoe interventies bijdragen aan het terugdringen van het verzuim binnen Philips Winterswijk. Het is daarvoor van belang eerst te definiëren wat verzuim precies inhoudt, wat interventies zijn en wat wordt verstaan onder werkhervatting.

### 2.1 Verzuim en interventies

#### 2.1.1 Verzuim

Verzuim wordt door Sanders en Hoekstra (1999) opgedeeld in wit, grijs en zwart ziekteverzuim. Wit ziekteverzuim wordt gekenmerkt door de onmogelijkheid om te kunnen werken, bijvoorbeeld bij koorts of botbreuken. Grijs ziekteverzuim is het gevolg van psychosomatische klachten, die medisch moeilijk of niet aantoonbaar zijn, bijvoorbeeld hoofdpijn, vermoeidheid en maagklachten. Zwart ziekteverzuim is het ziek melden, terwijl men niet daadwerkelijk ziek is. Redenen hiervoor kunnen zijn dat een kind ziek thuis is of dat men gewoonweg geen zin heeft om te gaan werken.

Verbaan (2003) heeft acht typeringen gegeven voor de combinatie van ziek zijn, ziek voelen en ziek melden. De typeringen staan weergegeven in tabel 1.

Combinatie	Ziek zijn	Ziek Voelen	Ziek Melden	Typering
1	+	+	+	Wit verzuim
2	-	+	+	Grijs verzuim
3	-	-	+	Zwart verzuim
4	+	-	+	Verzuimt op voorschrift van de bedrijfsarts
5	+	+	-	Werkt ten onrechte of werkt op voorschrift bedrijfsarts
6	+	-	-	Betrokkene weet dat hij/zij iets mankeert
7	-	+	-	Zet klacht niet om in ziekmelding
8	-	-	-	Gezond

*Tabel 1: Acht typeringen van ziekteverzuim*

Met betrekking tot verzuim zijn er twee kengetallen te meten. De eerste is de verzuimfrequentie. Deze geeft aan hoe vaak iemand zich in een bepaalde periode heeft ziek gemeld en dus afwezig is geweest. Het andere kengetal is verzuimduur, waarbij het gaat om de totale lengte van tijd die een werknemer afwezig is geweest.

Volgens Schalk, Schouten, Paulen en Ament (2004) zijn er twee hoofdmodellen voor het verklaren van ziekteverzuim, het arbeidsbelastingmodel en het beslissingsmodel. Het arbeidsbelastingmodel gaat er van uit dat een werknemer zich ziek meldt, omdat er een discrepantie is tussen de eisen die het werk stelt en de capaciteiten en mogelijkheden van een werknemer om aan die eisen te voldoen (de individuele belastbaarheid). Het beslissingsmodel beschrijft dat in veel gevallen de werknemers een zekere mate van beslissingsvrijheid hebben om zich ziek te melden.

### 2.1.2 Interventies

Onder interventies worden alle acties verstaan, die genomen worden om een zieke werknemer weer terug op de werkplek te krijgen. Dit is duidelijk een andere term dan preventies, waar geprobeerd wordt om te voorkomen dat een werknemer zich daadwerkelijk ziek meldt. In dit onderzoek zal de focus liggen op de interventies die door Philips gedaan zijn, maar er zal ook worden gekeken of deze acties een preventieve werking kunnen hebben voor andere werknemers die (nog) niet verzuimen. Een voorbeeld van een interventie die doorwerkt als preventie kan zijn dat er ingespeeld wordt op groepsverplichtingen. Als het management werkt aan de bedrijfscultuur waarin ziek zijn eigenlijk echt niet geaccepteerd wordt, dan zal dit een reden kunnen zijn om minder lang te verzuimen (Wijnen, Gheldof, Staal & Vinck, 2005). Tevens zal de drempel om in de toekomst te verzuimen hoger worden. Bij interventies is het echter erg moeilijk om te bepalen of deze effectief is geweest of niet (Kompier, Gründeman, Vink & Smulder, 1996). De kosten zijn van een interventie zijn vaak eenvoudig te bepalen, maar de baten zijn moeilijker te kwantificeren.

Het is van belang dat interventies gericht worden op de oorzaken en niet slechts een symptoombestrijding zijn. Interventies kunnen gericht zijn op de korte termijn (verbetering fysieke werkomstandigheden, ergonomische maatregelen en het verstrekken van hulpmiddelen zoals bouwliften en gehoorbeschermers), of op de lange termijn (structurele maatregelen die de aard van het werk veranderen). De korte termijn interventies zijn vaak snel en gemakkelijk te implementeren. Ook zullen korte termijn interventies vaak betrekking hebben op een kleine groep werknemers, bijvoorbeeld een bepaalde afdeling. De lange termijn-interventies zullen meer ingrijpend zijn aangezien er een vaak een complete structuur veranderd wordt. Dit vraagt een langer implementatieproces. Er kan verondersteld worden dat de lange termijn interventies ook een preventief effect hebben, de interventie richt zich dus ook op toekomstige verzuimers. Wanneer lange termijn interventies in de gehele organisatie worden doorgevoerd zullen er meerdere werknemers baat bij hebben, om die reden zijn lange termijn interventies dus vaak ook iets algemener. Interventies zijn heel bedrijfsspecifiek en is er dus geen duidelijke 'best practice' voor het aanpakken van ziekteverzuim. Er zal altijd gezocht moeten worden naar de beste mogelijkheden voor het bedrijf in kwestie.

Kompier (1999) stelt dat er bij interventies vaak sprake is van bevorderende en belemmerende factoren. Belemmerende factoren zijn onder andere tijdsdruk, tijdrovendheid, verschillen in kennis binnen de stuurgroep, betrokkenheid van het middenkader en werknemers, bepalen van risicofactoren en verschil tussen toegepaste en wetenschappelijke doelen. Als we kijken naar bevorderende factoren bij interventies zijn dat vooral; stapsgewijze en systematische aanpak, duidelijke structuur, participatieve aanpak, samenwerking tussen management en personeelsvertegenwoordigers, erkenning van werknemers als 'experts', benadrukken van verantwoordelijkheid voor management, combineren van meten en veranderen, goede risico inventarisatie, risico's opsporen voor de gehele organisatie en bepaalde afdelingen of functies en rechtstreeks gebruik maken van oordelen van werknemers en management.

### 2.1.3 Werkhervatting

Doel van de interventies is natuurlijk dat verzuimende werknemers terugkeren in het werkproces. Werkhervatting houdt in dat een medewerker na een periode van verzuim weer aan het werk gaat, hetzij volledig of eerst in deeltijd.

Tegenwoordig hebben werknemers en werkgevers te maken met de Wet Poortwachter. Deze wet is opgesteld aanzien er in 2000 een schrikbarend aantal WAO-ers

was dat, om financiële redenen, teruggedrongen diende te worden. De maatschappelijk kosten voor al deze WAO-ers rezen namelijk te pan uit (wetpoortwachter.nu, 2007). Sinds 2002 is de Wet Poortwachter het instrument waarmee werkgevers en werknemers te maken krijgen bij verzuim. Het doel van Poortwachter is het verlagen van het aantal werknemers in de WAO en het spreiden van verantwoordelijkheden, zowel de werkgever als werknemer heeft rechten en plichten.

De doelen van Poortwachter zijn onder te verdelen in:

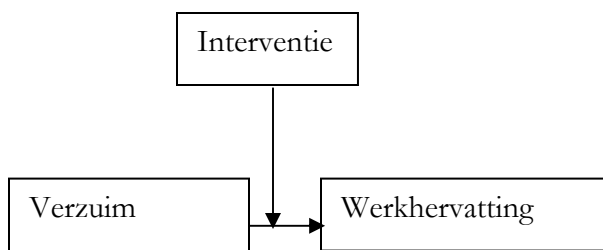
- 1) reactivering van zowel werknemer als werkgever gedurende het proces van verzuim en reïntegratie
- 2) helder maken van de financiële consequenties van wel/niet tijdig reïntegreren van verzuimende werknemers
- 3) verduidelijking van de rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle spelers in het veld: werknemer, werkgever, direct leidinggevende, arbo- of bedrijfsarts en uitvoeringsinstelling.

In het kort komt Poortwachter in de praktijk op het volgende neer. Wanneer een werknemer zich ziek meldt dient de leidinggevende contact op te nemen met de werknemer. De leidinggevende vraagt de werknemer naar de reden van het ziekmelden en noteert de verwachte duur. Ook wordt afgesproken of de bedrijfsarts bezocht wordt en dat de medewerkers na een dergelijk consult terugbelt.

Het gaat er om dat de werkgever en werknemers in contact blijven en dat de werkgever op de hoogte blijft van de vorderingen in het herstel van de werknemer. Er wordt veel aandacht besteed aan een plan van aanpak om de zieke medewerker zo snel mogelijk weer aan het werk te krijgen. Tevens stelt Poortwachter dat er preventieve maatregelen genomen dienen te worden door de werkgever, dit om het ziekteverzuim proberen te voorkomen. Dit kan bijvoorbeeld zijn door de fysieke omstandigheden beter te maken.

#### 2.1.4 Onderzoeksmodel 1

Het model in figuur 2 geeft schematisch aan hoe het onderzoek er uit zal zien. Interventies kunnen leiden tot (versnelde) terugkeer van een zieke werknemer. Deze interventies zijn dus het doel van het onderzoek, waarbij gekeken gaat worden hoeveel nut een bepaalde interventie heeft. Dat interventies ook daadwerkelijk nut hebben blijkt uit het onderzoek van Kompier (1999), daar wordt gesteld dat ziekteverzuim significant lager ligt na het toepassen van interventies.



Figuur 2: Onderzoeksmodel 1

## 2.2 Wetenschappelijke verdieping

Het hiervoor beschreven deel van het onderzoek is erg bruikbaar in de praktijk van Philips en de uitkomsten zullen ook direct implementeerbaar zijn. Het is echter ook noodzakelijk om te achterhalen wat de oorzaken zijn van verzuim. Als de oorzaken van het verzuim aangepakt worden zal de basis van het verzuim aangepakt worden. Er kan voorkomen worden dat grijs en zwart verzuim überhaupt ontstaat. Het tweede doel van dit onderzoek is dan ook om de oorzaken van verzuim in kaart te brengen.

In dit onderzoek wordt er van uitgegaan dat aan het daadwerkelijke verzuim een beslissing is, die vooraf door de medewerker bepaald wordt. Dit gebeurt op basis van twee elementen; de verzuimnoodzaak en de verzuimbehoefte (De Witte & Van Hecke, 2002). De noodzaak is de medische grond en de behoefte heeft betrekking op de persoonlijke evaluatie van de situatie. Bij bepaalde klachten, zoals botbreuken, is de noodzaak om te verzuimen erg groot en zal de verzuimbehoefte weinig invloed hebben op de beslissing om te verzuimen. Bij een verkoudheid is dit echter anders. Werknemers hebben persoonlijke verwachtingen van het werk en de omstandigheden, die zijn vastgelegd in hun psychologisch contract. Wanneer niet aan deze verwachtingen wordt voldaan en er onrechtvaardigheid wordt ervaren, zal dat leiden tot een lagere tevredenheid. Werknemers met een lage tevredenheid zullen waarschijnlijk een hogere verzuimbehoefte hebben (De Witte & Van Hecke, 2002). In dit onderzoek zullen deze veronderstellingen onderzocht worden.

### 2.2.1 Tevredenheid en het psychologisch contract

Werkgevers en werknemers starten bij het aangaan van de arbeidsovereenkomst een veelomvattende uitwisselingsrelatie. Een deel van deze uitwisseling wordt vastgelegd op papier, maar daarnaast wordt er ook een psychologisch contract aangegaan. Het psychologische contract kan worden gedefinieerd als de individuele opvattingen met betrekking tot waargenomen wederzijdse verplichtingen (De Witte & Van Hecke, 2002). De contracten zitten in dit geval in de hoofden van de medewerkers en leidinggevenden en kunnen dus niet precies vastgesteld worden. Zolang deze uitwisselingsrelatie volgens afspraak verloopt voor beide partijen is er geen probleem. Er zijn echter veel situaties denkbaar waarin de uitwisselingsrelatie spaak kan lopen (Schalk, Schouten, Paulen & Ament, 2004).

Wanneer een organisatie minder tegemoet komt aan de verwachtingen van de werknemers, dan zullen de werknemers negatieve gevoelens jegens de organisatie ontwikkelen (de Witte & van Hecke, 2002). De baanonzekerheid, de onzekerheid voor het behouden van de baan, zal vergroot worden. Hierdoor neemt de arbeidstevredenheid af. Er kan geconcludeerd worden dat het van belang is om het psychologisch contract na te komen en te werken aan een sterke relatie tussen werkgever en werknemer. Ook Conway en Briner (2002) hebben aangetoond dat het aanhouden/vervullen van het psychologisch contract leidt tot meer arbeidstevredenheid. Arbeidstevredenheid kan gedefinieerd worden als de mate waarin werknemers hun werk plezierig vinden (Evers, Ybema & Smulders, 2006). Het wordt gevormd door een mengeling van alle positieve en negatieve ervaringen uit het werk en de werkomgeving. Een schending van het psychologisch contract heeft dus een negatief gevolg voor de tevredenheid. Als een medewerker tevreden is met zijn werk dan is dat gunstig voor diens psychisch welbevinden en zal de verzuimbehoefte lager zijn. Uit onderzoek blijkt dat arbeidstevredenheid samenhangt met diverse relevante variabelen. Zo kan een lage tevredenheid aanleiding geven tot 'contraproductief' gedrag, zoals actief zoeken naar een

andere baan, de organisatie verlaten, lage werkinzet, dalende performance, absentisme en ziekteverzuim (De Witte & Van Hecke, 2002).

Ook Sagie (1998) heeft het verband tussen arbeidstevredenheid en ziekteverzuim aangetoond. Vrijwillig verzuim, dat wordt gebruikt voor persoonlijke doelen, komt vaker voor indien men minder tevreden is met het werk. Hier is de verzuimbehoefte dus erg hoog. Ook de duur van het verzuim heeft een positieve relatie met arbeidstevredenheid. Deze relaties zijn niet aanwezig bij onvrijwillig verzuim, wat inhoudt dat iemand echt ziek is of om een andere legitieme reden afwezig is. Hier is de verzuimnoodzaak de doorslaggevende reden voor verzuim.

Er zijn twee manieren waarop de onrechtvaardigheid die men ervaart bij schending van het psychologisch contract kan leiden tot ziekteverzuim. Allereerst is er de terugtrekkenadering (De Boer, 2003). Deze stelt dat werknemers de onbalans in werkgerelateerde investeringen en opbrengsten proberen op te lossen door zich ziek te melden. De tweede verklaring (De Boer, 2003), de stressbenadering, gaat uit van (psychosomatische) gezondheidsklachten die werknemers ontwikkelen door de stress die ze ervaren door de onrechtvaardigheid. In geval van de terugtrekkenadering willen mensen niet langer aanwezig zijn in de organisatie en in geval van de stressbenadering kunnen ze niet langer aanwezig zijn. In dit onderzoek zal de nadruk komen te liggen op de terugtrekkenadering, omdat deze samenhangt met de verzuimbehoefte.

### **2.2.2 Potentieel belastende factoren**

De arbeidstevredenheid heeft betrekking op verschillende aspecten van het werk. Om een beeld te krijgen van deze aspecten en daarmee van de vele variabelen die van invloed zijn op het verzuimgedrag van werknemers, is het belasting-herstelmodel (Meijman, 1989) een bruikbaar uitgangspunt. In dit model wordt verondersteld dat bepaalde belastende factoren in de werksituatie, aanleiding kunnen zijn voor het ontwikkelen van belastingsverschijnselen. Voorbeelden hiervan zijn ontevredenheid, irritatie en een verhoogde bloeddruk. Deze verschijnselen werken in op de verzuimbehoefte en de verzuimnoodzaak.

Meijman (1989) maakt onderscheid tussen vier typen potentieel belastende factoren: arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. Deze onderverdeling wordt in dit onderzoek gevolgd. De combinatie van deze potentieel belastende factoren zorgt ervoor dat werknemers een bepaalde tevredenheid ervaren.

#### **2.2.2.1 Arbeidsinhoud**

Een eerste potentieel belastende factor is de arbeidsinhoud. Bij een baan horen bepaalde taakkenmerken. Verschillende taakkenmerken hebben verschillende invloed op het welbevinden en de tevredenheid van een werknemer. Een taakkenmerk van een baan is bijvoorbeeld over hoeveel mensen een werknemer verantwoordelijkheid heeft. Ook autonomie, variatie en uitdaging zijn taakkenmerken. Aanwezigheid van deze kenmerken leidt tot een hogere tevredenheid. Dat suggereert veel wetenschappelijk onderzoek (Evers, Ybema & Smulders, 2006; Gaertner, 1999). Waar goed rekening mee gehouden dient te worden bij kenmerken van arbeidsinhoud is dat meer niet altijd beter is. In het vitaminemodel van Warr (1987) wordt beschreven dat taakkenmerken als vitamines gekenmerkt kunnen worden. Sommige taakkenmerken kunnen oneindig vergroot worden zonder dat er negatieve kenmerken aan verbonden zijn (de C- en E-vitamines). Een voorbeeld hiervan is het loon dat een werknemer ontvangt. Andere taakkenmerken echter zullen bij een vergroting een positieve invloed hebben op de tevredenheid, maar bij een

overload kunnen ze schade aan de werknemer opleveren (de A- en D-vitamines). Hierbij kan gedacht worden aan variatie in het werk en autonomie.

Er zijn namelijk wel taakkenmerken die invloed kunnen hebben op de tevredenheid van de productiemedewerkers van Philips. Werkdruk is een resultaat van meerdere taakkenmerken. De medewerkers hebben weinig regelmogelijkheden, maar staan wel onder druk om op tijd hun orders af te hebben. Bij een verkeerde combinatie van regelmogelijkheden en werkdruk kan er een stressvolle situatie ontstaan, die een negatieve invloed heeft op de tevredenheid. Dit is onder andere weer te geven in tabel 2 die gepresenteerd is door Wijnen, Gheldof, Staal en Vinck (2005):

	<i>Laag</i>	Regelmogelijkheden	<i>Hoog</i>
<i>Hoog</i>	Hoog stresserend beroep		Actief beroep
Werkdruk	Passief beroep		Laag stresserend beroep
<i>Laag</i>			

Tabel 2: Combinaties van werkdruk en regelmogelijkheden

### 2.2.2.2 Arbeidsvoorwaarden

Onder arbeidsvoorwaarden worden alle eisen en verplichtingen verstaan waaraan werknemer en werkgever moeten voldoen. Het zijn vooral de zaken die in het contract beschreven zijn. Voorbeelden hierbij zijn de hoogte van het salaris, de werktijden, loopbaanmogelijkheden en vakantierechten. Philips staat bekend als een werkgever die erg goede arbeidsvoorwaarden biedt (Observatório Social Europa, 2003). In dit wordt er dus vanuit gegaan dat er niet veel factoren, binnen arbeidsvoorwaarden, zullen zijn die negatieve invloed hebben op de tevredenheid van de werknemer.

Een factor die wel belangrijk geacht wordt binnen de arbeidsvoorwaarden is het aspect baanonzekerheid. Baanonzekerheid kan kwalitatief of kwantitatief zijn (Bohets en de Witte, 2006). Bij kwalitatieve onzekerheid gaat het over het behoud van gewaardeerde kenmerken van een baan. Kwantitatieve onzekerheid is onzekerheid over de toekomst van de baan op zich, of mogelijk ontslag.

Bij baanonzekerheid zijn er 3 typering; ten eerste is baanonzekerheid subjectief, wat de ene persoon als zeer onzeker bestempeld wordt door de andere totaal niet als bedreigend ervaren. Verder is er bij baanonzekerheid altijd sprake van onvrijwillige onzekerheid. Wanneer een werknemer bewust kiest voor een onzekere situatie omtrent het voortbestaan van zijn baan zal deze persoon niet de negatieve effecten van de baanonzekerheid ervaren. Als laatste is er sprake van baanonzekerheid als een werknemer niet weet wat er gaat gebeuren en hoe hij/zij moet handelen in de bepaalde situatie.

Naast baanonzekerheid kan ook de algemene HR benadering een potentiële veroorzaker zijn van ontevredenheid. Het is voor organisaties belangrijk om een goed HR beleid te hebben. Dat een minder goed HR beleid kan leiden tot ontevredenheid, en wellicht dus ziekteverzuim, is eerder onderzocht door Arthur (1994).

### **2.2.2.3 Arbeidsverhoudingen**

Zoals eerder al beschreven is, zijn ook arbeidsverhoudingen een onderdeel van de potentieel belastende factoren die van invloed zijn op de werksituatie. Arbeidsverhoudingen hebben betrekking op relaties met collega's, leidinggevend en de organisatie als geheel. Hierbij kan onder meer gedacht worden aan teamwerk, sociale steun, leiderschap en vertrouwen. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat de steun van collega's en leidinggevend significant positief samen hangt met arbeidstevredenheid (Evers, Ybema & Smulders, 2006). Een ander voorbeeld is dat de sociale steun van leidinggevend werknemers de mogelijkheid geeft om iets te veranderen in hun werkomgeving en dat leidt over het algemeen tot een vermindering van negatieve gezondheidseffecten (Wijnen, Gheldof, Staal & Vinck, 2005). In deze paragraaf zal worden ingegaan op verschillende aspecten van arbeidsverhoudingen en hun gevolgen voor de tevredenheid van een werknemer.

#### *2.2.2.3.1 Invloed van de leidinggevende*

Een leidinggevende heeft met elk van zijn ondergeschikten een andere relatie. De Leader-member exchange (LMX) theorie heeft betrekking op de kwaliteit van de relaties tussen de leidinggevende en zijn ondergeschikten (Harris, Kacmar, & Witt, 2005). Een relatie van hoge kwaliteit heeft verschillende voordelen, waaronder meer formele en informele beloningen en toegang tot het netwerk van de leidinggevende. Medewerkers die een minder sterke band hebben met de leidinggevende en die als minder capabel gezien worden, hebben een lage kwaliteit relatie. Zij ervaren weinig vertrouwen en emotionele steun en vrijwel geen voordelen die niet in het contract zijn opgenomen (Harris et al., 2005).

In de literatuur wordt vaak gesproken over een lineaire negatieve relatie tussen LMX en turnover intentie. Dit impliceert dat medewerkers die een relatie van hoge kwaliteit hebben met hun leidinggevende, een lage intentie tot het verlaten van de organisatie hebben. Er is ook een negatieve relatie tussen LMX en stress. Een ondersteunende relatie met een manager kan de gevoelens van stress verminderen. Harris en Kacmar (2006) hebben echter aangetoond dat op een zeker punt een sterkere LMX geen positief effect meer heeft op stress, maar juist een negatieve uitwerking. Het verband is dus niet lineair, maar curvilineair. Er is veel stress als de kwaliteit van LMX laag is, stress neemt af als LMX-kwaliteit gemiddeld tot redelijk hoog is en stress neemt toe als de LMX-kwaliteit hoog is. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat er in een relatie van hoge kwaliteit te hoge verwachtingen worden geschept en dat de werknemer bang is deze niet waar te kunnen maken.

Een andere band die de leidinggevende met zijn medewerkers heeft komt voort uit de mate van invloed van de medewerker. De invloed die een medewerker heeft in de organisatie, de zogenaamde participatie, kan daarom geschaard worden onder de arbeidsverhoudingen. Er is hierbij onderscheid te maken in het geven van de mening en het daadwerkelijk hebben van invloed. Driscoll (1978) stelt dat niet zozeer de mate van participatie de tevredenheid bepaalt, maar dat het belangrijker is dat de mate van participatie overeenkomt met gewenste mate van participatie.

#### *2.2.2.3.2 Effecten van werken in teams*

Ook het werken in teamverband heeft een aantal gevolgen voor de tevredenheid en de intentie tot verzuim. Bij Philips Winterwijk wordt gewerkt met mini-companies, de kleine teams binnen de fabriek die voor een bepaald deel van de productie verantwoordelijk zijn. De verzuimdrempel van een werknemer is deels een individuele factor, maar wordt ook gedeeltelijk bepaald door informele omgeving van de werknemer (Sanders & Hoekstra,

1999). Uit onderzoek blijkt dat er een sterk verband bestaat tussen de groepsnorm binnen een team en het verzuimgedrag van de teamleden: hoe intoleranter de norm – dit wil zeggen: hoe sterker men negatief staat ten opzichte van een dagje spijbelen -, hoe lager het ziekteverzuim. Dit kan verklaard worden door de waarde die mensen hechten aan de mening van belangrijke individuen in de naaste omgeving. Dit wordt ook wel de subjectieve norm genoemd (Harrison & Price, 2003). Ook de relatie met de leidinggevende is van invloed; naarmate leidinggevendenden meer ‘mensericht zijn’, zouden ze meer gericht zijn op het scheppen van een goed werkklimaat en zou dit verzuimverlagend werken.

Uit het onderzoek van Sanders en Hoekstra (1999), blijkt dat de overeenstemming in de opvattingen over ziekteverzuim tussen medewerkers van een team positief is gerelateerd aan de mate van sociale cohesie binnen het team. Een ander resultaat is dat de mate van sociale cohesie negatief is gerelateerd aan het kortdurend verzuim. Dat wil zeggen dat hoe hechter de onderlinge bindingen zijn in een team, hoe kleiner de kans is op kortdurend verzuim van leden in het team. Er dient opgemerkt te worden dat de bevindingen ‘twee kanten op werken’, zowel tolerante als intolerante verzuimnormen worden gekanaliseerd via een sterk cohesief team. Dat betekent dat een sterk team ook kan bijdragen aan het stijgen van het ziekteverzuim (Sanders & Hoekstra, 1999).

#### *2.2.2.3.3 Vast versus niet-vast personeel*

Als een organisatie regelmatig gebruik maakt van niet-vaste werknemers heeft dit invloed op de rest van de organisatie en de vaste werknemers. Niet-vaste werknemers zijn volgens Blake, Broschak en George (2003) op te delen in oproepkrachten, tijdelijke werknemers en parttimers. De doelen die een organisatie wil bereiken zijn verschillend bij het aannemen van vaste of niet-vaste krachten. Bij vaste krachten is het doel vaak het verkrijgen van nieuwe mensen die voor langere tijd in het bedrijf gaan werken, bij niet-vaste werknemers gaat het vaak om het vergroten van het totale aantal werknemers om de capaciteit tijdelijk te vergroten. Het management is geneigd om oproepkrachten en tijdelijke werknemers meer te controleren en dus meer tijd te besteden aan deze werknemers. Als er dus meer oproepkrachten en tijdelijke werknemers aangenomen worden, zullen de vaste werknemers een verslechterende arbeidsverhouding met hun leidinggevendenden ervaren, aangezien er simpelweg minder tijd voor hen beschikbaar is (Blake, Broschak en George, 2003). Bij het aannemen van oproepkrachten of tijdelijke werknemers neemt volgens Blake, Broschak en George (2003) de loyaliteit bij vaste werknemers significant af. Dit zou kunnen resulteren in een hoger verzuim.

Veel onderzoek heeft aangetoond dat uitzendkrachten onder minder aantrekkelijke voorwaarden werken dan medewerkers met een vast contract (Torka, 2007b). Die voorwaarden zijn bijvoorbeeld salaris, contractzekerheid en arbeidsinhoud. Torka (2007b) toonde echter aan dat het goed gesteld was met de tevredenheid van uitzendkrachten in de bedrijven binnen haar onderzoek. Deze tegenstrijdige bevindingen maken het moeilijk om veronderstellingen te doen. Bij Philips Lighting Winterswijk werkt een groot aantal uitzendkrachten (35% van het totale aantal directe medewerkers). Het is interessant om hun tevredenheid te vergelijken met die van de vaste medewerkers.

#### **2.2.2.4 Arbeidsomstandigheden**

Onder arbeidsomstandigheden worden de fysieke werkomstandigheden verstaan. Ook de sociale arbeidsomstandigheden kunnen onder de noemer arbeidsomstandigheden geschaard worden. Deze zijn echter in de voorgaande paragraaf al uitvoerig besproken. Er zijn verschillende belastende factoren te onderscheiden in de fysieke werkomgeving.



Voorbeelden hiervan zijn chemische stoffen, lawaai, trillingen, verlichting, straling, temperatuur, ventilatie, luchtvochtigheid, werkhouding en onvoldoende hygiëne. Ook het ontbreken van hulpmiddelen en van persoonlijke beschermingsmiddelen worden gerekend tot belastende arbeidsomstandigheden (Meijman, 1989). Bij fysieke werkomstandigheden die negatieve gevolgen kunnen hebben voor het welbevinden moet niet alleen gedacht worden aan beroepen met extreme situaties of gevaarlijk gebeurtenissen. Ook een gebrek aan invloed op de lichaamshouding of veel lawaai op de werkplek kunnen ongunstige gevolgen hebben. Zelfs de werktijden kunnen stress veroorzaken bij werknemers (Torka, 2007a).

Bij Philips is al veel aandacht besteed aan het verbeteren van de werkomgeving. Er zijn met name al veel veranderingen doorgevoerd op het gebied van ergonomie. Er wordt daarom verondersteld dat de arbeidsomstandigheden bij Philips Lighting Winterswijk weinig invloed hebben op de verzuimbehoefte. Ze zullen meegenomen worden tijdens in interviews maar dus niet uitgebreid.

### ***2.2.2.5 Work-life balance***

Naast de vier belastende factoren die Meijman (1989) beschrijft, is er nog een belangrijke factor die invloed heeft op de tevredenheid en het welbevinden van de werknemer, namelijk de afstemming van werk en privé. Deze balans is de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden in het dagelijkse leven. Door demografische en sociale veranderingen zijn steeds meer vrouwen gaan werken. Werkende moeders zijn eerder gewoonte dan uitzondering (Jones, Burke & Westman, 2006). In deze paragraaf wordt ingegaan op eventuele problemen die ontstaan door onbalans tussen werk en privé.

#### *2.2.2.5.1 Gevolgen voor het welbevinden*

Het combineren van betaald werk met zorg- en huishoudelijke taken, dus het vervullen van meerdere rollen, kan positieve en negatieve effecten hebben. Er zijn twee hypothesen betreffende de manier waarop werknemers de rollen/taken in hun werk- en privé-domein combineren, en welke gevolgen dit heeft voor hun gezondheid en welbevinden. De eerste hypothese, die meest wordt aangehangen, is de rolschaarste-hypothese (Geurts, Taris & Rutte 2004). Deze stelt dat het vervullen van meerdere (veeleisende) rollen in beide domeinen (bijvoorbeeld die van ouder en van werknemer) per definitie problematisch is en gepaard gaat met spanningsklachten. Er wordt immers een beroep gedaan op beperkt beschikbare tijd en energiebronnen. Als de bron van het probleem op het werk ligt, is er sprake van een werk-thuisconflict (WTC) en als de bron thuis ligt is er sprake van een thuis-werkconflict (TWC). De andere hypothese is de rolexpansie-hypothese. Deze verwerpt de veronderstelling dat mensen over een beperkte energievoorraad beschikken. Het actief zijn in beide domeinen zou juist energie mobiliseren en extra resources (vaardigheden, zelfvertrouwen, contacten) verwerven. Als de rollen elkaar goed aanvullen en mogelijk zelfs versterken heeft dit een positief effect (Jettinghoff & Ybema, 2003). Hoe veeleisender de taken uit beide domeinen zijn, hoe minder controle men echter heeft over de balans, en hoe ongunstiger de gevolgen zijn voor de gezondheid en het welbevinden.

#### *2.2.2.5.2 Risicogroepen*

Vrouwen ervaren over het algemeen niet meer WTC dan mannelijke werknemers. Vrouwen hebben wel meer huishoudelijke en zorgtaken, maar dit leidt niet tot een meer verstoorde werk-privé-balans (Geurts et al., 2004). Wel lijken werkende vrouwen met jonge kinderen meer moeite te hebben met het combineren van werk en privé dan werkende mannen of werkende vrouwen met oudere kinderen of zonder kinderen. De voorspellers van WTC

verschillen wel tussen mannen en vrouwen. Vrouwen rapporteren meer WTC wanneer ze weinig sociale steun van de leiding ervaren, bij mannen zijn emotionele en mentale belasting redenen voor WTC. Sociale steun werkt bij mannen niet als een buffer.

Uit ander onderzoek blijkt ook dat werkende vrouwen meer tijd kwijt zijn aan huishoudelijke werkzaamheden dan werkende mannen (Jettinghoff, de Vroome, Smulders, & van den Bossche, 2004; Jettinghoff & Ybema, 2003). Verder wordt bij vrouwen een positieve relatie gevonden tussen aantal uren betaald werk per week en uitputting door werk (Jettinghoff & Ybema, 2003). Dit is een van de redenen waarom het ziekteverzuim bij vrouwen hoger ligt dan bij mannen. Dit is tegen te gaan door regelingen te treffen voor een combinatie van arbeid en huishoudelijke taken. Ook zijn er al meerdere regelingen omtrent zwangerschapsverlof. Een andere oplossing zou zijn om kinderopvang bij het bedrijf zelf te regelen.

#### *2.2.2.5.3 Beïnvloedende factoren*

Geurts et al. (2004) hebben zich ook verdiept in belemmerende en bevorderende factoren voor een goede werk-privé-balans. Er is onderzoek gedaan naar het verband tussen het aantal gewerkte uren per week en WTC. De relatie is complexer dan een eenvoudig positief verband. De omstandigheden waaronder gewerkt wordt zijn vermoedelijk belangrijker dan het aantal uren dat gewerkt wordt voor het optreden van WTC. Er is ook gekeken naar de relatie tussen WTC en het hebben van flexibele begin- en eindtijden. Het beschikbaar zijn van flexibele werktijden is een onvoldoende voorwaarde van een goede werk-privé-balans, vooral de waargenomen controle is van belang. Andere oorzaken kunnen hoge kwantitatieve druk en hoge kwalitatieve taakeisen zijn. Sociale steun en autonomie hebben een positief effect op de werk-privé-balans. Verder blijkt dat kwantitatieve en emotionele taakeisen uit de thuissituatie van werkende vrouwen gepaard gaan met meer TWC. Bij mannen wordt dit niet gerapporteerd. De kwaliteit van de relatie met de partner of gezinsleden thuis heeft een positief effect op de werk-privé-balans.

Van Daalen, Willemsen en Sanders (2006) hebben zich verdiept in de effecten van sociale steun op de balans tussen werk en privé. Ze maakten daarbij onderscheid tussen steun vanuit de privé-omgeving (partner, familie, vrienden) en vanuit de werkomgeving (collega's, leidinggevende). Er bleek onder meer dat steun van collega's helpt om de TWC te verminderen. Het gaat dan vooral instrumentele steun, wat inhoudt dat collega's taken overnemen. Steun uit de privé-omgeving lijkt geen positiever effect te hebben dan de steun van collega's bij het oplossen van een TWC. Van Daalen et al. (2006) adviseren om meer onderzoek te doen naar de verschillen tussen mannen en vrouwen, omdat beide op hun eigen manier reageren op sociale steun.

#### *2.2.2.5.4 Bijdragen aan goede balans*

Maatregelen die geboden kunnen worden zijn flexibele begin- en eindtijden, gecombineerde werkweken, af en toe een dagje thuiswerken, telewerk, ouderschapsverlof, kinderopvang en zorgverlof (Geurts et al., 2004, Jettinghoff & Ybema, 2003). Uit een grootschalig vergelijkend onderzoek blijkt dat grote bedrijven en publieke organisaties aanzienlijk actiever zijn in het aanbieden van dergelijke maatregelen dan andere bedrijven en organisaties. Belangrijk is dat er niet alleen sprake is van een adequaat aanbod van werk-privé-regeling, maar ook dat de organisatiecultuur het gebruik van dergelijke regelingen ondersteunt.

Poelmans en Sahibzada (2004) hebben zich ook verdiept in de effectiviteit van work-family beleid. Op basis van een uitgebreide literatuurstudie stellen zij onder meer dat het

work-family conflict effectief gereduceerd kan worden door werkstress te verminderen, flexibele werkuren te creëren en door zorgen om kinderopvang te verlichten. Ook deze auteurs merken op dat ondersteuning door het topmanagement, middenmanagement, leidinggevend en collega's erg belangrijk is. Indien er binnen een organisatie niet de juiste ondersteunende cultuur heerst, zullen de interventies niet helpen. Het is dus erg van belang dat iedereen binnen de organisatie betrokken is bij het beleid.

### **2.2.3 Modererende factoren**

In de voorgaande paragrafen zijn verschillende mogelijk belastende factoren beschreven. Deze hebben invloed op de tevredenheid van de werknemers. Er zijn echter twee modererende factoren die de relatie tussen de potentieel belastende factoren en het verzuim kunnen beïnvloeden. Dit zijn de demografische en persoonlijke kenmerken van de persoon.

#### ***2.2.3.1 Demografische factoren***

Onder demografische factoren worden de beschrijvende kenmerken van een persoon bedoeld, die veelal objectief vast te stellen zijn. Demografische kenmerken van een persoon zijn bijvoorbeeld de sekse, leeftijd, etniciteit, gezinssamenstelling, seksuele geaardheid en verworven karakteristieken, bijvoorbeeld opleiding (Torka, 2007a). Al deze factoren beïnvloeden de perceptie van een persoon op de HR praktijken, die in dit onderzoek als belastende factoren gekenmerkt zijn. Wanneer werknemers ontevreden zijn kan dat leiden tot verzuim (De Witte & Van Hecke, 2002).

Hunt en Saul (1975) hebben aangetoond dat er een positieve relatie is tussen de leeftijd van een medewerker en diens tevredenheid. In hun onderzoek onder bijna 6000 arbeiders toonden ze aan dat oudere medewerkers significant meer tevreden waren met hun baan.

#### ***2.2.3.2 Persoonlijkheidskarakteristieken***

Persoonlijkheidskarakteristieken zijn de eigenschappen die een persoon heeft. Deze eigenschappen kunnen potentiële invloeden op de tevredenheid in positieve of negatieve zin modereren. Een voorbeeld hiervan is dat de persoonlijkheid invloed heeft op de perceptie van rechtvaardigheid in een organisatie en daarmee ook op het verzuim dat hierdoor veroorzaakt wordt (Elovainio, Kivimäki, Vahtera, Virtanen & Keltikangas-Järvinen, 2003). In dezelfde situaties ervaren verschillende mensen verschillende emoties, en daarmee reageren verschillende mensen ook op bepaalde prikkels. Dit heeft ook te maken met 'coping'. Deze term geeft aan hoeveel mensen aan kunnen van een bepaalde omstandigheid, in hoeverre iemand in staat is om een bepaald soort gedrag aan de dag te leggen (Torka 2007a).

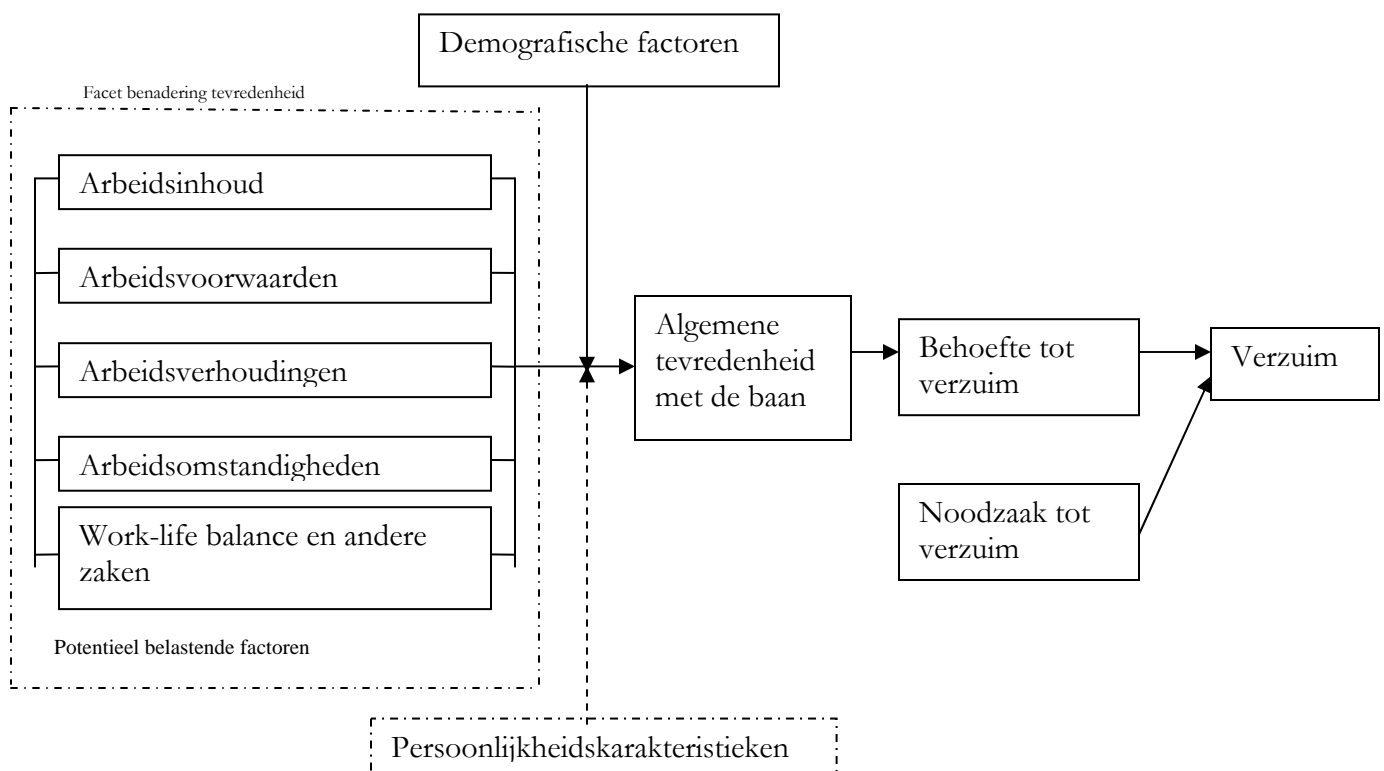
Persoonlijkheidskarakteristieken zijn een zeer complex en ingewikkeld onderwerp. Om het onderzoek behapbaar te houden worden de persoonlijkheidskarakteristieken om die reden uit het onderzoek gelaten.

### **2.2.4 Onderzoeksmodel 2**

In het tweede deel van het onderzoek wordt de verzuimbehoefte gezien als gevolg van tevredenheid. De tevredenheid van medewerkers is, zoals gebleken is uit de voorgaande paragrafen, afhankelijk van vele factoren. Deze beïnvloedende factoren worden in dit onderzoek als 'potentieel belastende factoren' aangeduid. Gaertner (1999) heeft aangetoond dat factoren als loon, promotiekansen, rolconflict, rechtvaardigheid, leidinggevend en

autonomie invloed hebben op arbeidstevredenheid. Dit bevestigt de aannames betreffende de belastende factoren die Meijman (1989) omschrijft.

De bovenstaande veronderstelde relaties zijn weergegeven in figuur 3. Het model heeft betrekking op de verschillende factoren die de tevredenheid van de werknemer beïnvloeden en daarmee dus ook de verzuimbehoefte beïnvloeden. Er wordt hierbij rekening gehouden met de modererende rol van demografische factoren van de persoon in kwestie. Er is al beargumenteerd waarom de persoonlijkheidskenmerken niet worden meegenomen, maar deze staan ter volledigheid wel in het model, verbonden middels een stippellijn. Wanneer de oorzaken in beeld gebracht zijn, kan worden geadviseerd waar interventies op gericht moet worden.



Figuur 3: Onderzoeksmodel 2

Hieronder nogmaals de hoofdvraag van dit onderzoek met bijbehorende deelvragen:

- Wat moet Philips Lighting Winterswijk doen om het ziekteverzuim onder het productiepersoneel tegen te gaan?
  - o Welke acties zijn er na 2003 ondernomen om het ziekteverzuim tegen te gaan?
  - o Wat waren de effecten van de afzonderlijke acties?
  - o Wat zijn oorzaken van het ziekteverzuim onder productiepersoneel?
  - o Met welke (nieuwe) acties kan het ziekteverzuim worden voorkomen?

### 3. Bedrijfsbeschrijving

#### 3.1 Philips

Philips Winterswijk Lighting is een onderdeel van Koninklijke Philips Electronics N.V.. Philips is één van de grootste elektronica bedrijven ter wereld. In 1891 werd de basis gelegd van het nu internationaal bekende bedrijf, toen Gerard en Anton Philips een bedrijf stichtten in Eindhoven. Door de toenemende commercialisering van elektriciteit was er een grote vraag naar gloeilampen, waar Philips & Co op in probeerde te spelen. De gehele fabriek stond bekend om zijn goede kennis van elektronica.

In 1918 bracht Philips een medische röntgenbuis op de markt waarmee de aanzet werd gegeven tot diversificatie van het huidige productaanbod. De innovaties die Philips deed werden door octrooien beschermd wat erg gunstig was tijdens de ontwikkeling van radio ontvangers. In 1927 werd er daadwerkelijk begonnen met de massale productie van radio's. De verkoop van de radiobuizen verliep zo voorspoedig dat Philips in 1933 in staat was om medisch röntgenapparatuur te produceren in de Verenigde Staten. Op het moment dat Philips hun eerste elektrische scheermachine produceerde hadden ze ongeveer 45.000 mensen wereldwijd in dienst. Bekende innovaties uit die tijd zijn de roterende scheerkop en geïntegreerde schakelingen. Ook speelde Philips een belangrijke rol bij de ontwikkeling van het opnemen en uitzenden van de eerste televisiebeelden.

In de zeventiger jaren werden er aantrekkelijke nieuwe producten ontwikkeld, zoals de spaarlamp en de compact disc (cd). De compact disc werd overigens pas in 1983 als commercieel product verkocht, maar was revolutionair voor die tijd. Philips begon zich ook te richten op de muziekindustrie en kocht onder andere Polygram, Magnavox en Signetic op. Samen met de exploitatie van de cd zorgde dit voor groei in het Philips concern. In de jaren 90 was het nodig om weer een gezonde basis te leggen in het bedrijf. Dit werd onder andere bereikt door grootscheepse herstructureringen waarbij de bedrijfsstructuur werd vereenvoudigd en het aantal producten werd verminderd. Samen met Sony produceerde Philips de DVD, de opvolger van de cd, wat uiteindelijk zou uitgroeien tot het snelst groeiende elektronica-product in de geschiedenis.

In de "nieuwe" 21<sup>ste</sup> eeuw zien veel mensen Philips nog steeds als de fabrikant van consumentenelektronica. Philips wil zich richten op een nieuw en representatiever imago, een imago wat meedraagt dat Philips zich ook profileert als een onderneming die actief is op het gebied van gezondheidszorg, lifestyle en technologie. Dit uit zich onder andere door de aanpassing van de slogan "let's make things better" naar "Sense en Simplicity". Hiermee wil Philips laten zien dat ze geavanceerde producten produceert die gebruiksvriendelijk zijn voor het grote publiek. Sinds 2006 heeft Philips ruim 80% van zijn belang in de divisie van Semiconductors verkocht aan een consortium van private investeringsmaatschappijen, waarmee Philips zich nog meer primair richt op Gezondheidszorg, Lifestyle en Technology en de slogan "Sense and Simplicity".

Globaal gezien bestaat Philips uit de volgende bedrijfsonderdelen:

*Domestic Appliances and Personal Care:* hieronder valt onder andere de scheerdivisie.

*Lighting:* Alle productiefaciliteiten die licht of lichtgerelateerde producten maken. Hier valt dus ook Philips Winterswijk onder waar dit onderzoek plaatsvindt.

*Medische Systemen:* alle toepassingen voor de medische wereld, bijvoorbeeld röntgen.

*Consumentenproducten:* Alle producten voor bij consumenten thuis, zoals tv en media.

Als laatste is er de divisie *Semiconductors* waar Philips in 2006 een aandeel van 80% in verkocht heeft.

Net als bijna alle andere bedrijven heeft Philips een missie, een visie en meerdere waarden en strategieën, waarmee ze zich willen onderscheiden van potentiële concurrenten. De missie van Philips is echter ook maatschappelijk gerelateerd, zoals staat weergegeven op [www.philips.nl](http://www.philips.nl); “onze missie is om bij te dragen aan een beter bestaan door op het juiste moment zinvolle technologische innovaties op de markt te brengen.” Deze missie werkt door in de visie die Philips heeft omtrent zijn bestaan; “uitgroeien tot de meest gewaardeerde onderneming in de bedrijfstak in een wereld waarin technologie elk aspect van het dagelijks leven raakt. Philips wil een toonaangevende leverancier zijn van oplossingen op het gebied van gezondheidszorg, lifestyle en technologie”.

In iedere fabriek heerst het motto van “sense en simplicity”, dit komt er concreet op neer dat Philips producten en oplossingen wil leveren die geavanceerd en gebruiksvriendelijk zijn die tevens beantwoorden aan de behoeften en wensen van de wereldwijde consument. De missie en het motto wordt nagestreefd met de waarden van Philips in het achterhoofd:

- Delight Customers
- Deliver on Commitments
- Develop People
- Depend on each other

### 3.2 Philips Lighting Winterswijk

Philips Winterswijk streeft zo goed mogelijk naar de algemene doelen van Philips. De omgeving vereist zoals gebruikelijk echter dat er lokaal ingesprongen wordt. De missie van Philips Winterswijk is “de voorkeurspartner zijn binnen Lighting als leverancier van concurrerende, innovatieve en kwalitatief hoogwaardige lichtoplossingen op het gebied van binnenverlichtingarmaturen”. Deze is een verlengde van de visie dat Philips door alle belanghebbenden als een bedrijf gezien wordt dat bepalend is voor de productie en levering van binnenverlichtingarmaturen.

Aangezien Winterswijk in de Achterhoek ligt heeft Philips Winterswijk de algemene waarden van Philips omgezet naar het plaatselijke dialect.

- |                          |   |   |
|--------------------------|---|---|
| ○ Delight Customers      | → | W’j denkt met en luustert naor de klant |
| ○ Deliver on Commitments | → | W’j doe’t wa’w zegt                     |
| ○ Develop People         | → | W’j laot de mensen deurleer’n           |
| ○ Depend on each other   | → | W’j doe’t saam’n                        |

De producten die in Winterswijk gemaakt worden zijn een onderdeel van de Business Unit Lighting en dan de richting indoor. Deze unit richt zich op TL-verlichtingsarmaturen die met name bedoeld zijn voor kantoren. De producten die gemaakt worden in Winterswijk kunnen globaal opgedeeld worden in inbouwarmaturen (armaturen inbouwen in systeemplafonds), optieken (TL-lampafschermingen) en opbouwarmaturen (montage tegen de plafonds).

De productieafdelingen binnen Philips Winterswijk zijn gelijknamig aan de producten die er gemaakt worden. Uiteraard zijn er ook de standaardafdelingen zoals Logistiek, Inkoop, F&A, innovatiecentrum en personeelszaken. Deze afdelingen worden indirecte afdelingen genoemd aangezien niet bezig zijn met de “echte” productie en deze afdelingen zullen ook niet meegenomen worden in het onderzoek naar verzuimmanagement. Dit komt tevens door het feit dat het ziekteverzuim bij de indirecte medewerkers behoorlijk

lager ligt dan bij de directe medewerkers, en de indirecte medewerkers onder het gemiddelde verzuimen.

Een gewaardeerde afdeling in Winterswijk is ETO, deze afkorting staat voor Engineer To Order. Een klant kan dus een zeer specifieke order plaatsen die speciaal ontworpen en op maat gemaakt wordt. Dit ontwerpproces is een samenspel tussen de ontwerper en de productiemedewerkers in Winterswijk.

In bijna de gehele productie wordt gewerkt met het concept minicompanies (MC). Minicompanies zijn kleine ondernemingen binnen een bepaalde afdeling. Het is een groepje waarin iedereen aan dezelfde opdracht van dat moment werkt. De MC is in zijn geheel, de collega's dus gezamenlijk, verantwoordelijk voor het eindresultaat. De MC staat onder toezicht van een zogeheten coach. Een coach is verantwoordelijk voor een aantal MC en is direct betrokken bij alledaagse problemen binnen de MC en tevens aanspreekpunt voor een productiemedewerker. Ook bij verzuim van een medewerker zal de coach degene zijn die de medewerker opbelt en verder als troubleshooter binnen de MC zal optreden. Overigens is de taak van 'troubleshooter' bij sommige MC uitbesteed aan een productiemedewerker. In Bijlage 1 staat een organogram waarin de leidinggevendenden terug te vinden zijn.

Het daadwerkelijke arbeidsproces bestaat zoals eerder gezegd uit kleine, repeterende taken aan een lijnband. Samen met zijn collega's in de MC zorgt een medewerker voor een bepaalde order. Het komt vaak voor dat meerdere MC samen werken aan een order.

Enkele aspecten waar rekening mee gehouden wordt tijdens het onderzoek is de verhouding tussen vaste- en uitzendkrachten bij het productiepersoneel die ongeveer op 60/40 ligt. De verhouding mannen/vrouwen is te zien in tabel 3:

	Mannen	Vrouwen
Aantal	196	117
Procenten	63	37

Tabel 3: Verhouding tussen mannen en vrouwen

### 3.3 HR beleid

Het doel van de afdeling Personeelzaken (PZ) van PLW is uiteraard inhoud te geven aan het HR beleid van de fabriek. Er zijn daarbij twee subdoelen te onderscheiden. Allereerst wil de afdeling een passende kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbezetting tot stand brengen, zodat de bedrijfsdoelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Daarnaast wil PZ een werkklimaat creëren waarin medewerkers gemotiveerd zijn, zich kunnen ontwikkelen en zich gerespecteerd voelen en waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van 'human resources' in de organisatie.

De activiteiten van PZ kunnen worden samengevat in zeven hoofdprocessen, namelijk:

- *Prestatiebeheer*: heeft tot doel het bevorderen van het functioneren van de medewerker, het ontwikkelen van de competenties van de medewerker en het afstemmen van de individuele bijdrage van de medewerker op de bedrijfsdoelen. Dit is een continu proces, maar er worden ook jaarlijks werkgesprekken gehouden, waarin deze onderwerpen gestructureerd aan de orde komen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de directe leidinggevende.

- *Ontwikkeling van capaciteiten van de organisatie*: richt zich op het veranderen van de organisatie in lijn met business excellence en de strategische doelen. Het management team zorgt ervoor dat op basis van reviews (MD review) en surveys (Process Survey Tool) bepaalde verbeterprojecten worden ingezet.
- *Personeel in-/uit-/doorstroom*: heeft als doel het realiseren van een adequate bezetting door het zo goed mogelijk vervullen van vacatures, rekening houdend met de arbeidsmarkt enerzijds en anderzijds met de vereisten van de organisatie nu en in de toekomst. Als er een vacature is, wordt eerst het budget bekeken en wordt er een functieprofiel opgesteld. De HR manager en de plant manager moeten hun goedkeuring geven en dan wordt tot werving overgegaan. Bij externe werving wordt de vacature aangemeld bij het Recruitment Centre (RC) van Philips. De eerste selectie van kandidaten gebeurt door door het RC in overleg met de HR manager. In latere ronden worden ook anderen betrokken. Na een arbeidsvoorwaardengesprek en de acceptatie van het aanbod verzorgt de afdeling PZ de indiensttreding en de introductieperiode. Directe medewerkers worden pas in dienst genomen nadat ze een periode als uitzendkracht hebben gewerkt. Het interne uitzendbureau is verantwoordelijk voor de werving van nieuwe medewerkers en doet samen met de coach de selectie.  
De introductieperiode heeft een tweeledig doel; het zorgvuldig afwerken van alle administratieve handelingen die nodig zijn voor het in dienst nemen van nieuwe medewerkers én het realiseren van een eenduidige introductie zodat nieuwe medewerkers over de juiste informatie beschikken bij indiensttreding.  
Medewerkers kunnen Philips verlaten bij een reorganisatie, pensioen, op initiatief van de medewerker zelf of op initiatief van de werkgever. Er wordt onder andere gebruik gemaakt van het uitloopformulier. Het doel hiervan is tijdige intrekking van rechten en tijdige teruggave van bedrijfsbezittingen.
- *Talentenbeheer*: is de sleutel tot het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent voor management posities. Het gaat in dit proces vooral om de identificatie en ontwikkeling van 'high' en 'top potentials'. HBO-ers en WO-ers die in dienst treden worden in hun ontwikkeling ondersteund door een opleidingen- en ontwikkelproces. Een mogelijke 'high potential' wordt voorgedragen tijdens het Management Development review en kan dan deelnemen aan een development centre. De genomineerde medewerker maakt zelf een ontwikkelplan en is verantwoordelijk voor de implementatie hiervan. Uiteindelijk beslist het management team of de medewerker deel gaat uitmaken van de talentpool.
- *Erkenning en beloning*: heeft de volgende drie doelen; 1) het scheppen van billijke inkomens-verhoudingen, door medewerkers naar de waarde van hun bijdrage te belonen; 2) het bieden van een in de arbeidsmarkt concurrerend salarisniveau, om goede medewerkers aan te trekken en te behouden; 3) het motiveren van medewerkers en het stimuleren van de bijdrage aan de realisering van de bedrijfsdoelen.  
Jaarlijks worden er individuele salarisherzeningen besproken en worden er promotievoorstellen gedaan. De salariscommissie beoordeelt deze. Bovendien worden jaarlijks de collectieve en individuele bonustargets vastgesteld. Er is een collectieve winstuitkering en daarnaast kunnen directe medewerkers een bonus krijgen op mini-company-niveau. Individuele waardering uit zich in promotiekansen op basis van een goede beoordeling door de coach.
- *Personeelsontwikkeling*: legt een relatie tussen de organisatieontwikkeling, voortvloeiend uit de business- en HR strategie en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Dit



proces moet ervoor zorgen dat medewerkers over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om nu en in de toekomst de functie goed te kunnen vervullen. In de werkgesprekken tussen de coach en de medewerker wordt de ontwikkel-/opleidingsbehoefte besproken. De opleidingsfunctionaris maakt op basis hiervan een opleidingsplan voor het komende jaar. Dit dient te worden goedgekeurd door het management team. Er zijn drie soorten opleidingen, namelijk 1) het Philips Core Curriculum Program voor hoger personeel; 2) vakgerichte opleidingen; 3) opleidingen gericht op het vergroten van persoonlijke effectiviteit en vaardigheden. Voor het realiseren van vakgerichte opleidingen zijn de medewerkers zelfs verantwoordelijk. De andere opleidingen worden uitgezocht in samenspraak met de leidinggevende en opleidingsfunctionaris.

- *Arbo-management*: richt zich op de arbeidsomstandigheden in het algemeen en op het verbeteren van de werkomstandigheden en het managen van ziekteverzuim in het bijzonder. Het beleid staat beschreven in het Handboek Arbo & Verzuimmanagement Philips Lighting Winterswijk.

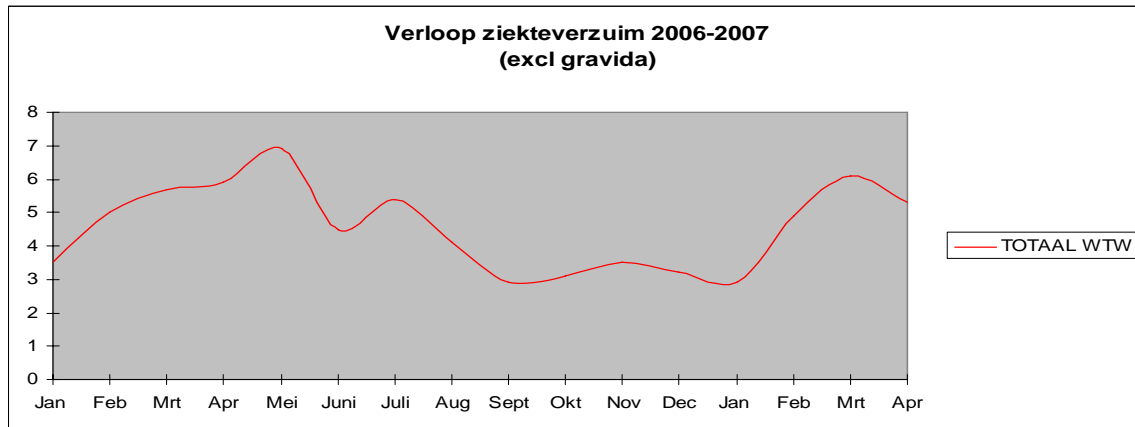
Naast deze zeven hoofdprocessen is de afdeling Personeelszaken sinds kort bezig met het ontwikkelen van een meer leeftijdsbewust personeelsbeleid. De populatie medewerkers van de fabriek is namelijk sterk aan het vergrijzen. 52% van de medewerkers van Philips Lighting Winterswijk is 45 jaar en ouder. In 2011 zal dat percentage zijn gestegen tot 64%. Het leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft tot doel de vermindering van presteren van ouder wordende medewerkers tegen te gaan, zowel in preventieve als curatieve zin. De vermindering van presteren kan het gevolg zijn van veranderende capaciteit (zowel fysiek als mentaal) of ontstaan als gevolg van de negatieve beeldvorming ten aanzien van oudere medewerkers.

Een jaarlijks terugkerend onderzoek binnen Philips is de Employee Engagement Survey. Daarin kunnen alle medewerkers hun mening geven over Philips als bedrijf, als werkgever en als werkomgeving. In dit onderzoek worden ook vragen gesteld over de tevredenheid met een aantal van de hiervoor beschreven HR processen. Deze vragen hebben betrekking op personeelsontwikkeling en erkenning en beloning. Op beide onderwerpen scoort PLW relatief slecht. Er is hierbij een duidelijk onderscheid tussen de directe en de indirecte medewerkers. De directe medewerkers scoren bijna allemaal ruim onder de gewenste target die door Philips is vastgesteld. De indirecte medewerkers scoren dichtbij of zelfs boven de target. Er dient wel opgemerkt te worden dat er verschillen zijn tussen de mini-companies. De coach is hierin waarschijnlijk een bepalende factor. Deze persoon is in veel gevallen de uitvoerder van het HR beleid. De ene coach uit zijn waardering beter dan de andere en bovendien kan er ook verschil zijn in de hoeveelheid aandacht die een coach geeft aan training en ontwikkeling van zijn medewerkers.

### 3.4 Ziekteverzuim

Aangezien dit onderzoek zich vooral richt op het ziekteverzuim zal hier een deel van het arbomanagement en interventies beschreven worden. Tevens zullen enkele gebeurtenissen beschreven worden die mogelijk invloed zouden kunnen hebben op ziekteverzuim.

De aanleiding voor dit onderzoek is het hoge verzuim in het jaar 2003 geweest. Op dit moment is het verzuim weer gedaald tot een normaler niveau. In figuur 4 staat het percentage ziekteverzuim vanaf het jaar 2006 tot en met het moment van schrijven.



Figuur 4: Percentage ziekteverzuim vanaf het jaar 2006

### 3.4.1 Het huidige Arbo-management bij PLW

Het huidige arbo- en verzuimbeleid van PLW is ontwikkeld in 2001 en is gevormd door werkgroepen bestaande uit het management, de leidinggevenden, de medewerkers, de OR en deskundigen van de Arbo-dienst. Het beleid is gebaseerd op het drie sporen model van Veerman (1991). Hierbij wordt aandacht gegeven aan drie verschillende aanpakken van verzuim:

- 1) De preventieve aanpak; door het verbeteren van de vier belastende factoren arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden.
- 2) De individuele verzuimbegeleiding; door het bespreekbaar maken van het verzuimgedrag en het juist hanteren van de procedures rond ziek- en herstelmelden.
- 3) De werkhervatting; door speciale aandacht voor begeleiding en reïntegratie van (langdurig) zieken.

De directe leidinggevende is de eerste verantwoordelijke voor de aanpak van het verzuim. Hij wordt gezien als probleemhouder en kan ook worden aangesproken op de effectiviteit van zijn of haar verzuimaanpak. Hij hoeft het echter niet alleen te doen. Verzuimbegeleiding kan in samenwerking met hoger leidinggevenden (managementteam) gebeuren en met advies en ondersteuning van deskundigen, zoals de bedrijfsarts.

De leidinggevende moet zien te achterhalen welk deel van het verzuim beïnvloedbaar is. Hiervoor heeft hij ten eerste beschikking over informatie over de verzuimoorzaken van de medewerkers, die in het verleden ziek zijn geweest. Deze kan opgevraagd worden bij Personeelszaken. Ook kan hij informatie verkrijgen over factoren die van invloed zijn op toekomstig verzuimgedrag. Dat kan bijvoorbeeld door een werkplekonderzoek of een periodiek arbeidsgeneeskundig onderzoek.

De volgende stap is het stellen van concrete doelen op basis van de zogenaamde verzuimmatrix. Op basis van de matrix kan de leidinggevende eenvoudig vaststellen wat hij moet doen. Deze matrix is weergegeven in tabel 4 op de volgende pagina.

	Meldingsfrequentie < 1,5	Meldingsfrequentie > 1,5
Verzuim boven 6%	- nadruk op een preventieve aanpak - nadruk op de begeleiding van langdurig zieken; de werkhervatting	- nadruk op preventieve aanpak - nadruk op een individuele aanpak door de leidinggevende; de procedures rond ziek en betermelding verbeteren en het verzuimgedrag bespreekbaar maken - nadruk op de begeleiding van langdurig zieken; de werkhervatting
Verzuim beneden 6%	- ga zo door	- nadruk op een individuele aanpak door de leidinggevende; de procedures rond ziek en betermelding verbeteren en het verzuimgedrag bespreekbaar maken
<i>De meldingsfrequentie van 1,5 en het verzuimpercentage van 6% zijn landelijke gemiddelden. De frequentie is het gemiddelde aantal ziekmeldingen per persoon per jaar, het percentage heeft betrekking op de totale hoeveelheid tijd die aan ziekteverzuim verloren gaat.</i>		

Tabel 4: Verzuimatrix bij Philips Winterswijk

### 3.4.2 Interventies

In de praktijk zijn er verscheidene concrete interventies te vinden binnen Philips Lighting Winterswijk. Bepaalde interventies zijn gericht op individuele medewerker, andere zijn groepsgericht. Ook kan er onderscheid worden gemaakt tussen preventies en interventies, maar deze worden hier onder één noemer geschaard. Reden hiervoor is dat bijvoorbeeld individuele verzuimgesprekken ook een preventief effect kunnen hebben op de andere teamleden van een mini-company. Daarnaast kan een groepsgerichte toespraak zowel preventief zijn of juist als interventie worden ingezet. Alle interventies kunnen bredere effecten hebben dan in eerste instantie gedacht wordt, en tevens acties veroorzaken die buiten het doel van de interventies liggen. De volgende interventies zijn gedaan binnen Philips Winterswijk, er volgt per interventie een korte toelichting zoals Philips deze ziet.

#### 3.4.2.1 Individuele verzuimgesprekken

Op het moment dat een werknemer een erg hoge verzuimfrequentie of lange verzuimduur heeft, moet deze op een gesprek komen bij enkele leden van het management team (MT). In het verleden is dat dan vaak de plantmanager van Philips Winterwijk met het hoofd personeelszaken geweest. De gesprekken zijn opgezet om achter de reden van het verzuim te komen en wellicht oplossingen voor de situatie te bieden. Een bijkomend voordeel is dat de betreffende werknemer wakker geschud wordt en beter en serieuzer over zijn eigen verzuim gaat nadenken. Tegelijkertijd weet de rest van de productiemedewerkers dat het ernst is met het verzuimbeleid. Om zelf een dergelijk praatje te voorkomen gaan ook de andere productiemedewerkers beter nadenken over hun verzuim.

#### 3.4.2.2 Townmeeting

Een townmeeting is het beste te zien als een algemene toespraak van de plantmanager of iemand anders uit het MT. De toespraak wordt in de kantine gehouden, waarbij iedereen geacht wordt aanwezig te zijn. In deze meeting worden de werknemers op de hoogte

gehouden van ontwikkelingen binnen Philips Winterswijk en het algehele concern Philips. Tijdens de meeting wordt ook bijna altijd het ziekteverzuim aan de orde gebracht, hier wordt dus vooral ingespeeld om de sociale controle omtrent het ziekteverzuim. Er wordt als het ware geprobeerd om een cultuur te creëren waarin men inziet dat verzuim iets is dat gezamenlijk aangepakt dient te worden. De townmeeting is dus vooral bedoeld om het personeel te informeren en deze interventie omtrent het ziekteverzuim is dus vooral preventief bedoeld.

#### ***3.4.2.3 Health Management***

Dat vrijetijdsbesteding invloed kan hebben op de psychische gezondheid is aangetoond door Jettinghoff en Ybema (2003). Sporten blijkt in het algemeen een positief effect te hebben op de gezondheid, terwijl een passieve activiteit, zoals televisie kijken, een negatief effect heeft. Dat de passieve activiteit een dergelijk negatief effect heeft komt vooral om doordat de negatieve activiteit de sociale contacten en lichamelijke inspanning geen doorgang meer laat vinden.

Ook bij Philips is dit besef er al enige tijd. Om die reden is Philips een Health Management programma begonnen. In dit programma wordt gezond eten en regelmatig sporten gepromoot. Er wordt een algemeen beeld over een gezonde levensstijl gegeven en bepaalde activiteiten worden met een subsidie vanuit Philips ondersteund.

#### ***3.4.2.4 Gesprekken met coaches en Poortwachter***

Op het moment dat een medewerkers zich ziek meldt moet deze contact opnemen met de portier van Philips Winterswijk en met de eigen coach. De portier houdt een overzicht bij van alle ziekmeldingen en dat overzicht wordt doorgestuurd naar personeelszaken.

De coach krijgt de ziekmelding via de portier te horen en belt de werknemer, als deze zelf nog niet gebeld heeft. In dat gesprek zal de coach vragen naar de reden, vragen naar de verwachte terugkeer en simpelweg wat aandacht geven aan de zieke medewerker. Als de werknemer langere tijd ziek is zal de coach eens per week of eens per twee weken contact zoeken met de medewerker. Ook wordt er zo nu en dan een fruitmandje gestuurd.

De Wet Verbetering Poortwachter is gericht op het bewaken van de poorten van de WAO. De overheid heeft deze wet ingevoerd om het WAO-probleem tegen te gaan. Ook binnen Philips Lighting Winterswijk is deze wet in werking. Het Poortwachtersmodel concentreert zich op de eerste twee ziektejaren. Het is van belang om zo snel mogelijk samen met de verzuimende werknemer tot een reïntegratieplan te komen. Deze interventie is met name gericht op langdurig zieken. Al binnen zes weken moet de arbo-dienst een prognose maken over de duur van de arbeidsongeschiktheid en voor de achtste week moet een plan van aanpak worden gemaakt voor de mogelijke terugkeer.

### **3.4.3 Overig**

Behalve de hiervoor beschreven interventies die bewust gericht zijn op het terugdringen van het ziekteverzuim, zijn er ook andere gebeurtenissen die een onbedoeld effect kunnen hebben op het verzuim. Het is interessant om ook deze gebeurtenissen aandacht te geven in dit onderzoek, zodat er in de toekomst beter op ingespeeld kan worden.

#### ***3.4.3.1 Veranderingen in managementteam (MT)***

Een eerste gebeurtenis die lijkt samen te hangen met het ziekteverzuim bij Philips Lighting Winterswijk is het vertrek van de plantmanager, het aanstellen van een interim manager en

uiteindelijk de komst van een nieuwe plantmanager. Dit gebeurde in 2003. Uit de verzuimcijfers is het moeilijk om af te leiden wat de precieze effecten zijn geweest, maar de verandering in het management heeft wel veel onzekerheid met zich meegebracht. Mogelijk heeft dit geleid tot meer verzuim.

#### ***3.4.3.2 Afwezigheid coach***

In 2003 heeft één van de coaches zich ziek gemeld en vanaf dat moment zat een deel van de mini-companies bijna een jaar zonder hun direct leidinggevende. Ook is er wel eens een coach langere tijd afwezig geweest in verband met zwangerschapsverlof. Natuurlijk wordt deze afwezigheid wel opgevangen door andere personen binnen de organisatie, maar het is toch niet onwaarschijnlijk dat dergelijke gebeurtenissen een effect hebben op de sfeer in de teams en mogelijk ook op het verzuim.

#### ***3.4.3.3 Veranderingen in bedrijfsvoering***

Ook veranderingen in de bedrijfsvoering van een bedrijf kunnen gevolgen hebben voor het verloop van het verzuim. Zo zijn er binnen Philips Lighting Winterswijk bezuinigingsplannen doorgevoerd en bovendien wil het management een verandering doorvoeren in het ploegendienst rooster. Er zal een verandering komen in het schema dat nog bestaat in een deel van de fabriek. Hiertegen is weerstand onder het productiepersoneel en er kan aangenomen worden dat dit leidt tot ontevredenheid en een hoger verzuim. Ook deze factor is interessant om nader te bekijken. Belangrijk om hier te vermelden is dat verandering in bedrijfsvoering in de interviews als verandering in strategie benoemd worden. Het gaat dus om veranderingen op de betreffende locatie en niet om algemene veranderingen in het totale Philipsconcern.

## 4. Opzet van het onderzoek

### 4.1 Algemene inleiding op onderzoek

De hoofdvraag in dit onderzoek is niet te beantwoorden door alleen wetenschappelijke literatuur te bestuderen en te beschrijven, zoals in het voorgaande hoofdstuk is gebeurd. In het literatuuronderzoek zijn verscheidene onderwerpen besproken die van invloed zouden kunnen zijn op het ziekteverzuim binnen Philips Winterswijk. Bij al deze onderwerpen is in eerder onderzoek bewezen dat ze het ziekteverzuim kunnen beïnvloeden en er wordt vanuit gegaan dat deze elementen ook bij Philips van invloed zullen zijn. Binnen Philips is er natuurlijk sprake van een unieke situatie, waardoor het van belang is dat deze ‘mogelijke veroorzakers van verzuim’ in de praktijk onderzocht worden.

#### 4.1.1 Case study

Om Philips Lighting Winterswijk passende adviezen te geven om het verzuimbeleid te verbeteren is er een case study gedaan. Een case study is een empirische onderzoeksmethode, waarbij een bepaald fenomeen in de eigen omgeving wordt onderzocht. Dergelijke fenomenen kunnen erg uiteenlopende zijn wat betreft focus. Het kunnen bedrijfskundige processen zijn, zoals in dit onderzoek het geval is, maar ook persoonlijke levenscycli of internationale relaties. Deze kunnen onderzocht worden door middel van directe observatie, maar ook door de analyse van gearchiveerde documenten of met interviews. Er zijn vaak meerdere bronnen om data te verkrijgen en ook zijn er over het algemeen erg veel variabelen die interessant zijn (Yin, 1994). Een case study staat toe om de holistische en belangrijke karakteristieken van een ‘real-life’ gebeurtenis in stand te houden.

Deze onderzoeksmethode zal niet in elke situatie worden ingezet. Er is een aantal afwegingen dat gemaakt moeten worden, voordat voor een case study gekozen zal worden. Er moet antwoord worden gezocht op een hoe- of een waaromvraag en er is geen controle over de actuele gebeurtenissen en gedragingen. Ter verduidelijking; bij een experiment is er wel controle op de gedragingen en worden deze ook gemanipuleerd om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

#### 4.1.2 Vervolg van rapport

Het onderzoek zal uit twee delen bestaan. Om vast te stellen welk van de onderwerpen van invloed zijn op het ziekteverzuim bij Philips Lighting Winterswijk zullen interviews worden gehouden met verscheidene betrokkenen bij ziekteverzuim. Deze betrokkenen komen uit verschillende hiërarchische lagen, zodat er een zo goed en betrouwbaar mogelijk beeld naar voren komt. De interviews zullen nieuwe informatie en wellicht nieuwe onderwerpen aan het licht brengen, die daadwerkelijk van invloed zijn op het ziekteverzuim bij Philips Winterswijk. Als de interviews afgenomen zijn, zal er met de tot dan toe verzamelde informatie een vragenlijst samengesteld worden, die uiteindelijk aan alle productie-medewerkers gegeven wordt. De data die uit dat onderzoek naar voren komt, zal geanalyseerd worden met behulp van het statistiekprogramma SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Het kwalitatieve en het kwantitatieve deelonderzoek zullen beide in één hoofdstuk worden beschreven. Na een korte beschrijving van de onderzoeksmethode aan de hand van literatuur zal de opzet en de procedure worden besproken en vervolgens zullen de resultaten

worden gepresenteerd. De conclusies van beide deelonderzoeken zullen in een later hoofdstuk beschreven worden. Als laatste zullen de aanbevelingen aan de orde komen.

## 4.2 Kwalitatief onderzoek

Een veelgemaakte onderscheid in onderzoek is dat tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek. In dit deel van het rapport zal worden ingegaan op het kwalitatieve deel van dit onderzoek. Kwalitatief onderzoek is een brede term voor alle onderzoeksmethoden die de ervaringen, gedragingen, interacties en sociale context van personen beschrijven en verklaren zonder het gebruik van statistische procedures of kwantificering (Fossey, Harvey, McDermott & Davidson, 2002). Veel gebruikte instrumenten zijn interviews, directe observaties en analyses van reeds beschikbare documenten.

Kwalitatief onderzoek kan om verschillende redenen worden ingezet. Eén van die redenen is het verkrijgen van extra, contextuele informatie om de validiteit van instrumenten, die in kwantitatief onderzoek worden gebruikt, te verhogen (Fossey et al., 2002). Dat is ook de reden waarom in dit onderzoek kwalitatieve data worden verzameld. Kwalitatief onderzoek kan exploratief, verklarend, beschrijvend of voorspellend zijn (Marshall & Rossman, 1989). In dit onderzoek is het exploratief; er wordt gezocht naar belangrijke variabelen. Doel ervan is namelijk om inzicht te krijgen in de belastende factoren die bij Philips een rol spelen, zodat de vragenlijst daarop kan worden afgesteld.

Er zijn ook verschillende manieren waarop kwalitatief en kwantitatief onderzoek te combineren zijn. Zo kunnen ze elkaar opvolgen, maar ook kan het kwantitatief onderzoek een onderdeel zijn binnen een groter kwalitatief onderzoek, of omgekeerd (Lee, 1999). In het onderzoek bij Philips Lighting Winterswijk wordt gebruik gemaakt van een zogenaamd twee-fasen design. Het voordeel hiervan is uiteraard dat de krachten van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek worden gecombineerd.

Er zijn verschillende criteria om kwalitatief onderzoek te beoordelen (Whittemore, Chase & Mandle, 2001). Er kan allereerst gekeken worden naar de geloofwaardigheid, oftewel de mate van waarschijnlijkheid dat de resultaten van het onderzoek de werkelijkheid weergeven. Een tweede criterium is de authenticiteit. Hierbij gaat het erom, dat de ervaringen van de respondenten objectief weerspiegeld moeten worden. De kritische blik is een derde criterium, waarbij het van belang is dat de onderzoeker kritisch kijkt naar alternatieve hypothesen, bias en onderzoeksmethoden. Ten slotte kan er gekeken worden naar de integriteit van het onderzoek. Daarbij gaat het om de objectieve interpretatie van de resultaten, een eventuele onderzoekerbias wordt hiermee voorkomen.

Er zijn verscheidene technieken die tijdens het ontwerp en de uitvoering van het onderzoek ingezet kunnen worden om de validiteit te verhogen (Whittemore et al., 2001). Zo moet er aandacht worden geschonken aan het selecteren van respondenten (sampling). Verder is het verstandig om meerdere instrumenten te gebruiken, ook wel triangulatie genoemd. Ook het doen van een literatuuronderzoek en het uitgebreid beschrijven van de resultaten dragen bij aan een hogere validiteit.

### 4.2.1 Interview

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van interviews. Volgens Millar, Crute en Hargie (1992) is het interview als volgt te definiëren: *“een 1 op 1 interactie waarbij de ene persoon de rol van interviewer aanneemt en de andere de rol van geïnterviewde, Beiden zijn zich bewust van de verwachtingen van*

*het gesprek en zullen zich daar ook naar gedragen. Het interview is opgezet door de interviewer met een specifiek doel in gedachten. Tevens zitten beide personen vrijwillig bij het interview.”*

Het gebruik van interviews heeft volgens Millar et al. (1992) een paar grote voordelen ten opzichte van andere vormen van informatieverzameling. Een voordeel is bijvoorbeeld dat de verkregen informatie veel diepgaander kan zijn. Bij onduidelijkheden kan er namelijk doorgevraagd worden aan de geïnterviewde, als de interviewer goed weet wat hij/zij wil weten dan kan er meer en duidelijke informatie uit het interview komen dan bij bijvoorbeeld een vragenlijst. Bovendien wordt verondersteld dat de informatie uit interviews betrouwbaarder is dan bijvoorbeeld gegevens die zijn vastgelegd tijdens werkgesprekken. Dit zijn gesprekken tussen de medewerker en zijn direct leidinggevende en er daarbij is er een sterke bias. Waarschijnlijk zal een medewerker problemen of onvrede met zijn coach niet benoemen. Verder wordt er sneller en beter duidelijk hoe het er aan toe gaat in de organisatie, er worden namelijk meerdere percepties aan gehoord die tevens met elkaar vergeleken kunnen worden. Als laatste grote voordeel is er het menselijke aspect bij interviews. Uit onderzoek blijkt namelijk dat veel mensen niet kunnen accepteren dat iets tot stand is gekomen zonder menselijke communicatie over en weer.

Bij het opstellen van een interview moet er altijd gekeken worden naar het onderwerp dat onderzocht dient te worden, maar bij de uiteindelijke keuze voor items is er altijd een gevoel van de onderzoeker die mede doorslaggevend is (Meek, 2003). Dit gevoel is een samenhang van eerdere gedane onderzoeken en de specifieke situatie.

Er is een aantal zaken dat bij het houden van een interview de aandacht verdient (Wester, 1987). Het is van belang dat de interviewer zijn eigen ‘waarheid’ buiten beschouwing laat en zich inleeft in de persoon met wie het gesprek wordt gehouden. Respecteer de ondervraagde en toon dat door de respondent vrij te laten, deze heeft namelijk recht op een eigen mening. Daarnaast is de relatie in het gesprek asymmetrisch, doordat de interviewer stuurt en de geïnterviewde spreekt. Deze relatie moet in stand worden gehouden door tactvol op te treden, bijvoorbeeld door aandacht te geven, de ondervraagde serieus te nemen en begrip te tonen voor hetgeen gezegd wordt.

Wester (1987) beschrijft naast verscheidene aanraders ook een aantal ‘doodzonden’, die voorkomen moeten worden:

- Evalueren: de interviewer moet tijdens het gesprek geen oordeel uitspreken over de dingen die de respondent zegt, ook niet impliciet door te lachen of een bepaalde gezichtsuitdrukking te tonen.
- In de rede vallen: de respondent moet kunnen uitpraten. Wanneer iemand erg lang over hetzelfde onderwerp praat, kan er worden ingegrepen tijdens een adempauze. Het is verstandig om dan het nieuwe onderwerp te koppelen aan hetgeen daarvoor verteld is.
- Uitputten: het is mogelijk dat de respondent een bepaald gespreksonderwerp zat wordt, terwijl de onderzoeker er graag nog meer over wil weten. Het is dan verstandig om over te gaan naar een ander onderwerp en er later op terug te komen.
- Suggestieve vragen stellen: de interviewer moet voorkomen om vragen op een dergelijke manier te stellen, dat er een bepaald antwoord wordt opgeroepen. Voorbeeld hiervan is: “Vindt u ook niet dat...?”.

De opbouw van een interview is in te delen in een opening, een kern en een afsluiting. Bij de opening moet er een rustige, relaxte en betrouwbare sfeer heersen. De geïnterviewde moet bij naam genoemd worden en er moet informatie over die persoon aanwezig zijn. De



interviewer moet goed aangeven waar het interview voor dient, hoe er met de gegevens omgegaan zal worden en hoelang het interview ongeveer gaat duren.

De kern omvat het interview op zich. In dit deel worden de dingen gevraagd die de interviewer graag wil weten. Het is verstandig om eerst met een algemeen deel te beginnen, waar de geïnterviewde weinig over hoeft na te denken en dus even tot rust kan komen, om daarna steeds dieper op de stof in te gaan en meer gerichte vragen te stellen.

Bij het houden van het interview is er vaak sprake van 2 soorten. Aan de ene kant staat het exploratieve interview, dat vooral bedoeld is op onderwerpen boven tafel te krijgen, en aan de andere kant staat het gefocuste interview, dat er vooral op gericht is om specifieke informatie te verkrijgen op vooraf bepaalde onderwerpen. Een interview kan gestructureerd of ongestructureerd gehouden worden. Bij een gestructureerd interview zijn de vragen volledig vastgelegd, zowel qua formulering als qua volgorde. Er dus vrij weinig ruimte voor een eigen invulling aan het interview van de geïnterviewde. Het interview is ongestructureerd als de interviewer zelf de woorden mag kiezen die hij geschikt acht. Er ligt dus duidelijk een scheiding tussen de opzet en daarbij ook in mogelijke uitkomsten bij de keuze van een gestructureerd, danwel ongestructureerd interview. Er is echter ook een tussenvorm; de semi-gestructureerde interviews. Bij semi-gestructureerde interviews zijn de onderwerpen bekend en weet de interviewer precies wat hij/zij te weten wil komen. De vragen in de kern zijn echter zo opgesteld dat er veel ruimte voor de geïnterviewde is om zijn eigen antwoorden te geven. Op het moment dat de geïnterviewde aan het vertellen is en er komen bepaalde onderwerpen aan de orde moet de interviewer daar op in spelen en eventueel doorvragen. Deze manier van interviewen vraagt veel van de concentratie van de interviewer aangezien er continu opgelet moet worden of bepaalde verwoordingen te maken hebben met de uiteindelijke onderwerpen die aan de orde moeten komen.

Als laatste onderdeel van een interview is er de afsluiting. De afsluiting dient duidelijk aanwezig te zijn, zo weet de geïnterviewde ook precies wanneer het gesprek afgelopen is, en dat hij/zij niet meer strak hoeft te antwoorden. Na het interview is het van groot belang om de geïnterviewde te bedanken voor de genomen moeite, de geïnterviewde moet weggaan met het idee dat de inzet die geleverd is gewaardeerd wordt.

#### **4.2.2 Opzet vragenlijsten voor interview**

De interviews, die in het kader van dit onderzoek zijn gehouden, bestaan uit vier delen. In de inleiding wordt informatie gegeven over het doel van het onderzoek, over de anonimiteit, de verwerking van de gegevens en de duur van het gesprek. Vervolgens is gevraagd naar een aantal achtergrondgegevens van de geïnterviewde, zoals het arbeidsverleden en de dagelijkse bezigheden. Daarna werd ingegaan op de mogelijke veroorzakers van verzuim binnen Philips. Het hoofddoel van de interviews was het achterhalen van de belangrijkste factoren die bij de productiemedewerkers van Philips Lighting Winterswijk leiden tot een hogere verzuimbehoefte. Er moest een afbakening worden gemaakt om het kwantitatieve onderzoek uitvoerbaar te houden. Het was onmogelijk om alle beïnvloedende factoren te gaan onderzoeken, vandaar dat in de interviews de belangrijkste belastende factoren op tafel moesten komen. Een ander doel van de interviews was het onderzoeken van de effectiviteit en 'gewenstheid' van interventies die Philips inzet om het verzuim tegen te gaan. Door medewerkers te vragen welke interventies zij kennen, wat zij ervan vinden en wat bij hen leidt tot werkhervatting, kan het eerste onderzoeksmodel getest worden. Ook werd hen gevraagd naar suggesties ter verbetering van het beleid. In de volgende paragraaf zal worden ingegaan op de verschillende groepen medewerkers die zijn geïnterviewd. Voor elke groep is

een specifiek interviewprotocol ontwikkeld. De gebruikte protocollen zijn te vinden in Bijlage 2.

#### 4.2.3 Selectie respondenten interviews

Voor het kwalitatieve deel van het onderzoek zijn vijftien medewerkers van Philips Lighting Winterswijk benaderd voor een interview. De eerste persoon is de manager van de productieafdeling. Er wordt verondersteld dat hij veel weet over het verloop van het ziekteverzuim onder de productiemedewerkers en bovendien betrokken is bij de interventies. Ook zal hij wat kunnen vertellen over het beleid dat PLW voert om het verzuim tegen te gaan.

De tweede groep respondenten bestaat uit de vier coaches, die de mini-companies in de productie aansturen. Zij hebben allemaal direct contact met het productiepersoneel en zijn de belangrijkste uitvoerders van het verzuimmanagementbeleid. Daarnaast wordt verondersteld dat de coaches weten wat voor sfeer er heerst op de werkvloer en dat zij mogelijke oorzaken van verzuim weten te benoemen.

De derde groep zijn de zogeheten troubleshooters. Deze persoon is het aanspreekpunt voor een MC en is verantwoordelijk voor de planning in de MC. Tevens treedt de troubleshooter op als er problemen zijn aan de band.

De laatste groep respondenten wordt gevormd door een zestal directe productiemedewerkers. Dit is ook de uiteindelijke doelgroep van het onderzoek. De medewerkers zijn geselecteerd op basis van een aantal kenmerken. Hij of zij moest in dienst zijn bij Philips, waardoor de vele uitzendkrachten afvielen. Verder was het interessant om werknemers in verschillende verzuimcategorieën te interviewen. Ook zijn er bewust zowel mannen als vrouwen geselecteerd. Natuurlijk was het ook van belang dat de respondenten vrijwillig wilden meewerken aan het gesprek.

Om vertrouwen te wekken bij de productiemedewerkers dat hun anonimiteit gewaarborgd wordt, wordt de Ondernemingsraad (OR) ingeschakeld als bemiddelaar. De OR heeft een erg betrouwbaar imago onder het productiepersoneel. Wanneer leden van het OR benadrukken dat de informatie die tijdens het gesprek op tafel komt, anoniem verwerkt zal worden, dan zal dat leiden tot geruststelling bij de respondenten. Er werd verondersteld dat de medewerkers makkelijker en eerlijker zouden praten over het verzuim en de oorzaken.

#### 4.2.4 Categorisering van kwalitatieve data

De set kwalitatieve data die met interviews wordt verzameld zal op de een of andere manier gesorteerd moeten worden. Onnen-Isemann (2000) beschrijft hiervoor enkele 'bewezen' stappen, die doorlopen dienen te worden. De eerste stap is het verwijderen van de nietszeggende elementen uit de formele uitwerking van de gesprekken. Vervolgens dienen de deelonderwerpen in de data geanalyseerd en uitgebreid beschreven te worden. Het categoriseren van de deelonderwerpen zal in de volgende paragraaf worden toegelicht. Een andere stap in de inhoudsanalyse van interviews is het vergelijken van overeenkomende cases met als doel het vinden van theoretische structuren. Een laatste stap die Onnen-Isemann (2000) noemt is het construeren van een model, waarin de voorgaande stappen worden gecombineerd.

Het sorteren van de gegevens houdt in dat ze op basis van overeenkomst worden geordend. Doel hiervan is om empirische data te sorteren op dergelijke wijze dat ze in relatie worden gebracht met de onderzoeksvraag. De categorisering van data wordt dan ook grotendeels bepaald door de onderzoeksvraag en de elementen die hiermee geassocieerd kunnen worden (Bergman & Coxon, 2005). Categorisatie kan plaatsvinden op basis van elke

eenheid die empirisch of theoretisch vastgesteld kan worden. Enkele voorbeelden hiervan zijn situaties, acties, woorden, thema's, gezichtsuitdrukkingen, culturen en geuren. Binnen een categorie kunnen aspecten worden opgenomen die vergelijkingen mogelijk maken, zoals leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en sociale klasse.

Tijdens een onderzoek is het onmogelijk om alle empirische gegevens mee te nemen. Een deel van de informatie zal niet geobserveerd worden en van het deel dat wel geobserveerd wordt, wordt bewust door de onderzoeker buiten beschouwing wordt gelaten bij de analyse. Wanneer een onderzoeker dit doet, moet hij zijn keuzes rechtvaardigen (Bergman & Coxon, 2005). Dat kan door uitspraken van gerenommeerde autoriteiten aan te halen - zoals een hoogleraar van een bekende universiteit, een politicus of een organisatie als FNV - waarmee keuzes worden onderbouwd. Dit is echter wel gevaarlijk voor de integriteit van het onderzoek, aangezien het subjectief kan zijn. Een beter argument is het aanhalen van eerder uitgevoerd empirisch onderzoek en theorieën. In dit onderzoek zijn onderwerpen van het interview ook gebaseerd op publicaties van andere, wetenschappelijke onderzoeken. Hoewel er ook ruimte is voor eigen inbreng van de respondenten, zal het gesprek altijd beperkingen hebben. Er kunnen aspecten over het hoofd worden gezien, maar dit wordt zoveel mogelijk voorkomen door de bestudeerde literatuur als basis te gebruiken.

Om de validiteit van een classificatie te verbeteren is het verstandig om meerdere beoordelaars het sortingsproces te laten doorlopen (Bergman & Coxon, 2005). Dit zal ook bij het onderzoek bij Philips Lighting Winterswijk gebeuren. Wanneer de classificaties van de verschillende beoordelaars sterk overeenkomen, is dat een teken voor een hoge validiteit. Bepaalde aspecten worden dan telkens in dezelfde categorie ondergebracht, waardoor de aannemelijkheid en objectiviteit van de data-analyse toeneemt.

#### **4.2.5 Resultaten van de interviews**

De gesprekken met de vijftien medewerkers zijn opgenomen met een bandrecorder en vervolgens uitgewerkt. De uitwerkingen zijn aan de medewerkers ter inzage gegeven, zodat zij nog eventuele wijzigingen of correcties konden doorgeven. Vervolgens zijn de gegevens gecategoriseerd op basis van de besproken thema's. Dat zijn allereerst de volgende interventies; contact met de coach, verzuimgesprek met directeur en hoofd personeelszaken, townmeeting en health management. Hieronder zal eerst ingegaan worden op de effectiviteit van de huidige interventies en verbeterpunten voor het beleid. Vervolgens zullen de oorzaken worden beschreven, zoals die door de geïnterviewde medewerkers geïdentificeerd zijn. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen de groepen medewerkers en is gekeken naar overeenkomsten en opmerkelijke verschillen. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met de implicaties die dit kwalitatieve onderzoek heeft voor het kwantitatieve vervolgonderzoek.

##### ***4.2.5.1 Interventies***

In de interviews is veel gesproken over de huidige interventies. Er is gesproken over de effectiviteit van de interventies en de medewerkers konden verbeterpunten aandragen. Deze paragraaf beschrijft slechts de uitkomsten van de interviews en de opmerkingen van respondenten zijn nog geen aanbevelingen van dit onderzoek.

###### ***4.2.5.1.1 Effectiviteit***

Aan elke medewerker is gevraagd naar zijn of haar mening over de vier belangrijkste interventies die momenteel worden gedaan. Vrijwel alle respondenten vinden het contact dat de coach heeft met de zieke tijdens het verzuim effectief. De productiemedewerkers hadden wel verscheidene aanmerkingen op de contactmomenten en de wijze van benadering. Hier

zal later verder op ingegaan worden. Ook het individuele verzuimgesprek wordt over het algemeen als effectief ervaren. Vooral de coaches en de troubleshooters hebben deze mening. Niet alle productiemedewerkers zijn overtuigd van de werking van het verzuimgesprek. De voornaamste reden die daarbij genoemd wordt is dat de gesprekken vrijwel geen consequenties hebben en daarom schrikken de frequent verzuimers er niet van.

Slechts één coach is van mening dat de townmeeting bijdraagt aan het terugdringen van de verzuimcijfers. De rest van alle geïnterviewde medewerkers vindt de benadering te algemeen. Het is volgens veel respondenten beter om de verzuimcijfers te bespreken in kleinere kring en daarmee een meer individuele aanpak te hanteren. Ook het Health Management wordt als weinig effectief ervaren. Opvallend is dat drie van de vier coaches deze interventie wel effectief vinden, terwijl dat er bij de productiemedewerkers maar één van de zes is. Het gebaar dat Philips maakt met het Health Management is goed, maar het draagt er niet aan bij dat men minder verzuimt of sneller herstelt. “Het is een leuke extra secundaire arbeidsvoorwaarde, maar het heeft geen effect.”, aldus één van de productiemedewerkers. Een suggestie is om meer ludieke acties te organiseren om het Health Management meer onder de aandacht te brengen. Dit zou kunnen worden gedaan door bijvoorbeeld jaarlijks een fiets te verloten onder mensen die een grote afstand fietsen naar het werk. Verassend daarbij is dat deze suggestie gegeven is door een respondent met een leidinggevende functie, terwijl iets dergelijks niet bij productiemedewerkers naar voren is gekomen.

In tabel 5 wordt weergegeven hoe vaak een bepaalde interventie volgens de geïnterviewden bijdraagt aan het terugdringen van het verzuim.

<b>Interventies</b>	<b>Effectief</b>
Contact coach	12
Verzuimgesprek	10
Townmeeting	1
Health Management	7

*Tabel 5: Aantal keren dat interventie bijdraagt aan het terugdringen van verzuim*

#### *4.2.5.1.2 Verbeterpunten voor interventies*

Het contact dat de coach heeft met zijn verzuimende medewerker is effectief om het verzuim terug te dringen. Het draagt volgens veel respondenten bij aan een snellere terugkeer op het werk na ziekte. Als er geen contact zou zijn, zou men langer thuis blijven. Toch hebben vooral de productiemedewerkers veel aanmerkingen op het contact met de coach. Allereerst zou de coach niet standaard iedereen even vaak moeten bellen. De coach moet een inschatting maken van de noodzaak om mensen te controleren. Frequente verzuimers moeten strenger worden aangepakt dan medewerkers die zelden tot nooit verzuimen. Zij ervaren de telefoontjes van de coach als controlerend. Een meer geïnteresseerde houding van de coach zou gewaardeerd worden. Verder is het van belang dat de coach de oorzaak van het verzuim probeert te achterhalen door tijdens gesprekken met de zieke hier goed op door te vragen. Ten slotte moet de coach voorkomen dat de aandacht verslapt als mensen erg lang afwezig zijn. Poortwachter zorgt voor vaste contactmomenten, maar ook persoonlijke aandacht in de vorm van een kaartje of een fruitmand wordt op prijs gesteld. Dit laatste is overigens al wel het geval binnen Philips maar zou op een meer consequentere manier uitgevoerd moeten worden, volgens productiemedewerkers.

Een andere interventie is het verzuimgesprek met de directeur en het hoofd van de afdeling Personeelszaken. Toen deze interventie pas was ingevoerd was het effect sterker dan nu. Mogelijk wordt dit veroorzaakt door het feit dat er geen consequenties worden verbonden aan het gesprek. Veel respondenten weten dan ook te melden dat productiemedewerkers die verzuimen zonder geldige reden dit gesprek dan ook niet als gevaar zien. “Die lui die zich met een smoes ziekmelden voelen zich echt niet bedreigd, ze weten dat hen toch niets gemaakt kan worden.”, zei één van de geïnterviewden. Verder zou beter gekeken moeten worden naar de oorzaak van verzuim. Alleen als die reden vaag is, zou de verzuimer uitgenodigd moeten worden. Dan moet geprobeerd worden die oorzaak boven tafel te krijgen en kan er een oplossing gezocht worden. De coach moet volgens de respondenten hierbij een grote rol spelen, omdat deze dicht bij de medewerkers staat en waarschijnlijk meer inzicht heeft in de situatie. Bovendien zou het gesprek een vervolg moeten hebben na een bepaalde tijd. Tijdens dat gesprek kan er geëvalueerd worden en kan ook waardering worden geuit als het verzuim is gedaald. Dit ontbreekt nu, wat volgens veel respondenten wel aanwezig zou moeten zijn.

Een andere mogelijkheid om verzuim terug te dringen is het bieden van vervangend werk. Veel medewerkers weten niet dat Philips als werkgever verplicht is om vervangend werk te zoeken en het is belangrijk om dat wel bekend te maken. Het is van belang te kijken naar wat iemand nog wel kan in plaats van naar wat men niet meer kan. Deze positieve benadering zal de terugkeer van een zieke versnellen. Niet alle productiemedewerkers staan daar positief tegenover, maar in overleg met de bedrijfsarts, coach en de medewerker zelf kan er toch een uitkomst gezocht worden. Uiteraard moeten medewerkers wel de kans krijgen om te herstellen. De coach moet volgens productiemedewerkers wel oppassen met het verplaatsen van medewerkers als er iemand vervangend werk gaat doen. Collega's van de persoon die vervangend werk gaat doen zullen de verandering ook merken en het is belangrijk hier rekening mee te houden. Een productiemedewerker stelde voor om een aparte werkbank te maken voor herstellende medewerker, zodat zij samen op aangepaste snelheid kunnen werken, zonder daarmee collega's te belemmeren.

Philips Winterswijk stelt elk kwartaal een bonus beschikbaar voor de medewerkers die niet hebben verzuimd in die periode. In totaal kunnen ze 1% per jaar van hun salaris verdienen. Deze bonus heeft volgens veel respondenten vrij weinig effect, omdat al bij de eerste ziekmelding de bonus voor een kwartaal verspeeld is. Een paar productiemedewerkers stellen voor om de bonus te verhogen. Ook vinden zij het belangrijk dat er meer aandacht of waardering wordt geuit richting de medewerkers die vrijwel nooit verzuimen. Een andere financiële maatregel is het benadelen van frequente verzuimers door ze te korten in hun verlofdagen. Ook zou Philips minder kunnen betalen na een bepaald aantal keren verzuim. Deze oplossing wordt vaker genoemd maar bijna iedere respondent weet dat dit echter moeilijk in te voeren is, aangezien Philips gebonden is aan een CAO.

Naast de hiervoor genoemde interventies kwamen er ook allerlei andere suggesties op tafel tijdens de interviews. Belangrijk is dat het beleid niet uitgaat van een standaardbenadering, maar dat alles op het individu wordt gebaseerd. “Iedereen heeft zijn eigen reden om zich ziek te melden en de omstandigheden zijn ook steeds anders. Daar moet de coach op inspelen.”, zegt één van de troubleshooters. Verder moet er volgens respondenten meer gecommuniceerd worden op een aantal vlakken. Er moet worden uitgelegd wanneer je je ziek mag melden; als je een pols kneust, ben je niet automatisch ziek en heb je dus ook geen ‘recht’ om je ziek te melden. Ook moeten veranderingen in de bedrijfsvoering tijdig worden aangekondigd, moet er veel informatie over worden verschaft en moet de invoering ervan strikt verlopen. Verder moet er meer aandacht komen voor het

loopbaanoriëntatieproject, zodat mensen die niet op hun plek zitten en ontevreden zijn met hun werk geholpen kunnen worden om wat anders te vinden. Ook moeten de mogelijkheden voor zorgverlof beter worden gecommuniceerd. Dit zal volgens veel respondenten het ziekteverzuim door zware zorgtaken in de thuissituatie kunnen terugdringen. Een laatste suggestie is om het rookbeleid aan te scherpen door roken in het gehele gebouw te verbieden. Volgens een respondent sterft er jaarlijks wel iemand aan de gevolgen van roken en dat zou aangepakt moeten worden.

#### *4.2.5.1.3 Algemene suggesties*

Tijdens de interviews kwam meer ter sprake dan alleen de huidige interventies. Er werd nagedacht over verbetering van het gehele beleid en de sfeer in de fabriek. De relatie tussen de productiemedewerker en de coach is hierbij veel besproken. Vrijwel alle productiemedewerkers, troubleshooters en zelfs coaches zijn van mening dat de coaches te weinig tijd hebben om voldoende persoonlijke aandacht aan al hun ondergeschikten te geven. Hierdoor is het ook moeilijk voor hen om problemen tijdig te signaleren. Een suggestie die veel werd gemaakt is het aanstellen van één of meerdere extra coaches, zodat zij kleinere groepen hebben. Er kan dan ook gewerkt worden aan een sterkere band tussen coach en medewerker, waardoor de drempel om problemen te melden lager zal worden. De coach zou er verstandig aan doen om pauzes samen met zijn ondergeschikten door te brengen. Tijdens de koffie wordt er vaak van alles besproken en het is goed als de coach dit ook meekrijgt. Dit versterkt ook de band. Verder zouden, volgens meerdere respondenten, de coaches meer open moeten zijn, hun afspraken nakomen en meer waardering tonen. Nu is er vaak alleen aandacht als er iets mis gaat in de mini-company. Een andere oplossing voor het aandachtsprobleem zou zijn om Personeelszaken meer te betrekken bij het contact met verzuimers; dit ontlast de coach en heeft meer impact, het is een teken van interesse vanuit Philips. Eén medewerker kwam met de suggestie om binnen het bedrijf één persoon verantwoordelijk te maken voor het houden van contact met alle zieken.

Niet alleen de verhouding met de directe leidinggevende is van belang. Ook de verstandhouding tussen het management team en de productiemedewerkers heeft invloed op de tevredenheid van de medewerkers. Er heerst volgens productiemedewerkers nu een afstandelijke sfeer, directe medewerkers hebben het gevoel dat de directeur en andere managers niet geïnteresseerd in hen zijn en niet betrokken zijn bij de productie. “Sommigen kunnen je niet eens wat zeggen als je ze in de gang tegenkomt!”, merkt een productiemedewerker op. Het management team zou zich meer op de werkvloer moeten laten zien. Ook de drempel om bij Personeelszaken binnen te lopen moet verlaagd worden. Concrete ideeën over de realisatie hiervan wist men niet te geven.

Het werken in de mini-company is een onderwerp dat ook vaak op tafel kwam. Er zijn productiemedewerkers die ervaren dat het groepgevoel in de mini-company ziekteverzuim kan tegengaan. Medewerkers voelen verantwoording richting hun collega's en melden zich daarom niet zo snel ziek. Het is van belang dat daar door de coaches op wordt ingespeeld. De gevolgen van verzuim voor de directe collega's en voor Philips zouden regelmatig onder de aandacht gebracht moeten worden tijdens teamoverleg. Dit zal meer impact hebben dan de huidige townmeetings. Er zou volgens respondenten een meer open sfeer gecreëerd moeten worden en er moet aan teambuilding gedaan worden. De mini-company heeft volgens respondenten echter ook een aantal nadelen. Allereerst brengt het concept een aantal verplichte taken met zich mee die niet iedereen graag uitvoert. Iedereen zou moeten presenteren tijdens overleggen en men kan daar erg tegen opzien. Het zou mogelijk beter zijn om dit op vrijwillige basis te doen. Ten slotte is er te weinig

beslissingsbevoegdheid bij de productiemedewerkers. Zij krijgen wel veel extra taken toebedeeld, maar uiteindelijk beslist de coach over alles. Dit wordt als erg onprettig ervaren.

Een aantal leidinggevenden ging in op verbeteringen betreffende de arbeidsinhoud. In de productie van de armaturen is niet erg veel variatie mogelijk. Toch zou het verstandig zijn om medewerkers zoveel mogelijk in de plannen op taken die ze zelf graag uitvoeren. Sommige mensen willen wel graag variatie, anderen niet. Ook hebben sommige medewerkers een voorkeur voor een specifieke plek in het productieproces. Aan deze wensen zou, indien mogelijk, voldaan moeten worden. Hier wordt al wel aan gewerkt door middel van het zogenaamde 'vlinderen'. Dit houdt in dat mensen vrijwillig op verschillende afdelingen kunnen werken. Een andere opmerking die veel werd gemaakt tijdens de gesprekken is de stijgende werkdruk. Zowel leidinggevenden als productiemedewerkers onderkennen dit probleem.

De arbeidsomstandigheden leiden waarschijnlijk niet tot meer verzuim, maar er is wel erg veel ontevredenheid over. De warmte in de zomer wordt door alle geïnterviewden genoemd. Het is echter moeilijk om hier een oplossing voor te vinden. Er zijn inmiddels wel luiken, maar deze veroorzaken tocht waar bepaalde medewerkers last van krijgen. Een alternatief is het installeren van airconditioning, maar dat zal weer andere klachten brengen, zoals een droge lucht en een te groot temperatuurverschil met de buitenlucht. Zoals een productiemedewerker al pakkend zei: "Er is altijd wel iemand ontevreden.". Een andere suggestie die meerdere respondenten hebben genoemd is om in de zomer een tropenrooster in te voeren. Ook de werkhouding kan problemen veroorzaken. Eén productiemedewerker kwam met de suggestie om individuele, mobiele werkplekken te ontwikkelen. Deze kunnen dan worden ingesteld op de lengte en ideale houding van een specifieke medewerker en deze kan de werkplek meenemen naar elke willekeurige plek aan de werkband. Dit kan ergonomische klachten voorkomen. Ook zouden oude machines vervangen moeten worden. Een andere medewerker stelde voor om een fitnessruimte in te richten in het bedrijf. Dat zou mensen stimuleren om meer te bewegen. Een andere medewerker sprak dit echter tegen door een praktijkvoorbeeld van een andere Philips-vestiging aan te halen.

#### **4.2.5.2 Oorzaken van ziekteverzuim**

Tijdens de interviews met de medewerkers is ook veel gezegd over factoren die kunnen bijdragen aan een hoger verzuim onder de directe medewerkers. De oorzaken die men in de gesprekken heeft genoemd, zullen hier beschreven worden. De verschillende groepen respondenten hebben elk een andere invalshoek op het verzuim en hebben daarom mogelijk andere ideeën. Deze groepen zullen dan ook afzonderlijk behandeld worden. Ter afsluiting wordt er een conclusie van dit deel van het onderzoek gegeven.

Een laatste opmerking die door veel medewerkers werd gemaakt is dat verzuim vaak een kwestie van instelling is. De ene persoon meldt zich nu eenmaal makkelijker ziek dan de andere. Daar is, volgens de medewerkers, weinig aan te veranderen. Dit komt overeen met de moderator persoonlijkheidskarakteristieken zoals die gesteld is in het onderzoeksmodel van dit onderzoek. De kwestie van instelling blijkt dus wel van belang bij ziekteverzuim, maar valt buiten de scope van dit onderzoek.

#### 4.2.5.2.1 *Coaches*

De coaches benoemen bij de arbeidsinhoud niet echt duidelijke redenen voor verzuim. Er wordt verteld dat er heel veel mogelijk is qua afwisseling en autonomie. Er kan van taak gewisseld worden binnen de MC en er zijn legio mogelijkheden om zelfs van MC te wisselen. Tevens vinden de coaches dat de medewerkers binnen de MC genoeg autonomie hebben om zelf taken in te delen. Mochten er in de arbeidsinhoud problemen voordoen dan moeten de medewerkers daar wel zelf mee komen.

Over de arbeidsomstandigheden zijn de coaches eigenlijk unaniem; er wordt regelmatig geklaagd over warmte, tocht en lawaai, maar dit zijn geen redenen voor medewerkers om te verzuimen. Er wordt veel geprobeerd om te veranderen in de, voor de medewerkers, onprettige omstandigheden en daar wordt ook vooruitgang in geboekt. Maar het is dus heel duidelijk geen reden om te verzuimen volgens de coaches.

Over het algemeen zijn de arbeidsvoorwaarden erg goed geregeld bij Philips. Medewerkers hebben in vergelijking met andere bedrijven niets te klagen. Volgens de coaches is ook bijna iedere medewerker het daar mee eens.

Bij de arbeidsverhoudingen heerst een soort van tweedeling bij de coaches. Alle coaches zeggen dat verhoudingen binnen het bedrijf zeker van invloed zijn op de tevredenheid met het werk van productiemedewerkers. Daarmee zijn verhoudingen dus direct van invloed op het verzuim van medewerkers. De helft van de coaches zegt dat de MC een positieve invloed heeft op de arbeidsverhoudingen, terwijl de andere helft aangeeft dat dit zeker niet altijd het geval is. De coaches die aangeven dat de MC een positieve invloed heeft op de arbeidsverhoudingen wijzen vooral op het feit dat de groepsband sterker wordt door de MC. Er wordt vooral ingespeeld op groepsdruk en collegialiteit. Als iemand verzuimt zal zijn/haar werk opgevangen moeten worden door de collega's. Dit legt enigszins wel druk op de verzuimende persoon om een gegronde reden te hebben. De coaches die aangeven dat de MC niet altijd zo'n positieve invloed op medewerkers heeft geven daarbij vooral aan dat niet iedere werknemers op bepaalde verantwoordelijkheden zit te wachten. In de MC is het namelijk zo dat er tijdens een vergadering een voorzitter moet zijn en er moeten ook presentaties worden gehouden. Er wordt verwacht dat iedereen in de MC die taken een keer op zich neemt. Sommigen medewerkers zijn hier echter helemaal niet blij mee en zullen niet mee willen werken. Één van de coaches had er naar eigen zeggen "helemaal niks aan als iemand thuis kapot zit te gaan van de zenuwen, omdat hij de volgende dag voorzitter moet zijn". Maar ook als collega's bepaalde taken, zoals planning, op zich nemen kan dit leiden tot spanningen.

In de balans tussen werk en privé liggen volgens de coaches zeker oorzaken van verzuim. Dit zijn vaak problemen waar Philips niet direct iets aan kan veranderen, bijvoorbeeld een ziek kind thuis of relatieproblemen. Wel geven coaches aan dat de verzuimdrempel veroorzaakt door privéproblemen verhoogd kan worden door aandacht te geven aan medewerkers. Luisteren naar de problemen en proberen advies te geven werkt vaak als goede preventie voor verzuim. Wel geven de coaches aan dat hier niet altijd tijd voor is, aangezien coaches een zeer drukke planning hebben. Aandacht geven en informele praatjes houden komen regelmatig in het geding, omdat er andere werkzaamheden zijn. Hier ligt dus zeker een oorzaak, als coaches meer tijd zouden voor informele praatjes zal het verzuim afnemen. Als er een coach afwezig is zal het verzuim, om de hierboven beschreven reden, dus omhoog gaan. Er is minder tijd beschikbaar per werknemer en dit wordt dus wel als een gemis ervaren.

Een veranderende samenstelling van het MT heeft volgens de coaches geen enkele invloed op het verzuim van productiemedewerkers. Het werkt niet door tot op de werkvloer,



behalve als de veranderde samenstelling invloed heeft op de dagelijkse werkzaamheden van de directe medewerkers.

Een verandering van bedrijfsvoering gaat wel bijna altijd om een verandering op de werkvloer. Die verandering zorgt voor onrust en kan tot verzuim leiden in onzekere situaties, aldus de coaches.

#### *4.2.5.2.2 Troubleshooters*

Volgens de troubleshooters is de tevredenheid met de arbeidsinhoud erg individueel bepaald. Wat de ene persoon als erg prettig ervaart, vindt de andere totaal waardeloos. Verder wordt er genoemd dat werk soms erg zwaar en stressvol kan zijn. De targets die gesteld zijn worden ieder jaar hoger en dit zorgt voor druk in het werkproces.

Over de arbeidsomstandigheden wordt heel erg veel geklaagd volgens de troubleshooters. Het is dus zeker wel een probleem in de fabriek, maar geen van de troubleshooters denkt dat het direct invloed heeft op het verzuim. De medewerkers hebben dus wel last van warmte, lawaai en tocht, maar zullen er niet om thuisblijven. Wel is het volgens de troubleshooters zo dat deze omstandigheden doorwerken op de gezondheid van de werknemers. Als iemand op de tocht staat kan dat uiteindelijk leiden tot verkoudheid. Warmte en lawaai kunnen voor vermoeidheid zorgen.

De troubleshooters zijn het er over eens dat arbeidsvoorwaarden prima geregeld zijn bij Philips. Er wordt hier volgens de troubleshooters ook weinig over geklaagd. Wel wordt er door een troubleshooter genoemd dat het niet helemaal eerlijk is dat een hard werkend iemand net zo beloond wordt als een normale werker. Het zou wellicht een goed idee zijn om een soort van bonussysteem in te voeren voor medewerkers die erg hard werken. Dan heb je een goede stimulans om hard te werken.

Dat slechte verhoudingen met de coach/leidinggevende van invloed zijn op het verzuim weten alle troubleshooters. Ook binnen Philips is dat het geval. Over het algemeen worden heersende conflicten met leidinggevendens snel opgelost door de coaches maar conflicten met collega's kunnen langer duren. Dit komt mede doordat bepaalde werknemers niet goed op de coach af durven stappen met problemen. Soms gaan de medewerkers dan wel naar de troubleshooters toe aangezien deze iets dichterbij staan. Maar de troubleshooters zijn meer voor plannende werkzaamheden in het proces op zich. De medewerkers worden dan ook wel doorgestuurd naar de coach, maar die is niet altijd beschikbaar. Het is dus erg belangrijk dat de coaches een signalerende functie aannemen om bepaalde problemen in een vroeg stadium boven water te krijgen. Dit is te bereiken door regelmatig informele gesprekken te houden en aandacht te schenken aan de werknemer.

Bij het kijken naar de balans tussen werk en privé zien coaches dat het erg moeilijk is om dergelijke problemen aan te pakken. Het zijn vaak privéproblemen die niet direct betrekking op Philips hebben, maar dus wel van invloed zijn op het verzuim. Het is erg moeilijk om medewerkers daarop te benaderen, aangezien het vaak gevoelig kan liggen. "Het is voor sommige medewerkers al lastig genoeg om het überhaupt over thuisproblemen te hebben, laat staan tegenover een leidinggevende", aldus een troubleshooter. Philips heeft een hoop mogelijkheden om te helpen in dergelijke situaties, dit is dan in de vorm van zorgverlof, spaarverlof of vrije dagen. Troubleshooters vinden dat er genoeg gedaan wordt vanuit Philips om dergelijke problemen een helpende hand te geven.

De troubleshooters denken niet dat het verzuim omhoog gaat op het moment dat er een coach afwezig is. De coach wordt goed vervangen door een troubleshooter of een andere coach. Er zal wat onrust kunnen ontstaan, aangezien niet iedereen even goed overweg kan met de vervanger. Wel zien de troubleshooters dat de beschikbare tijd per

werknemer voor het signaleren van problemen afneemt en dat, dat dus wel indirect tot verzuim kan leiden.

Een verandering in het MT zal niet leiden tot een hoger verzuim aldus de troubleshooters. De meeste MT leden staan te ver weg van de productievloer en de medewerkers hebben daar ook niet direct mee te maken. Wel wordt het gewaardeerd dat de nieuwe MT leden een dag meewerken in de fabriek..

Op het moment dat de strategie van het bedrijf veranderd wordt, heeft dat bijna altijd invloed op de werkvloer. De medewerkers hebben op dat moment veel behoefte om op de hoogte gesteld te worden en ook willen ze graag het 'waarom' achter de verandering weten. Het zal niet direct leiden tot verzuim maar dan moet de informatievoorziening wel goed in orde zijn. Over het algemeen vinden de troubleshooters wel dat die informatievoorziening in orde is.

#### 4.2.5.2.3 *Productiemedewerkers*

Over het onderdeel arbeidsinhoud noemen productiemedewerkers vaak de al dan niet aanwezige afwisseling in het werk. Sommigen willen erg graag meerdere taken doen, zoals bijvoorbeeld planning. Anderen willen graag vast staan aan een band en zo min mogelijk verantwoordelijkheid hebben. Er moet volgens sommige productiemedewerkers meer gelet worden op afwisseling van taken binnen de MC. Nu kan het voorkomen dat planners voor langere tijd op hun positie blijven zitten en een soort van vriendjespolitiek gaan uitoefenen bij het verdelen/inplannen van bepaalde taken. Ook is er tijdens de interviews naar voren gekomen dat MC wel verantwoordelijkheden krijgt toegewezen maar dat de praktijk dat niet altijd laat zien. Zo heeft volgens sommige productiemedewerkers de MC totaal geen beslissingsbevoegdheid. Dit geeft een vervelend gevoel, aangezien de MC wel verantwoordelijkheden krijgt, maar als de coach het er niet mee eens is zullen de ingeplande zaken niet doorgaan. "Als er verantwoordelijkheden gegeven worden, dan moet er ook op vertrouwd worden dat de medewerkers de juiste keuzes kunnen maken" aldus een productiemedewerker. Bovenstaande zaken leiden volgens de productiemedewerkers soms tot frustratie. Frustratie zijn een vorm van ontevredenheid, die op zijn beurt weer leidt tot verzuim. In welke mate dit daadwerkelijk inspeelt op het verzuim vonden productiemedewerkers moeilijk om te zeggen. Dit komt omdat het heel erg verschillend is per individu.

Over de arbeidsomstandigheden zijn de medewerkers het redelijk met elkaar eens; er wordt veel geklaagd maar het leidt niet direct tot een hoger verzuim. Er is in de zomer erg veel last van de hitte en ook tocht en lawaai zorgen voor ergernissen. Indirect zullen deze factoren wellicht tot verzuim leiden, maar het zijn geen directe redenen om thuis te blijven. De meesten zien ook in dat er te veel individuele wensen zijn om alles op elkaar af te stemmen en iedereen tevreden te krijgen. Een aantal productiemedewerkers is ook ontevreden over de machines waar ze mee werken, deze zijn verouderd.

De arbeidsvoorwaarden zijn goed geregeld binnen Philips op het punt van doorgroeimogelijkheden na. Voor de werknemers zijn er bijna geen kansen om door te groeien binnen het bedrijf. De meesten snappen dat het ook niet mogelijk is binnen Philips Winterswijk, maar toch zorgt het wel voor ontevredenheid. Eén van de productiemedewerkers gaf aan dat sinds de invoering van de MC de MC steeds meer verantwoordelijkheid gekregen heeft maar dat die extra verantwoordelijkheid niet beloond wordt. Dit is wel frustrerend voor sommige werknemers en kan bij een behoefte tot verzuim zeker de spreekwoordelijke druppel zijn.

De productiemedewerkers geven aan dat een slechte band met collega's en leidinggevenden een reden tot verzuim kan zijn. Binnen Philips is het echter zo dat er wel eens conflicten zijn met de coach, maar dat deze snel worden uitgepraat. Ook de conflicten met collega's worden uitgepraat en zullen niet direct leiden tot verzuim. Wel wordt er aangegeven dat coaches een meer signalerende houding zouden moeten aannemen. Niet iedereen durft met problemen, bijvoorbeeld met collega's, naar de coach te stappen. De coach zou hier iets pro-actiever moeten handelen. Als laatste werd er bij dit onderdeel aangegeven dat er binnen het bedrijf een duidelijke wij-zij cultuur heerst. De afdeling 'ontwikkeling' werkt bijvoorbeeld niet altijd goed samen met de productie bij het ontwikkelen van nieuwe producten. Ook zijn er "kantoormensen" die denigrerend naar productiemedewerkers doen, puur op basis van positie in het bedrijf.

Over de balans tussen werk en privé en de rol van Philips daarin zijn de productiemedewerkers unaniem. Er wordt genoeg gedaan/geprobeerd om mensen te helpen met hun problemen. Wel is de drempel om een bepaald probleem te melden vrij hoog. Niet iedereen durft makkelijk op de coach af te stappen of bij PZ binnen te lopen.

Als er een coach afwezig is zien productiemedewerkers dit niet als extra reden tot verzuim. De medewerkers vinden dat de overige coaches en troubleshooters de problemen dan voldoende aanpakken.

Ook een nieuwe samenstelling van het managementteam zal geen invloed hebben op het verzuim, vele medewerkers kennen namelijk de MT leden niet persoonlijk. Wel zouden de productiemedewerkers de MT leden graag vaker op de werkvloer zien om kennis te maken. Zo wordt de afstand tussen MT en productie verkleind wat tot een persoonlijker sfeer leidt. "Zo kan je ook bepaalde zaken eens persoonlijk van een manager horen" zei een medewerker tijdens het interview.

Over een nieuwe strategie maakt men zich wel druk op de werkvloer maar het zal niet tot een hoger verzuim leiden. Vereiste daarvoor is echter wel dat er veel communicatie plaatsvindt tussen MT en de productie. Als de communicatie en het 'waarom' goed zijn zal de verandering niet per se tot extra verzuim leiden.

In tabel 6 is te zien hoe vaak de geïnterviewde medewerkers de verschillende potentieel belastende factoren hebben genoemd als reden voor ontevredenheid of als reden voor verzuim.

<b>Belastende factoren</b>	<b>Ontevredenheid</b>	<b>Reden voor verzuim</b>
Inhoud	11	6
Omstandigheden	11	3
Voorwaarden	3	1
Verhoudingen	10	8
Balans werk-privé	14	7
Afwezigheid van coach	4	1
Verandering MT	2	0
Verandering Strategie	12	9

*Tabel 6: Aantal keer dat potentieel belastende factoren genoemd worden als reden voor verzuim of ontevredenheid*

#### 4.2.5.2.4 Duidelijke overeenkomsten van de groepen

Vrijwel iedere respondent geeft aan dat over de arbeidsomstandigheden veel geklaagd wordt, maar dat die klachten niet daadwerkelijk tot direct verzuim leiden. Het is voor Philips dus wel degelijk iets om rekening mee te houden in het kader van de algemene tevredenheid, maar in het kader van verzuim is het niet iets om rekening mee te houden.

Bijna iedere respondent erkent dat er wel eens conflicten op de werkvloer zijn tussen coach-werknemer of werknemer-werknemer. Dit zijn echter vaak conflicten die direct uitgesproken worden, daarna niet meer spelen en dus ook niet leiden tot verzuim. Wel ziet iedere respondentengroep in dat aandacht van de coach aan een werknemer invloed heeft op het verzuim. Ook ziet iedere groep in dat de coach vaak te druk is om dergelijke aandacht regelmatig te geven. Opvallend bij dit punt is wel dat alleen de coaches melden dat het verzuim omhoog kan gaan bij afwezigheid van een coach. De troubleshooters en productiemedewerkers melden dat die afwezigheid prima opgevangen wordt door troubleshooters zelf of de MC in het geheel. De antwoorden dat aandacht van de coach een rol speelt bij verzuim en de antwoorden dat de afwezigheid van een coach geen invloed heeft op verzuim spreken elkaar enigszins tegen. Hoe deze link precies zit zal in de vragenlijst onderzocht moeten worden.

Alle groepen respondenten geven aan dat een verandering in het MT geen invloed op het verzuim zal hebben. Over het algemeen is men van mening dat het MT en de productiemedewerkers te veel van elkaar af staan om echt invloed te kunnen hebben op het verzuim.

Als laatste zijn de groepen respondenten het eens over het feit dat een verandering in de bedrijfsvoering kan leiden tot verzuim. Dit is echter alleen het geval als de informatievoorziening omtrent de verandering niet voldoende is. Als de medewerkers goed weten wat er aan de hand is, en enigszins kunnen wennen aan de verandering zal de verandering op zich niet leiden tot een hoger verzuim.

#### 4.2.5.2.5 Opmerkelijke verschillen tussen de groepen

De autonomie en afwisseling van het werk wordt door de verschillende groepen behoorlijk anders gekenmerkt. De coaches vinden dat er voldoende mogelijkheid is om in taken te variëren. Volgens de coaches kunnen hebben de medewerkers in de MC genoeg autonomie werknemers op taken in te delen. Mochten er problemen daarin zijn dan kunnen medewerkers dat altijd aan de coach melden. De productiemedewerkers daarentegen ervaren een minder gevoel van autonomie en afwisseling. De planning die gemaakt is door de MC wordt nog wel eens afgewezen door de coach als deze het niet met de planning eens is. Ook komt het voor dat planners in de MC voor langere tijd op die positie blijven zitten, dit zorgt voor vriendjespolitiek bij het indelen van bepaalde leuke taken. Aangezien medewerkers dit niet altijd aan durven geven bij coach of collega kan dit een probleem zijn. Volgens medewerkers zouden coaches daar een iets meer signalerende functie in moeten hebben, dit om de “stillere” werknemers ook kansen te geven. Wat wel door alle groepen aangegeven wordt over autonomie en afwisseling is dat het voor iedereen een individuele keuze moet zijn. Als iemand veel of weinig autonomie/afwisseling wil hebben dan moet dat beide mogelijk zijn.

Onder de noemer arbeidsvoorwaarden zit bij de troubleshooters en productiemedewerkers een factor die kennelijk niet helemaal bekend is bij de coaches. Zowel de troubleshooters als de productiemedewerkers melden dat het een goed idee zou zijn om extra werkzaamheden te belonen. Op het moment dat een medewerker meer verantwoordelijkheden op zich neemt of veel extra werk verzet, zou dit beloond moeten

worden. Veel medewerkers hebben het idee dat er meer verantwoordelijkheden en taken zijn weggelegd sinds de invoering van de MC, maar dat dit zich niet vertaald heeft in een extra beloningsvorm.

Als er problemen zijn in de privésfeer van de productiemedewerkers, gaan de productiemedewerkers niet heel snel/gemakkelijk op hun coach of troubleshooter af. De coaches en troubleshooters geven aan dat ze wel altijd open staan om dergelijke problemen te beluisteren, maar productiemedewerkers ervaren altijd nog een soort van drempel. Dit zou voorkomen kunnen worden door de afstand tussen coach en productiemedewerker te verkleinen.

#### ***4.2.5.3 Terugkoppeling naar theoretisch kader***

Eerder in dit rapport is een onderzoeksmodel gepresenteerd met mogelijke oorzaken van verzuim. Hierin is verondersteld dat de tevredenheid van medewerkers invloed heeft op hun verzuimgedrag. De tevredenheid kan betrekking hebben op de arbeidsinhoud, -voorwaarden, -verhoudingen, -omstandigheden en de balans tussen werk en privé. Slechts één van de veronderstellingen uit het model wordt duidelijk bevestigd. In tabel 6 is te zien dat een groot deel van de geïnterviewden aangeeft dat er ontevredenheid is over de verhoudingen binnen het bedrijf en dat deze ontevredenheid zich ook uit in verzuim. Bij de ontevredenheid over arbeidsinhoud en over de balans tussen werk en privé zijn de interviews minder overtuigend. Hier is namelijk wel ontevredenheid over in de fabriek, maar slechts de helft van de geïnterviewde medewerkers die deze ontevredenheid onderkennen ziet dit ook als reden voor verzuim. In het vervolgonderzoek zal hier nader op in worden gegaan. Eén veronderstelling uit het model wordt zelfs tegengesproken. Uit de interviews blijkt dat bij Philips Lighting Winterswijk veel ontevredenheid is over de arbeidsomstandigheden, maar dit leidt volgens de medewerkers niet tot verzuim. Over de arbeidsvoorwaarden is weinig ontevredenheid, waardoor deze factor ook geen effect zal hebben op het verzuim. Deze laatste twee potentieel belastende factoren worden weggelaten in het vervolgonderzoek.

#### ***4.2.5.4 Implicaties voor vragenlijstonderzoek***

Uit de interviews is gebleken dat het contact van de coach en het verzuimgesprek door de meeste mensen effectief wordt gevonden. De townmeeting heeft geen effect op het terugdringen van het verzuim. Over het Health Management zijn de meningen verdeeld. In de vragenlijst zullen vragen worden meegenomen om ook onder de rest van het productiepersoneel de meningen over de huidige interventies te peilen.

Daarnaast wordt uiteraard ook weer ingegaan op de mogelijke oorzaken van het verzuim. Er zal dit keer echter niet gevraagd worden of de medewerker verwacht dat een bepaalde factor bijdraagt aan het verzuim, maar de tevredenheid met bepaalde aspecten zal gemeten worden. Uit de literatuur en het kwalitatieve vooronderzoek is namelijk al gebleken welke factoren het verzuim beïnvloeden. Nu zal gemeten moeten worden in welke mate de productiemedewerkers ontevreden zijn, zodat vastgesteld kan worden waar de factoren, die het verzuim versterken, daadwerkelijk liggen. Hier zullen dan oplossingen voor worden bedacht. De meest concrete suggesties uit het vooronderzoek, die hieronder zijn opgesomd, zullen ook aan de medewerkers worden voorgelegd:

- frequente verzuimer strenger aanpakken
- consequenties verbinden aan verzuimgesprek
- vervangend werk bieden bij ziekte
- aparte werkplek voor nog niet volledig herstelde herintreders

- bonus bij geen verzuim verhogen
- meer coaches aanstellen
- één persoon aanstellen om verzuimbeleid uit te voeren
- taken van mini-company laten rouleren onder vrijwilligers (niet iedereen)
- MC meer beslissingsbevoegdheid geven

Verder zijn er nog enkele suggesties genoemd die niet haalbaar en realistisch zijn:

- airconditioning installeren; Hier is binnen de fabriek al onderzoek naar gedaan, maar de installatie van een airco brengt immense kosten met zich mee. Bovendien is tijdens de interviews aangegeven, dat airco niet voor iedereen prettig is. Verscheidene mensen kunnen de airco niet verdragen in verband met de droge lucht en anderen vinden het te koud met een airco.
- tropenrooster invoeren in zomermaanden; dit zou inhouden dat er voor 7 uur 's ochtends begonnen moet worden met werken. Philips moet dan extra betalen en dat zou te veel extra loonkosten met zich meebrengen.
- verlofdagen inhouden van frequente verzuimders; dit ligt vast in de CAO, die kan uiteraard veranderd worden, maar dat vraagt een verandering die dan meer bedrijven treft. Dit valt buiten de range van dit onderzoek

### 4.3 Kwantitatief onderzoek

Bij het opstellen van een kwantitatief onderzoek is het van belang dat de onderzoekers twee belangrijke soorten van informatie verschaffen (Whright, Manigault & Black 2004). Een eerste is dat de onderzoeker informatie moeten verschaffen over de bron van al hun data en de methode die ze gebruikt hebben bij het verzamelen van die data. Verder dient er aangegeven te worden hoe iedere variabele geoperationaliseerd wordt en met welke proeven deze vervolgens gemeten gaat worden.

Bij het aantonen van gelegde verbanden kan het zeer nuttig zijn om te verwijzen naar eerdere onderzoeken, een voorwaarde hierbij is echter wel dat er goed gekeken wordt naar de waarde van dit onderzoek en eventuele discussie waar dat onderzoek al aan blootstaat.

#### 4.3.1 Vragenlijsten

Bij het opstellen van een vragenlijst is het volgens Hargie en Tourish (2000) van belang om rekening te houden met enkele aspecten. Ten eerste moet er duidelijk gemaakt worden wat de achtergrond van het te onderzoeken bedrijf is, in dit onderzoek zal dit al in een eerder stadium gebeurd zijn aangezien die informatie ook al beschikbaar moet zijn voor de interviews. In dit onderzoek zal goed rekening gehouden moeten worden met het feit dat er hier sprake is van werknemers met laag- of ongeschoolde werknemers. Dit vraagt namelijk om een andere manier van vragen opstellen dan gewoonlijk is bij hoger geschoolde mensen. Vervolgens is het zeer belangrijk om vast te stellen wat het doel van de vragenlijst is, wat moet er mee bereikt worden en wat zijn conclusies die je ermee wilt trekken. Wil je bijvoorbeeld dat onderlinge communicatie verbeterd wordt, dat werknemers tevredener worden of is een onderzoek naar effectiviteit.

Als deze twee bovenstaande zaken duidelijk zijn dan dient het juiste onderzoeksinstrument gekozen te worden. Wat gemeten dient te worden om naar het doel van de vragenlijst toe te werken moet goed bepaald worden, ook hoe het gemeten dient te

worden moet goed worden afgewogen. Bij het kiezen van een instrument kan er gekozen worden voor een eigen ontwikkeld instrument of voor een bestaand instrument. Het voordeel van een bestaand instrument is dat het vaker gebruikt en getest is en dan het dus hoogst waarschijnlijk een valide instrument is, oftewel; het instrument meet wat men verwacht dat gemeten wordt. Tevens mag er verwacht worden dat het instrument betrouwbaar is, ook mede omdat het vaker gebruikt is. Een eigen ontwikkeld instrument heeft enkele voor- en nadelen. De nadelen zijn dat de onderzoeker toestemming nodig heeft om het instrument te gebruiken en dat sommige vragen slecht van toepassing kunnen zijn op de organisatie. De voordelen daarentegen zijn dat er precies gevraagd kan worden wat men wil vragen en het onderzoek dus specifiek kan zijn. Wat vaak aangeraden wordt is het gebruiken van een bestaand instrument en daarin vervolgens aanpassingen maken.

Om ervoor te zorgen dat werknemers mee willen werken aan een dergelijke vragenlijst is het nodig om vertrouwen op te bouwen voor het onderzoek. Het is zaak om er voor te zorgen dat werknemers er van overtuigd zijn dat de vragenlijst belangrijk is en niet zomaar een onderzoek waar uiteindelijk niks mee gedaan wordt. Een punt dat ook weerstand zou kunnen opwekken is dat werknemers bang zijn om uiteindelijk op de resultaten uit de vragenlijst beoordeeld te worden of dat ze op enige manier een verklaring voor hun antwoorden moeten geven. Er moet dus sowieso verzekerd worden dat de antwoorden anoniem zijn en op geen enkele manier direct bij de leidinggevenden zullen komen. Hier bij Philips zou dat betekenen dat personeelszaken op geen enkele manier bij de vragenlijst en interviews mag komen. Als laatste is het van belang van te voren duidelijk te maken wie er inzicht krijgen in uiteindelijke conclusies en hoe deze conclusies naar buiten toe gepresenteerd zullen worden.

#### **4.3.2 Ontwikkeling vragenlijst bij Philips Winterswijk**

Bij de ontwikkeling van de vragenlijst werd gebruik gemaakt van de verzamelde informatie uit de interviews. In tabel 6 is te zien dat bepaalde facetten duidelijk meer invloed hebben op ziekteverzuim dan anderen. Uit die tabel blijkt onder andere dat arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, afwezigheid van een coach en een verandering in het managementteam vrijwel geen invloed zullen hebben op het verzuim van medewerkers. De focus van de vragenlijst ligt dus op de arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, balans werk en privé en de verandering in de bedrijfsvoering. Dit zijn de facetten, zoals te zien is in tabel 6, die duidelijk van invloed zijn op ziekteverzuim. Verder was het voor de vragenlijst van belang om alle gebruikte facetten te linken met tevredenheid van de werknemer. Hiervoor zijn meerdere bestaande meetinstrumenten gebruikt, die in eerdere onderzoeken al gevalideerd zijn. Een laatste vereiste aan de vragenlijst was dat deze een korte invultijd moest hebben. De vragenlijsten zouden namelijk onder werktijd worden ingevuld. In overleg met leidinggevenden binnen Philips is daartoe besloten, aangezien de verwachte respons anders, bijvoorbeeld bij het mee naar huis geven, te laag zou zijn. Op het moment dat de vragenlijst “in de baas zijn tijd” ingevuld kan worden wordt de responsrate hoger, volgens vele leidinggevenden. Het binnenshuis invullen vereiste op zijn beurt echter weer de korte benodigde tijd om in te vullen, dit aangezien de productie niet te lang stil gelegd kan worden.

De algemene tevredenheid met HR beleid en praktijken worden tevens bekeken. Tijdens de interviews is namelijk gebleken dat veel medewerkers bij Philips het idee hebben dat ze geen zeggenschap hebben. Er zijn, zoals eerder gezegd, meer taken/verantwoordelijkheden gekomen bij de invoering van de MC, maar een daadwerkelijke invloed wordt vaak niet ervaren door de werknemers. Uit de interviews kwam ook enkele keren naar voren dat er

ontevredenheid bestaat over de loopbaan- en promotiemogelijkheden binnen Philips Winterswijk. Om die reden zijn er enkele vragen gebruikt van Van Den Heuvel (1995). Om te testen hoe tevreden werknemers zijn met hun arbeidsinhoud is ook een gevalideerde schaal van Van Den Heuvel (1995) gebruikt.

Sociale verhoudingen binnen het bedrijf zijn tevens van invloed op ziekteverzuim, zoals blijkt uit de interviews. Dobbins en Zaccaro (1986) hebben in hun eerdere onderzoeken een schaal ontwikkelt om sociale verhoudingen te beoordelen. In deze schaal stond echter een vraag die voor dit onderzoek te vaag was; “hoe vaak voert u gesprekken over het werk of andere zaken met collega’s, als u terugdenkt aan de afgelopen drie maanden”. Deze vraag is opgesplitst in de vragen; “hoe tevreden bent u over het aantal werkgerelateerde gesprekken met collega’s, als u terugdenkt aan de afgelopen drie maanden” en “hoe tevreden bent u over het aantal niet- werkgerelateerde gerelateerde gesprekken met collega’s, als u terugdenkt aan de afgelopen drie maanden”. Op deze manier kan er gekeken worden of collega’s samenwerken op bepaalde onderdelen en of collega’s ook interesse hebben in andere zaken dan het werk. Een goede band met collega’s kan namelijk positief werken op de mate van verzuim, zoals in het literatuurhoofdstuk beschreven staat. Voor de tevredenheid met de leidinggevende is een basislijst gebruikt met de naam Amsterdam, Biessen (1992). Dit is een zeer verkorte versie van andere gevalideerde lijsten. Veel vragenlijsten omtrent leidinggevendenden zijn vrij lang en uitgebreid, maar gezien de tijdsdruk op het invullen van de lijst is gekozen voor deze korte versie.

De subjectieve werkdruk is zoals aangetoond in literatuurhoofdstuk en interviews een facet dat behoorlijke invloed heeft op ziekteverzuim. De benadering van Tavis et al. (1991) is gebruikt om dit facet te testen.

Als laatste facet in de categorie oorzaken van verzuim valt tevredenheid met de balans tussen werk en privé. Dex en Bond (2005) gebruiken daarvoor een instrument met tien items. In dit onderzoek is echter gebruik gemaakt van acht items, aangezien de vragen “ik moet meestal werk mee naar huis nemen” en “om mijn werk af te krijgen werk ik vaak ‘savonds of in het weekend” niet relevant zijn voor een bedrijf zoals Philips Winterswijk.

Naar de effectiviteit van de interventies wordt gevraagd door middel van vragen die speciaal voor dit onderzoek zijn opgesteld. Dit is gedaan naar aanleiding van bestaande interventies en suggesties die zijn gegeven tijdens de interviews. Één bestaande interventie die in eerste instantie niet was meegenomen in het interviewprotocol is de stelling “Een hogere bonus voor niet-verzuimers zal leiden tot minder verzuim binnen Philips Lighting Winterswijk”. Deze interventie werd in de interviews regelmatig genoemd als verbeterpunt. Om die reden is de stelling ingevoerd in de vragenlijst.

De vragenlijst is in zijn geheel te vinden in Bijlage 3. Hierin staan alle verwijzingen naar auteurs ook vermeld. De vragenlijsten die in praktijk zijn gebruikt voor het onderzoek bevatten deze verwijzingen niet meer.

In het onderzoek zijn enkele potentieel belastende factoren benoemd, zoals die naar voren zijn gekomen in het literatuuronderzoek. Deze potentieel belastende factoren zijn terug te vinden in de vragenlijst en in de verdere analyse ook wel benoemd als thema’s. De thema’s zijn terug te vinden in de elf blokken in de vragenlijst. De volgorde die ook zo in de vragenlijst is aangehouden is als volgt:

1. Informatievoorziening
2. Mening geven
3. Mate van invloed



4. HR-flow
5. Tevredenheid arbeidsinhoud
6. Algemene tevredenheid met de baan
7. Tevredenheid over sociale verhoudingen
8. Tevredenheid over manier van leidinggeven
9. Tevredenheid over coach algemeen
10. Werkdruk
11. Werk-privé balans

### 4.3.3 Hypotheses

Op basis van de bestudeerde literatuur en de interviews uit het kwalitatieve onderzoek zijn een aantal hypotheses opgesteld die in dit deel van het onderzoek getoetst kunnen worden. Een aantal hypotheses heeft betrekking op de relatie tussen de potentieel belastende factoren en verzuim:

1. *Tevredenheid over informatievoorziening zal negatief samenhangen met de verzuimfrequentie:*  
Medewerkers hebben behoefte aan informatie omtrent hun taken en afdeling om hun werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. Informatie over de organisatie als geheel is ook een onderdeel van de informatievoorziening. Hoe ontevredener men is over de informatievoorziening, hoe hoger de verzuimfrequentie zal zijn.
2. *Tevredenheid over de mate waarin men zijn mening kan geven zal positief samenhangen met de verzuimfrequentie:*  
Onder de mate waarin men zijn mening kan geven wordt verstaan in hoeverre er naar een werknemer geluisterd wordt. In paragraaf 2.2.2.2 wordt gesteld dat wanneer de tevredenheid hierover toeneemt, de verzuimfrequentie lager zal zijn.
3. *Tevredenheid over de mate van invloed zal positief samenhangen met de verzuimfrequentie:*  
Onder invloed wordt verstaan in hoeverre iemand zijn ideeën daadwerkelijk ingevoerd worden. De veronderstelling is dat als de tevredenheid hierover toeneemt de verzuimfrequentie ook lager zal zijn. Hiervoor geldt dezelfde onderbouwing als bij de vorige hypothese.
4. *Tevredenheid over de HR flow zal negatief samenhangen met de verzuimfrequentie:*  
De HR flow wordt gevormd door het geheel van HR praktijken, zoals socialisatie, training, loopbaanontwikkeling en promotie. Wanneer medewerkers ontevreden zijn over de HR flow, zal verwacht worden dat hun verzuim hoger ligt.
5. *Tevredenheid over de arbeidsinhoud zal negatief samenhangen met de verzuimfrequentie:*  
Wanneer medewerkers tevreden zijn met hun baan, wordt verwacht dat hun verzuimfrequentie lager zal zijn. De arbeidsinhoud bestaat onder meer uit afwisseling, uitdaging en complexiteit van het werk. Verdere onderbouwing voor deze hypothese is te vinden in paragraaf 2.2.2.1.
6. *De algemene tevredenheid met de baan zal negatief samenhangen met de verzuimfrequentie:*  
Mensen zullen een perceptie hebben van hun baan in het algemeen. Wanneer deze tevredenheid afneemt, wordt verwacht dat het verzuim toeneemt. Ook deze hypothese is opgesteld op basis van de literatuur in paragraaf 2.2.2.1.
7. *Tevredenheid over de verhoudingen met de collega's zal negatief samenhangen met de verzuimfrequentie:*  
Sociale verhoudingen hebben ook invloed op de tevredenheid van een werknemer. Relaties met collega's vormen hier een belangrijk deel van. Op basis van de beschrijving in paragraaf 2.2.2.3.2 kan worden verondersteld dat wanneer de tevredenheid over de collega's hoger is, de verzuimfrequentie lager zal zijn.

8. *Tevredenheid over de manier van leidinggeven zal negatief samenhangen met de verzuimfrequentie:*  
De leidinggevende heeft een directe invloed op de werknemer. Wanneer de werknemer niet tevreden is over manier waarop de coach leiding geeft, kan het verzuim toenemen. Argumentatie hiervoor is te vinden in paragraaf 2.2.2.3.1.
9. *Tevredenheid over de coach zal negatief samenhangen met de verzuimfrequentie:*  
De relatie met de coach is ook een van de sociale verhoudingen binnen het bedrijf waar men werkt. Medewerkers die tevreden zijn met de coach worden verwacht minder te verzuimen. Deze verwachting is gebaseerd op dezelfde literatuur als voor de vorige hypothese.
10. *Een gevoel van werkdruk zal positief samenhangen met de verzuimfrequentie:*  
In paragraaf 2.2.2.1 is gesteld dat werken onder druk ook een uitwerking heeft op de tevredenheid. Verwacht wordt dat bij een toenemende werkdruk de verzuimfrequentie ook hoger zal zijn.
11. *Een onbalans tussen werk en privé zal positief samenhangen met de verzuimfrequentie:*  
Werknemers moeten hun werk afstemmen met bezigheden en verantwoordelijkheden in hun privé-leven. Zoals in paragraaf 2.2.2.5 is beschreven, kan verwacht worden dat bij een onbalans tussen werk en privé het verzuim hoger ligt.

Er is ook een aantal hypothesen opgesteld over de samenhang tussen de persoonskenmerken en verzuim:

12. *Oudere medewerkers zullen een lagere verzuimfrequentie hebben dan de jongere:*  
Zoals in paragraaf 2.2.3.1 is beschreven hebben oudere medewerkers een hogere tevredenheid en daarom wordt verwacht dat hun verzuimfrequentie lager ligt.
13. *Het verzuim van montagemedewerkers optieken zal lager zijn dan dat van montagemedewerkers armaturen:*  
Het maken van armaturen is lichamelijk zwaarder en er wordt verwacht dat er daardoor meer lichamelijke klachten door zullen ontstaan. Vandaar dat wordt verondersteld dat het verzuim op de afdeling waar optieken worden gemaakt lager zal liggen.
14. *Medewerkers met kinderen, in het bijzonder alleenstaanden, zullen vaker verzuimen:*  
Er is reeds gezegd in paragraaf 2.2.2.5.2 dat het afstemmen van werk en privé invloed zal hebben op de tevredenheid. Wanneer men kinderen heeft, heeft men extra verantwoordelijkheden en verplichtingen waaraan voldaan moet worden in de privé-situatie. Er wordt verwacht dat deze groep mensen ook vaker zal verzuimen.
15. *Vrouwen zullen meer verzuimen dan mannen:*  
In paragraaf 2.2.2.5.2 is beschreven dat vrouwen vaak de hoofdverantwoordelijkheid hebben wat huishoudelijke taken betreft. Verwacht wordt dat zij dan ook meer moeite zullen hebben van het vinden van een work-life balance en daardoor meer zullen verzuimen.

#### 4.3.4 Respondenten en procedure

Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de situatie binnen Philips Lighting Winterswijk zijn alle productiemedewerkers betrokken bij dit deel van het onderzoek. De vragenlijsten zijn uitgedeeld en ingevuld tijdens het mini-company-overleg, dat ongeveer eens in de vier á vijf weken plaatsvindt. Een klein aantal mini-companies had geen overleg gepland staan binnen de gewenste onderzoeksperiode. Met deze groepen medewerkers werd een aparte bijeenkomst gepland.

De medewerkers kregen voor het uitdelen van de vragenlijst een korte toelichting op het doel van het onderzoek en hun anonimiteit werd benadrukt. Vervolgens kregen ze de vragenlijst, waarbij nogmaals een toelichting bij te vinden was. Het invullen duurde ongeveer 15 minuten.

#### **4.3.5 Resultaten**

De verkregen data zijn ingevoerd in het computerprogramma Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Met behulp van dit programma is geprobeerd om een verband te vinden tussen bepaalde variabelen. Er werd gekeken naar een eventueel verband tussen ziekteverzuim en de potentieel belastende factoren. Ook werd een analyse gemaakt van de relatie van ziekteverzuim met alle individuele items. Als laatste analyse omtrent tevredenheid zijn bepaalde groepen vergeleken, dit om te zien of groepen binnen Philips bepaalde thema's verschillend beoordelen.

Tevens werd gekeken naar de effectiviteit van de interventies en stellingen omtrent interventies. Er werd gekeken naar de scores op de items en naar een eventueel verband tussen ziekteverzuim en de interventiestellingen.

Om uit te zoeken of er een verband bestaat tussen de verzuimfrequentie (afhankelijke variabele) en een thema (onafhankelijke variabele) is zowel een correlatie- als een regressieanalyse gedaan. Het significantielevel is gesteld op 0,05. Op itemniveau is alleen een correlatie-analyse uitgevoerd. Het analyseren van regressie was niet mogelijk, aangezien er niet voldoende respondenten in de steekproef zaten. Er zouden dan voor elk van de 43 items vijftien respondenten moeten zijn en dat was niet het geval.

De vergelijking van twee onafhankelijke groepen, bijvoorbeeld mannen en vrouwen, is gedaan met behulp van een t-toets. Eerst werd vergeleken of de groepen significant van elkaar verschillen. Als dit het geval bleek te zijn, werd met behulp van de door SPSS gegenereerde data bekeken welke groep beter scoort.

Als er meer dan twee onafhankelijke groepen vergeleken worden, is er gebruik gemaakt van de F-toets (variantie analyse, ANOVA). Dit is bijvoorbeeld het geval bij de het vergelijken van verschillende contractgrootten.

Om te kijken of de genoemde verzuimfrequenties in de vragenlijst overeenkomen met de werkelijke verzuimfrequenties, werd een kolmogorov-smirnov toets gebruikt. Deze toets beoordeelt of een waargenomen verdeling overeenkomt met een bepaalde theoretische verdeling. Dit is een zogenaamde non-parametrische toets in de serie "1-sample K-S".

Bij alle bovengenoemde toetsen is een significantielevel van 0,05 gehanteerd.

#### **4.3.5.1 Beschrijving van de respondenten**

##### *4.3.5.1.1 Respons*

In totaal hebben 203 medewerkers uit de productie van Philips Lighting Winterswijk de vragenlijst ingevuld. Er werken 206 medewerkers die een contract hebben bij Philips en daarnaast zijn er 94 uitzendkrachten via Capac en 19 via Adecco. In totaal zijn er 319 directe medewerkers in de productie. Er is een respons van 64% behaald. De non-respons wordt veroorzaakt door parttime medewerkers die tijdens het overleg waarin de lijsten zijn uitgedeeld niet aan het werk waren, medewerkers die ziek thuis waren en door uitzendkrachten die nog maar erg kort in dienst waren. Voor die laatste groep was het invullen van de vragenlijst niet relevant, aangezien zij met de interventies nog geen ervaringen hadden. Het gaat hier om hooguit 5 medewerkers.

#### 4.3.5.1.2 Demografische kenmerken

49,3% van de respondenten was man, 50,7% was vrouw. De overige kenmerken van de respondenten staan hieronder weergegeven in de tabellen 7, 8 en 9:

Familiestatus	Percentage
Samenwonend of getrouwd met kinderen	53%
Samenwonend of getrouwd zonder kinderen	19%
Alleenstaand	22%
Alleenstaand met kinderen	6%

Tabel 7: Verdeling familiestatus

Leeftijd	Percentage
<25 jaar	4,4%
25 - < 35 jaar	24,6%
35 - < 45 jaar	34,5%
45 - < 55 jaar	24,6%
55 jaar of ouder	11,8%

Tabel 8: Verdeling leeftijd

Opleidingsniveau	Percentage
LBO	45,7%
MAVO	22,6%
HAVO	9,5%
VWO	1%
MBO	18,1%
HBO	2%
WO	1%

Tabel 9: Verdeling opleidingsniveau

#### 4.3.5.1.3 Contract en werkzaamheden

Van de respondenten heeft 71,8% een contract bij Philips en de overige werken op uitzendbasis. In werkelijkheid heeft 65% van de productiemedewerkers een contract bij Philips. Naar verhoudingen hebben dus wat meer vaste medewerkers dan uitzendkrachten de vragenlijst ingevuld. 25,6% van de respondenten werkt minder dan 2 jaar bij Philips, 4,9% werkt er tussen 2 en 5 jaar, 15,3% is 5 tot 10 jaar in dienst, 40,4% werkt er tussen 10 en 20 jaar en 13,8% werkt al meer dan 20 jaar bij Philips. Een groot deel van de respondenten heeft dus al een lang arbeidsverleden bij Philips.

Een groot aantal respondenten werkt 100%, dat wil zeggen 40 uur per week. Dit geldt namelijk voor bijna 70% van de respondenten. 12% werkt 20 uur per week en 12,5% heeft een contract van 80%. Een kleine groep, 6,3%, heeft een andere overeenkomst. De respondenten werd ten slotte ook gevraagd naar hun functie. Ruim 60% werkt in de montage, waarvan 19,7% bij Optieken en 41,4% bij Armaturen. 26,1% van de respondenten is mechanisch bewerker en 2,5 is troubleshooter. Daarnaast was er nog een groep van ruim 10% met een andere functie, zoals modelmaker of lakspuiter.

4.3.5.1.4 *Verzuimgegevens*

In tabel 10 staat weergegeven hoe vaak een bepaalde verzuimfrequentie voorkomt. Deze cijfers zijn vergeleken met de werkelijke verzuimcijfers van de directe medewerkers bij Philips Lighting Winterswijk. Deze cijfers hadden een ietwat andere verdeling, maar de afwijking is echter niet zo extreem dat er een correctie plaats zou moeten vinden.

Aantal keer verzuimd	Percentage
0 keer	48,5%
1 keer	33%
2 keer	9,5%
3 keer	5,5%
4 keer	2,5%
5 keer	0,5%
Vaker dan 5 keer	0,5%

Tabel 10: Geobserveerde verzuimfrequenties

Er werd ook aan de respondenten gevraagd hoe vaak hun verzuim duidelijk te maken had met het werk. In tabel 11 staan de percentages weergegeven per verzuimfrequentie. De tabel is als volgt te lezen; in de eerste kolom staat het aantal keer dat een persoon verzuimd heeft per jaar, in de tweede kolom staat het aantal keer dat het verzuim werkgerelateerd is en in de derde en laatste kolom staat het percentage dat daarbij hoort. Iedere score van werkgerelateerd verzuim komt dus in totaal op 100% bij het aantal keren verzuim.

Aantal keren verzuim	Aantal keer verzuim dat werkgerelateerd is	%	Aantal keren verzuim	Aantal keer verzuim dat werkgerelateerd is	%
1x	0x	71%	5x	0x	100%
	1x	29%		1x	0%
2x	0x	72%		2x	0%
	1x	11%		3x	0%
	2x	17%		4x	0%
3x	0x	64%		5x	0%
	1x	18%	Vaker dan		
	2x	9%	5x	0x	0%
	3x	9%		1x	0%
4x	0x	40%		2x	0%
	1x	20%		3x	0%
	2x	20%		4x	0%
	3x	20%		5x	0%
	4x	0%		Vaker dan 5x	100%

Tabel 11: Aantal keer dat werk de oorzaak is van verzuim, weergegeven per verzuimfrequentie

Bovenstaande tabel geeft duidelijk weer dat het verzuim in de meeste gevallen niet door het werk wordt veroorzaakt. Er was één respondent die vaker dan 5 keer had verzuimd en deze gaf aan dat het verzuim telkens werkgerelateerd was. Daardoor staat er in de tabel 100% vermeld. Dit kan een vertekend beeld geven, maar het gaat hier slechts om één persoon.

Uit de vragenlijsten blijkt verder dat 11,7% van de respondenten aangeven langer dan drie weken verzuimd te hebben. In 56% van de gevallen heeft dit een niet-werkgerelateerde oorzaak. 28% geeft aan dat dit komt door fysieke klachten, 8% heeft psychische klachten gehad en 8% geeft een andere oorzaak aan.

#### 4.3.5.2 *Tevredenheid van de directe medewerkers*

In de vragenlijst waren elf thema's te onderscheiden, zoals in paragraaf 4.3.2 al is beschreven. Negen thema's bestonden uit verschillende items die samen een bepaalde potentieel belastende factor vormden. In tabel 12 is een overzicht gegeven van de interne consistentie van de thema's. In de kolommen staat achtereenvolgens het thema, het aantal items binnen dat thema, een voorbeeldvraag en de Cronbach's alpha. De Cronbach's alpha geeft de interne consistentie van een meetinstrument aan. Als deze boven 0,70 ligt, wil dat zeggen dat een schaal betrouwbaar is (Santos, 1999). Dit was het geval voor alle thema's. Er waren twee thema's, die slechts uit één item bestonden en waarbij dus geen alpha is berekend.

Thema	Items	Voorbeelditem	Cronbach's alpha
Informatie voorziening	3	Hoe tevreden bent u over informatie omtrent afdelingszaken?	0,78
Geven van mening	3	Hoe tevreden bent u over de mate waarin u uw mening kan geven wat afdelingszaken betreft?	0,82
Invloed hebben	3	Hoe tevreden bent u over de mate waarin u daadwerkelijk invloed hebt op zaken die uw afdeling betreffen?	0,89
HR-flow	5	Hoe tevreden bent u over de mogelijkheden voor het volgen van scholing?	0,86
Arbeidsinhoud	8	Hoe tevreden bent u over de uitdaging die uw functie biedt?	0,89
Tevredenheid met de baan	1	Hoe tevreden bent u met uw huidige baan?	
Sociale verhoudingen	4	Hoe tevreden bent u over de onderlinge samenwerking met uw teamleden in de laatste 3 maanden?	0,88
Leidinggeven	4	Mijn coach geeft goed leiding	0,97
Tevredenheid met coach	1	Hoe tevreden bent u met uw coach?	
Werkdruk	3	Ik moet vaak op tenen lopen om goede prestaties te leveren	0,82
Balans tussen werk en privé	8	Als mijn baan dit van mij vraagt, draai ik lange uren	0,88

Tabel 12: Interne consistentie van de thema's in de vragenlijst

De tevredenheid is bij negen thema's gescoord op een 5-puntsschaal, waarbij een 1 staat voor 'zeer ontevreden' en een 5 voor 'zeer tevreden'. Er zijn twee thema's, waarbij gescoord is op een 10-puntsschaal, deze hebben betrekking op de baan en de coach. In tabel 13 is een

overzicht gegeven van de uitkomsten. De standaarddeviatie (SD) geeft de spreiding van de scores aan. Als de SD laag is, geeft dat aan dat de scores van alle respondenten erg dicht bij elkaar lagen en dat de mening dus overeenkomt. Is er een hoge SD, dan is er weinig overeenstemming over de items. In de laatste kolom is de n weergegeven, deze geeft aan hoeveel respondenten het betreffende item beantwoord hebben.

Thema	Score op thema	Standaarddeviatie	n
Informatievoorziening	3,19	0,65	185
Geven van mening	2,94	0,76	197
Invloed hebben	2,84	0,80	197
HR-flow	3,04	0,77	165
Arbeidsinhoud	3,40	0,74	170
Tevredenheid met de baan	7,25	1,76	189
Sociale verhoudingen	3,54	0,77	198
Leidinggeven	3,40	1,01	172
Tevredenheid met coach	6,93	2,00	194
Werkdruk	2,96	0,92	194
Balans tussen werk en privé	2,68	0,90	194

Tabel 13: Scores op de elf thema's met standaarddeviatie

Op het gebied van informatievoorziening zijn de medewerkers matig tevreden. Een score die afgerond kan worden naar 3 betekent dat de respondenten niet uitgesproken ontevreden zijn, maar ook niet tevreden. Wat betreft het geven van de mening en het hebben van invloed wordt iets onder de 3 gescoord. Hier zijn de respondenten dus ook niet tevreden over. Ook de HR-flow scoort niet erg hoog. Bovendien is er een groot verschil scores op de individuele items binnen het thema. Socialisatie scoort bijvoorbeeld 3,52, promotiekansen daarentegen slechts 2,66. Doordat deze items samen zijn genomen in het thema HR flow lijkt de score redelijk, maar er zijn dus wel degelijk items waar medewerkers ontevreden over zijn. In Bijlage 4 is een overzicht te vinden van alle scores op itemniveau.

De medewerkers zijn redelijk tevreden met de arbeidsinhoud en ook met de baan op zich. Ook over de relaties met collega's is men wel tevreden. De volgende twee thema's hebben beide betrekking op de coach. De scores lijken redelijk, maar hierbij moet ook gekeken worden naar de standaarddeviatie. Deze is vrij hoog, wat betekent dat er een spreiding is onder de respondenten. Deze thema's verdienen daarom wel aandacht.

De scores op de thema's werkdruk en balans werk-privé hebben een andere betekenis. Hierbij waren de stellingen namelijk negatief, wat betekent dat een lagere score aangeeft dat de respondent weinig werkdruk ervaart. Een score van 2,96 op werkdruk is dus licht positief. Er is echter ook hier een hoge standaarddeviatie, wat betekent dat er toch een aanzienlijke groep respondenten is, die heeft aangegeven wel werkdruk te ervaren. Hetzelfde geldt voor de balans tussen werk en privé. De relatief lage score lijkt aan te geven dat men weinig problemen ervaart om beide situaties op elkaar af te stemmen, maar de hoge spreiding maakt dit thema toch tot een aandachtspunt.

Uit ANOVA-analyses is gebleken, dat bij een vergelijking met individuele persoonsgegevens, er een aantal significante verschillen zijn in tevredenheid. De significante verschillen zijn de vinden in [tabel 14](#).

Variabele	Item	Sum of squares	df	Mean square	F	Sign.
<i>Geslacht</i>						
	Tevreden met coach	21,871	1	21,871	5,582	0,019
	Werkdruk	4,790	1	4,790	5,750	0,017
<i>Contract</i>						
	Informatievoorziening	6,514	1	6,514	17,635	0,000
	Geven van mening	7,966	1	7,966	15,200	0,000
	Invloed hebben	11,261	1	11,261	19,333	0,000
	HR-flow	3,328	1	3,328	5,671	0,018
	Tevreden arbeidsinhoud	2,144	1	2,144	3,987	0,047
	Tevreden met baan	23,975	1	23,975	8,009	0,005
	Sociale verhoudingen	4,487	1	4,487	7,826	0,006
	Leidinggeven	10,827	1	10,827	11,721	0,001
	Tevreden met coach	32,163	1	32,163	8,457	0,004
<i>Arbeidsverleden</i>						
	Informatievoorziening	4,288	4	1,072	2,597	0,038
	Geven van mening	9,075	4	2,269	4,175	0,003
	Invloed hebben	11,095	4	2,774	4,568	0,002
	Tevreden met baan	38,211	4	9,553	3,222	0,014
	Leidinggeven	17,605	4	4,401	4,739	0,001
	Tevreden met coach	62,666	4	15,667	4,162	0,003
<i>Contractgrootte</i>						
	Geven van mening	7,076	3	2,359	4,342	0,006
<i>Opleidingsniveau</i>						
	HR-flow	10,229	6	1,705	2,998	0,008
	Tevreden met baan	51,519	6	8,586	2,965	0,009
<i>Familiestatus</i>						
	HR flow	4,763	3	1,588	2,776	0,043

Tabel 14: Significante uitkomsten ANOVA-analyse van tevredenheid en persoonskenmerken

Vrouwen blijken meer tevreden te zijn met hun coach en ervaren minder werkdruk dan hun mannelijke collega's. Daarnaast zijn er veel verschillen gevonden tussen de medewerkers die in dienst zijn bij Philips en de uitzendkrachten. De uitzendkrachten zijn op negen van de elf thema's meer tevreden. Bij een toenemend aantal dienstjaren is men steeds minder tevreden over de informatievoorziening, het kunnen geven van de mening en het hebben van invloed. De tevredenheid met de baan, de tevredenheid over de manier van leidinggeven en tevredenheid met de coach is het hoogst onder medewerkers die twee tot vijf jaar bij Philips werken. Een andere bevinding is dat hoe meer uren men werkt, hoe minder tevreden men is over het kunnen geven van de mening. Ook kunnen er twee verschillen worden aangewezen bij het opleidingsniveau. Mensen met een hoger opleidingsniveau (HBO en WO) zijn minder tevreden over de HR flow en de baan. Ten slotte blijkt dat medewerkers die samenwonen zonder kinderen het meest tevreden zijn over de HR flow en dat medewerkers die alleenstaand zijn en wel kinderen hebben het minst tevreden zijn over de HR flow. Geslacht, leeftijd en functie hebben geen verband met de tevredenheid.



#### 4.3.5.3 Verband tussen potentieel belastende factoren en verzuim

De elf thema's zijn potentieel belastende factoren die invloed kunnen hebben op het verzuim, zoals dat in het theoretisch kader is beschreven. Er zijn in een eerder stadium ook elf hypothesen opgesteld, over ieder thema één. In tabel 15 zijn de correlaties van de elf thema's met de verzuimfrequentie weergegeven. Uit de correlatieanalyse blijkt dat er een significante samenhang is tussen de verzuimfrequentie en de tevredenheid met de baan. De Pearson correlatie is -0,164 (sig. 0,025). Dit negatieve verband geeft aan dat bij een lagere tevredenheid met de baan het verzuim hoger zal zijn en omgekeerd. Er is ook een significant verband gevonden tussen de verzuimfrequentie en work-life balance. Hierbij is de Pearson correlatie 0,170 (sig. 0,019). Deze samenhang is positief wat betekent dat een sterkere work-life balance ook samenhangt met een hogere verzuimfrequentie.

Van de elf hypothesen kunnen alleen hypothese 6 en 11 worden bevestigd. Er is dus een negatief verband tussen de tevredenheid met de baan en ziekteverzuim en een positief verband tussen work life onbalans en ziekteverzuim. De veronderstellingen uit de overige hypothesen zijn niet significant aangetoond en daarom worden deze hypothesen verworpen.

	Verzuimfrequentie		
	Pearson corr.	Sign.	n
Informatievoorziening	0,016	0,830	182
Geven van mening	-0,023	0,746	194
Invloed hebben	-0,013	0,856	196
HR-flow	-0,073	0,356	163
Arbeidsinhoud	-0,064	0,412	167
Tevreden met baan*	-0,164	0,025	186
Sociale verhoudingen	-0,035	0,626	196
Leidinggeven	0,015	0,846	169
Tevreden met coach	-0,045	0,539	191
Werkdruk	0,105	0,146	191
Balans werk-privé*	0,170	0,019	191

Tabel 15: Correlaties tussen verzuimfrequentie en de elf thema's, \* is significant verband.

Een regressie-analyse op thema-niveau heeft aangetoond dat er geen oorzakelijke verbanden zijn tussen de thema's en de verzuimfrequentie. In tabel 16 hieronder zijn de uitkomsten van de regressie-analyse te vinden.

	Verzuimfrequentie		
	Beta	t	Sign.
Informatievoorziening	-0,075	-0,519	0,605
Geven van mening	0,044	0,254	0,800
Invloed hebben	0,066	0,381	0,704
HR-flow	-0,205	-1,463	0,147
Arbeidsinhoud	-0,017	-0,102	0,919
Tevreden met baan	-0,046	-0,280	0,780
Sociale verhoudingen	0,068	0,557	0,579
Leidinggeven	-0,033	-0,202	0,840
Tevreden met coach	0,197	1,145	0,255

Werkdruk	0,006	0,049	0,961
Balans werk-privé	0,054	0,453	0,651

Tabel 16: Regressie tussen verzuimfrequentie en de elf thema's.

Bij de correlatieanalyse van persoonskenmerken en verzuim wordt ook geen statistisch verband aangetoond. Tabel 17 hieronder toont de resultaten van deze analyse.

	Verzuimfrequentie		
	Pearson corr.	Sign.	n
Geslacht	0,047	0,509	200
Leeftijd	-0,052	0,462	200
Contract	0,115	0,106	199
Arbeidsverleden	-0,023	0,747	200
Contractgrootte	-0,019	0,791	189
Functie	-0,018	0,798	200
Opleidingsniveau	-0,042	0,557	196
Familiestatus	-0,048	0,503	198

Tabel 17: Correlaties tussen verzuimfrequentie en de persoonskenmerken

Ter volledigheid is er ook een ANOVA-analyse gedaan voor de verzuimfrequentie en de persoonskenmerken. Hierbij werd één significant verband gevonden, zoals in tabel 18 te zien is. Bij het kenmerk leeftijd bleken er significante verschillen te bestaan tussen de leeftijdscategorieën. De groep medewerkers jonger dan 25 jaar verzuimde het meest (gemiddeld 2,88 keer per jaar), daarna nam het verzuim af naarmate de leeftijd toenam en de oudste groep medewerkers verzuimde weer wat meer (gemiddeld 2,29 keer per jaar). In tabel 19 zijn de getallen te vinden. Er is geen lineair verband te vinden en er dient opgemerkt te worden dat de groep jonge medewerkers erg klein is. Dit kan een vertekend beeld geven, wat ook te zien is aan de hoge SD.

Variabele	Sum of squares	df	Mean square	F	Sign.
Geslacht	0,533	1	0,533	0,439	0,509
Leeftijd*	19,721	4	4,930	4,347	0,002
Contract	4,645	2	2,322	1,966	0,143
Arbeidsverleden	3,966	4	0,992	0,816	0,516
Contractgrootte	3,943	3	1,314	1,201	0,311
Functie	6,842	4	1,710	1,425	0,227
Opleidingsniveau	2,711	6	0,452	0,377	0,893
Familiestatus	1,828	3	0,609	0,496	0,686

Tabel 18: Uitkomsten ANOVA-analyse van verzuimfrequentie en persoonskenmerken, \* is significant verband.

	Gem. verzuimfrequentie	SD	n
Jonger dan 25 jaar	2,88	1,69	9
25 tot 35 jaar	1,89	1,10	49
35 tot 45 jaar	1,68	0,84	69

45 tot 55 jaar	1,59	0,73	49
Ouder dan 55 jaar	2,29	1,68	24

Tabel 19: Gemiddelde verzuimfrequentie per leeftijdscategorie.

Kijkende naar de hypothesen 12 tot en met 15 kan geconcludeerd worden dat ook deze hypothesen verworpen worden. Oudere mensen zullen dus niet significant meer verzuimen dan jongere werknemers, er is geen significant verschil tussen afdelingen onderling wat ziekteverzuim betreft, alleenstaanden met kinderen zullen niet significant meer verzuimen dan bijvoorbeeld samenwonende mensen met kinderen, en vrouwen verzuimen niet significant meer dan mannen. In Bijlage 5 zijn de bijbehorende regressie- en correlatietabellen te vinden.

Als er niet alleen gekeken wordt naar thema's, maar ook op itemniveau zijn er echter meer significante verbanden te vinden. De correlatietabellen zijn te vinden in Bijlage 6. Zo blijkt dat de uitdaging die de baan biedt negatief samenhangt met ziekteverzuim. Oftewel, op het moment dat de baan weinig uitdaging biedt zal het ziekteverzuim significant hoger zijn. Dit is in overeenstemming met de eerder beschreven theorie.

Het item *“ik moet vaak op mijn tenen lopen om goede prestaties te leveren”* hangt positief significant samen met ziekteverzuim, dus hoe harder men moet werken hoe sneller men geneigd is te verzuimen.

De overige items die significant samenhangen met ziekteverzuim zijn allemaal items uit het thema work-life balance. Het gaat om de items:

- doordeweeks heb ik niet veel tijd voor mijn partner, familie en/of vrienden
- ik maak me zorgen over de mogelijke effecten van mijn werk op mijn gezondheid
- door mijn hoge werkdruk en/of de lange uren die ik draai, heeft de relatie met mijn partner, familie en/of vrienden te lijden
- mijn familie/partner en/of vrienden klagen over mijn gebrek aan inbreng, omdat ik ze niet genoeg zie of te moe ben
- het is moeilijk voor mij om tijd vrij te maken voor hobby's vrijetijdsactiviteiten of mijn sociale contacten.

Al deze items hangen positief significant samen, wat wil zeggen dat op het moment dat men ontevreden is over een item het ziekteverzuim omhoog zal gaan. Er is overigens geen verband tussen de scores op work-life balance en de familiestatus van de medewerker.

Een regressie-analyse op itemniveau was niet mogelijk. Voorwaarde voor een dergelijke analyse is dat er voor elk item minimaal vijftien respondenten moeten zijn. Aangezien er 43 items in de vragenlijst stonden met betrekking tot tevredenheid zouden er 645 respondenten nodig zijn. De groep medewerkers was te klein om regressie-analyse uit te voeren. Daardoor kan er uitsluitend gesproken worden over samenhangende variabelen en niet over verklarende variabelen.

#### **4.3.5.4 Beschrijving van de interventies**

Een aanzienlijk deel van de vragenlijst ging in op de maatregelen die er genomen (kunnen) worden tegen verzuim en de houding van de medewerkers ten opzichte van verzuim. De stellingen die betrekking hebben op de houding ten opzichte van verzuim zijn de eerste zes items van de vragenlijst. De rest heeft betrekking op de interventies. In tabel 20 is de Cronbach's alpha van beide subschalen weergegeven.

Thema	Items	Voorbeelditem	Cronbach's alpha
Houding t.o.v. verzuim	6	Ziekteverzuim is iets waar veel aandacht aan gegeven dient te worden	0.75
Interventies	17	Meer persoonlijke aandacht van de coaches voor hun medewerkers zal leiden tot minder verzuim	0.77

Tabel 20: Interne consistentie van de houding t.o.v. verzuim en de interventies

Net als bij de items over de mogelijke oorzaken zijn er bij deze stellingen in de vragenlijst vijf mogelijkheden tot antwoord geven. De schaal loopt van 1 (erg mee oneens) tot 5 (erg mee eens). De scores zijn te vinden in tabel 21. Daaronder zullen de stellingen die erg hoog of erg laag scoren behandeld worden.

Stellingen	Score	SD	n
Ziekteverzuim is iets waaraan veel aandacht gegeven dient te worden	3,92	1,01	201
Als ik mij ziek meldt, doe ik dat altijd, omdat ik ook echt ziek ben.	4,61	0,86	200
Ik wil graag zo snel mogelijk mijn (vervangende) taak weer oppakken als ik ziek ben.	4,00	1,24	201
Mensen die vaak verzuimen zouden strenger moeten worden aangepakt.	3,67	1,22	200
Er moeten concrete consequenties worden verbonden aan het verzuimgesprek.	3,58	1,21	198
Er moet een standaard aanpak zijn voor alle verzuimers, iedereen moet op dezelfde manier worden benaderd.	3,65	1,40	201
Ik vind het interessant dat ziekteverzuim tijdens een townmeeting aan de orde komt.	3,33	1,33	202
Ik denk dat het behandelen van ziekteverzuim tijdens een townmeeting het ziekteverzuim omlaag kan brengen.	2,84	1,28	201
Het contact met leidinggevende tijdens ziekte ervaar ik als positief.	3,43	1,12	196
Ik denk dat de coach mij wil controleren op het moment dat hij/zij belt tijdens mijn ziekte.	2,74	1,22	200
Regelmatig contact met de coach tijdens een periode van ziekte leidt tot een snellere terugkeer.	2,96	1,23	196
Het op gesprek moeten komen met de directeur en het hoofd personeelszaken bij ziekteverzuim zorgt ervoor dat medewerkers zich minder snel ziek melden.	2,98	1,30	196
Het bieden van vervangend werk op de afdeling zal niet leiden tot een snellere terugkeer van een zieke medewerker.	3,00	1,17	200
Een individueel verzuimgesprek bij hoog ziekteverzuim bij de directeur en hoofd personeelszaken is voor veel medewerkers beangstigend.	3,45	1,24	198
Door de subsidie die Philips beschikbaar stelt als onderdeel van het Health Management zijn meer mensen gaan sporten.	3,20	1,14	194
Een hogere bonus voor niet-verzuimers zal leiden tot minder verzuim binnen Philips Lighting Winterswijk.	3,48	1,29	198
Meer persoonlijke aandacht van de coaches voor hun medewerkers zal leiden tot minder verzuim.	3,29	1,16	199
Er moet een aparte werkplek komen voor nog niet volledig herstelde herintreders.	3,38	1,23	198
Het is verstandig om binnen Philips Lighting Winterswijk één persoon verantwoordelijk te maken voor het uitvoeren van het verzuimbeleid.	3,47	1,03	196
Het bevorderen van een gezonde leefstijl door middel van het Health Management	3,11	1,05	197

zal het verzuim terugdringen.			
Het aanstellen van meer coaches zal leiden tot een lager ziekteverzuim.	2,42	1,15	198
Om verzuim terug te dringen, zou er een bonussysteem moeten komen waarbij er meer naar individuele prestaties gekeken wordt.	3,23	1,30	196
Verzuim is een onderwerp dat meer thuishoort in het MC-overleg dan in de townmeeting.	3,11	1,20	196

Tabel 21: Scores en SD op de items betreffende attitude en interventies

Bijna alle stellingen hebben een score rond de 3. Opvallende uitschieters zijn dat “men zich alleen ziek meldt als men ook echt ziek is” dat een 4,61 scoort en dat men “ziekteverzuim iets vindt waaraan veel aandacht gegeven dient te worden”, aangezien deze stelling een 3,92 scoort. Verder zijn de medewerkers het eens met de stellingen dat verzuim strenger aangepakt dient te worden en dat er concretere consequenties aan verzuim verbonden moeten worden. Als laatste wil men graag een algemene behandeling tijdens ziekte die voor iedere werknemer hetzelfde is. Ook wil men graag zo snel mogelijk de (vervangende) taak weer oppakken tijdens ziekte.

Een uitschieter aan de negatieve kant is de stelling “het aanstellen van meer coaches zal leiden tot een lager ziekteverzuim”, hier wordt een 2,42 gescoord. De overige stellingen over interventies en houding ten opzichte van verzuim scoren rond het gemiddelde van 3. Het lijkt daardoor alsof de productiemedewerkers de interventies niet als goed of als slecht kwalificeren en hun houding neutraal is. Er is echter wel een grote standaarddeviatie. Er is dus veel spreiding in de meningen van medewerkers.

Met behulp van ANOVA-analyses is er gekeken of er verschillen zijn tussen bepaalde groepen wat betreft de mening over interventies en houding ten opzichte van verzuim. In tabel 22 zijn de significante bevindingen te zien.

Variabele	Item	Sum of squares	df	Mean square	F	Sign.
<i>Geslacht</i>						
	coach controlerend	7,043	1	7,043	4,810	0,029
	HM meer sport	6,537	1	6,537	5,101	0,025
<i>Leeftijd</i>						
	interesse townmeeting	18,756	4	4,689	2,733	0,030
	één persoon verzuimbeleid	10,843	4	2,711	2,615	0,037
<i>Contract</i>						
	standaardaanpak	9,105	1	9,105	4,707	0,031
	interesse townmeeting	10,685	1	10,685	6,242	0,013
	townmeeting effect	10,607	1	10,607	6,740	0,010
	contact coach positief	10,723	1	10,723	8,873	0,003
	contact terugkeer	7,110	1	7,110	4,786	0,030
	één persoon verzuimbeleid	5,610	1	5,610	5,389	0,021
	HM betere leefstijl	9,212	1	9,212	8,709	0,004
	meer coaches	9,901	1	9,901	7,835	0,006
<i>Arbeidsverleden</i>						
	aandacht verzuim	9,766	4	2,441	2,454	0,047
	interesse townmeeting	19,544	4	4,886	2,854	0,025

	contact coach positief	25,404	4	6,351	5,499	0,000
<i>Contactgrootte</i>						
	vervangende taak	15,136	3	5,045	3,336	0,021
<i>Functie</i>						
	interesse townmeeting	21,941	4	5,485	3,227	0,014
	effect aandacht	14,839	4	3,710	2,835	0,026
<i>Verzuimfrequentie</i>	effect bonus	34,829	6	5,805	3,807	0,001

Tabel 22: Significante uitkomsten ANOVA-analyse van interventies en persoonskenmerken/  
verzuimfrequentie

Wat betreft het geslacht kan er geconcludeerd worden dat vrouwen het contact van de coach tijdens ziekte vaker als controlerend ervaren dan de mannen. Verder blijkt dat de vrouwen meer van mening zijn dat er meer mensen zijn gaan sporten door het Health Management.

Ook tussen de leeftijdsgroepen zijn enkele verschillen gevonden. Zo blijkt dat vooral de jongere en de oudere werknemers de townmeeting waarderen, de middelste groepen (35 tot 55 jaar) zijn minder geïnteresseerd. Daarnaast zijn met name de jonge medewerkers van mening dat er één persoon moet worden aangesteld om het verzuimbeleid uit te voeren.

Er zijn wederom veel verschillen aangetoond tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers. Op alle items in tabel 22 die betrekking hebben op het contract scoren de uitzendkrachten significant hoger.

Wanneer gekeken wordt naar het arbeidsverleden, dan kan gesteld worden dat de groep medewerkers die 10 tot 20 jaar in dienst is de aandacht voor verzuim het belangrijkste vinden. De groep medewerkers die kort in dienst is (0 tot 2 jaar) heeft de meeste interesse voor de townmeeting en ervaart het contact van de coach tijdens ziekte het vaakst als positief.

Verder is er gekeken naar de contractgrootte. Het enige significante verschil dat is gevonden, is dat de groep medewerkers die 80% werkt het snelst na ziekte zijn of haar taak weer wil oppakken.

Er is ook een verschil tussen de afdelingen. Medewerkers van de afdeling Optieken hebben meer interesse voor de townmeeting dan medewerkers van andere afdelingen. Ook op de stelling dat meer persoonlijke aandacht van de coaches zal leiden tot minder verzuim, scoren medewerkers van de afdeling Optieken duidelijk hoger.

Ten slotte is er ook gekeken of er een verband is tussen de verzuimfrequentie en de scores op de items over interventies. Hierbij bleek dat er alleen een significant verschil was tussen groepen verzuimers op het item “een hogere bonus voor niet verzuimers zal leiden tot minder verzuim binnen Philips Lighting Winterswijk”. Medewerkers die 0 keer verzuimen zijn significant positiever over deze stelling, dan medewerkers die wel verzuimen. Er is een negatief verband; hoe hoger de verzuimfrequentie, hoe lager de waardering van de bonus.

#### 4.3.5.5 Discussie

Dat het item “algemene tevredenheid” significant samenhangt met ziekteverzuim is niet compleet in overeenstemming met de items op zichzelf. De losse items betreffende tevredenheid hangen, op een paar na, namelijk niet significant samen met ziekteverzuim. De

aanname dat de algemene tevredenheid afhangt van de zeven items die wel significant samenhangen met verzuim is niet reëel. Dit komt onder andere aangezien vijf van de zeven items uit het thema work-life balance komen. De veronderstelling is dan ook dat de algemene tevredenheid een combinatie is van de bekende items plus nog enkele onbekende items. Ook kan zijn dat de algemene tevredenheid veroorzaakt wordt door arbeidsomstandigheden of arbeidsvoorwaarden, die beiden niet aan de orde gekomen zijn in de vragenlijsten. De arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden zijn niet in de vragenlijst meegenomen aangezien daar, vanuit de interviews, geen aanleiding voor bleek. Deze veronderstelling is wellicht te voorbarig geweest.

Een andere opvallende uitkomst van het vragenlijstonderzoek heeft betrekking op de interventies. Een interventiestelling die onder het gemiddelde scoort is de stelling “het aanstellen van meer coaches zal leiden tot een lager verzuim”. Dit is echter niet in overeenstemming met de gegevens die verkregen zijn uit de interviews. In de interviews werd namelijk meerdere malen gesteld dat ziekteverzuim omlaag zou gaan op het moment dat de coach meer aandacht zou geven aan individuele werknemers. Dit bleek echter niet altijd mogelijk is, omdat de coaches zeer drukke plannings hebben. De geïnterviewde medewerkers veronderstelden dat extra coaches zouden bijdragen aan terugdringen van het verzuim, maar de respondenten van het vragenlijstonderzoek waren het daar niet mee eens.

Niet alle vragenlijsten bleken volledig ingevuld te zijn. Sommigen misten slechts één of twee antwoorden, in andere lijsten ontbraken meerdere antwoorden. Aangezien die antwoorden bewust niet ingevuld kunnen zijn, is het verstandig om een analyse daarvan te maken. Er zijn echter geen verbanden gevonden tussen ontbrekende variabelen en andere afhankelijke variabelen. Enkele respondenten hadden niet de Nederlandse nationaliteit, wat een taalbarrière opleverde. Anderen snaptten sommige vragen niet helemaal, en weer anderen vonden bepaalde vragen teveel op elkaar lijken. Dit zijn mogelijke verklaringen van de missing values.

## 5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek gepresenteerd. Allereerst zullen er een aantal algemene conclusies worden gegeven en vervolgens zullen de deelvragen worden beantwoord. Aansluitend worden een aantal concrete aanbevelingen gedaan, waarmee Philips Lighting Winterswijk het beleid op het gebied van verzuimmanagement kan optimaliseren. De uiteindelijke actie die voort moet vloeien uit de aanbeveling is een zaak voor Philips. Dit omdat de onderzoekers, als buitenstaanders, niet in detail kunnen treden over de implementatie van een aanbeveling. Het hoofdstuk zal worden afgesloten met een reflectie op het geleverde werk door middel van enkele suggesties voor vervolgonderzoek.

### 5.1 Algemene bevindingen

In dit onderzoek is gekeken naar twee onderwerpen. Het eerste onderwerp bestaat uit de interventies die Philips Lighting Winterswijk heeft gepleegd om het ziekteverzuim tegen te gaan. Hierbij is gekeken naar de effectiviteit van interventies en naar de houding van de medewerkers ten opzichte van het beleid. Een eerste conclusie is dat de houding ten opzichte van ziekteverzuim goed te noemen is. Ziekteverzuim is een onderwerp dat door veel productiemedewerkers belangrijk wordt gevonden. Tevens vinden veel medewerkers dat veelplegers harder en consequenter aangepakt mogen worden. Ook geeft men aan dat men bij ziekte zich zo snel mogelijk weer op het werk wil melden. Het aangeboden krijgen van vervangend werk is ook iets dat werknemers positief beoordelen.

Er is één stelling over de interventies die een significante samenhang heeft met ziekteverzuim, namelijk de effectiviteit van de bonus voor niet-verzuimers. Hoe minder een medewerker verzuimt, des te effectiever hij de bonusregeling vindt. Dit is mogelijk te verklaren door het feit dat die bonus juist zal gelden voor de mensen die weinig verzuimen. De mensen die vaker verzuimen, zullen niet kunnen profiteren van de hogere bonus en zullen deze interventie dus als minder effectief bestempelen. Bij de rest van de stellingen is er geen verschil gevonden tussen de groepen verzuimers. Aangezien bijna alle stellingen rondom drie (neutraal) gescoord zijn, kan er ook niet gesteld worden dat een bepaalde interventie of attitude erg goed of slecht is. Wat wel naar voren komt, is dat het aanstellen van meer coaches volgens de respondenten geen goede interventie is om het verzuim tegen te gaan. Dit is dus in tegenstelling met de uitkomsten uit de interviews.

Het tweede onderwerp van dit onderzoek is de oorzaak van het verzuim. In het onderzoeksmodel dat in hoofdstuk 2 is gepresenteerd is verondersteld dat er vijf potentieel belastende factoren zijn, die een effect kunnen hebben op de verzuimbehoefte van medewerkers. Twee daarvan, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden, zijn op basis van het kwalitatieve onderzoek buiten beschouwing gelaten. Van de andere drie factoren, (arbeidsverhoudingen, arbeidsinhoud en work life balans) bleek echter alleen de work-life balance een duidelijke samenhang te hebben met het verzuim. De sociale verhoudingen, zowel met collega's als met de leidinggevende, lijken geen effect te hebben op het verzuim en hangt de verzuimfrequentie niet samen met de tevredenheid over arbeidsinhoud. De literatuur wordt daarin dus tegengesproken. Hierbij moet echter wel worden opgemerkt dat de spreiding van de meningen van de medewerkers over bepaalde factoren erg groot is. Bovendien zijn er wel enkele individuele items in de vragenlijst die een verband hebben met



het verzuim, zoals over ervaren werkdruk en gebrek aan inbreng in de thuissituatie (zie paragraaf 4.3.5.3).

Er kunnen enkele conclusies getrokken worden als er gekeken wordt naar de relatie tussen ziekteverzuim en tevredenheid van de medewerkers. Zo hangt ziekteverzuim negatief samen met algemene tevredenheid met de baan, en positief met work-life balance. Oftewel, hoe lager de tevredenheid met de baan of hoe groter de onbalans tussen werk en privé, hoe hoger het ziekteverzuim. Daarnaast zou verwacht kunnen worden dat de tevredenheid met de baan overeen zou komen met de tevredenheid op de items over arbeidsinhoud. Dat bleek echter niet zo te zijn. De veroorzakers van de tevredenheid met de baan zijn dus andere items dan de tot nu toe gevraagde items.

Als er gekeken wordt naar de balans tussen werk en privé is goed te zien dat hier een samenhang is. Zowel het thema work-life balance als geheel en vijf van de acht items binnen dit thema hangen significant positief samen met ziekteverzuim. Dit is in overeenstemming met de literatuur die beschreven is in paragraaf 2.2.2.5. De items die gaan over een sociaal leven buiten het werk om, hangen significant samen met ziekteverzuim. Werknemers geven aan te moe te zijn om hun sociale leven invulling te geven. Op het moment dat dit verholpen wordt, zal de balans tussen werk en privé hersteld worden en kan er verwacht worden dat het ziekteverzuim verder daalt.

Buiten de thema's om bleken er nog twee individuele items significante samenhang met ziekteverzuim te vertonen. *"Ik moet vaak op mijn tenen lopen om goede prestaties te leveren"* is item dat positief samenhangt met ziekteverzuim. Dit verband is in overeenstemming met de theorie uit paragraaf 2.2.2.1. Tevens komt dit overeen met de eerdere gestelde samenhang tussen work-life balance en ziekteverzuim. Als werknemers hard moeten werken overdag, zullen ze na het werk moe zijn. Hierdoor is er weinig energie over voor "andere dingen". Als laatste blijkt dat de tevredenheid met *"de uitdaging die de baan biedt"* negatief samenhangt met ziekteverzuim. Ook dit is terug te vinden in de eerder beschreven theorie in paragraaf 2.2.2.1.

## 5.2 Beantwoording deelvragen

Na beschrijving van deze algemene bevindingen zullen nu de deelvragen die in het eerste hoofdstuk zijn gesteld worden beantwoord.

*Welke acties zijn er na 2003 ondernomen om het ziekteverzuim tegen te gaan?*

In de bedrijfsbeschrijving van Philips Lighting Winterswijk is een overzicht gegeven van de interventies die ingezet worden binnen het arbo- en verzuimbeleid (paragraaf 3.4.2). Hiermee is de eerste deelvraag van het onderzoek beantwoord. Er zijn individuele verzuimgesprekken tussen medewerkers en het hoofd Personeelszaken en de directeur, het verzuim wordt aan de orde gesteld tijdens townmeetings, het Health Management is ingevoerd en uiteraard is er tijdens een periode van verzuim contact met de coach. Een laatste interventie die tijdens de interviews naar voren kwam is de bonus voor niet-verzuimers.

*Welk effect hadden deze interventies?*

De medewerkers hebben hun mening kunnen geven over de gebruikte interventies. Zij konden in de vragenlijst aangeven of een bepaalde actie zou leiden tot het terugdringen van het verzuim. Het is moeilijk om de effectiviteit op een andere manier te meten, aangezien veel interventies pas effect hebben op langere termijn. Dit brengt het nadeel met zich mee dat

het moeilijk is om omgevingsinvloeden uit te sluiten, die mogelijk ook een effect hebben gehad op het verloop van het verzuim. Het bepalen van de effectiviteit van interventies door het vergelijken van verzuimcijfers van achtereenvolgende periodes, is daardoor niet direct mogelijk.

De medewerkers hebben vrij neutraal op de interventies gereageerd, zoals terug te vinden is in paragraaf 4.3.5.4. Toch kan er gezegd worden dat de bonus en het Health Management effectiever worden gevonden dan de townmeeting, het verzuimgesprek en het contact met de coach. Vooral bij een verhoging van de bonus wordt door de medewerkers een lager verzuim verwacht.

*Wat zijn oorzaken van het ziekteverzuim onder directe medewerkers?*

Er zijn een aantal verbanden gevonden tussen de potentieel belastende factoren en het verzuim van de medewerkers van Philips Lighting Winterswijk. De algemene tevredenheid hangt samen met het verzuim. Als medewerkers niet tevreden zijn met hun baan is hun verzuimfrequentie hoger. De uitdaging die men in het werk ervaart heeft een negatieve samenhang met het verzuim. Bij ontevredenheid over de uitdaging in het werk is het verzuim hoger. Ook de balans tussen werk en privé houdt verband met het ziekteverzuim. Wanneer deze balans verstoort is en men weinig tijd en energie heeft voor familie en vrijetijdsactiviteiten, is het verzuim hoger. Verder blijkt ook de werkdruk een positief verband te hebben met het verzuim.

*Met welke (nieuwe) acties kan het ziekteverzuim worden voorkomen?*

Tijdens de interviews zijn een aantal suggesties gedaan om het verzuim terug te dringen. De geïnterviewden gaven aan dat de coaches te weinig tijd hebben om problemen te signaleren en veronderstelden dat het aanstellen van meer coaches zou bijdragen aan het terugdringen van het verzuim. In het vragenlijst onderzoek werd dit echter tegengesproken. Er kan wel geconcludeerd worden dat de coaches te weinig tijd hebben om persoonlijke aandacht te geven en dat daar een oplossing voor gezocht dient te worden.

Een andere suggestie is om de bonus voor niet-verzuimers te verhogen. Dit wordt echter vooral aangeraden door de medewerkers die al weinig verzuimen, dus daarmee is de meerwaarde van deze actie nihil. Wel zou individuele prestatiebeloning een gunstig effect kunnen hebben op het verzuim. Er is nu ontevredenheid over de waardering van prestaties, iedereen krijgt hetzelfde loon ongeacht rendement en kwaliteit. Deze onvrede kan verzuim in de hand werken en medewerkers geven zelf aan dat een prestatiebeloning kan bijdragen aan het terugdringen hiervan.

Ook het bieden van vervangend werk is een actie die kan leiden tot een snellere terugkeer. Medewerkers geven aan dat ze zo snel mogelijk weer aan het werk willen als ze ziek zijn en ook open staan voor vervangende taken. Of dit ook écht tot een snellere terugkeer leidt, blijft echter onduidelijk. Medewerkers scoren de effectiviteit namelijk neutraal. Er wordt momenteel binnen Philips Lighting Winterswijk al vervangend werk geboden, maar uit de interviews bleek dat niet alle medewerkers daarvan op de hoogte zijn. Hiervoor zal in de volgende paragraaf een aanbeveling worden gedaan. De mogelijkheden om een aparte werkplek voor herintreders te maken zouden in kaart moeten worden gebracht. Hier staat men namelijk wel enigszins positief tegenover.

Een laatste suggestie die uit de interviews naar voren kwam en aan alle medewerkers is voorgelegd, is het aanstellen van één persoon die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het gehele verzuimbeleid. Dit zou een grote last van de coaches afnemen en de werknemers zijn het redelijk eens met dit voorstel. Het is echter discutabel of één persoon

het wel en wee van alle medewerkers kan volgen en iedereen de gewenste aandacht kan geven.

### 5.3 Aanbevelingen

Met de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek worden aanbevelingen gegeven die de organisatie kan implementeren om het verzuimbeleid te verbeteren.

*Wat moet Philips Lighting Winterswijk doen om het ziekteverzuim onder de directe medewerkers tegen te gaan?*

Op basis van de interviews en het vragenlijstonderzoek kunnen een aantal concrete aanbevelingen worden gedaan. De eerste heeft betrekking op de informatievoorziening betreffende het verzuimbeleid. Medewerkers hebben aangegeven dat verzuim een onderwerp is dat aandacht verdient. Het is dan ook erg belangrijk dat alle medewerkers weten wat er wordt gedaan op het gebied van verzuimmanagement. Er waren bijvoorbeeld medewerkers die niet op de hoogte waren van de verzuimgesprekken en die ook niet wisten dat er vervangend werk moet worden geboden door de werkgever. Bovendien is het vaak onduidelijk wanneer iemand écht ziek is. De afdeling Personeelszaken zou een bijeenkomst moeten organiseren waarin wordt uitgelegd hoe ziekte opgevat kan worden en in welke gevallen iemand nog wel in staat zou kunnen zijn om op het werk te verschijnen om bijvoorbeeld vervangend, lichter werk uit te voeren. Poortwachter kan hier als leidraad genomen worden. Hier moet documentatie over gemaakt worden, die beschikbaar wordt voor iedere werknemer. De essentie is dat er wordt gekeken naar wat iemand nog wel kan en dat men verlof moet vragen om te verzuimen, in plaats van simpelweg zich ziek te melden. Het aanbieden van vervangende werk wordt bij Philips al gedaan en medewerkers beoordelen dat ook positief.

Het bovenstaande kan onder andere aan de orde worden gesteld tijdens een townmeeting. Momenteel worden verzuimstatistieken besproken tijdens deze bijeenkomsten. Hoewel deze actie waarschijnlijk geen direct effect heeft op het verzuim wordt toch aanbevolen dit voort te zetten. Er heerst nu een positieve houding ten aanzien van verzuim onder de medewerkers en men vindt het belangrijk dat verzuim aandacht krijgt binnen de organisatie. Vandaar dat dit punt ook op de agenda moet blijven staan bij de townmeetings.

Ook binnen de mini-companies moet verzuim besproken worden. Niet alleen tijdens de regelmatige overleggen, maar ook op de werkvloer. De coach moet een actievere rol gaan spelen in het signaleren van problemen en daartoe meer direct contact hebben met zijn medewerkers. Op dit moment ontbreekt het de coaches aan tijd, doordat zij veel planmatige taken hebben en vergaderingen hebben met andere afdelingen binnen het bedrijf. Wanneer de planmatige taken worden overgedragen aan andere werknemers, zoals troubleshooters, planners en andere geïnteresseerden, kunnen de coaches meer tijd besteden aan informele gesprekken en signalering van persoonlijke problemen.

De voorgaande aanbeveling kan ook een oplossing zijn voor de uitbreiding van de uitdaging in het werk. Er is gebleken dat bij ontevredenheid over de uitdaging in het werk het verzuim toeneemt. Door medewerkers die daar behoefte aan hebben meer verantwoordelijkheden en taken te geven, zullen zij meer uitdaging ervaren in hun werk. Dit leidt tot meer tevredenheid en daarmee samenhangend minder ziekteverzuim. Uit de interviews blijkt echter dat het voorgaande in goed overleg met de werknemer zelf dient te

gebeuren. Op het moment dat een werknemer namelijk gedwongen van taak moet wisselen, terwijl deze persoon dat niet zelf wil, kan het verzuim ook toenemen.

Veel medewerkers gaven aan dat een verhoging van de bonus voor niet-verzuimers zou leiden minder verzuim. De medewerkers die dit aangaven waren echter vooral mensen met een laag verzuim. Als aan deze gedachte gehoor zou worden gegeven, zal dat waarschijnlijk weinig effect hebben wat betreft terugdringen van verzuim. De medewerkers met een laag verzuim, krijgen dan alleen jaarlijks een hogere bonus. Er zullen niet minder mensen door gaan verzuimen. Daarom wordt afgeraden om iets te veranderen aan de bonus voor niet-verzuimers. Wel zou er gekeken moeten worden naar de mogelijkheden voor het invoeren van prestatieloon. Medewerkers hebben tijdens de interviews aangegeven dat het ontbreken hiervan een van de weinige minpunten is in de arbeidsvoorwaarden. Er is momenteel ontevredenheid over de wijze waarop men beloond wordt; iedereen verdient hetzelfde. Veel werknemers geven aan dat dit onterecht is, omdat niet iedereen dezelfde inzet toont en gelijke prestaties levert. Door aandacht te besteden aan deze suggestie en eventueel daadwerkelijk de prestatiebeloning in te voeren, zal de tevredenheid stijgen.

Een volgende verbetering heeft betrekking op het individuele verzuimgesprek dat frequent verzuimerende medewerkers hebben met de directeur en het hoofd van de afdeling Personeelszaken. Toen deze interventie pas was ingevoerd had het een afschrikkend effect. Dat is echter in de loop van de tijd afgenomen, hoogstwaarschijnlijk doordat er geen consequenties aan het gesprek verbonden worden. Dit is ook erg moeilijk uit te voeren, omdat de beoordeling van verzuimgevallen erg lastig is. Het is niet vast te stellen of iemand goede redenen heeft om te verzuimen of misbruik maakt van het verzuim. Om toch meer effect te verwerven met de gesprekken zouden deze frequenter moeten plaatsvinden en zou er een concreet plan aan moeten worden gekoppeld. Bij verbetering moet de werknemer waardering krijgen, bij verslechtering of continuering zullen meer gesprekken volgen.

Een andere interventie die al enige tijd binnen Philips Lighting Winterswijk wordt ingezet is het Health Management. Hoewel dit geen direct effect schijnt te hebben op het terugdringen van verzuim wordt wel aangeraden dit programma voort te zetten. Uit de vragenlijst wordt die indruk gewekt dat er meer mensen zijn gaan sporten. Tevens ziet men het als een aangename secundaire arbeidsvoorwaarde dat men korting krijgt bij een sportschool. Dit komt uiteraard de tevredenheid ten goede. Om het Health Management meer onder de aandacht te brengen zouden meer ludieke acties moeten worden georganiseerd. Een gezonde leefstijl moet hiermee worden gestimuleerd. Voorbeelden zijn het verloten van een fiets onder werknemers die op de fiets naar het werk komen.

Een laatste aanbeveling is gericht op de work-life balance en de werkdruk die werknemers ervaren. Deze twee factoren hebben waarschijnlijk met elkaar te maken. Wanneer een medewerker veel werkdruk ervaart en het gevoel heeft dat hij boven zijn kunnen moet presteren, zal dat een effect hebben op zijn privé-leven. Als iemand vermoeid van zijn werk thuiskomt, zal hij minder energie over hebben voor activiteiten in zijn sociale leefomgeving. Het is voor Philips Lighting Winterswijk erg moeilijk om hier iets aan te veranderen, aangezien de gevolgen van het probleem pas in de thuissituatie zichtbaar worden. De futloosheid die werknemers ervaren kan mogelijk worden weggenomen door hen te stimuleren om meer te gaan sporten en meer sociale activiteiten te ondernemen. Het Health Management is een interventie die hier al aan bijdraagt.

In het onderzoek is niet alleen gekeken naar de samenhang tussen de potentieel belastende factoren en verzuim en naar de effectiviteit van de interventies. Ook de tevredenheid van de medewerkers is gemeten. Hierbij zijn een aantal aandachtspunten gevonden. Het eerste punt

heeft betrekking op de participatie van de directe medewerkers. De medewerkers zijn niet echt tevreden over de mate waarin ze hun mening kunnen geven en over de mate waarin ze daadwerkelijk invloed hebben in beslissingen. Hoewel er geen relatie is gevonden met het verzuimgedrag, kan een dergelijke onvrede wel ander ongewenst gedrag veroorzaken. Voorbeelden hiervan zijn improductiviteit of het verlaten van de organisatie.

Het tweede aandachtspunt ligt in de HR-flow. Het geheel van HR praktijken wordt matig beoordeeld. Wanneer gekeken wordt naar specifieke HR praktijken dan blijkt dat medewerkers niet tevreden zijn over de mogelijkheden voor scholing, wisseling van functie en promotiekansen. De afdeling Personeelszaken moet in kaart brengen hoe het is gesteld met deze mogelijkheden. Indien de mogelijkheden inderdaad beperkt zijn, moeten ze worden uitgebreid. Als blijkt dat er voldoende mogelijkheden zijn voor opleiding en doorgroei, dan dienen deze beter te worden gepromoot.

Uit het tevredenheidsonderzoek blijkt dat er ook op het gebied van coaching verbetering kan plaatsvinden. Gemiddeld beoordelen de medewerkers de coach en diens manier van leidinggeven licht positief, maar de meningen van de medewerkers liggen ver uit elkaar. Er is dus een aanzienlijke groep medewerkers die niet tevreden is met zijn of haar coach. Uiteraard is het niet mogelijk om elke medewerker te voorzien van een coach die aan zijn persoonlijke voorkeur voldoet. Toch zou de tevredenheid op dit punt omhoog kunnen, bijvoorbeeld door coaches vaker trainingen te geven op het gebied van leidinggeven, conflictbeheersing en sociale vaardigheden.

Een laatste opmerkelijke bevinding betreffende de tevredenheid is het onderscheid tussen uitzendkrachten en medewerkers die in dienst zijn bij Philips. Uitzendkrachten blijken meer tevreden dan de vaste medewerkers. Dit bevestigt het onderzoek van Torka (2007b), waarin in paragraaf 2.2.2.3.3 naar wordt verwezen. Bovendien is het opmerkelijk dat de uitzendkrachten significant meer tevreden zijn over de participatie. Vaak hebben tijdelijke krachten weinig inspraak in een organisatie, maar blijkbaar worden uitzendkrachten bij Philips Lighting Winterswijk voldoende betrokken bij werkoverleggen en andere bijeenkomsten. Dit is een positief punt, hier moet Philips mee door gaan.

## 5.4 Vervolgonderzoek

Er zal, zoals in de discussie aangegeven is, onderzocht moeten worden wat de items zijn de algemene tevredenheid met de baan beïnvloeden. Deze algemene tevredenheid heeft namelijk een effect op het verzuim, maar het blijft onduidelijk waar deze tevredenheid door wordt gevormd. Het is voor Philips interessant om dit te weten. Er kan dan ingespeeld worden op deze factoren en daarmee kan er voor gezorgd worden dat de algemene tevredenheid op een goed niveau blijft. Een richting waarin gekeken zou kunnen worden zijn de arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, die niet aan de orde zijn geweest in de vragenlijsten.

Ook zal het punt van het aanstellen van extra coaches binnen Philips Lighting Winterswijk onderzocht moeten worden. Het is namelijk opmerkelijk te noemen dat in de interviews telkens aangeraden werd om extra coaches in te zetten. De resultaten uit de vragenlijst geven echter een ander beeld. Wellicht dat de vraag verkeerd geïnterpreteerd is of dat men niet compleet overtuigd was van de anonimiteit van het onderzoek.

In dit onderzoek zijn medewerkers benaderd die op het moment van uitdelen van interviews in de fabriek aan het werk waren. De medewerkers die ziek thuis zaten, zijn buiten beschouwing gelaten. In een vervolgonderzoek is het verstandig om deze groep wel mee te

nemen, omdat dit mogelijk juist de mensen zijn die ontevreden zijn of bij wie eventuele andere oorzaken van verzuim te achterhalen zijn.

## Literatuurlijst

- Arthur, J.B. Effect of Human Resource Systems on manufacturing performance and turnover. *The academy of management journal*, 37(3), p. 670-687
- Bergman, Manfred Max & Coxon, Anthony P.M. (2005, May). The Quality in Qualitative Methods [54 paragraphs]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [On-line Journal], 6(2), Art. 34. Available at: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-05/05-2-34-e.htm>. Geraadpleegd op 25-04-2007
- Biessen, P. (1992) *Oog voor de menselijke factor. Achtergrond, constructie en validering van de Basisvragenlijst Amsterdam*. Lisse: Swets en Zeitlinger.
- Blake, A.D. Broschak, J.P. & George, E. (2003). Happy together? How using nonstandard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees. *Academy of Management Journal*, 46(4), p. 475-485
- Boer, E.M. de (2003). *Organizational fairness, well-being and sickness absenteeism*. Enschede: Universiteit Twente.
- Bohets, K. & de Witte, H. (2006). Heeft coping een invloed op (de relatie tussen) baanonzekerheid, welzijn en arbeidstevredenheid? *Gedrag & Organisatie*, 19(3), p 113-135.
- Centraal Bureau voor de Statistiek, Nationale Verzuimstatistiek (2006). Opgehaald op 12 juni 2006 van [http://statline.cbs.nl/StatWeb/table.asp?PA=70812ned&D1=a&D2=0&D3=\(1-11\)-l&DM=SLNL&LA=nl&TT=2](http://statline.cbs.nl/StatWeb/table.asp?PA=70812ned&D1=a&D2=0&D3=(1-11)-l&DM=SLNL&LA=nl&TT=2).
- Conway, N. & Briner, R.B. (2002) Full-Time versus Part-Time Employees: Understanding the links between Work Status, the Psychological Contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behaviour* 61, p. 279-301
- Daalen, G. van, Willemsen, T.M. & Sanders, K. (2006). Reducing work-family conflict through different sources of social support. *Journal of Vocational Behavior*, 69, p. 462-476.
- Dex, S. & Bond S., (2005). Measuring work-life balance and its covariates. *Work, Employment & Society*, 19(3), p. 627-637.
- Dobbins, G.H. & Zaccaro, S.J. (1986) The effects of Group cohesion and leader behaviour on subordinate satisfaction. *Group and Organization Studies*, 11: p. 209-219
- Driscoll, J.W., (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 21(1), p. 44-56.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., Virtanen, M. & Keltikangas-Järvinen, L. (2003). Personality as moderator in the relations between perceptions of organizational justice and sickness absence. *Journal of Vocational Behavior*, 63, p. 379-395.
- Evers, M., Ybema, J.F. & Smulders, P. (2006). Arbeidstevredenheid: gevolg van werkkenmerken, werkwaarden of beide? *Gedrag & Organisatie*, 19(1), p. 37-52.
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F. & Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 36, p. 717-732.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4), p.479-493.

- Geurts, S., Taris, T. & Rutte, C. (2004). De reeks 'werk en privé': een terugblik. *Gedrag & Organisatie*, 17(2), p. 113-119.
- Harris, K. & Kacmar, M. (2006). Too much of a good thing: the curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), p. 65-84.
- Harris, K., Kacmar, M. & Witt, L. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26, p. 363-378.
- Harrison, D.A. & Price, K.H. (2003). Context and consistency in absenteeism: studying social and dispositional influences across multiple settings. *Human Resource Management Review*, 13, p. 203-225.
- Heuvel, H. van den, (1995) Gedrag en organisatie, 8(6)
- Hunt, J.W. & Saul, P.N., (1975). The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females. *The Academy of Management Journal*, 18(4), p. 690-702.
- Jettinghoff, K., de Vroome, E., Smulders, P., van den Bossche, S. (2004). Oorzaken van ziekteverzuim bij vrouwen: werk, persoon, gezondheid of thuissituatie? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 20(2), p. 140-151.
- Jettinghoff, K. & Ybema, J.F. (2003). Tijdsbesteding en psychische gezondheid van werkende mannen en vrouwen. *Gedrag & Organisatie*, 16(5), p. 276-294 .
- Jones, F., Burke, R.J. & Westman, M. (2006). *Work-Life Balance. A Psychological Perspective*. Hove: Psychology Press.
- Kompier, M., Gründeman, R., Vink, P. & Smulders, P. (1996). *Aan de slag! Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement*. Alphen aan den Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie.
- Kompier, M. (1999). Stresspreventie. Analyse van negen Europese case studies. *Gedrag & Organisatie*, 12(6), p. 306-325.
- Lee, T.W. (1999). *Using qualitative methods in organizational research*. California: Sage.
- Marshall, C. & Rossman, G.B. (1989). *Designing Qualitative Research*. Newbury Park: Sage.
- Martocchio, J.J. & Jimeno, D.I. (2003). Employee absenteeism as an affective event. *Human Resource Management Review*, 13, p. 227-241.
- Meek, Harriet W. (2003, May). The Place of the Unconscious in Qualitative Research [50 paragraphs]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal]*, 4(2). Available at: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-03/2-03meek-e.htm>. Geraadpleegd op 13-06-2007.
- Meijman, T.F. (1989). Belasting en herstel: een begrippenkader voor het arbeidspsychologisch onderzoek van werkbelasting. In: Meijman (ed.), *Mentale belasting en werkstress: een arbeidspsychologische benadering*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Millar, R., Crute, V. & Hargie, O. *Professional Interviewing*. London: Routledge
- Observatório Social Europa (2003). *Philips, van Eindhoven tot Manaus*. Amsterdam: OSE.
- Onnen-Isemann, Corinna (2000, January). Involuntary childless marriages and the effects of reproductive technology: The case of Germany [49 paragraphs]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal]*, 1(1). Available at: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00onnen-ismann-e.htm>. Geraadpleegd op 21-06-2007.
- Philips (2001). *Handboek Arbo & Verzuimmanagement*. Winterswijk: Philips Lighting.



- Poelmans, S. & Sahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations. *Human Resource Management Review*, 14, p. 409-431.
- Sagie, A. (1998). Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look. *Journal of Vocational Behavior*, 52, p.156-171.
- Sanders, K. & Hoekstra S.K. (1999). Sociale cohesie en kortdurend verzuim binnen en organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 12(2), p.69-84.
- Santos, J.R.A. (1999) Cronbach's Alpha: A Tool for Assessing the Reliability of Scales. *Journal of Extension*, 37(2), available at <http://www.joe.org/joe/1999april/tt3.html>. Geraadpleegd op 23 juli 2007.
- Schalk, R., Schouten, R., Paulen M. & Ament, L. (2004). Conflicten als oorzaak van ziekteverzuim: de werking en de aanpak. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 20(2), p.152-165.
- Taris et al. (1991), *Gedrag en Organisatie*, 4(6)
- Torka, N. (2007a). “Virtualisering van Organisaties”; stressor of beschermende factor. Papieren versie.
- Torka, N., (2007b). On the transferability of ‘traditional’ satisfaction theory to non-traditional employment relationships: Temp agency work satisfaction. *Employee Relations*, 5 (in press, 3/2007).
- TNO Arbeid (2007). *Verzuim*. Geraadpleegd op 15 juni 2007 op [http://cmstest.allianznederland.nl/upload/15\\_51.pdf](http://cmstest.allianznederland.nl/upload/15_51.pdf).
- Verbaan, D. 2003, *Effectieve verzuimbeheersing*. Alphen aan de Rijn, Kluwer
- Warr, P.B. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.
- Wester, F.(1987). *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*. Muiderberg: Coutinho.
- Whittemore, R., Chase, S.K. & Mandle, C.L. (2001). Validity in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 11, p. 522-537.
- Wijnen, E., Gheldof, E., Staal, B. & Vinck, J. (2005). Rol van fysieke belasting, psychosociale en psychologische factoren bij kort- en langdurende lage rugpijn en ziekteverzuim in een werknemerspopulatie. *Gedrag & Organisatie*, 18(1), p. 32-45.
- Witte, H. de & van Hecke, M. (2002). Schending van het psychologisch contract, jobonzekerheid en arbeidstevredenheid. *Gedrag & Organisatie* 15(6), p. 484-501.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research. Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

## **Bijlagen**

Pagina

Bijlage 1: Organogram Philips Lighting Winterswijk

II

Bijlage 2: Interviewprotocollen:

III

- Productiemanager
- Coaches/Troubleshooters
- Productiemedewerkers

Bijlage 3: Vragenlijst inclusief begeleidende brief

VIII

Bijlage 4: Scores op items betreffende tevredenheid

XVI

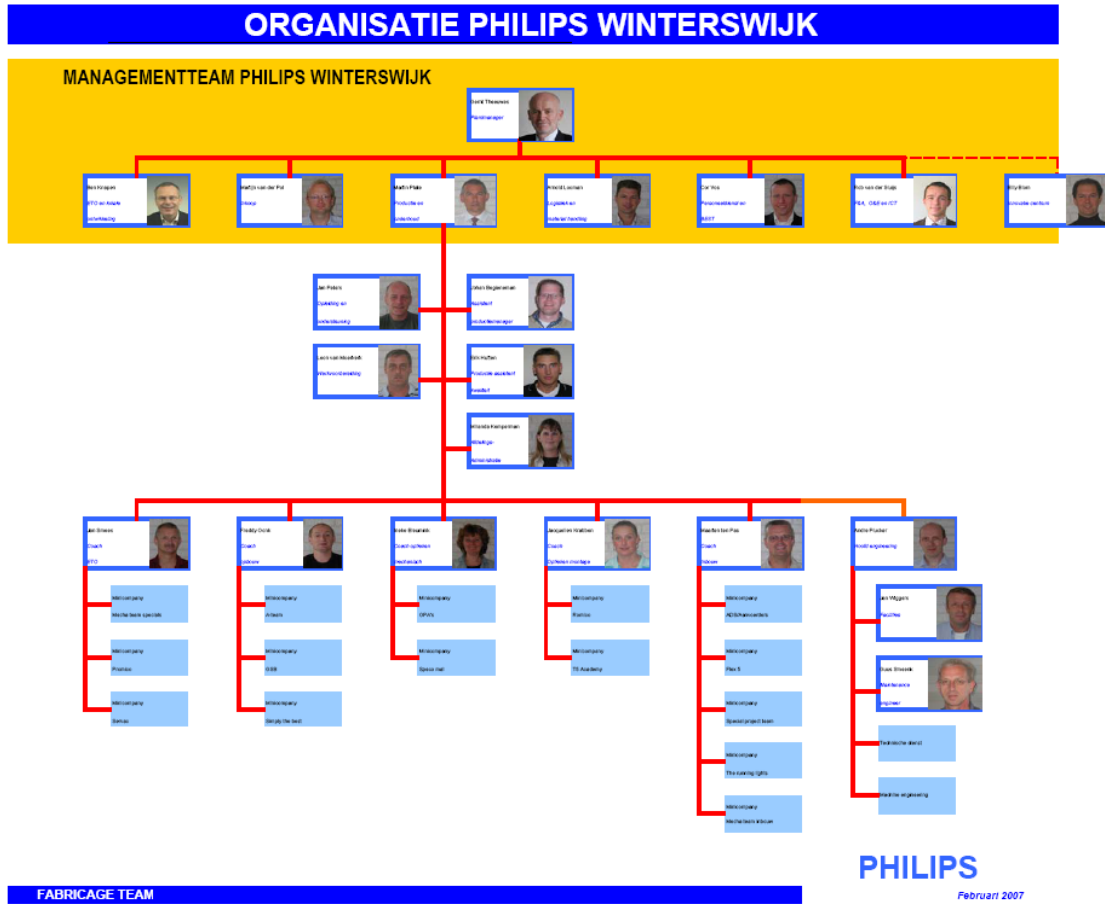
Bijlage 5: Regressie- en correlatietabel betreffende hypothesen 12 t/m 15

XVII

Bijlage 6: Correlatietabellen

XVIII

# Bijlage 1: Organogram Philips Lighting Winterswijk



## Bijlage 2: Interviewprotocollen

### Interviewprotocol Productie Manager

Beginnen met bedanken voor de komst en het vrijmaken van tijd.

#### 1) INLEIDING:

Introductie van onszelf;

Wij zijn Bob Leuverink en Kristel Broekkamp, studenten Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente in Enschede. Dit onderzoek is onze afstudeeropdracht ter afronding van onze studie.

Doel van dit onderzoek;

Het onderzoek heeft twee doelen. Het eerste is bepalen of het verzuimbeleid dat nu wordt gevoerd binnen Philips, effectief is. We gaan dus kijken welke acties wel en welke acties geen effect hebben gehad. Het tweede doel is proberen te achterhalen waardoor het verzuim wordt beïnvloed of veroorzaakt.

Duur en opbouw van het interview;

Het interview zal ongeveer 30 minuten duren, afhankelijk van hoe het gesprek loopt en hoeveel er ter sprake komt. Als er geen bezwaar tegen is, nemen we het gesprek op, zodat we het achteraf nog eens terug kunnen luisteren. De cassette wordt achteraf natuurlijk gewist. Is dat goed?

Rapportage: hoe we de interviews zullen gebruiken;

We gaan de dingen die verteld worden vergelijken met wat anderen zeggen en aanbevelingen doen op basis van de opmerkingen. Daarnaast worden de interviews gebruikt als basis voor een vragenlijst die door alle medewerkers ingevuld zal worden.

Vertrouwelijkheid / geheimhouding (*informed consent*);

Alles wat hier verteld wordt, zal vertrouwelijk behandeld worden. Achteraf kan dus niet vastgesteld worden wie wat gezegd heeft, alles is helemaal anoniem.

#### 2) ACHTERGRONDGEGEVENS

Om te beginnen willen we graag wat algemene informatie uw baan als productiemanager.

- Kunt u iets vertellen over uw loopbaan bij Philips?
- Wat zijn uw taken, hoe ziet een gemiddelde dag er voor u uit?
- Heeft u veel contact met uw ondergeschikten? Ook met directe medewerkers?

#### 3) ZIEKTEVERZUIM

Dan gaan we nu over naar de vragen over het verzuim en het beleid binnen Philips Lighting Winterswijk.

- Wat vindt u van ziekteverzuim in zijn algemeenheid? Is het schadelijk voor het bedrijf en is het een feit of een soort van trend?
- Wat is er te doen tegen ziekteverzuim? Wat zijn de best werkende preventies en interventies?
- Wat zijn volgens u de voornaamste oorzaken dat mensen zich ziek melden?
- Hebt u suggesties ter verbetering van het beleid?

#### 4) AFRONDING

Nogmaals heel erg bedankt voor de medewerking. Heeft u nog vragen?

## Interviewprotocol Coaches/Troubleshooters

Beginnen met bedanken voor de komst en het vrijmaken van tijd. Mogen we 'je' zeggen?

### 1) INLEIDING:

Introductie van onszelf;

Wij zijn Bob Leuverink en Kristel Broekkamp, studenten Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente in Enschede. Dit onderzoek is onze afstudeeropdracht ter afronding van onze studie.

Doel van dit onderzoek;

Het onderzoek heeft twee doelen. Het eerste is bepalen of het verzuimbeleid dat nu wordt gevoerd binnen Philips, effectief is. We gaan dus kijken welke acties wel en welke acties geen effect hebben gehad. Het tweede doel is proberen te achterhalen waardoor het verzuim wordt beïnvloed of veroorzaakt.

Duur en opbouw van het interview;

Het interview zal ongeveer 45 minuten duren, afhankelijk van hoe het gesprek loopt en hoeveel er ter sprake komt. Als er geen bezwaar tegen is, nemen we het gesprek op, zodat we het achteraf nog eens terug kunnen luisteren. De cassette wordt achteraf natuurlijk gewist. Is dat goed?

Rapportage: hoe we de interviews zullen gebruiken;

We gaan de dingen die verteld worden vergelijken met wat anderen zeggen en aanbevelingen doen op basis van de opmerkingen. Daarnaast worden de interviews gebruikt als basis voor een vragenlijst die door alle medewerkers ingevuld zal worden.

Vertrouwelijkheid / geheimhouding (*informed consent*);

Alles wat hier verteld wordt, zal vertrouwelijk behandeld worden. Achteraf kan dus niet vastgesteld worden wie wat gezegd heeft, alles is helemaal anoniem.

### 2) ACHTERGRONDGEGEVENS

Om te beginnen willen we graag wat algemene informatie over je werk als coach.

- Hoeveel Mini-companies heb jij "onder" je?
- Om hoeveel mensen hebben we het dan ongeveer? (vast/tijdelijk)
- Hoe ben je coach geworden?
- Zijn er vanuit Philips nog cursussen of trainingen aangeboden?

### 3) ZIEKTEVERZUIM

Dan gaan we nu over naar de vragen over het verzuim en het beleid binnen Philips Lighting Winterswijk.

- Hoe kijkt u tegen ziekteverzuim aan in zijn algemeenheid? Is het een trend, een feit en is het schadelijk voor het bedrijf?
- Wat is het doel van een beleid tegen ziekteverzuim? (goed herstel, zsm weer aan het werk, symptomen tegengaan of juist oorzaken...)
- Wat doet u persoonlijk tegen ziekteverzuim?
- Wat zijn de oorzaken van ziekteverzuim? (volgens u...)
- Hoe is het gesteld met het ziekteverzuim binnen uw Mini-companies?
- Wat zijn de best werkende preventies en interventies?
- Wat vindt u van het verzuimbeleid van Philips Winterswijk?

- Hoe reageren productiemedewerkers op het huidige beleid?
- Hebt u zelf nog andere ideeën ter verbetering?

#### 4) AFRONDING

Nogmaals heel erg bedankt voor de medewerking. Zijn er nog vragen?

## Interviewprotocol Productiemedewerkers

Beginnen met bedanken voor de komst en het vrijmaken van tijd. Mogen we 'je' zeggen?

### 1) INLEIDING:

Introductie van onszelf;

Wij zijn Bob Leuverink en Kristel Broekkamp, studenten Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente in Enschede. Dit onderzoek is onze afstudeeropdracht ter afronding van onze studie.

Doel van dit onderzoek;

Het onderzoek heeft twee doelen. Het eerste is bepalen of het verzuimbeleid dat nu wordt gevoerd binnen Philips, effectief is. We gaan dus kijken welke acties wel en welke acties geen effect hebben gehad. Het gaat hier dus uitdrukkelijk niet om het individuele verzuim van de medewerker maar om de acties die er tegen ziekteverzuim zijn genomen.

Het tweede doel heeft te maken met de tevredenheid van werknemers.

Werknemerstevredenheid kan op vele manieren vergroot of verkleind worden. Ons doel is om uit te vinden hoe wij de situatie van de werknemer kunnen verbeteren en daarmee de tevredenheid van de werknemers kunnen vergroten. We gaan ervan uit dat als de tevredenheid van de werknemer groter is de betrokkenheid bij het bedrijf groter zal zijn en het ziekteverzuim zal dan ook lager zijn.

Duur en opbouw van het interview;

Het interview zal ongeveer 45 minuten duren, afhankelijk van hoe het gesprek loopt en hoeveel er ter sprake komt. Als er geen bezwaar tegen is, nemen we het gesprek op, zodat we het achteraf nog eens terug kunnen luisteren. De cassette wordt achteraf natuurlijk gewist. Is dat goed?

Rapportage: hoe we de interviews zullen gebruiken;

We gaan de dingen die verteld worden vergelijken met wat anderen zeggen en aanbevelingen doen op basis van de opmerkingen. Daarnaast worden de interviews gebruikt als basis voor een vragenlijst die door alle medewerkers ingevuld zal worden.

Vertrouwelijkheid / geheimhouding (*informed consent*);

Alles wat hier verteld wordt, zal vertrouwelijk behandeld worden. Achteraf kan dus niet vastgesteld worden wie wat gezegd heeft, alles is helemaal anoniem.

### 2) ACHTERGRONDGEGEVENS

Om te beginnen willen we graag wat algemene informatie over je werk en dingen die je daarnaast misschien nog doet.

- Hoe lang werk je al bij Philips?
- Bij welke mini-company werk je? Ben je al wel eens gewisseld van MC?
- Hoeveel uren werk je per week?
- Wat doe je naast je werk? Gezin, sport, ander werk, etc.?

### 3) TEVREDENHEID EN ZIEKTEVERZUIM

Dan gaan we nu over naar de vragen over de tevredenheid, het verzuim en het beleid binnen Philips Lighting Winterswijk.

- Wat vind je in het algemeen van je werkgever (Philips Winterswijk als geheel)?

- Ben je tevreden met het werk zelf? (goede taak, vrijheid van handelen en moeilijkheid/uitdaging in de taak)
- Tevreden over de beloning en waardering?
- Tevreden over je relatie met collega's en leidinggevenden?
- Wat vind je van ziekteverzuim in zijn algemeenheid?
- Heb je je in het afgelopen jaar wel eens ziek gemeld?
- Wat was de reden daarvoor?
- Wat gebeurde er toen vanuit Philips? (op verschillende niveaus)
- Wat was de belangrijkste reden voor je om weer aan het werk te gaan?
- Wat zijn onder de productiemedewerkers de belangrijkste redenen op zich ziek te melden?
- Wat vind je zelf dat Philips (anders) moet doen om ziekteverzuim tegen te gaan? Wat zijn verbeterpunten in het huidige beleid?

#### 4) AFRONDING

Zijn er nog vragen? Zijn er nog opmerkingen die voor ons van belang kunnen zijn in het onderzoek?

Nogmaals heel erg bedankt voor de medewerking.



### **Bijlage 3: Vragenlijst inclusief begeleidende brief**



#### **Afstudeeronderzoek**

Op dit moment zijn wij bezig met een afstudeeronderzoek naar werknemers-tevredenheid en het effect daarvan op ziekteverzuim. Bij deze brief ontvangt u een vragenlijst waarmee wij willen analyseren wat er in de fabriek speelt. Naar aanleiding van deze gegevens zullen we Philips gaan adviseren hoe ze de tevredenheid van werknemers kunnen verbeteren. Ook bevat de lijst vragen over het beleid dat Philips nu voert. U kunt hierover uw mening geven en met uw inbreng zullen we dan bekijken hoe het beleid verbeterd kan worden. Tevredenheid en verzuim zijn zaken waar elke medewerker mee te maken heeft, vandaar dat ook uw mening belangrijk is.

De gegevens die met deze vragenlijst worden verzameld, zullen vertrouwelijk behandeld worden. Alleen wij, Bob en Kristel, zullen de lijsten gebruiken voor ons onderzoek en daarna worden ze vernietigd. U blijft dus geheel anoniem. Wij richten ons bovendien niet op individuele medewerkers, maar wij willen algemene verbanden aantonen tussen tevredenheid en verzuim. Op die manier kunnen wij Philips concrete adviezen geven die kunnen leiden tot meer tevredenheid over uw werk.

Het is de bedoeling dat u de vragenlijst volledig invult. In de vragenlijst wordt uw mening over bepaalde stellingen gevraagd. De antwoorden die u geeft kunnen niet goed of fout zijn, het gaat om uw persoonlijke mening. Denk daarom niet te lang na over de vragen en geef het antwoord dat u als eerste binnenschiet. Als u klaar bent, kunt u de lijst weer bij ons inleveren.

Alvast vriendelijk bedankt voor uw medewerking,

Kristel Broekkamp & Bob Leuverink

## Vragenlijst voor afstudeeronderzoek van Bob Leuverink & Kristel Broekkamp

### Persoonsgegevens

Wat is uw geslacht?

- man
- vrouw

Wat is uw leeftijd?

- < 25 jaar
- 25 – <35 jaar
- 35 - <45 jaar
- 45 - <55 jaar
- 55 jaar of ouder

Wat voor een contract hebt u?

- Vast contract met Philips Winterswijk
- Tijdelijk contract met Philips Winterswijk
- Ik werk via een uitzendbureau

Hoe lang werkt u al bij Philips Winterswijk?

- 0-<2 jaar
- 2 - <5 jaar
- 5 - < 10 jaar
- 10 – <20 jaar
- 20 jaar of langer

Hoe groot is uw contract?

- 50%
- 80%
- 100%
- Anders, namelijk .....

Wat is uw huidige functie?

- Mechanisch bewerker
- Montagemedewerker Optieken
- Montagemedewerker Armaturen
- Troubleshooter
- Anders, namelijk .....

Wat is de hoogst genoten opleiding die u volledig heeft afgerond?

- Lager onderwijs/ Lager Beroeps Onderwijs
- MAVO, MULO, ULO
- HAVO

- VWO, Atheneum, Gymnasium
- MBO
- HBO
- Universiteit, WO

Wat is uw familiestatus?

- Samenwonend of getrouwd zonder kinderen
- Samenwonend of getrouwd met kinderen
- Alleenstaand
- Alleenstaand, maar met kinderen

***Wilt u bij de volgende vragen aangeven in hoeverre u tevreden bent? Het meest linkse hokje betekent zeer ontevreden (1) en het meest rechtse hokje betekent zeer tevreden (5).***

Satisfactie met 'employee influence' (inclusief communicatie) (Torka, 2007)

Hoe tevreden bent u over:

- informatie omtrent (verandering van) uw taken?
- informatie omtrent afdelingszaken?
- informatie die betrekking heeft op Philips Winterswijk als geheel?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hoe tevreden bent u over:

- de mate waarin u uw mening kunt geven als het gaat om (veranderingen in) uw functie?
- de mate waarin u uw mening kunt geven als het gaat om veranderingen in) afdelingszaken?
- de mate waarin u uw mening kunt geven als het gaat om zaken die Philips Winterswijk als geheel betreffen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hoe tevreden bent u over:

- de mate waarin u daadwerkelijk invloed hebt op (veranderingen in) uw functie?
- de mate waarin u daadwerkelijk invloed hebt op (veranderingen in) uw afdeling?
- de mate waarin u daadwerkelijk invloed hebt op (veranderingen in) zaken die Philips Winterswijk als geheel betreffen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Satisfaction with HR flow (vraag 1: socialisatie, vraag 2 & 3: training en opleiding, vraag 4 & 5: horizontale en vertical mobiliteit) (Heuvelen, H. van den, 1995, Gedrag en Organisatie; 8 (6))

Hoe tevreden bent u over:

- de begeleiding tijdens de eerste zes maanden van uw aanstelling bij Philips Winterswijk?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

- de kwaliteit van training (op het werk) voor uw huidige functie?
- de mogelijkheden voor het volgen van scholing (o.a. cursussen)?
- de mogelijkheden om voor een andere functie van hetzelfde niveau bij Philips Winterswijk in aanmerking te komen?
- de mogelijkheden om bij Philips Winterswijk promotie te maken?

**Wilt u bij de volgende vragen aangeven in hoeverre u tevreden bent? Het meest linkse hokje betekent zeer ontevreden (1) en het meest rechtse hokje betekent zeer tevreden (5).**

Satisfaction with work system (arbeidsinhoud) (Heuvelen, H. van den, 1995,

Gedrag en Organisatie; 8 (6)

Hoe tevreden bent u over:

- |   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - de afwisseling die uw functie biedt?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - de uitdaging die uw functie biedt?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - de mogelijkheden om uw werk zelf in te delen?                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - de duidelijkheid over wat u moet doen in uw functie?                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - de beoordeling van uw werk door uw leidinggevende?                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - de aansluiting van uw werkzaamheden bij uw persoonlijke talenten en vaardigheden? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - de belangrijkheid van uw werk voor andere mensen (o.a. klanten en collega's)?     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - de complexiteit van uw werk?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Hoe tevreden bent u met uw huidige baan? (omcirkel uw keuze; 1 = zeer ontevreden, 10 = zeer tevreden)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sociale verhoudingen: (Dobbins, G.H. & Zaccaro, S.J. (1986). The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. Group and Organization Studies, 11: 203-219)

Hoe tevreden bent u over:

- |   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - de onderlinge samenwerking met uw teamleden in de laatste drie maanden?                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - het aantal werkgerelateerde gesprekken met collega's, als u terugdenkt aan de afgelopen drie maanden      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - het aantal niet-werkgerelateerde gesprekken met collega's, als u terugdenkt aan de afgelopen drie maanden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - uw persoonlijke relaties met collega's in uw team in de laatste drie maanden?                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Wilt u bij de volgende vragen aangeven in hoeverre u het ermee eens bent? Het meest linkse hokje betekent zeer mee oneens(1) en het meest rechtse hokje betekent zeer mee eens (5).**

Tevredenheid met leidinggevende (basisvragenlijst Amsterdam (zie bijv. Biessen, 1992).

- |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - De manier waarop mijn coach leiding geeft bevalt mij.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Mijn coach geeft goed leiding.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Mijn coach gaat goed met zijn/haar mensen om.                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Met de manier waarop mijn coach leiding geeft worden goede resultaten bereikt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Hoe tevreden bent u met uw coach (omcirkel uw keuze; 1 = zeer ontevreden, 10 = zeer tevreden)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Wilt u bij de volgende vragen aangeven in hoeverre u het ermee eens bent? Het meest linkse hokje betekent zeer mee oneens(1) en het meest rechtse hokje betekent zeer mee eens (5).**

Subjectieve werkdruk (Taris et al, 1991, Gedrag en Organisatie, 4 (6)

- |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Ik moet vaak op mijn tenen lopen om goede prestaties te leveren              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Ik heb vaak het gevoel dat ik te veel werk heb om alles goed te kunnen doen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Ik sta vaak onder tijdsdruk op mijn werk                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Afstemming werk en privé. Dex & Bond (2005; Work, Employment, and Society; Alpha: .66-.80)

- |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Als mijn baan dit van me vraagt, draai ik lange uren.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Doordeweeks heb ik niet veel tijd voor mijn partner, familie en/of vrienden.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Ik kan buiten de werkuren moeilijk afstand nemen van zaken die op het werk spelen.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Ik maak me zorgen over de mogelijke effecten van mijn werk op mijn gezondheid  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Door mijn hoge werkdruk en/of de lange uren die ik draai, heeft de relatie met mijn partner, familie en/of vrienden te lijden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Mijn familie/partner en/of vrienden klagen over mijn gebrek aan inbreng, omdat ik ze niet genoeg zie of te moe ben.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Het is moeilijk voor mij om tijd vrij te maken voor hobby's, vrijetijdsactiviteiten of mijn sociale contacten.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Ik zou graag mijn werkuren en werkdruk willen verminderen, maar heb het gevoel dat ik daar niets aan kan doen.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Maatregelen tegen verzuim

**Wilt u bij de volgende vragen aangeven in hoeverre u het ermee eens bent? Het meest linkse hokje betekent zeer mee oneens(1) en het meest rechtse hokje betekent zeer mee eens (5).**

	1	2	3	4	5
- Ziekteverzuim is iets waaraan veel aandacht gegeven dient te worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Als ik mij ziek meldt, doe ik dat altijd, omdat ik ook echt ziek ben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ik wil graag zo snel mogelijk mijn (vervangende) taak weer oppakken als ik ziek ben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mensen die vaak verzuimen zouden strenger moeten worden aangepakt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Er moeten concrete consequenties worden verbonden aan het verzuimgesprek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Er moet een standaard aanpak zijn voor alle verzuimers, iedereen moet op dezelfde manier worden benaderd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ik vind het interessant dat ziekteverzuim tijdens een townmeeting aan de orde komt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ik denk dat het behandelen van ziekteverzuim tijdens een townmeeting het ziekteverzuim omlaag kan brengen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Het contact met leidinggevende tijdens ziekte ervaar ik als positief.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ik denk dat de coach mij wil controleren op het moment dat hij/zij belt tijdens mijn ziekte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Regelmatig contact met de coach tijdens een periode van ziekte leidt tot een snellere terugkeer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Het op gesprek moeten komen met de directeur en het hoofd personeelszaken bij ziekteverzuim zorgt ervoor dat medewerkers zich minder snel ziek melden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Het bieden van vervangend werk op de afdeling zal niet leiden tot een snellere terugkeer van een zieke medewerker.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Een individueel verzuimgesprek bij hoog ziekteverzuim bij de directeur en hoofd personeelszaken is voor veel medewerkers beangstigend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Door de subsidie die Philips beschikbaar stelt als onderdeel van het Health Management zijn meer mensen gaan sporten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Een hogere bonus voor niet-verzuimers zal leiden tot minder verzuim binnen Philips Lighting Winterswijk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Meer persoonlijke aandacht van de coaches voor hun medewerkers zal leiden tot minder verzuim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Er moet een aparte werkplek komen voor nog niet volledig herstelde herintreders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Het is verstandig om binnen Philips Lighting Winterswijk één persoon verantwoordelijk te maken voor het uitvoeren van het verzuimbeleid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Het bevorderen van een gezonde leefstijl door middel van het Health Management zal het verzuim terugdringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Het aanstellen van meer coaches zal leiden tot een lager ziekteverzuim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Om verzuim terug te dringen, zou er een bonussysteem moeten komen waarbij er meer naar individuele prestaties gekeken wordt.
- Verzuim is een onderwerp dat meer thuishoort in het MC-overleg dan in de townmeeting.

**Ziekmelding**

Hoe vaak heeft u zich de afgelopen 12 maanden ziek gemeld?

- 0 keer
- 1 keer
- 2 keer
- 3 keer
- 4 keer
- 5 keer
- Vaker dan 5 keer

Hoe vaak had dit duidelijk te maken met het werk?

- 0 keer
- 1 keer
- 2 keer
- 3 keer
- 4 keer
- 5 keer
- Vaker dan 5 keer

Bent u de afgelopen 12 maanden langdurig (langer dan 3 weken) ziek geweest?

- Ja (ga naar de volgende vraag)
- Nee (einde van de vragenlijst)

Had dit langdurige verzuim duidelijk te maken met het werk

- Nee
- Ja, wel door
- Fysieke klachten
- Psychische klachten
- Anders, namelijk .....

Hebt u nog suggesties ter verbetering van het verzuimbeleid van Philips Winterswijk of overige opmerkingen, dan kunt u deze hieronder kwijt:

.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....

**Einde van de vragenlijst.**

**Bedankt voor uw medewerking!**



## Bijlage 4: Scores op de items betreffende tevredenheid

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
inf_taken	202	1,00	5,00	3,3168	,81565
inf_afdeling	188	1,00	5,00	3,1277	,76325
inf_philips	188	1,00	5,00	3,1117	,80988
mening_taken	200	1,00	5,00	3,1400	,90803
mening_afdeling	201	1,00	5,00	2,9701	,86551
mening_philips	200	1,00	5,00	2,7250	,87934
invloed_taken	199	1,00	5,00	2,9648	,93407
invloed_afdeling	201	1,00	5,00	2,9005	,83669
invloed_philips	199	1,00	5,00	2,6583	,91774
begeleiding	195	1,00	5,00	3,5179	,88133
kwat_training	201	1,00	5,00	3,3532	,88295
mogelijkh_scholing	179	1,00	5,00	2,8324	1,02489
mogelijkh_anderefunctie	197	1,00	5,00	2,8122	,93692
mogelijkh_promotie	193	1,00	5,00	2,6632	1,06338
afwisseling	201	1,00	5,00	3,4378	,93668
uitdaging	200	1,00	5,00	3,3100	1,00945
indeling	201	1,00	5,00	3,3881	,97911
duidelijkheid	200	1,00	5,00	3,6650	,88128
beoordeling_coach	193	1,00	5,00	3,3990	,99026
aansluiting	191	1,00	5,00	3,1623	1,09055
belangrijkheid	198	1,00	5,00	3,5505	,88126
complexiteit	191	1,00	5,00	3,3822	,93217
tevreden_baan	189	1,00	10,00	7,2540	1,76221
samenwerking	201	1,00	5,00	3,5622	,98355
werk_gesprekken	201	1,00	5,00	3,4279	,85207
prive_gesprekken	198	1,00	5,00	3,4798	,82295
persoonlijke_relaties	201	1,00	5,00	3,6716	,93362
manier_coach	201	1,00	5,00	3,4229	1,04176
coach_goed	201	1,00	5,00	3,4229	1,03212
omgang_coach	199	1,00	5,00	3,3769	1,07481
resultaten_coach	174	1,00	5,00	3,4368	1,02231
tevreden_coach	194	1,00	10,00	6,9330	2,00276
tenen_lopen	203	1,00	5,00	2,8916	1,06617
teveel_werk	199	1,00	5,00	2,9397	1,04755
tijdsdruk	198	1,00	5,00	3,0859	1,11642
lange_uren	203	1,00	5,00	3,4975	1,05010
tijdgebrek_partner	202	1,00	5,00	2,7475	1,18053
moeilijk_afstand	201	1,00	5,00	2,3134	1,18164
effect_gezondheid	200	1,00	5,00	2,7650	1,22773
relatie_lijden	203	1,00	5,00	2,3842	1,23487
gebrek_inbreng	202	1,00	5,00	2,4653	1,22222
vrijetijdsactiviteiten	201	1,00	5,00	2,5522	1,28783
werkuren_minderen	203	1,00	5,00	2,6897	1,29249
Valid N (listwise)	105				

**Bijlage 5: Regressie- en correlatietabel betreffende hypothesen 12 t/m 15**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,023	,447		4,524	,000
	Geslacht	,102	,164	,046	,619	,537
	Leeftijd	-,046	,075	-,045	-,619	,537
	Familiestatus	-,055	,100	-,040	-,549	,584
	Functie	-,027	,067	-,030	-,409	,683

a. Dependent Variable: Verzuimfrequentie

**Correlations**

		Verzuimfrequentie	Geslacht	Leeftijd	Familiestatus	Functie
Verzuimfrequentie	Pearson Correlation	1	,047	-,052	-,048	-,018
	Sig. (2-tailed)		,509	,462	,503	,798
	N	200	200	200	198	200
Geslacht	Pearson Correlation	,047	1	-,151*	-,114	,223**
	Sig. (2-tailed)	,509		,032	,109	,001
	N	200	203	203	200	203
Leeftijd	Pearson Correlation	-,052	-,151*	1	,073	-,052
	Sig. (2-tailed)	,462	,032		,302	,463
	N	200	203	203	200	203
Familiestatus	Pearson Correlation	-,048	-,114	,073	1	-,016
	Sig. (2-tailed)	,503	,109	,302		,817
	N	198	200	200	200	200
Functie	Pearson Correlation	-,018	,223**	-,052	-,016	1
	Sig. (2-tailed)	,798	,001	,463	,817	
	N	200	203	203	200	203

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Bijlage 6: Correlatietabellen

Correlatietabel betreffende samenhang tussen verzuimfrequentie en individuele items over informatie, mening geven en invloed hebben.

Correlations

		Verzuimfrequentie	inf_taken	inf_afdeling	inf_philips	mening_taken	mening_afdeling	mening_philips	invloed_taken	invloed_afdeling	invloed_philips
Verzuimfrequentie	Pearson Correlation	1	-,042	,005	,035	-,055	-,026	,030	-,077	,009	,061
	Sig. (2-tailed)		,555	,943	,637	,446	,717	,680	,282	,900	,398
	N	200	199	185	185	197	198	197	197	199	196
inf_taken	Pearson Correlation	-,042	1	,574**	,445**	,507**	,492**	,314**	,490**	,373**	,288**
	Sig. (2-tailed)	,555		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	199	202	187	188	200	200	200	199	200	199
inf_afdeling	Pearson Correlation	,005	,574**	1	,597**	,469**	,598**	,451**	,477**	,511**	,369**
	Sig. (2-tailed)	,943	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	185	187	188	185	187	187	186	186	187	186
inf_philips	Pearson Correlation	,035	,445**	,597**	1	,384**	,511**	,507**	,308**	,391**	,400**
	Sig. (2-tailed)	,637	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	185	188	185	188	187	187	187	186	186	186
mening_taken	Pearson Correlation	-,055	,507**	,469**	,384**	1	,662**	,502**	,588**	,540**	,445**
	Sig. (2-tailed)	,446	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	197	200	187	187	200	198	198	197	198	197
mening_afdeling	Pearson Correlation	-,026	,492**	,598**	,511**	,662**	1	,667**	,614**	,697**	,541**
	Sig. (2-tailed)	,717	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	198	200	187	187	198	201	199	198	199	198
mening_philips	Pearson Correlation	,030	,314**	,451**	,507**	,502**	,667**	1	,523**	,603**	,670**
	Sig. (2-tailed)	,680	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	197	200	186	187	198	199	200	198	198	198
invloed_taken	Pearson Correlation	-,077	,490**	,477**	,308**	,588**	,614**	,523**	1	,785**	,665**
	Sig. (2-tailed)	,282	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	197	199	186	186	197	198	198	199	198	198
invloed_afdeling	Pearson Correlation	,009	,373**	,511**	,391**	,540**	,697**	,603**	,785**	1	,784**
	Sig. (2-tailed)	,900	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	199	200	187	186	198	199	198	198	201	198
invloed_philips	Pearson Correlation	,061	,288**	,369**	,400**	,445**	,541**	,670**	,665**	,784**	1
	Sig. (2-tailed)	,398	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	196	199	186	186	197	198	198	198	198	199

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlatietabel betreffende samenhang tussen verzuimfrequentie en individuele items over HR flow

Correlations

		Verzuimfr equentie	begeleiding	kwal_training	mogelijkh_ scholing	mogelijkh_ anderefunctie	mogelijkh_ promotie
Verzuimfrequentie	Pearson Correlation	1	-,109	,006	-,024	-,079	-,079
	Sig. (2-tailed)		,132	,934	,748	,271	,276
	N	200	193	198	176	194	191
begeleiding	Pearson Correlation	-,109	1	,542**	,324**	,428**	,361**
	Sig. (2-tailed)	,132		,000	,000	,000	,000
	N	193	195	193	172	190	187
kwal_training	Pearson Correlation	,006	,542**	1	,522**	,503**	,501**
	Sig. (2-tailed)	,934	,000		,000	,000	,000
	N	198	193	201	178	195	191
mogelijkh_scholing	Pearson Correlation	-,024	,324**	,522**	1	,699**	,745**
	Sig. (2-tailed)	,748	,000	,000		,000	,000
	N	176	172	178	179	176	173
mogelijkh_anderefunctie	Pearson Correlation	-,079	,428**	,503**	,699**	1	,766**
	Sig. (2-tailed)	,271	,000	,000	,000		,000
	N	194	190	195	176	197	189
mogelijkh_promotie	Pearson Correlation	-,079	,361**	,501**	,745**	,766**	1
	Sig. (2-tailed)	,276	,000	,000	,000	,000	
	N	191	187	191	173	189	193

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlatietabel betreffende samenhang tussen verzuimfrequentie en individuele items over arbeidsinhoud

### Correlations

		Verzuimfrequentie	afwisseling	uitdaging	indeling	duidelijkheid	beoordeling_coach	aansluiting	belangrijkheid	complexiteit
Verzuimfrequentie	Pearson Correlation	1	-,117	-,156*	-,028	,022	-,044	-,038	,033	-,118
	Sig. (2-tailed)		,102	,029	,695	,762	,550	,603	,644	,107
	N	200	198	197	198	197	190	188	195	188
afwisseling	Pearson Correlation	-,117	1	,738**	,528**	,372**	,419**	,527**	,346**	,508**
	Sig. (2-tailed)	,102		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	198	201	200	201	200	193	191	198	191
uitdaging	Pearson Correlation	-,156*	,738**	1	,557**	,320**	,464**	,647**	,482**	,677**
	Sig. (2-tailed)	,029	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	197	200	200	200	199	192	190	198	190
indeling	Pearson Correlation	-,028	,528**	,557**	1	,465**	,463**	,507**	,426**	,452**
	Sig. (2-tailed)	,695	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	198	201	200	201	200	193	191	198	191
duidelijkheid	Pearson Correlation	,022	,372**	,320**	,465**	1	,547**	,383**	,511**	,379**
	Sig. (2-tailed)	,762	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	197	200	199	200	200	192	190	197	190
beoordeling_coach	Pearson Correlation	-,044	,419**	,464**	,463**	,547**	1	,519**	,528**	,502**
	Sig. (2-tailed)	,550	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	190	193	192	193	192	193	183	190	183
aansluiting	Pearson Correlation	-,038	,527**	,647**	,507**	,383**	,519**	1	,619**	,643**
	Sig. (2-tailed)	,603	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	188	191	190	191	190	183	191	188	181
belangrijkheid	Pearson Correlation	,033	,346**	,482**	,426**	,511**	,528**	,619**	1	,641**
	Sig. (2-tailed)	,644	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	195	198	198	198	197	190	188	198	189
complexiteit	Pearson Correlation	-,118	,508**	,677**	,452**	,379**	,502**	,643**	,641**	1
	Sig. (2-tailed)	,107	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	188	191	190	191	190	183	181	189	191

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlatietabel betreffende samenhang tussen verzuimfrequentie en individuele items over sociale verhoudingen met collega's

Correlations

		Verzuimfr equentie	samenwe rking	werk_ gesprekken	prive_ gesprekken	persoonlijke_ relaties
Verzuimfrequentie	Pearson Correlation	1	,005	,067	,024	,005
	Sig. (2-tailed)		,941	,350	,736	,945
	N	200	198	198	196	198
samenwerking	Pearson Correlation	,005	1	,708**	,516**	,665**
	Sig. (2-tailed)	,941		,000	,000	,000
	N	198	201	201	198	201
werk_gesprekken	Pearson Correlation	,067	,708**	1	,696**	,699**
	Sig. (2-tailed)	,350	,000		,000	,000
	N	198	201	201	198	201
prive_gesprekken	Pearson Correlation	,024	,516**	,696**	1	,620**
	Sig. (2-tailed)	,736	,000	,000		,000
	N	196	198	198	198	198
persoonlijke_relaties	Pearson Correlation	,005	,665**	,699**	,620**	1
	Sig. (2-tailed)	,945	,000	,000	,000	
	N	198	201	201	198	201

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlatietabel betreffende samenhang tussen verzuimfrequentie en individuele items over leidinggeven

Correlations

		Verzuimfr equentie	manier_coach	coach_goed	omgang_ coach	resultaten_ coach
Verzuimfrequentie	Pearson Correlation	1	-,027	-,009	,033	,000
	Sig. (2-tailed)		,707	,901	,645	1,000
	N	200	198	198	196	171
manier_coach	Pearson Correlation	-,027	1	,888**	,857**	,841**
	Sig. (2-tailed)	,707		,000	,000	,000
	N	198	201	201	199	174
coach_goed	Pearson Correlation	-,009	,888**	1	,893**	,884**
	Sig. (2-tailed)	,901	,000		,000	,000
	N	198	201	201	199	174
omgang_coach	Pearson Correlation	,033	,857**	,893**	1	,885**
	Sig. (2-tailed)	,645	,000	,000		,000
	N	196	199	199	199	172
resultaten_coach	Pearson Correlation	,000	,841**	,884**	,885**	1
	Sig. (2-tailed)	1,000	,000	,000	,000	
	N	171	174	174	172	174

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlatietabel betreffende samenhang tussen verzuimfrequentie en individuele items over werkdruk

Correlations

		Verzuimfrequentie	tenen_lopen	teveel_werk	tijdsdruk
Verzuimfrequentie	Pearson Correlation	1	,149*	,126	-,002
	Sig. (2-tailed)		,036	,079	,974
	N	200	200	196	195
tenen_lopen	Pearson Correlation	,149*	1	,697**	,518**
	Sig. (2-tailed)	,036		,000	,000
	N	200	203	199	198
teveel_werk	Pearson Correlation	,126	,697**	1	,599**
	Sig. (2-tailed)	,079	,000		,000
	N	196	199	199	194
tijdsdruk	Pearson Correlation	-,002	,518**	,599**	1
	Sig. (2-tailed)	,974	,000	,000	
	N	195	198	194	198

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## Correlatietabel betreffende samenhang tussen verzuimfrequentie en individuele items over work-life conflict

Correlations

		Verzuimfr equentie	lange_uren	tijdgebrek_ partner	moeilijk_ afstand	effect_ gezondheid	relatie_lijden	gebrek_ inbreng	vrijetijdsa ctiviteiten	werkuren_ minderen
Verzuimfrequentie	Pearson Correlation	1	,036	,145*	,134	,221**	,179*	,164*	,185**	,082
	Sig. (2-tailed)		,608	,040	,060	,002	,011	,020	,009	,248
	N	200	200	199	198	197	200	199	198	200
lange_uren	Pearson Correlation	,036	1	,169*	,097	,179*	,069	,087	,054	,122
	Sig. (2-tailed)	,608		,016	,173	,011	,325	,219	,444	,084
	N	200	203	202	201	200	203	202	201	203
tijdgebrek_partner	Pearson Correlation	,145*	,169*	1	,421**	,466**	,632**	,545**	,612**	,459**
	Sig. (2-tailed)	,040	,016		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	199	202	202	200	199	202	201	200	202
moeilijk_afstand	Pearson Correlation	,134	,097	,421**	1	,482**	,512**	,581**	,537**	,475**
	Sig. (2-tailed)	,060	,173	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	198	201	200	201	198	201	200	199	201
effect_gezondheid	Pearson Correlation	,221**	,179*	,466**	,482**	1	,616**	,571**	,656**	,532**
	Sig. (2-tailed)	,002	,011	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	197	200	199	198	200	200	199	198	200
relatie_lijden	Pearson Correlation	,179*	,069	,632**	,512**	,616**	1	,812**	,770**	,664**
	Sig. (2-tailed)	,011	,325	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	200	203	202	201	200	203	202	201	203
gebrek_inbreng	Pearson Correlation	,164*	,087	,545**	,581**	,571**	,812**	1	,803**	,705**
	Sig. (2-tailed)	,020	,219	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	199	202	201	200	199	202	202	200	202
vrijetijdsactiviteiten	Pearson Correlation	,185**	,054	,612**	,537**	,656**	,770**	,803**	1	,667**
	Sig. (2-tailed)	,009	,444	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	198	201	200	199	198	201	200	201	201
werkuren_minderen	Pearson Correlation	,082	,122	,459**	,475**	,532**	,664**	,705**	,667**	1
	Sig. (2-tailed)	,248	,084	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	203	202	201	200	203	202	201	203

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).