

B.G.M. RIS

PERSONEELBELEID EN ZIEKTEDUUR

Verslag van een onderzoek bij 39 bedrijven

© TNO – All rights reserved

Voor de rechten en verplichtingen van de opdrachtgever met betrekking tot de inhoud van dit rapport wordt verwezen naar de Algemene Voorwaarden van TNO.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, openbaar gemaakt, en/of verspreid op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

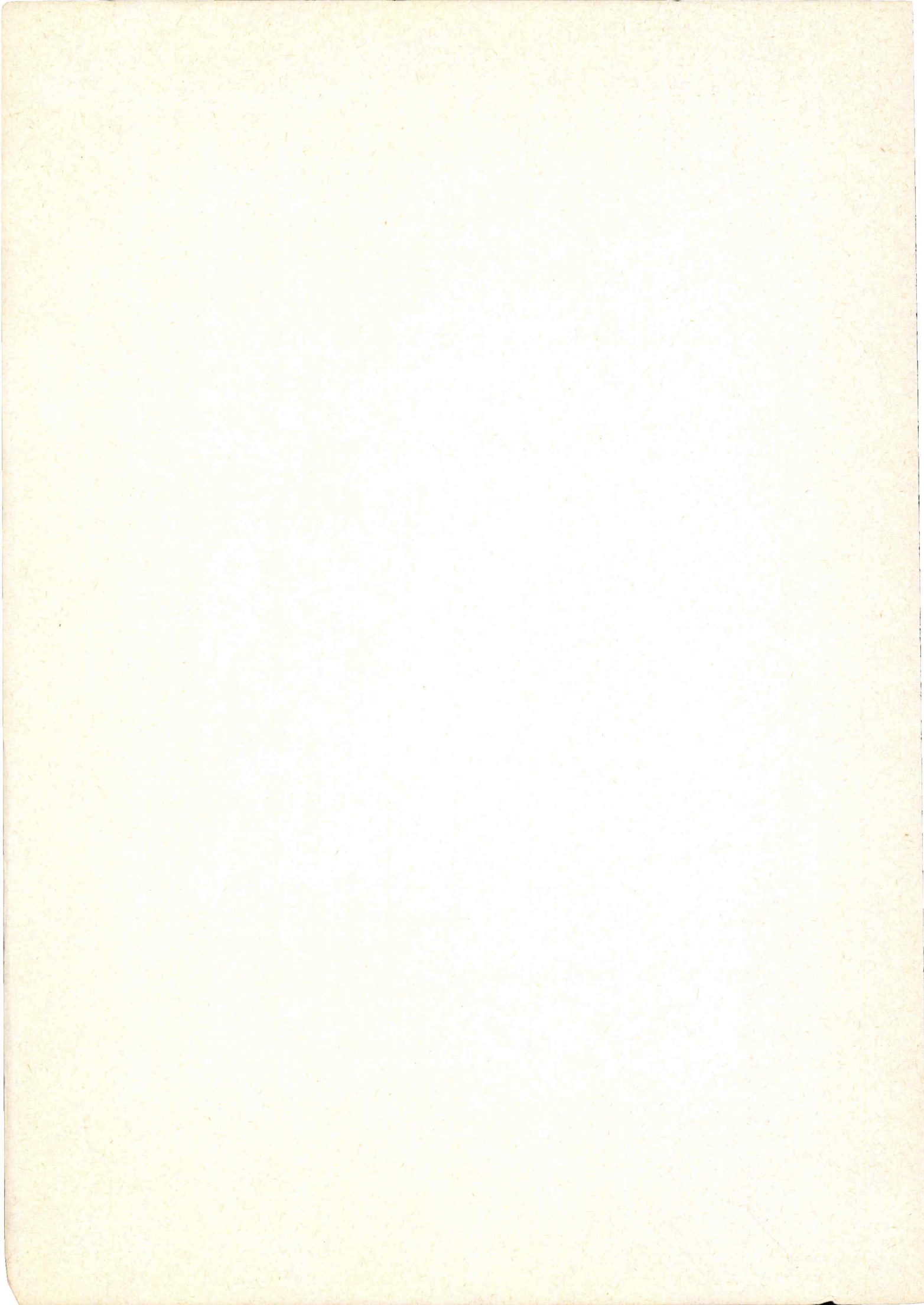
NEDERLANDS INSTITUUT VOOR PRAEVENTIEVE GENEESKUNDE - TNO
LEIDEN

januari 1978

BIBLIOTHEEK NEDERLANDS INSTITUUT
VOOR PRAEVENTIEVE GEZONDHEIDSZORG TNO
POSTBUS 124, 2300 AC LEIDEN

I N H O U D

	blz.
VOORWOORD	
INLEIDING	
1. PERSONEELBELEID EN ZIEKTEDUUR	1
2. DE PROBLEEMSTELLING	9
3. BEINVLOEDING VAN ZIEKTEVERZUIM	12
4. UITWERKING VAN DE PROBLEEMSTELLING	18
5. KWANTIFICERING VAN ZIEKTEVERZUIM	27
6. UITVOERING VAN HET ONDERZOEK	33
7. DE RESULTATEN	36
8. SAMENVATTING EN NABESCHOUWING	73



VOORWOORD

Het onderzoeksprojekt van het Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde / TNO betreffende "Personeel beleid en ziekteduur" werd geïnitieerd in een adviescommissie van de Sociale Verzekeringsraad (zie Inleiding). Het uitgangspunt werd gevonden in de belangrijke aanwijzingen die er bestaan dat de wijze waarop een bedrijf of een bedrijfsonderdeel "omspringt met zijn personeel" van invloed is op het verzuimgedrag van de werknemers.

Dit rapport is het verslag van een vergelijkend onderzoek bij 39 bedrijven.

Het onderzoek is gesubsidieerd door de Sociale Verzekeringsraad. De begeleidingscommissie bestond uit de volgende leden:

namens de SVR:

Dr. H. Doeleman (opgevolgd door D. de Pater, arts)
Prof. dr. A.Th.L.M. Mertens, voorzitter
Prof. dr. H. Philipsen
Mevrouw W.E. de Quant
A.P.A. Riemen (opgevolgd door W.A. Nelemans)
Dr. Y. van der Wielen, sekretaris (opgevolgd door
E.W. Roscam Abbing, arts)

namens het NIPG:

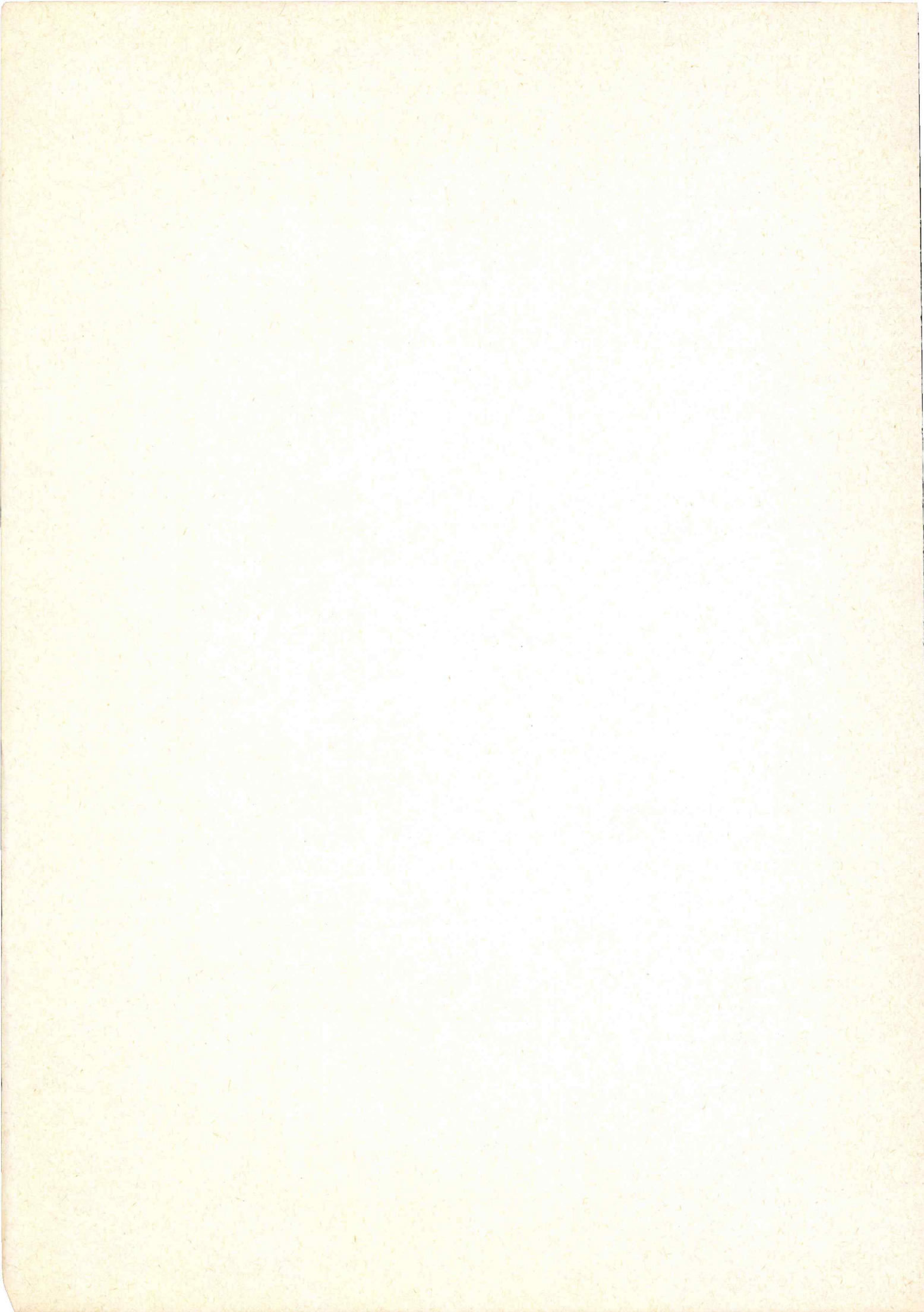
P. van Leeuwen
Prof. dr. R. van der Vlist (opgevolgd door Prof. dr.
M.R. van Gils en H. Hoolboom, arts).

De uitvoering van het onderzoek was slechts mogelijk door de medewerking van 39 bedrijven. Wij zijn aan deze bedrijven veel dank verschuldigd voor hun bereidheid.

De verschillende hulpdiensten binnen het NIPG hebben een belangrijke bijdrage geleverd bij de analyse van de bevindingen en het gereedmaken van dit rapport.

Drs. P. Vos en drs. J. van der Velden hebben als stagiair aan het onderzoek meegewerkt en de heren J.M. Hoks en P. Joossen als gewaardeerde onderzoeksassistenten.

Dr. M.J. Hartgerink,
direkteur NIPG



INLEIDING

De kommissie 'Bestudering Ontwikkeling Ziekteverzuim' van de Sociale Verzekeringsraad pleitte in 1972, zich baserend op de nota van Philipsen en Van Leeuwen 'Zes voorstellen voor onderzoek en experimenten', voor een aantal onderzoeken op beperkte schaal.

Het project 'Personeelbeleid en Ziekteduur' wordt daarin als volgt omschreven:

"Uit het proefschrift-onderzoek van Philipsen (1969) blijkt dat de wijze van personeelbeleid van een bedrijf een zeer grote invloed heeft op de ziekteduur. In grote bedrijven met goede personeel- en geneeskundige voorzieningen blijven mensen korter weg dan in kleine bedrijven met slechte voorzieningen. Dit feit is onweerlegbaar. We weten echter weinig welke handelingen van bedrijfsarts, personeelchef enz. nu precies tot duurverkorting leiden. In ieder geval speelt aandacht voor het individuele ziektegeval een rol.

Naar onze mening is het noodzakelijk het onderzoek thans verder te richten op verschillen in ziekteduur tussen vergelijkbare bedrijven, daarvan de mogelijke oorzaken opsporen en trachten deze veldexperimenteel te manipuleren."

Dit rapport is het verslag van het vergelijkende onderzoek bij 39 bedrijven naar mogelijke oorzaken van verschillen in ziekteduur die liggen op het gebied van het personeelbeleid.

De inhoud van het rapport is als volgt:

In hoofdstuk 1 wordt de algemene probleemstelling in een breder theoretisch kader geplaatst.

In hoofdstuk 2 wordt de probleemstelling opnieuw geformuleerd.

In hoofdstuk 3 wordt enige literatuur besproken op het gebied van beïnvloeding van ziekteverzuim.

Hoofdstuk 4 bevat de uitwerking van de probleemstelling.

Hoofdstuk 5 gaat nader in op problemen verbonden aan het kwantificeren van verzuimgegevens.

In hoofdstuk 6 wordt de uitvoering van het onderzoek besproken.

De resultaten worden in hoofdstuk 7 gerapporteerd.

Hoofdstuk 8 is gewijd aan de samenvatting van de onderzoekresultaten en de nabeschuwing.

1. PERSONEELBELEID EN ZIEKTEDUUR

De verschillen in opvattingen over de meest effectieve wijze van beïnvloeding zijn grotendeels afhankelijk van de wijze waarop men met het probleem gekonfronteerd wordt. In handboeken over personeelbeleid waar ziekteverzuim meestal een onderdeel is van verzuim in het algemeen, wordt de individuele benadering vaak centraal gesteld. In het 'Handbook of Personnel Management' (Halsey, 1953) bijvoorbeeld worden de volgende oorzaken van afwezigheid aangegeven:

- gezondheidsproblemen
- vervoersproblemen
- gebrek aan motivatie

Deze visie leidt dan tot drie aanbevolen stappen ter bestrijding van de afwezigheid:

- 1) Tracht de hoofdoorzaak van het verzuim op te sporen (gezondheidsproblemen, vervoersproblemen, gebrek aan interesse).
- 2) Korrigeer zo goed als mogelijk de oorzaken van het verzuim die direkt of indirekt tot de verantwoordelijkheid van het bedrijf behoren.
- 3) Werk met individuele gevallen, start gewoonlijk bij de ergste overtredders (p. 350).

In 'Principles of Personnel Management' (Flipppo, 1971) wordt eveneens de individuele benadering geadviseerd op grond van het vermelde gegeven dat 10 tot 20% van de werknemers 70 tot 80% van het totaal aantal verzuimen voor zijn rekening neemt, de zogenaamde 'absence-prone' werknemers.

Het onderzoek naar de beïnvloeding van verzuim is - in tegenstelling tot de geciteerde handboeken op het gebied van personeelbeleid - minder eenzijdig georiënteerd. In een literatuuroverzicht vermelden Chadwick-Jones e.a., (1973) dat de meeste onderzoeken leiden tot de konklusie dat leiderschap, met name 'human relations' dus democratisch leiderschap, de sleutel is tot een adekwate verzuim-beïnvloeding. De effectiviteit van straffen en belonen is op zijn minst twijfelachtig, vooral wat betreft het verzuimgedrag van diegenen die tot de 'verzuimers' worden gerekend.

De in handboeken op het gebied van personeelbeleid gekonstateerde benadering van verzuim heeft Philipsen beschreven aan de hand van het begrip 'front-mentaliteit' (1974). Dit begrip verwijst naar de noodzaak van het nemen van maatregelen die op korte termijn effect hebben en daarom in vele gevallen individueel gericht zullen zijn.

De behoefte aan dit soort maatregelen doet zich uiteraard makkelijker voor bij leidinggevenden in een arbeidsorganisatie dan bij hen die zich richten op de evaluatie van genomen maatregelen. In dit verband dient onderscheid gemaakt te worden tussen twee aspecten van verzuim, namelijk de frekwentie en de duur. Korte termijn maatregelen kunnen dan bijvoorbeeld gericht zijn op 'veel'-verzuimers of op 'lang'-verzuimers. In het algemeen wordt er echter, als het gaat om de beïnvloeding van verzuim, geen verschil gemaakt in het soort verzuim, zoals frekwent kort of relatief lang. Dit onderscheid wordt wel door Philipsen (1969) gemaakt, die in een onderzoek bij 83 middelgrote bedrijven de verzuimindices meldingsfrekwentie per man per jaar en de gemiddelde duur van alle verzuimgevallen hanteert. Hij konkludeert ^{o.a.} dat de beïnvloeding van een relatief lange gemiddelde verzuimduur gebaseerd dient te zijn op een goed ontwikkeld personeelbeleid gericht op de begeleiding van langdurig zieken.

1.1 Omvang en ontwikkeling van het langdurig ziekteverzuim

Wat betreft de omvang van het langere verzuim, kan worden vastgesteld dat 70% van alle ziektedagen voor rekening komt van de ziektegevallen die langer duren dan 14 kalenderdagen. Deze groep ziektegevallen is 20% tot 25% van alle ziektegevallen ongeacht hun duur (Philipsen, 1969, pag. 41 en Actieprogramma Ziekteverzuim N.I.P.G./T.N.O., gegevens 1e halfjaar 1974).

Over de stijging van het aantal ziektegevallen per duurklasse zijn weinig gegevens beschikbaar. Wel kan een vergelijking worden gemaakt voor de frekwentie van de ziektegevallen per duurklasse tussen 1964 en 1974 per 100 mannen. Een beperking hierbij is dat de populaties waarop de cijfers betrekking hebben verschillend zijn, maar daar tegenover staat dat zij van aanzienlijke grootte zijn, waardoor toch enige waarde aan deze gegevens mag worden gehecht.

Tabel 1. Stijgingspercentages van de frekwentie van ziektegevallen

Ziekteduur	Frekwentie per 100 mannen		Stijgingspercentage
	1964 ¹	1974 ²	
1 - 3 dagen	29,9	37,8	26
4 - 7 dagen	38,2	62,8	64
8 - 14 dagen	27,5	52,2	90
15 - 42 dagen	16,7	36,8	120
43 - 365 dagen	7,2	15,0	108

- 1) Ontleend aan Philipsen, 1969, pagina 40, gegevens over 67.796 mannen
- 2) Ontleend aan Aktieprogramma Ziekteverzuim N.I.P.G./T.N.O., gegevens over 16.245 mannen.

Uit deze tabel blijkt dat de sterkste stijging zich voordoet in de duurklasse 15 - 42 dagen, waar het stijgingspercentage 120% is. Daarna volgt het iets lagere stijgingspercentage in de duurklassen 43 - 365 dagen en het nog lagere percentage in de duurklasse 8 - 14 dagen.

Als oorzaken van deze stijging worden vaak genoemd: de veroudering van de beroepsbevolking, de uitbouw van het stelsel van sociale zekerheid en de toename van de medische voorzieningen en mogelijkheden.

Naast deze opmerkingen over gemiddelden per werknemer kan nog iets worden gezegd over de spreiding van het verschijnsel.

Er zijn grote verschillen tussen individuen in de frekwentie van ziektegevallen en het totaal aantal verzuimde dagen. Verondersteld mag worden dat dit ook geldt voor ziektegevallen die langer duren dan 14 dagen.

Op grond van gegevens uit de ziekteverzuimregistratie van de Stichting C.C.O.Z. mag in ieder geval de konklusie worden getrokken dat ongeveer 12 - 18% van de werknemers in het totaal meer dan 4 weken verzuimt.

Dit betekent dat het praktisch mogelijk moet zijn door middel van een zorgvuldige individuele benadering inzicht te krijgen in factoren die hetzij tot het verzuim zelf hetzij tot uitstel van werkherleving hebben geleid. Deze factoren kunnen liggen in de werksituatie (fysieke werkomstandigheden, langdurige over- of onderbelasting, spanningen), in de privé-situatie of in de relatie met de medische voorzieningen.

1.2 Theoretisch kader

Bij alle sociaal-wetenschappelijke verklaringen voor verschillen in ziekteverzuim tussen organisaties of delen daarvan, speelt de wijze waarop organisaties inspelen op de arbeidsmotivatie van de leden een cruciale rol.

Verschillen in ziekteverzuim tussen bedrijven, voor zover niet strikt medisch verklaarbaar, worden sterk bepaald door verschillen in de aard van de relatie tussen de leden van de organisatie en de mogelijkheden binnen organisaties om tegemoet te komen aan de verwachtingen van deze leden.

Het belang van het onderkennen van het arbeidsmotivatieprobleem wordt onder andere door Katz & Kahn (1966, p. 337) geïllustreerd in een opsomming van binnen organisaties gewenste individuele gedrag patronen. Zij onderscheiden de volgende gedragingen die noodzakelijk zijn voor de continuïteit van iedere organisatie:

- 1) het aangaan van een relatie met de organisatie en de continuering daarvan
(meer specifiek vanuit de organisatie gezien: rekrutering, laag verzuim, weinig verloop);
- 2) afhankelijk gedrag, i.c. voorspelbaar gedrag zoals binnen de organisatie gewenst
(meer specifiek: voldoen - of meer dan dat - aan de kwantitatieve en kwalitatieve normen die binnen de organisatie gesteld worden);
- 3) innoverend en spontaan gedrag; gedrag dat uitstijgt boven de eisen die de organisatie stelt
(meer specifiek: samenwerking met kollega's, activiteiten gericht op de instandhouding van het systeem, creatieve voorstellen ter verbetering van de organisatie, zelf-ontwikkeling voor toenemende mate van verantwoordelijkheid, het creëren van een gunstig klimaat voor de organisatie buiten de organisatie).

Op grond van deze lijst van gewenst gedrag in organisaties is het begrijpelijk dat een van de kernproblemen voor iedere organisatie is: het bepalen van een strategie om de motivatie van de leden te stimuleren om het gewenste gedrag te vertonen. De literatuur biedt vele overzichten van verschillende strategieën. Lawler onder andere (1973, p. 198) baseert zich op Vroom & Deci die drie typen onderscheiden. De eerste benadering is de zogenaamde paternalistische management-opvatting. Hierbij wordt verondersteld dat werknemers hun taak efficiënt uitvoeren naar de mate waarin zij met hun werk tevreden zijn. De mate van tevredenheid met het werk hangt volgens deze organisatie-opvatting direkt samen met het prestatienivo (volgens het model: tevredenheid leidt tot een goede prestatie). De tweede benadering is die van de 'scientific' management-opvatting. Mensen zullen gemotiveerd worden naar de mate waarin de beloningen gekoppeld zijn aan hun prestaties. De derde en laatste benadering gaat uit van de zinvolheid van het werk: werknemers zullen zich inzetten voor de organisatie wanneer zij van mening zijn dat hun taak op zich zinvol is. Deze motivatie-strategieën, een belangrijk element van het coördinatieproces in organisaties, hebben evenwel tekortkomingen. Het zwaarst weegt wel de algemene kritiek dat elk van deze benaderingen van het arbeidsmotivatie vraagstuk geen rekening houdt met individuele verschillen in arbeidsmotivatie.

Bij een konsekwente toepassing zullen er altijd werknemers belemmerd worden in het verkrijgen van de door hen gewenste opbrengsten. Lawler kiest daarom voor de zogenaamde geïndividualiseerde management-opvatting, die inhoudt dat er naast de inventarisatie van de verwachtingen bij de werknemers en een zorgvuldige analyse van de taken in de organisatie ook verschillende soorten werksituaties gekreëerd worden, waardoor er voldoende functies beschikbaar zijn voor werknemers met verschillende typen arbeidsmotivatie. Als gevolg daarvan kunnen de werknemers zelf behulpzaam zijn bij het ontwerpen van hun eigen beloningssysteem (materieel en immaterieel) en de vorm van de taak. Een bijzonder effectieve manier om te komen tot een aansluiting tussen individu en organisaties is dan ook de werknemer mee te laten denken hoe zijn functie in de organisatie zou moeten zijn.

Het koördinatie-probleem is onder andere ook bij Hage, Aiken & Marrett onderwerp van onderzoek geweest. Zij onderscheiden twee typen:

- 1) koördinatie door middel van programmering en standaardisatie van activiteiten;
- 2) koördinatie door middel van feedback en socialisatie.

Deze indeling loopt niet helemaal parallel met die van Vroom & Deci, alhoewel er toch enkele aanknopingspunten zijn. Het eerste type van koördinatie sluit het best aan bij de 'scientific' management-opvatting, terwijl het tweede type overeenkomst vertoont met de management-opvatting die gebaseerd is op de zinvolheid van het werk.

De overeenkomst van koördinatie door middel van feedback en socialisatie met de door Lawler voorgestelde geïndividualiseerde management-opvatting lijkt echter groter. Koördinatie gebaseerd op feedback en socialisatie leidt waarschijnlijk in veel gevallen tot een goede aansluiting tussen individu en organisatie.

Hage e.a. baseren zich onder andere op March & Simon (1958) die het begrip koördinatie in de indeling 'co-ordination by plan' en 'co-ordination by feedback' definiëren als "de graad waarin er adekwate verbanden zijn tussen delen van de organisatie, zowel tussen de specifieke individuele taken als grotere onderdelen van de organisatie, zodat de doeleinden van de organisatie bereikt kunnen worden".

Ook naar andere auteurs wordt verwezen. Thompson (1967) onderscheidt koördinatie in hetzij een beleid gericht op planning en standaardisatie, hetzij een beleid gericht op voortdurende wederzijdse aanpassing. Blau & Scott (1962) onderscheiden koördinatie in 'peer pressure' en het gebruik van positieve en negatieve sankties door anderen in de organisatie dan de kollega's.

Ten aanzien van koördinatie door middel van programmering en standaardisering merken Hage et al. het volgende op. De activiteiten van ieder lid van de organisatie worden bij zo'n beleid vooraf geprogrammeerd en vervolgens gekoppeld aan een systeem van positieve en negatieve sankties om bijsturing ten opzichte van het gewenste taakgedrag mogelijk te maken. Een duidelijke blauwdruk van alle geprogrammeerde activiteiten maakt afwijkingen van het gewenste gedrag onmiddellijk zichtbaar. Normen zijn niet voor tweeërlei uitleg vatbaar, zodat voor iedereen duidelijk is wanneer positieve of negatieve sankties gegeven moeten worden.

Met betrekking tot het koördineren door middel van feedback vermelden zij dat dit koördinatiebeleid gebaseerd is op een continue terugkoppeling van informatie, zodat er een voortdurende wederzijdse aanpassing optreedt. Afwijkingen van het gewenste organisatiegedrag worden bij zo'n beleid gedefinieerd als informatietekorten of als een onvolledige socialisatie. De oplossing is dan verbetering van de informatiestroom. Formele sankties worden niet gehanteerd; het gedrag wordt beïnvloed door 'peer pressure' en geïnternaliseerde normen.

Deze visie is ook te vinden bij Katz & Kahn (1966) die een typologie voorstellen van zogenaamde motiverende mechanismen, te weten:

- a) 'legal compliance' en instrumentele taaksatisfactie (de 'simple' en 'modified machine theory');
- b) zelf-ontplooiing en internalisatie van de doeleinden van de organisaties (samen de 'internal control theory', hoewel er een duidelijk verschil in mechanisme is).

In de praktijk zullen organisaties gekenmerkt worden door een combinatie van de motiverende mechanismen feedback en programmering. Beide zijn echter niet noodzakelijk komplementair: een lage graad van programmering houdt niet vanzelfsprekend een hoge graad van terugkoppeling van informatie in. Problemen in het functioneren van organisaties zouden dan namelijk niet kunnen voorkomen als deze mechanismen elkaar steeds zouden aanvullen,

Katz & Kahn merken ten aanzien van de relatie tussen programmering / standaardisatie en terugkoppeling van informatie het volgende op.

Het kreëren van nieuwe gespecialiseerde rollen is een algemeen geaksep-teerde oplossing in organisaties om tekortkomingen in het functioneren van organisaties op te heffen. Een institutioneel tekort wordt dan op-geheven door institutionalisering van de ontbrekende activiteiten. Zij citeren hierbij F.H. Allport die deze praktijk, indien konsekvent door-gevoerd, ziet als een gevaarlijke en zelf-destructieve kracht. Zij

stellen daarom dat bewuste terugkoppeling van informatie onder bepaalde omstandigheden een betere oplossing is dan een steeds verdergaande programmering van coördinerende activiteiten. De relevantie hiervan voor de beïnvloeding van verzuim is duidelijk: het is de keuze tussen het creëren van nieuwe gespecialiseerde rollen gericht op het symptoom verzuim of de terugkoppeling van informatie tussen de leden van een organisatie die betrekking heeft op mogelijke oorzaken van het verzuim.

1.3 De relatie tussen typen van coördinatie en ziekteverzuim

De verschillende typen van coördinatie die in organisaties gebruikt worden om het gewenste gedrag bij de leden van de organisatie te bereiken, hebben uiteraard elk kosten en baten. Het vergroten van de kans op voorspelbaar gedrag zal vaak tegenstrijdig zijn met de behoefte aan innoverend en creatief gedrag. Het beperken van ziekteverzuim en verloop betekent nog geen hoge produktiviteit of kwaliteit. Katz & Kahn hebben de verschillende kosten en baten, behorende bij hun indeling, verder uitgewerkt. Teneinde ziekteverzuim niet als een te geïsoleerd verschijnsel te zien is het gewenst, althans in de hiervoor besproken tweedeling van typen van coördinatie, op de verschillende konsekwenties van elke strategie in te gaan.

De 'simple' en 'modified machine theory', vergelijkbaar met de door Hage et al. onderscheiden 'coördinatie door middel van standaardisatie van activiteiten', hebben volgens Katz & Kahn als konsekwenties een minimale kwantiteit en kwaliteit van de prestatie, enige beperking van het verloop en nauwelijks enige stimulerende invloed op het verzuim. Wat betreft de 'internal control theory', vergelijkbaar met 'coördinatie door middel van feedback en socialisatie' zijn de konsekwenties een hogere produktiviteit, zowel kwantitatief als kwalitatief, een beperking van het verloop, stimulerende invloed op het doen van creatieve voorstellen en een duidelijke beperking van het verzuim. Onderzoek waarin deze voorspellingen als zodanig zijn onderzocht, is niet bekend, evenmin onderzoek waarin alleen verzuim als konsekwentie van een bepaald type coördinatie is gekozen. Veelal heeft het onderzoek met betrekking tot verzuim zich gericht op een of meer aspecten van een bepaald type coördinatiebeleid. Als voorbeelden kunnen de volgende onderzoeken worden genoemd.

Zo vonden Argyle, Gardner & Cioffi (1958) dat democratisch leiderschap gerelateerd was aan een laag verzuimcijfer. In een aantal onderzoeken is de grootte van de werkgroep onderzocht in relatie tot ziekteverzuim. Hewitt & Parfit (1953) constateerden in een onderzoek bij vrouwelijke werknemers een grote mate van samenhang met de afwezigheid: hoe groter de groep, hoe hoger het afwe-

zigheidsnivo. Tot nu toe is er echter nog geen onderzoek verricht naar het mechanisme dat hier verondersteld wordt, zodat naar de werkelijk oorzakelijke factoren slechts gegist kan worden. De verschillende onderzoeken waarin de relatie is onderzocht tussen ziekteverzuim en een of meer organisatiekenmerken die gezien kunnen worden als behorende bij een bepaald type koördinatie, zullen bij de uitwerking van de probleemstelling behandeld worden.

2. DE PROBLEEMSTELLING

Het onderzoek op het gebied van ziekteverzuim heeft zich bijna uitsluitend gericht op de oorzaken van verschillen tussen werknemers of tussen bedrijven. In veel mindere mate is het onderzoek gericht geweest op de effecten van pogingen het verzuim te beïnvloeden. Het verklarende onderzoek heeft zich gericht op drie groepen van variabelen, te weten:

- a) persoonskenmerken;
- b) werksituatie en bedrijfskenmerken;
- c) kenmerken van de sociale context.

Voorbeelden van onderzochte persoonskenmerken zijn: leeftijd, geslacht, burgerlijke staat en aantal gezinsleden, scholingsnivo, neiging tot klagen. Als kenmerken van de werksituatie in relatie tot ziekteverzuim zijn onderzocht: werkomstandigheden, taakinhoud, werktijden, beloningen, leiderschap, grootte van de groep en van het bedrijf. Van de laatste groep variabelen zijn als voorbeeld te noemen: mate van werkloosheid, verloop, ongevallen, doorbetalingsvoorwaarden. Voor zover de resultaten van deze onderzoeken van belang zijn voor dit onderzoek, zullen deze in dit rapport aan de orde komen.

Chadwick-Jones, Brown & Nicholson (1973) besteden in hun literatuurbespreking van empirisch onderzoek op het gebied van verzuim maar enkele alinea's aan 'organizational control of absence'. Maar in de weinige woorden die zij daaraan wijden, wordt wel duidelijk dat zij twee wegen onderscheiden om het verzuim te beïnvloeden:

- a) directe beïnvloeding van het verzuim door de activiteiten te richten op degenen die verzuimen; en
- b) verandering van de werksituatie.

De samenhang tussen deze twee mogelijkheden komt daarbij nadrukkelijk aan de orde: "Care must be taken to prevent the suppression of non-attendance merely resulting in the emergence of some other form of non-productive behaviour the reduction of absenteeism should not be regarded as a panacea for all industrial problems".

Deze samenhang zou echter volgens Philipsen eerder van toepassing zijn op de frekwentie van de verzuimen dan op de lengte daarvan. Hij konkludeert namelijk in zijn proefschrift (1969) en een latere publikatie (1972) dat "lange ziekteduren worden aangetroffen bij een slechte begeleiding van (vaak langdurig) zieken; hiertoe geven aanleiding factoren

zoals een weinig ontwikkeld personeelbeleid, routinematige verzekeringsdeskundige begeleiding en organisatieproblemen in de gezondheidszorg" en ook "een lange ziekteduur is beter te beïnvloeden dan een groot aantal ziekmeldingen. Het zijn op zichzelf te verbeteren aspecten van het personeelbeheer en de begeleiding van zieke werknemers die tot lange ziekteduren leiden". Volgens Philipsen speelt de werksituatie in de duur van een ziektegeval een te verwaarlozen rol.

Een aantal argumenten voor de veronderstelling dat ook hier de invloed van de werksituatie verwacht mag worden, is evenwel aan te voeren.

1. Volgens Philipsen (1969, p. 41) bestaat er bij alle ziektegevallen met een duur langer dan 14 dagen weinig of geen vrijheid bij aanvang (de ziekmelding), maar wel ten aanzien van de einddatum (herstel-melding). Het is niet duidelijk waarom niet verwacht kan worden dat, wanneer er problemen in de werksituatie zijn, deze niet ook een rol zouden spelen in de beslissing om zich hersteld te melden. Daarbij dient niet vergeten te worden dat een beslissing om zich ziek te melden bijna altijd een beslissing is waarbij bepaalde barrières moeten worden overwonnen. De beslissing om weer aan het werk te gaan kan dan ook niet los gezien worden van de werksituatie. Uitstel van de beslissing tot werkhervatting zou in die gevallen zelfs makkelijker kunnen zijn dan de beslissing om enkele dagen te verzuimen.

2. Begeleiding van langdurig zieken vanuit de bedrijven richt zich op het continueren van de relatie tussen de zieke en het bedrijf. Begeleiding kan van invloed zijn op de lengte van langdurige verzuimgevallen, maar de relatie met het bedrijf vóór de ziekte zal veelal bepalend zijn voor de mate van akseptatie van de begeleiding. Belangstelling tijdens de ziekte wordt als controle ervaren wanneer belangstelling voor de werknemer in de werksituatie niet aanwezig is, waardoor zelfs een negatief effect niet uitgesloten is.

3. Een ander argument is gebaseerd op de wijze waarop ziekteverzuim veelal wordt gekwantificeerd. Het onderscheid in de verzuimfrekwentie per 1000 mannen / vrouwen en de gemiddelde verzuimduur van alle gevallen in een bepaalde periode (zoals bijvoorbeeld gebruikelijk is bij de verzuimstatistiek van het NIPG), sluit niet goed aan bij het onder andere door Philipsen beschreven beslissingsmodel van het verloop van een ziektegeval.

Philipsen veronderstelt dat er bij verzuimgevallen van relatief korte

duur (korter dan 14 dagen) sprake is van een zekere mate van beslissingsvrijheid bij het begin van het ziektegeval, terwijl de beslissingsvrijheid aan het eind van deze ziektegevallen relatief klein is. Anders is dit, zoals hiervoor reeds is opgemerkt, bij de ziektegevallen die langer duren dan 14 dagen. Deze worden gekenmerkt door een relatief kleine beslissingsvrijheid bij het begin en een tamelijk grote vrijheid aan het eind.

Wanneer de werksituatie aanleiding geeft tot een hoge frekwentie van korte verzuimgevallen, mag ook worden aangenomen dat als gevolg van de beslissingsvrijheid aan het eind van de langere ziektegevallen ook de beslissing tot werkhervatting zal worden uitgesteld. Met andere woorden: frekvent kort verzuim dat zijn oorzaak vindt in de werksituatie zal samengaan met een verlenging van de langere verzuimen.

De index gemiddelde verzuimduur is dan problematisch wanneer het gaat om het aantonen van duurverlengende factoren: een relatieve duurverlenging van lange ziektegevallen zal deels genivelleerd worden door de relatieve verhoging van de korte ziektegevallen. Het is dan ook noodzakelijk de duur van ziektegevallen steeds in verhouding tot de frekwentie te bekijken. Hierop zal in hoofdstuk 6 worden teruggekomen.

De voorgaande argumenten leiden daarom tot de konklusie dat in het onderzoek ook kenmerken van de werksituatie betrokken zullen moeten worden.

3. BEÏNVLOEDING VAN VERZUIM

De kennis over effecten van pogingen om het verzuim in organisaties te beïnvloeden is voornamelijk gebaseerd op onderzoeken, waarbij de frekwentie van het verzuim per organisatie als te beïnvloeden kenmerk is gekozen. In enkele onderzoeken is ook aandacht besteed aan het aantal verzuimde dagen (in relatie tot het aantal werkdagen), het zogenaamde ziektepercentage. Onderzoeken naar het effect van beïnvloeding van de duur van de verzuimen zijn niet bekend. Toch is het om een aantal redenen van belang de kennis op dit gebied samen te vatten. Allereerst omdat een relatie tussen de beïnvloeding van 'kort' verzuim, dat wil zeggen het verzuim waardoor de totale frekwentie van alle verzuimen het meest beïnvloed wordt, en de beïnvloeding van lang verzuim waarschijnlijk geacht moet worden. Vervolgens omdat, voor zover de beïnvloedingspogingen gericht zijn op personen die verzuimen, er konklusies aan verbonden kunnen worden die van betekenis zijn voor de beïnvloeding van het 'langere' verzuim.

Het onderzoek naar de effecten van beïnvloeding van verzuim in organisaties kan verdeeld worden in drie categorieën:

1. direkte beïnvloeding van het verzuimgedrag door een gestandaardiseerd systeem van positieve en negatieve sancties;
2. begeleiding van zieken, dus zonder een systeem van sancties;
3. begeleiding in de werksituatie.

2. Direkte beïnvloeding van het verzuimgedrag door middel van sancties

Hoewel het aantal onderzoeken in deze categorie vrij gering is, geven zij toch aanleiding tot enkele belangrijke konklusies.

In een onderzoek bij 297 studenten onderzochten Baum & Youngblood (1975) het effect van aanwezigheidsregistratie gekoppeld aan de eindbeoordeling van het betreffende studie-onderdeel in vergelijking met een laissez-faire strategie. Zij constateerden dat in de eerste konditie afwezigheid veel minder voorkwam dan in de tweede konditie, maar dat bovendien het prestatienivo in de eerste konditie ook hoger was. Bovendien resulteerde de eerste aanpak niet in een lagere tevredenheid met de docent of ten aanzien van het studie-onderdeel. Het probleem van dit onderzoek is natuurlijk of deze konklusies mogen worden gegeneraliseerd naar de

situatie in bedrijven. Een interessante suggestie van deze auteurs is dat, gegeven het feit dat de door hen gehanteerde beïnvloedingsstrategie 'legal compliance' ontleend is aan de indeling van motiverende strategieën van Katz & Kahn, ook andere beïnvloedingsstrategieën op hun effectiviteit onderzocht zouden moeten worden. Het lijkt noodzakelijk om de complexe effecten van motiverende krachten die leiden tot effectieve beïnvloeding, te ontrafelen.

Een meer op de bedrijfssituatie gericht experiment is dat beschreven door Pedalino & Gamboa (1974). Als uitgangspunt kozen zij de hypothese dat principes, ontleend aan theorieën over gedragsmodifikatie, kunnen worden gebruikt in een industriële organisatie om afwezigheid te reduceren. Van belang is hier verder dat Pedalino & Gamboa verzuim opvatten als door individuele factoren beïnvloed gedrag. Zij richtten zich op de "marginal worker, defined as an individual who has failed to demonstrate consistent work attendance and/or has failed to organizationally defined standards of adequate performance. acquisition of behavior via shaping, and maintenance of acquired behavior via schedules of reinforcement are the key tools for improving attendance and performance on the part of the marginal worker". Dit onderzoek toonde aan dat het belonen van aanwezigheid (via een soort lotingssysteem onder degenen die een hele week op tijd aanwezig zijn geweest) een duidelijk effect teweegbracht op de verzuimfrekwentie van de werknemers in vergelijking tot afdelingen die als controlegroep dienden. Over de duurzaamheid van het effect na afloop van het experiment wordt evenwel niets vermeld.

Naast dit experiment, waarbij gedragsmodifikatie-principes als uitgangspunt genomen werden, is ook de vermelding van een ander experiment hier van belang, omdat de nadruk op participatie van de werknemers in de beïnvloeding van het verzuim centraal stond. Lawler & Hackman (1969) experimenteerden met drie autonome werkgroepen, die onafhankelijk eigen beloningssystemen ontwierpen voor 'goede' aanwezigheid. Deze systemen werden vervolgens door de bedrijfsleiding toegepast op andere werkgroepen. In vergelijking tot controlegroepen bleek er wel een significante stijging in aanwezigheid, echter alleen in de groepen die hun eigen systemen hadden opgesteld. In een vervolgonderzoek een jaar later (Schefflen, Lawler & Hackman, 1971) - het beloningssysteem was inmiddels in twee van de drie groepen buiten werking gesteld - bleek dat het aanwezigheidsnivo in deze twee groepen was gedaald tot het nivo van het

begin van het experiment, terwijl het aanwezigheidsnivo in de derde groep hoog was gebleven. Kennelijk heeft de beslissing van de bedrijfsleiding om een door de werknemers opgesteld en geaccepteerd systeem stop te zetten de norm van 'goede aanwezigheid' aangetast.

Deze twee onderzoeken pleiten sterk voor participatie in de ontwikkeling en toepassing van beloningssystemen. Het element participatie zou wellicht zelfs effectiever kunnen zijn dan het mechanisme van het plan zelf. Vroom (1964) veronderstelt dat door participatie de kwaliteit van de beslissing verbeterd wordt.

Lawler & Hackman achten dit op grond van hun onderzoek onwaarschijnlijk. Zij stellen zich op het standpunt dat de participerende groepen de achtergronden van de beloningsschema's beter kenden dan de groepen waar de systemen aan werden opgelegd. Dit bleek onder meer uit het wantrouwen bij de groepen waaraan het beloningssysteem werd opgelegd: "nòg een poging van de bedrijfsleiding om ons uit te buiten".

Hiervoor is al gewezen op de neven-effecten van beïnvloedingspogingen. In het kader van dit onderzoek is met name de relatie tussen het frequentie-aspekt en het duur-aspekt van verzuim interessant. Een van de weinige onderzoeken waar dit duidelijk aan de orde komt is dat van Nicholson (1976). Het onderzoek was ontworpen om de hypothese te onderzoeken dat een plotselinge 'verharding' van het sanctiesysteem minder effect heeft op het nivo van het verzuim dan op de vorm van het verzuim. Deze verwachting was ontleend aan Gouldner's model van industriële burokratie en zijn beschrijving van de effecten van de toepassing van onpersoonlijke systemen van regels ter verkrijging van het binnen de organisatie gewenste gedrag. Het sanctiesysteem bestond uit drie stappen in perioden van 15 maanden:

- 1) na 5 verzuimen een mondelinge waarschuwing;
- 2) na 5 nieuwe verzuimen een schriftelijke waarschuwing; en
- 3) na nog eens 5 verzuimen ontslag.

Op grond van deze procedure werden acht werknemers van de 330 in het experiment betrokken werknemers ontslagen. De samenhang tussen frequentie en duur van het verzuim bleek duidelijk uit de resultaten. De frequentie van het zeer korte verzuim (1-2 dagen) verminderde met 55%, de frequentie van de verzuimen van 3-5, 6-10, 11-15 en 16 dagen en langer nam toe. De totale verzuimfrequentie daalde met 34%. Het aantal verzuimdagen nam daarentegen toe met 5%. Deze resultaten lijken erop te duiden

dat werknemers ieder systeem altijd zouden kunnen 'ontduiken'. Nicholson bestrijdt dit door te verwijzen naar Taylor (1969), die het effect beschrijft van een zelf-verantwoordingssysteem voor korte verzuimen in een petrochemische industrie. Het effect in dat onderzoek bleek tegengesteld aan dat waarover Nicholson rapporteert. Er bleek weliswaar een scherpe stijging van het aantal korte verzuimen, maar een daling van de iets langere. Het totaal aantal verzuimde dagen daalde daardoor met 15%. Nicholson konkludeert op grond van deze onderzoeken dat er reden is ernstig te twijfelen aan het nut van medische controle als belangrijkste faktor in de beïnvloeding van verzuim, evenals Kearns (1973), een praktizerend bedrijfsarts, die ook van mening is dat medische controle van kort verzuim nauwelijks van invloed is op het nivo van de verzuimen.

Samenvattend kan worden gekonkludeerd:

1. Beloningssystemen voor 'goede aanwezigheid' hebben een beperkte invloed. Het terugdringen van de frekwentie van de korte verzuimen gaat waarschijnlijk samen met een relatieve stijging van de langere verzuimduren. Alhoewel de totale storing in het produktieproces daardoor afneemt, kan de vraag gesteld worden of het voorbijgaan aan de oorzaken in de werksituatie op de lange termijn de spanningen vergroot.
2. Verzuimbeïnvloedingsprogramma's die niet in samenwerking met de betrokken werknemers worden opgezet hebben een negatief effect door het ontbreken van noodzakelijke achtergrondinformatie.

3.2 Begeleiding van zieken

Dijkstra (1974) konstateerde in een onderzoek bij 56 sociale werkplaatsen dat in bedrijven met relatief veel interne ziektekontakten, dat wil zeggen de kontakten tussen werkmeester, personeelfunktionaris, bedrijfsarts en directeur onderling over zieke werknemers, verhoudingsgewijs weinig ziekmeldingen werden gekonstateerd. Een verhoudingsgewijs korte ziekteduur en een laag ziektepercentage werden aangetroffen in bedrijven waarin directeur, personeelfunktionaris en bedrijfsarts relatief veel kontakten opnemen met het huiselijk milieu van de zieke werknemer. Ten aanzien van externe ziektekontakten met deskundigen als specialist, huisarts, maatschappelijk werker buiten het bedrijf, werd een relatief hoog aantal ziekmeldingen en ziektepercentage en een zeer lange ziekteduur gevonden. Hij konkludeert dat een aktieve op de persoon

gerichte en niet-politionele aandacht voor de zieke werknemer leidt tot een lage ziektefrekwentie en een korte verzuimduur.

3.3 Begeleiding in de werksituatie

De effectiviteit van preventieve activiteiten, dat wil zeggen in voorkómen van problemen of probleemsituaties die tot uiting kunnen komen in onder andere ziekteverzuim, is onderzocht door Ross, Powles & Winslow (1969) bij een groep van 117 werknemers die vergeleken werden met een kontrolegroep. Het begeleidingssysteem bestond uit een klinisch psychiater en een psychiatrisch maatschappelijk werker. Dit team werd echter in de loop van het experiment uitgebreid met andere konsultatiegevers. Veranderingen in ziekteverzuim werden niet gevonden. Het aantal ongevallen bleek wel een neiging tot daling te vertonen. Wel bleek het effect groter voor die groepen werknemers die niet op basis van vooraf opgestelde screeningscriteria werden samengesteld, maar in samenwerking met bedrijfsartsen en personeelfunktionarissen werden geselecteerd. De kosten van de screenings-, diagnostische en adviserende activiteiten bedroegen echter een veelvoud van de besparingen aan ziekteverzuim voor het bedrijf. Deze konklusies zouden erop kunnen wijzen dat de werksituatie als geheel (dus ook de technisch-organisatorische kant) in de veranderingen betrokken moet worden. Individuele psychische begeleiding, ook al is deze professioneel georganiseerd, blijft weinig effectief, althans op de manier waarop het hier gebeurde.

4 . UITWERKING VAN DE PROBLEEMSTELLING

In dit hoofdstuk zullen de bedrijfskenmerken besproken worden die verschillen in ziekteduur tussen bedrijven zouden kunnen verklaren. De bedrijfskenmerken zijn op grond van de in vorige hoofdstukken gevolgde redeneringen gesplitst in:

1. kenmerken van het verzuimbeleid en factoren die hierop van invloed zouden kunnen zijn;
2. kenmerken van de werksituatie.

4.1 Beïnvloeding van de verzuimduur

Philipsen (1969) noemt als doelstellingen voor een effectief op de duur van de verzuimen gericht beleid een drietal punten:

- a) beïnvloeding van de medische gebeurtenissen met betrekking tot de herstel melding;
- b) beïnvloeding van het ziektegedrag van de individuele werknemer met een ernstige aandoening;
- c) inperking van de afwezigheidsgelegenheid, die echter niet tegelijk door een politioneel karakter de objektieve afwezigheidsnoodzaak vergroot.

Ten aanzien van deze doelstellingen zouden de volgende procedures gevolgd kunnen worden (p. 80):

ad a: Het regelmatig kontakt onderhouden door bedrijfsfunktionarissen, in het bijzonder de bedrijfsarts, met de behandelend geneesheer, waarbij men de mogelijke datum van werkhervatting bespreekt en aandacht schenkt aan voorlopige tewerkstelling voor bijvoorbeeld halve dagen in een aangepaste functie.

Regelmatig overleg, bijvoorbeeld in een speciale kommissie, tussen personeelchef, bedrijfsarts en een vertegenwoordiger van de bedrijfsleiding over de mogelijkheid van plaatsing.

ad b: Het actief en gericht kontakt houden met de patient, om nadruk te leggen op mogelijkheden van werkhervatting en hem te helpen zijn weg te vinden in de gezondheidszorg.

ad c: Bij de controle van de minder ernstige aandoeningen zoeken naar optimale tijdstippen voor kontakt met de patient.

Selektie, keuring of periodiek geneeskundig onderzoek, gericht op

de ontdekking van objektieve syndromen en van individuele subjektieve factoren die bij de ziekte duurverlengend kunnen werken. Begeleiding en niet controle is het hoofdkenmerk van een effectief beleid gericht op de ziekteduur, aldus Philipsen. Hij onderscheidt op dit punt twee polen die hij naar analogie van de indeling van McGregor (1960) personeelbeleid x en personeelbeleid y noemt. In het eerste geval gaat men ervan uit dat 'de' werknemers een geringe motivatie hebben om de ziekteduur zo mogelijk te bekorten. Zonder actieve interventie van de bedrijfsleiding zouden werknemers passief blijven. Zij dienen daarom te worden overtuigd, beloond, gestraft, gecontroleerd - hun activiteiten moeten geleid worden (McGregor). Aan personeelbeleid y ligt een andere mensvisie ten grondslag. Mensen zijn niet van nature passief en terughoudend ten aanzien van de eisen die de organisatie stelt. Zij zijn zo geworden op grond van hun ervaringen in organisaties. Motivatie, de mogelijkheid tot ontwikkeling, de capaciteit voor het dragen van verantwoordelijkheid, de bereidheid het eigen gedrag te richten overeenkomstig de doelstellingen van de organisatie zijn in alle mensen aanwezig. De verantwoordelijkheid van de bedrijfsleiding bestaat uit het creëren van voorwaarden waardoor mensen hun mogelijkheden herkennen en kunnen ontwikkelen. Het eerste type personeelbeleid wordt vaak omschreven als 'management by control', het laatste type als 'management by objectives'. Een effectief verzuimbeleid kan daarom niet los gezien worden van de houding ten aanzien van de motivatie bij de - zieke - werknemer. Begeleiding zal alleen effectief zijn wanneer deze niet op 'management by control' ofwel 'personeelbeleid type x' gebaseerd is.

Naast de mate van activiteiten en de houding ten aanzien van het verantwoordelijkheidsgevoel van de werknemer, tezamen met het verzuimbeleid, zijn bepaalde organisatorische regelingen eveneens direkt van invloed op de ziekteduur. Het feit of een bedrijf wel of niet beschikt over adequate bedrijfsgeneeskundige zorg, bijvoorbeeld door aansluiting bij een gemeenschappelijke bedrijfsgeneeskundige dienst, zal samenhangen met de wijze waarop naar vervroegde werkhervatting wordt gezocht. Daarbij komt dat aansluiting bij een bedrijfsgeneeskundige dienst al een medische keuring bij de selectie veronderstelt waardoor bepaalde risikofactoren van tevoren vastgesteld en maatregelen genomen kunnen worden. Gezondheidsproblemen alsook begeleiding bij ziekte worden dan in de relatie tussen werknemer en het bedrijf betrokken. Een andere hier rele-

vante regeling is de wijze waarop de controle in het kader van de ziektewet wordt uitgevoerd. Wanneer deze controle hetzij voor de eerste periode, hetzij voor de gehele ziekteperiode door het bedrijf wordt uitgevoerd in plaats van de bedrijfsvereniging, impliceert dit dat al vanaf de eerste ziektedag het bedrijf zelf een speciale relatie met de zieke werknemer gaat ontwikkelen. De wijze waarop deze relatie zal ontwikkelen zal mede bepalen in hoeverre de zieke werknemer hulp bij de werkhervatting zal aanvaarden.

De mate waarin binnen een bedrijf aandacht besteed wordt aan duurverkorting zal echter ook worden bepaald door de mate waarin lang verzuim leidt tot storing in het produktieproces of op een andere wijze, bijvoorbeeld financieel, nadelig is voor het bedrijf. Verwacht mag worden dat in een periode waarin sprake is van onderbezetting in de produktiesector lang verzuim als zeer storend voor een goede voortgang van het produktieproces zal worden gezien. Het financiële aspekt zal van belang zijn wanneer een bedrijf in het kader van de ziektewet als verzekeringsvorm afdelingskas of eigen risico-drager heeft gekozen. Naarmate het nadeel voor het bedrijf groter is mag worden verondersteld dat dit leidt tot meer aandacht voor het langere verzuim, hetgeen tot uiting zou kunnen komen in meer begeleidende activiteiten ten aanzien van zieken, en meer kennis bij de werknemers over de nadelige konsekwenties van lang verzuim voor het bedrijf.

Een laatste groep factoren die van invloed zijn op de ontwikkeling en de effectiviteit van het verzuimbeleid omvat kenmerken van het personeelbeleid als geheel. Een effectief verzuimbeleid veronderstelt een evenredig ontwikkeld personeelbeleid ten aanzien van werving, selectie, opleiding, beoordeling en reglementering van de werksituatie. Een goed ontwikkeld beleid van bedrijfsarts, personeelchef, produktieleider en afdelingschefs ten aanzien van verzuim zonder een gelijkwaardig ontwikkeld personeelbeleid in het algemeen kan niet effectief zijn wanneer een gemeenschappelijke noemer voor het gehele personeelbeleid ontbreekt.

Het voorgaande leidt tot het formuleren van vier verwachtingen:

1. Naarmate het verzuimbeleid beter ontwikkeld is zal duurverkorting vaker optreden.
2. Door de aanwezigheid van medisch-organisatorische regelingen zoals aansluiting bij een gemeenschappelijke bedrijfsgeneeskundige

dienst en uitvoering van controle in het kader van de ziektewet door het bedrijf, zal duurverkorting vaker optreden.

3. Naarmate lang verzuim nadeliger is voor het bedrijf zal duurverkorting vaker optreden.
4. Naarmate het personeelbeleid in zijn geheel beter ontwikkeld is zal duurverkorting vaker optreden.

4 .1.1 De mate van ontwikkeling van het verzuimbeleid

Hierbij behoren de volgende indicatoren:

1. de aanwezigheid van een regelmatig gemeenschappelijk intern overleg tussen personeelszaken, bedrijfsleiding en (eventueel) bedrijfsarts over problemen op het gebied van ziekteverzuim;
2. de mate van interne activiteiten van de afdeling personeelszaken op het gebied van verzuim (kontakten met produktiewerkers, bedrijfsleiding en afdelingschefs);
3. de mate van externe activiteiten van de afdeling personeelszaken op het gebied van verzuim (kontakten met de verzekeringsdeskundige en de behandelend arts van zieke werknemers);
4. de mate van interne activiteiten van de bedrijfsleiding op het gebied van verzuim (kontakten over verzuim tussen produktieleiding en produktiewerkers, kontakten over verzuim tussen afdelingschefs en produktiewerkers en kontakten over verzuim met de afdeling personeelszaken en met de afdelingschefs);
5. de combinatie van 2 en 4;
6. de mate van interne activiteiten van de bedrijfsarts op het gebied van verzuim (kontakten met zieke werknemers, de afdeling personeelszaken, bedrijfsleiding, afdelingschefs en produktiewerkers naar aanleiding van hun verzuim);
7. de mate van externe activiteiten van de bedrijfsarts op het gebied van verzuim (kontakten met verzekeringsdeskundige en behandelend geneesheer);
8. opvattingen over 'de werkende mens' (Schouten, 1974):
 - a) van de personeelfunktionaris,
 - b) van de produktieleider;
9. opvattingen over de organisatie van de arbeid (Schouten, 1974):
 - a) van de personeelfunktionaris,
 - b) van de bedrijfsleider.

4.1.2 Medisch-organisatorische regelingen in het bedrijf

Hieronder wordt in dit onderzoek verstaan:

1. aansluiting bij een gemeenschappelijke bedrijfsgeneeskundige dienst;
2. door het bedrijf uitgevoerde controle in het kader van de ziekte-wet.

4.1.3 Mate waarin lang verzuim nadelig is voor het bedrijf

De volgende indicatoren zijn hierbij opgenomen:

1. storing in de produktie door een langdurig verzuim;
2. onderbezetting in de produktie;
3. verzekeringsvorm in het kader van de ziektewet.

4.1.4 Mate van ontwikkeling van het personeelbeleid

De indicatoren zijn de volgende:

1. relatieve capaciteit van de afdeling personeelszaken;
2. relatieve capaciteit en relatief opleidingsnivo van de afdeling personeelszaken;
3. ondersteuning door concern op het gebied van personeelbeleid;
4. ontwikkeling van het wervings-, selectie-, opleidings- en beoordelingsbeleid;
5. mate van reglementering van de werksituatie.

4.2 Werksituatie en verzuimduur

Over de relatie tussen kenmerken van de werksituatie en de duur van ziektegevallen is weinig bekend. Alleen het onderzoek van Dijkstra (1974) toont aan dat er een - weliswaar vrij zwakke - relatie bestaat tussen het vóórkomen van stabiele werkgroeprelaties, sociaal leiderschap en de gemiddelde duur van ziektegevallen. De betekenis van dit resultaat wordt echter beperkt door het feit dat in dat onderzoek uitsluitend sociale werkplaatsen zijn opgenomen, waardoor juist op het punt van de relatie tussen de werknemer en de organisatie, generalisatie van de bevindingen naar andere organisaties twijfelachtig is.

Op basis van de argumentatie in hoofdstuk 3 hebben wij evenwel de verwachting uitgesproken dat kenmerken van de werksituatie in het algemeen van invloed zullen zijn op de duur van een ziektegeval, mits de verzuim-

gegevens op een bepaalde wijze gekwantificeerd worden. Voor de keuze van de factoren is dan ook aansluiting gezocht bij het onderzoek van Philipsen (1969).

Hij onderscheidt vier groepen factoren die de binding aan de werksituatie zullen bepalen:

1. de kans op stabiele werkverhoudingen;
2. de kans op taak-intrinsieke arbeidssatisfactie;
3. de kans op werkbezwaren;
4. de kans op sociale binding.

Van de drie indicatoren voor stabiele werkverhoudingen - technologische gebondenheid, geringe arbeidsintensiteit en 'rust' van het productieproces - blijkt echter alleen de eerste, de routinisering van het arbeidsproces een samenhang met het aantal ziekmeldingen te vertonen.

Mede gelet op het feit dat de mate van routinisering van het arbeidsproces daarom beter als indikator voor de kans op taak-intrinsieke arbeidssatisfactie kan worden gekozen, zal in ons onderzoek de stabiliteit van de werkverhoudingen als onderdeel van de kans op sociale binding worden opgenomen. Dit leidt tot drie groepen factoren:

1. de kans op sociale binding;
2. de kans op taak-intrinsieke arbeidssatisfactie;
3. de kans op werkbezwaren.

Wat betreft de kans op sociale binding aan de werksituatie kan worden gesteld dat de betekenis van de werkrelaties voor de verhouding van de werknemer ten opzichte van de organisatie met de ontdekking van de informele werkgroep door Elton Mayo (1933) afdoende is aangetoond.

Onderzoek naar de relaties tussen de grootte van de werkgroep en gedrag dat als verbreking van de arbeidsrelatie kan worden beschouwd (verloop en verzuim) heeft het belang van de grootte van de werkgroep ten opzichte van deze gedragingen aangetoond (Kerr, Koppelman & Sullivan, 1951; Baumgartel & Sobol, 1959; Hewitt & Parfit, 1953; Metzner & Mann, 1953; Revans, 1958). Kleine werkgroepen vergroten de kans op bevredigende werkrelaties die van belang zijn voor de werknemer om in het systeem te blijven. Grote werkgroepen blijken bovendien gekenmerkt te worden door een relatief sterkere mate van taakverdeling en een meer formele vorm van kommunikatie tussen de leden van de groep.

Alhoewel in het algemeen kan worden gesproken van een bij iedere werknemer aanwezige behoefte aan bevredigende werkrelaties dient toch ook

rekening gehouden te worden met verschillen tussen individuen in de mate waarin persoonlijke werkrelaties op prijs worden gesteld. In hoeverre dit echter mede een reactie is op verkregen ervaring is echter onbekend.

De volgende bedrijfskenmerken zullen daarom opgenomen worden als indicator voor de kans op sociale binding:

1. een grote mate van stabiliteit van werkrelaties;
2. het werken in groepsverband; en
3. een gering verloop.

De relatie tussen arbeidssatisfactie en verzuim en/of verloop is onderwerp van veel onderzoek geweest. De veronderstelling dat de mate van taakroutinisering rechtstreeks zou samenhangen met verzuim en verloop bleek echter een te eenvoudige verklaring voor een in feite complexe relatie. Hulin & Blood (1968) wezen erop dat er grote verschillen in arbeidsmotivatie bestaan, hetgeen het ontbreken van verbanden tussen taakroutinisering en verloop zou kunnen verklaren (zie bijv. Kilbridge, 1961). Toch konkluderen Porter & Steers (1973) op grond van hun literatuuroverzicht dat het onderzoek wel degelijk in de richting wijst van een positieve relatie tussen de mate van taakroutinisering en verzuim c.q. verloop. Ten aanzien van de duur van het verzuim betekent dit dat verwacht mag worden dat routinematige werkzaamheden nauwelijks tot relatieve duurverkortung van ziektegevallen zullen bijdragen en wellicht zelfs duurverlengend zullen kunnen werken. Werkzaamheden die afwisselend zijn, meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid vereisen, geven in een periode van langdurige ziekte meer aanleiding om het tijdstip van de werkhervatting te vervroegen.

De belangrijke rol van individuele verschillen in behoefte aan taken die afwisselend zijn, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid vereisen - en niet te vergeten: het verschil in de aard van de aandoeningen - beperkt de waarde van onderzoek op organisatienivo. Toch kan slechts op dit nivo de aanwezigheid van duurverlengende bedrijfskenmerken worden aangetoond. Er zal dan echter wel rekening gehouden dienen te worden met versluierde resultaten. Wanneer, volgens Hulin & Blood en ook volgens Hackman & Lawler (1971), alleen werknemers met sterke 'higher order needs' meer verzuimen bij routinematige taken dan werknemers die deze behoefte in minder sterke mate bezitten, zal het verschil tussen wel of

niet routinematige taken met betrekking tot het verzuim slechts een tendens kunnen zijn. Deze beperking zal bij de interpretatie van de resultaten betrokken moeten worden.

Bedrijfskenmerken die de mogelijkheden tot taak-intrinsieke arbeidssatisfactie kunnen indiceren zijn: de mate waarin de technologie het sociale systeem bepaalt, het gemiddeld opleidingsnivo van de produktiewerkers, de mate van taakverdeling en de mate van ontwikkeling van werkoverleg.

De kans op werkbezwaren zal evenals in het onderzoek van Philipsen worden geïndiceerd door het percentage werknemers dat in ploegendienst werkt en de mate waarin er sprake is van fysiek hinderlijke werkomstandigheden.

Resumerend zijn de verwachtingen met betrekking tot de relatie tussen de kenmerken van de werksituatie en het optreden van duurverkorting:

1. naarmate er meer mogelijkheden tot sociale binding zijn zal duurverkorting vaker optreden;
2. naarmate er meer mogelijkheden tot taak-intrinsieke arbeidssatisfactie is zal duurverkorting vaker optreden;
3. naarmate er minder werkbezwaren zijn zal duurverkorting vaker optreden.

4 .2.1 Mogelijkheden tot sociale binding

Hierbij zijn de volgende bedrijfskenmerken opgenomen:

1. mate van stabiliteit van werkrelaties;
2. het percentage produktiewerkers dat in groepsverband werkt;
3. het percentage verloop.

4 .2.2 Mogelijkheden tot taak-intrinsieke arbeidssatisfactie

Hierbij zijn de volgende bedrijfskenmerken opgenomen:

1. mate waarin de technologie het sociale systeem bepaalt;
2. gemiddeld opleidingsnivo van de werknemers in de produktiesektor;
3. mate van taakverdeling;
4. mate van ontwikkeling van werkoverleg.

4.2.3 Werkbezwaren

1. fysiek hinderlijke werkomstandigheden;
2. het percentage produktiewerkers in ploegendienst.

5 . KWANTIFICERING VAN VERZUIM WEGENS ZIEKTE

De literatuur waarin verslag gedaan wordt van onderzoek naar de oorzaken van verzuim wegens ziekte wordt gekenmerkt door een veelheid van indices voor verzuim. De belangrijkste zijn:

- het totaal aantal verzuimde dagen ten opzichte van het totaal aantal dagen binnen een bepaalde periode;
- het totaal aantal verzuimen binnen een bepaalde periode;
- de gemiddelde duur van alle verzuimen binnen een bepaalde periode.

Minder bekend zijn: het aantal één-dagsverzuimen, de 'worst-day index' (de dag van de week waarop steeds het hoogste aantal afwezigen geregistreerd kan worden) en de 'blue monday index' (het aantal afwezigen op maandag minus het aantal afwezigen op vrijdag). De laatste twee indices kunnen uitsluitend op groepsnivo vastgesteld worden, de eerder genoemde zowel op individueel als op groepsnivo.

Nog afgezien van het feit dat het analyse-nivo van een onderzoek naar oorzaken van verzuim wegens ziekte bepalend is voor de wijze van kwantificering van verzuimgedrag, ligt het belangrijkste probleem bij de kwantificering in feite in de aard van de informatie. Verzuimgedrag is een typisch voorbeeld van 'twee-traps'-informatie: een verzuim kan wel of niet vóórkomen en, indien het zich heeft voorgedaan, variëren van 1 tot 365 dagen (althans onder de huidige sociale wetten).

Een van de weinigen die dit probleem genuanceerd benaderd heeft is Hilde Behrend (1974). Zij toonde aan dat een bepaalde verzuimfrekwentie slechts een betrekkelijke voorspelling van het totaal aantal verzuimde dagen inhield. Vooral in de hogere frekwenties is er sprake van een zwakke relatie (zie tabel 5.1).

De belangrijkste konklusie die op basis van deze gegevens getrokken kan worden is, dat het verzuimgedrag maar ten dele door hetzij de verzuimfrekwentie, hetzij door het aantal verzuimde dagen getypeerd wordt. Combinatie van beide indices komt het meest tegemoet aan de variantie in de gegevens. Onderzoeken waarbij aan de twee-dimensionale aard van de gegevens is voorbijgegaan of waarin de twee dimensies als onafhankelijke indices zijn opgenomen zijn ook vatbaar voor de kritiek dat de resultaten door de wijze van kwantificering van verzuimgedrag kunnen zijn beïnvloed. Voorbeelden hiervan zijn de onderzoeken van Gadourek, Philip-

sen en Schouten, waarvan de eerste twee als baanbrekend kunnen worden aangemerkt.

Tabel 5.1 Vergelijking van twee indices voor afwezigheid wegens ziekte met betrekking tot het verzuim gedurende één jaar van 762 mannelijke werknemers in de produktiesektor van een machinefabriek. Percentages en werkelijke aantallen werknemers

indeling naar verzuim- frekwentie	indeling naar aantal verzuimde dagen				totaal
	0 - 2	2 - 8	9 - 22	> 23	
0 - 2	72,6 (191)	13,3 (35)	7,2 (19)	6,9 (18)	100% (263)
3 - 4	0,0 (0)	53,2 (91)	25,7 (44)	21,1 (36)	100% (171)
5 - 6	0,0 (0)	43,0 (52)	34,7 (42)	22,3 (27)	100% (121)
> 7	0,0 (0)	8,2 (17)	37,7 (78)	54,1 (112)	100% (207)
totaal	25,1 (191)	25,6 (195)	24,0 (183)	25,5 (193)	100% (762)

(Gebaseerd op gegevens vermeld in Behrend, 1974)

In 1965 publiceerde Gadourek de resultaten van ingenieus opgezet onderzoek naar oorzaken van verschillen in de frekwentie van afwezigheid wegens ziekte tussen 107 groepen werknemers (totaal 2209 werknemers) in 21 bedrijven. De vragenlijst die aan de werknemers werd voorgelegd had onder meer betrekking op de houding ten aanzien van het bedrijf, de afdeling, de kollega's, de chef, het werk en de werkomstandigheden, ziekte, verzuim, medische voorzieningen en de eigen gezondheid. De vergelijking tussen de werkgroepen leverde vrijwel geen statistisch betrouwbare resultaten op die aanwijzingen zouden kunnen verschaffen omtrent de mogelijke oorzaken van ziekteverzuimverschillen tussen groepen werknemers uit verschillende bedrijven, aldus Lammers (1966) in een besprekingsartikel van het onderzoek van Gadourek.

Bij de verschillende redenen die Lammers aanvoert om de uitkomsten van het onderzoek met enig voorbehoud te bezien, noemt hij ook de beperktheid van de index frekwentie van het verzuim. Wanneer ook de gemiddelde duur van het verzuim in de analyse betrokken was, zouden de resultaten mogelijk sterker zijn geweest.

Het onderzoek van Philipsen (1969) bevatte beide aspecten van het verzuimgedrag: frekwentie en duur. Omdat in dit onderzoek het bedrijf (n = 83) als analysenivo was gekozen, werd ieder bedrijf gekenmerkt door een

bepaalde verzuimfrekwentie per werknemer en een bepaalde gemiddelde duur per ziektegeval. De kans dat door deze wijze van kwantificering kenmerken van de werksituatie, in het onderzoek opgenomen als bedrijfskenmerk, ten onrechte minder duidelijk of in het geheel niet samenhangen met het duuraspekt, terwijl er wel samenhangen konden worden aangetoond met het frekwentie-aspekt van het ziekteverzuim, is in het voorgaande reeds beargumenteerd.

Een tweede probleem is eveneens gekoppeld aan het onafhankelijk opnemen van het frekwentie- en het duuraspekt. Het controleren van de samenhangen tussen bedrijfskenmerken en één van de verzuimindices voor de andere verzuimindex door partialisering, leidt in beide gevallen tot weinig inzichtelijke berekeningen (de gemiddelde duur bestaat immers uit het totaal aantal verzuimde dagen gedeeld door de totale verzuimfrekwentie).

Een voorbeeld van een onderzoek op bedrijfsniveau waarbij als verzuimindex het totale aantal verzuimde dagen is genomen, is dat van Schouten (1974) bij 71 bedrijven. Het is niet duidelijk welke invloed deze index op het ontstaan of het niet ontstaan van samenhangen zou kunnen hebben gehad. Het verzuimpercentage is immers een combinatie van zowel het frekwentie- als het duuraspekt. Wel kan met enige zekerheid gekonstateerd worden dat de resultaten niet gemakkelijk toepasbaar zijn voor zover het om ziekteverzuim gaat. De beleidskonsekwenties uit verbanden met het totaal aantal dagen per bedrijf per 100 of 1000 werknemers zijn verre van gemakkelijk op te maken.

Deze overwegingen hebben er in dit onderzoek toe geleid dat het verzuimgedrag volgens twee dimensies is geregistreerd. Gekozen is voor het aantal verzuimgevallen in vijf duurklassen, te weten: 1 - 3 dagen, 4 - 14 dagen, 15 - 42 dagen, 43 - 91 dagen en 92 - 365 dagen. Deze klassen sluiten zowel aan bij het door Philipsen beschreven model ten aanzien van de mate van beslissingsvrijheid aan het begin (ziekmelding) alswel aan het eind (herstelmelding of datum van werkhervatting) van een verzuimgeval. Omdat de gemiddelde duur van alle ziektegevallen nogal bepaald wordt door toevalligheden in de frekwentie van de lange verzuimgevallen is er gezocht naar een wijze van berekening van de gemiddelde duur waarbij deze toevalligheden minder zwaar wegen. Door het invoeren van een score voor iedere duurklasse is hieraan tegemoetgekomen. Een beperking is evenwel dat het optreden van duurverkortingen minder goed gesignaleerd

kan worden. Het valt daarom te verwachten dat de relaties tussen bedrijfskenmerken en de gemiddelde duur over het algemeen wat laag zullen uitvallen.

Een regelmatig terugkerend probleem is de betekenis van verzuimgegevens per bedrijf of per groep. De individuele variatie in verzuimgedrag is zo groot (zie tabel 5.2) dat het optellen van al deze verzuimen over een bepaalde groep of een aggregaat van werknemers, teneinde vergelijkingen te maken met andere groepen of aggregaten, aanvechtbaar lijkt.

Tabel 5.2 Aantal verzuimen en totaal aantal verzuimde dagen per werknemer (werkelijke aantallen en percentages). Gegevens van 762 mannelijke werknemers in de productiesector van een machinefabriek over de periode van één jaar

aantal verzuimen	aantal werknemers	%	aantal verzuimde werkdagen	aantal werknemers	%
0 - 1	160	21,0	0 - 1	126	16,5
2 - 3	191	25,1	2 - 3	103	13,6
4 - 5	154	20,2	4 - 5	68	8,9
6 - 7	91	11,9	6 - 7	63	8,3
8 - 9	72	9,4	8 - 9	41	5,4
10 - 11	43	5,7	10 - 11	28	3,7
12 - 13	21	2,8	12 - 13	35	4,6
14 - 24	30	3,9	14 - 15	30	3,8
-----			16 - 17	17	2,2
totaal	762	100%	18 - 19	29	3,9
			20 - 21	20	2,6
			22 - 164	202	26,5

			totaal	762	100%

(Ontleend aan Behrend, 1974)

Op zijn minst zou een koëfficiënt voor de spreiding van de frekwentie van de verzuimen over de werknemers van een bedrijf of groepen gewenst zijn.

Vooruitlopend op de resultaten van een voor dit doel uitgevoerde secundaire analyse - waarvan de resultaten op dit moment nog niet volledig bekend zijn, maar tot nu toe niet strijdig met de veronderstellingen

die gehanteerd worden bij een analyse op bedrijfsnivo - kan er toch een aantal argumenten voor de zinvolheid van de kwantificering van verzuimgegevens op bedrijfsnivo worden aangevoerd.

Allereerst is dit de argumentatie van Philipsen in zijn artikel getiteld: 'De voorwaardelijkheid van onvoorwaardelijke uitspraken' (1970). Hierbij gaat hij in op de afwezigheid van overtuigende verbanden tussen individuele arbeidssatisfactie en ziekteverzuim bij veel onderzoek dat op dit gebied verricht is (zie onder andere het overzichtsartikel van Porter & Steers, 1973), terwijl het onderzoek op bedrijfsnivo vaak wel tot redelijke verbanden kon komen. Bepalend is dat ziekteverzuim gebonden is aan de voorwaarde dat er zich een gezondheidsstoornis heeft voorgedaan (althans in het algemeen) en gegeven het feit dat er tussen individuen grote verschillen in gezondheid bestaan, worden verbanden op individueel nivo versluierd. 'Randomisering' van deze verschillen over groepen individuen is daarom noodzakelijk. Met andere woorden: analyse op bedrijfsnivo maakt vergelijking tussen groepen werknemers met een gemiddelde gezondheidstoestand mogelijk, doordat er op groepsnivo geen opvallende verschillen in ziekte-aanbod (gezondheidsstoornissen) waarschijnlijk zijn. De invloed van bedrijfsgebonden factoren kan dan pas zichtbaar worden.

Eenzelfde argumentatie kan gehanteerd worden met betrekking tot de individuele verschillen in arbeidsmotivatie en de relatie daarvan tot verzuimgedrag zoals al hiervoor besproken is. Wood (1974) konstateerde dat slechts voor werknemers die taak-extrinsiek gemotiveerd waren een samenhang bestond tussen de wijze van functioneren zoals beoordeeld door de leiding en het verzuimgedrag, terwijl voor werknemers met een taak-intrinsieke arbeidsmotivatie dit verband afwezig bleek. Deze konstatering is in overeenstemming met het door Katz & Kahn ontwikkelde theoretische kader waarin verzuimgedrag als een van de mogelijke gedragsalternatieven wordt gezien, naast verloop en andere meer creatieve reaktievormen op problemen in de werksituatie. Analyse op bedrijfsnivo betekent in dit verband dat individuele verschillen in arbeidsmotivatie eveneens 'gerandomiseerd' zijn, waardoor vergelijkingen tussen groepen werknemers met globaal vergelijkbare werkzaamheden mogelijk worden om de invloed van bedrijfsgebonden factoren op het verzuim zichtbaar te maken.

Een laatste argument is van kwantitatieve aard. Verzuimen die langer

duren dan 14 dagen zijn relatief zeldzaam: in de praktijk vormen deze verzuimen ongeveer een kwart tot een derde van alle verzuimgevallen. Wanneer bedrijfsgebonden factoren verondersteld worden werkzaam te zijn, is analyse op bedrijfsnivo al noodzakelijk. Bovendien is ook hier 'randomisering' van individuele verschillen in arbeidsmotivatie eveneens noodzakelijk omdat slechts sommigen met duurverlenging op problemen in de arbeidssituatie zullen reageren, anderen daarentegen niet, op grond van een andere houding ten aanzien van hun werk. Theoretisch zijn hier zelfs twee tegengestelde krachten te veronderstellen, een duurverlengende (taak-extrinsieke arbeidsmotivatie gekombineerd met problemen in de werksituatie) en een duurverkortende (taak-intrinsieke arbeidsmotivatie, wel of niet gekombineerd met problemen in de arbeidssituatie).

Rekapitulerend is de wijze van kwantificering van de verzuimgegevens als volgt geschied:

1. per bedrijf (teneinde de vergelijkbaarheid tussen de bedrijven optimaal te maken is alleen het verzuim van de mannelijke produktiewerkers genomen);
2. per duurklasse;
3. tevens zijn de verzuimgevallen per leeftijdsklasse ingedeeld.

Schematisch ziet het er aldus uit:

Frekwentie van verzuimgevallen per duur- (kalenderdagen) en leeftijdsklasse

leeftijds- klasse	verzuimduurklasse					
	1-3 dagen	4-14 dagen	15-42 dagen	43-91 dagen	92-365 dagen	totaal
15 - 24						
25 - 34						
35 - 44						
45 - 54						
55 - 65						
totaal						

6. UITVOERING VAN HET ONDERZOEK

6.1 De selectie van de bedrijven

Het onderzoek naar bedrijfskenmerken die verschillen in de gemiddelde verzuimduur tussen bedrijven zouden kunnen verklaren is uitgevoerd in de periode april tot september 1975, bij 39 bedrijven met een overwegend fabrieksmatig produktieproces. Deze bedrijven maken deel uit van de 54 bedrijven die om medewerking aan dit onderzoek werden verzocht. De redenen dat in 15 gevallen het onderzoek niet kon doorgaan zijn de volgende:

-	het bedrijf bestaat uit verschillende kleine vestigingen	1
-	sluiting van het bedrijf dreigt	2
-	te weinig vaste werknemers in de produktiesektor (< 100)	1
-	reorganisatie en / of inkrimping van personeel	6
-	betrokken bij ander organisatie-onderzoek	3
-	het bedrijf bestaat uit twee totaal verschillende fabrieken	1
-	zonder opgaaf van redenen	1
		<hr/>
		15

De keuze van de 54 bedrijven was gebaseerd op de resultaten van een in 1974 gehouden postenquête bij die bedrijven die in die periode deelnamen aan hetzij de NIPG/TNO ziekteverzuimstatistiek, hetzij aan de statistiek van het Aktieprogramma Ziekteverzuim. Op basis van deze enquête en aan de hand van een aantal praktische criteria (bedrijfsgrootte tussen 150 en 1000 werknemers, minstens 100 mannelijke werknemers in de produktiesektor, alleen bedrijven met een overwegend fabrieksmatig produktieproces) werd een groep van 114 potentieel te benaderen bedrijven samengesteld.

Om voldoende spreiding in de bezetting van de personeelfunctie te garanderen vond de selectie van de bedrijven plaats aan de hand van cellen van bijgaande tabel 6.1.

De 39 bedrijven waarbij gegevens verzameld werden variëren in totale personeelssterkte tussen 150 en 980 werknemers en wat betreft de mannelijke werknemers in de produktiesektor tussen 100 en 570 werknemers.

Tabel 6.1 De in het onderzoek betrokken bedrijven naar totale bedrijfsgrootte en bezetting van de personeelfunctie
(a: bedrijven geselecteerd aan de hand van de postenquête; b: bedrijven die om medewerking zijn verzocht)

bezetting van de personeelfunctie								
totale bedrijfs- grootte	personeels- werk is neventaak	één full-time personeel- funktionaris	twee full-time personeelfunk- tionarissen	drie full-time personeelfunk- tionarissen	vier full-time personeelfunk- tionarissen	vijf full-time personeelfunk- tionarissen	zes of meer personeel- funktionarissen	totaal
100 - 200 werknemers ¹⁾	6 ^{a)} 4 ^{b)}	12 4	4 4					22 12
200 - 400 werknemers ²⁾	3 3	13 3	13 3	4 2	2 1	1 1		36 13
400 - 700 werknemers ³⁾		4 3	8 4	11 5	4 2	3 1	3 1	33 16
700 - 1000 werknemers ⁴⁾		1	3 3	5 4	8 3	4 2	2 1	23 13
totaal	9 7	30 10	28 14	20 11	14 6	8 4	5 2	114 54

- 1) gespreid tussen 150 en 200 werknemers
 2) gespreid tussen 250 en 350 werknemers
 3) gespreid tussen 475 en 625 werknemers
 4) gespreid tussen 750 en 950 werknemers
- a) totaal aantal bedrijven in deze cel beschikbaar
 b) aantal getrokken bedrijven

6.2 De verzameling van gegevens

De verzameling van de gegevens vond plaats bij verschillende functionarissen van het bedrijf: het hoofd (in sommige gevallen de daarop volgende personeelfunctionaris) van de afdeling personeelszaken, de produktieleider en de bedrijfsarts.

Voor de verzameling van de ziekteverzuimgegevens over de periode 1-1-'74 tot 1-1-'75 kon in 12 gevallen gebruik gemaakt worden van de gegevens zoals die door het Aktieprogramma Ziekteverzuim waren geregistreerd. In bijna alle overige bedrijven moesten de verzuimgegevens veelal op zeer arbeidsintensieve wijze door de interviewers zelf worden overgenomen. Slechts enkele bedrijven waren in staat de gewenste gegevens zonder speciale werkzaamheden te produceren.

6.3 Verstorende invloeden

De economische recessie die in 1975 bij 17 van de 39 bedrijven tot enige vorm van werktijdverkorting leidde bleek ten aanzien van verzuimgegevens over de periode van 1-1-'74 tot 1-1-'75 vrijwel geen rol te spelen. Bij drie bedrijven was er op het eind van 1974 sprake van werktijdverkorting. Alhoewel de relatie tussen werktijdverkorting en ziekteverzuim niet zonder betekenis is, mag toch - gezien het feit dat de invloed zich vooral uit bij de frekwentie van de korte verzuimen - geconkludeerd worden dat, zo er van enige vertekening sprake zou zijn, deze voor wat betreft de langere verzuimen verwaarloosd mag worden.

7. DE RESULTATEN

Inleiding

In dit hoofdstuk zal allereerst een beschrijving van de verzuimgegevens worden gegeven en vervolgens zullen de eerder geformuleerde verwachtingen gekonfronteerd worden met de bevindingen aan de hand van de correlaties tussen de bedrijfskenmerken en de verzuimgegevens. De bedrijfskenmerken zullen steeds met de volgende verzuimgegevens gekorreleerd worden:

1. het totale meldingspercentage van alle verzuimgevallen per bedrijf gedurende de periode 1-1-'74 tot en met 31-12-'74;
2. het gemiddelde van de vijf-klassige frekwentieverdeling; dit gemiddelde is berekend door het geven van scores aan iedere duurklasse (1 tot en met 5) waardoor de verkregen waarde varieert rondom $2\frac{1}{2}$;
3. de spreiding van deze vijf-klassige verdeling;
4. het meldingspercentage van de verzuimgevallen per duurklasse, ten einde het frekwentie-aspekt en het duuraspekt gekoppeld in de bespreking van de resultaten te kunnen betrekken.

Onder meldingspercentage zal in dit onderzoek worden verstaan de frekwentie van de verzuimgevallen per 100 mannelijke werknemers.

De korrelatie-koëfficiënten die in tabelvorm zullen worden gepresenteerd zullen tevens gepartialiseerd worden weergegeven voor drie bedrijfskenmerken. Deze zijn: de gemiddelde leeftijd van de betrokken werknemers per bedrijf, het gemiddelde scholingsnivo van de werknemers in de produktiesektor van een bedrijf en het totaal aantal werknemers per bedrijf. Het doel hiervan is verschillen in verzuim tussen bedrijven die het gevolg zijn van verschillen in gemiddelde leeftijd van de produktiewerkers, het gemiddelde scholingsnivo van de produktiewerkers en de bedrijfsgrootte uit te schakelen.

Op het effect van leeftijd en nivo van scholing op het verzuimpatroon zal in dit hoofdstuk nog worden teruggekomen. Partialisering voor bedrijfsgrootte heeft tot doel de invloed van bedrijfsgrootte via andere bedrijfskenmerken uit te schakelen. De korrelaties tussen bedrijfsgrootte en de verzuimkenmerken is te verwaarlozen ($r = .08$ met het totale meldingspercentage en $r = -.02$ met het gemiddelde van de vijf-klassige duurverdeling).

De korrelatie-koëfficiënten in dit onderzoek geven op zich geen informatie over oorzaak - gevolg relaties. In sommige gevallen kan op grond van de verwachting en de onwaarschijnlijkheid dat de betreffende indikator afhankelijk is van de hoogte van het verzuim, gekonkludeerd worden dat een indikator opgevat kan worden als een onafhankelijke variabele. In andere gevallen kan tot het tegengestelde worden besloten, zoals bij de sterke relatie tussen de verzekeringsvorm in het kader van de ziektewet en de hoogte van het verzuim. Bedrijven die een laag verzuim hebben zullen er eerder toe geneigd zijn de verzekeringsvorm 'afdelingskas' of 'eigen risico-drager' te kiezen, dan bedrijven met een relatief hoog verzuim.

De noodzaak van het vaststellen van significantie-nivo's geeft aanleiding tot de vraag wanneer een resultaat geacht wordt overeen te stemmen met de in het voorgaande geformuleerde verwachtingen. Er zal worden gesproken van duurverkortening wanneer:

- de gemiddelde duur van de vijf-klassige duurverdeling korter is;
- de standaarddeviatie van de vijf-klassige duurverdeling kleiner is;
- het meldingspercentage in de duurklassen 15 - 42 dagen, 43 - 91 dagen en 92 - 365 dagen lager is.

Voor alle andere samenhangen - het meldingspercentage in de duurklassen 1 - 3 dagen, 4 - 14 dagen en het totale meldingspercentage - zijn in dit onderzoek geen voorspellingen geformuleerd.

Dit betekent dat voor de korrelatie-koëfficiënten in de verwachte richting met de gemiddelde duur, de standaarddeviatie en de drie duurklassen na de grens van 14 dagen de eenzijdige overschrijdingskans zal worden gehanteerd:

0e - orde korrelaties: $r = .21$, $p < .10$ (*); $r = .27$, $p < .05$ (**);

3e - orde korrelaties: $r = .22$, $p < .10$ (*); $r = .28$, $p < .05$ (**).

Voor de overige korrelatie-koëfficiënten zal de tweezijdige overschrijdingskans worden gehanteerd:

0e - orde korrelaties: $r = .27$, $p < .10$ (+); $r = .32$, $p < .05$ (++);

3e - orde korrelaties: $r = .28$, $p < .10$ (+); $r = .33$, $p < .05$ (++) .

7.1 Beschrijving van de verzuimgegevens

Leeftijd

Dat de faktor leeftijd een belangrijke invloed heeft op de verschillen in verzuim tussen bedrijven is duidelijk waarneembaar in tabel 7.1. Naarmate de gemiddelde leeftijd hoger is, neemt de frekwentie van de kortere gevallen, in de duurklassen 1 - 3 dagen en 4 - 14 dagen, af, terwijl het aantal langere gevallen, in de duurklassen 43 - 91 en 92 - 365 dagen, toeneemt.

7.2 Mate van ontwikkeling van het verzuimbeleid

In hoofdstuk 4 is ten aanzien van het verzuimbeleid de verwachting geformuleerd dat naarmate het verzuimbeleid beter ontwikkeld is de duurverkortung vaker zal optreden. De resultaten van de analyse zijn in tabel 7.2.1 weergegeven.

De aanwezigheid van gemeenschappelijk overleg

Het wel of niet vóórkomen van een regelmatig gemeenschappelijk overleg tussen personeelszaken, bedrijfsleiding en (eventueel) bedrijfsarts over problemen op het gebied van ziekteverzuim blijkt na partialisatie niet samen te hangen met de verzuimkenmerken. De oorspronkelijke tendens in de richting van een gemiddeld langere duur bij aanwezigheid van een gemeenschappelijk overleg blijkt te worden veroorzaakt doordat deze overlegvorm meer voorkomt bij bedrijven die door een gemiddeld hogere leeftijd van de produktiewerkers gekenmerkt worden ($r = .33$) en dus ook door een relatief hoger meldingspercentage in de langere duurklassen.

(De relatie van de gemiddelde duur van alle verzuimgevallen met bedrijfsgrootte en scholingsnivo is respectievelijk .07 en .05).

Uit het ontbreken van de verwachte samenhang met een kortere duur van de verzuimgevallen kan worden afgeleid dat de aanwezigheid van een regelmatig intern overleg geen voldoende voorwaarde is, maar dat ook de kwaliteit van dat overleg van belang is. Hierover is in dit onderzoek echter geen informatie verzameld.

Tabel 7.1 Gemiddelde meldingspercentages (= verzuimfrekwentie per 100 man) per duurklasse en leeftijdsklasse; gemiddelde duur per leeftijdsklasse; gemiddelde duur per leeftijdsklasse gebaseerd op de frekwentieverdeling over de vijf duurklassen.
De gegevens hebben betrekking op totaal 9879 mannelijke werknemers in de produktiesektor van 39 bedrijven

leeftijds- klasse in jaren	duurklasse in dagen					totaal 1-365 dagen	gemiddelde verzuimdur in dagen	gemiddelde van de vijf-klassige frekwentie- verdeling
	1 - 3 (score 1)	4 - 14 (score 2)	15-42 (score 3)	43-91 (score 4)	92-365 (score 5)			
15 - 24	57	132	28	5	2	224	11.2	1.94
25 - 34	42	119	42	9	3	215	14.7	2.13
35 - 44	24	98	37	12	6	177	19.2	2.31
45 - 54	18	70	32	12	7	139	27.1	2.42
55 - 65	14	61	36	14	14	139	35.5	2.66
totaal 15 - 65	32	100	36	10	5	183	18.7	2.21

Tabel 7.2.1 Korrelatie-koëfficiënten met betrekking tot de samenhang tussen de mate van ontwikkeling van het verzuim-beleid en de verzuimkenmerken; vermeld worden de partiële korrelatie-koëfficiënten (gepartialiseerd voor leeftijd, bedrijfsgrootte en scholingsnivo), de koëfficiënten vóór partialisering zijn tussen haakjes vermeld

mate van ontwikkeling van het verzuimbeleid	meldingspercentage per verzuimduurklasse in dagen						kenmerken van de duurverdeling	
	1 - 3	4 - 14	15-42	43-91	92-365	1-365	gemiddelde	standaard-deviatie
1. aanwezigheid van gemeenschappelijk overleg	02(-13)	09 (-04)	06 (02)	14 (21)	17 (26)	09(-04)	18(30 ⁺)	12 (24)
2. bedrijfs-interne activiteiten van de afdeling personeelszaken	10(22)	01 (13)	-07 (-05)	-07 (-15)	23 (08)	03(14)	-03(-16)	07 (-08)
3. bedrijfs-externe activiteiten van de afdeling personeelszaken	04(09)	-17 (-16)	09 (09)	19 (14)	29 ⁺ (24)	-04(-02)	26(16)	49 ⁺⁺ (43 ⁺⁺)
4. bedrijfs-interne activiteiten van de bedrijfsleiding	-03(09)	-06 (01)	-34 ^{**} (-29 ^{**})	-41 ^{**} (-44 ^{**})	02 (-07)	-15(-06)	-19(-28 ^{**})	-10 (-16)
5. bedrijfs-interne activiteiten van de bedrijfsarts	21(14)	21 (19)	07 (00)	02 (01)	-12 (-10)	21(17)	-15(-09)	-10 (-09)
6. bedrijfs-externe activiteiten van de bedrijfsarts	13(11)	28 ⁺ (26)	12 (06)	02 (00)	-10 (-11)	24(20)	-11(-08)	-18 (-16)

* p < .10 eenzijdig, ** p < .05 eenzijdig;

⁺ p < .10 tweezijdig, ⁺⁺ p < .05 tweezijdig

Opmerkelijk is evenwel dat slechts 22 van de 39 bedrijven over een overlegvorm beschikken waar de personeelfunctionaris en de bedrijfsleiding de problemen op het gebied van ziekteverzuim kunnen bespreken. Wat betreft deze structurele voorwaarde om te komen tot een niet-incidentele aanpak van het ziekteverzuim in het bedrijf kan derhalve worden gekonstateerd dat op dit punt de situatie voor verbetering vatbaar is.

Bedrijfs-interne activiteiten van de afdeling personeelszaken

De mate van activiteiten vanuit de afdeling personeelszaken ten aanzien van werknemers in de produktie, bedrijfsleiding (inklusief afdelingschefs) met betrekking tot het verzuim vertoont een zwakke positieve relatie met het meldingspercentage van verzuimgevallen in de duurklasse 92-365 dagen. Gekonkludeerd kan worden dat deze verschillen in activiteiten geen verklaring zijn voor de verschillen in gemiddelde verzuimduur tussen bedrijven. Dit resultaat is in overeenstemming met Dijkstra (1974), die na partialisatie voor onder andere gemiddelde leeftijd en bedrijfsgrootte eveneens het ontbreken van deze samenhang aantrof.

Dit resultaat kan er op wijzen dat de activiteiten eerder gericht zijn op informatie-uitwisseling ten behoeve van personeelsadministratieve aangelegenheden dan op begeleiding met het doel eventuele problemen bij werkhervatting te verminderen c.q. te voorkomen.

Bedrijfs-externe activiteiten van de afdeling personeelszaken

De mate waarin contact opgenomen wordt met externe deskundigen (verzekeringsgeneeskundige en behandelend arts) hangt samen met een hoog meldingspercentage van verzuimen in de duurklasse 92 - 365 dagen en daardoor, zij het zwakker, met een langere gemiddelde verzuimduur. (Als gevolg daarvan is er eveneens een verband met de standaarddeviatie van de vijf-klassige duurverdeling.) De interpretatie van dit gegeven, overigens ook in overeenstemming met datgene wat ook Dijkstra (1974) konstateerde, zal waarschijnlijk gezocht moeten worden in de noodzaak tot overleg ten aanzien van het nog wel of niet meer terugkeren van de zieke werknemer in het bedrijf. Na een periode van drie maanden staat meestal alleen de keuze tussen langdurige of blijvende arbeidsongeschiktheid centraal (zie bijvoorbeeld Hogerzeil, 1972, p. 543). Deze veronderstelling wordt eveneens ondersteund door het ontbreken van een relatie tussen de mate van overleg met externe deskundigen en de mate van overleg met o.a. de bedrijfsleiding ($r = -.01$).

Bedrijfs-interne activiteiten van de bedrijfsleiding

De mate van bedrijfs-interne activiteiten van de bedrijfsleiding op het gebied van verzuim blijkt wel samen te hangen met een lager meldingspercentage van de langere verzuimgevallen, dat wil zeggen in de duurklassen 15 - 42 en 43 - 91 dagen. Het oorspronkelijke verband met het gemiddelde van de duurverdeling (een kortere gemiddelde ziekteduur naarmate de bedrijfsleiding aktiever is op het gebied van ziekteverzuim) is echter na partialisatie voor leeftijd, bedrijfsgrootte en opleidingsnivo zover gedaald dat slechts van samenhang in de verwachte richting gesproken kan worden.

Toch kan er voor de grotere effectiviteit van de bedrijfsleiding, ten opzichte van de bedrijfs-interne activiteiten van de afdeling personeelszaken, een aantal plausibele argumenten worden aangegeven. De bedrijfsleiding is, eventueel via de afdelingschef, beter op de hoogte van de werksituatie van de zieke werknemer; gedurende de ziekte is er in veel gevallen contact via kollega's en afdelingschefs; de zieke werknemer is op grond van deze kontakten voortdurend op de hoogte van de gang van zaken op zijn afdeling. Deze situatie kan ertoe leiden dat de bedrijfsleiding eerder signaleert op welke punten begeleiding nodig is, terwijl de betrokkenheid van de zieke bij zijn werk gekontinueerd wordt.

De samenhang tussen de bedrijfs-interne activiteiten van de afdeling personeelszaken en die van de bedrijfsleiding is..26 ($p < .10$). Deze tendens ligt weliswaar voor de hand, maar gezien de zwakte van het verband en het feit dat de beide indicatoren voor zover het de kontakten tussen personeelszaken en bedrijfsleiding betreft van elkaar afhankelijk zijn, kan er bezwaarlijk worden gesproken van een "gemeenschappelijk" gevoerd verzuimbeleid.

Bedrijfs-interne en bedrijfsexterne activiteiten van de bedrijfsarts

De mate van bedrijfs-interne activiteiten van de bedrijfsarts op het gebied van verzuim heeft geen enkele samenhang met de verzuimkenmerken noch vóór noch na partialisatie, hetgeen in overeenstemming is met de bevindingen van Dijkstra (1974). Wat betreft de mate van bedrijfsexterne activiteiten blijkt er een positieve samenhang met het meldingspercentage van verzuimongevallen in de duurklasse 4 - 14 dagen en een zwakke positieve samenhang met het meldingspercentage in de duurklasse

92-365 dagen, hetgeen tot uiting komt in een positieve tendens met het totale meldingspercentage.

Ten aanzien van beide resultaten kan worden vastgesteld dat er in tegenstelling tot de verwachtingen, niet van duurverkoring gesproken kan worden.

Een verklaring zou kunnen zijn dat de activiteiten van een bedrijfs-arts bij de ene werknemer verkortingen bij de andere werknemer verlenging van de ziekteduur tot gevolg kan hebben. Immers, door het ontbreken van adequate bedrijfsgeneeskundige begeleiding is de kans reëel dat in sommige gevallen de werkhervatting onnodig wordt uitgesteld en in andere gevallen te vroeg is wanneer de arbeidsomstandigheden in de beslissing tot werkhervatting zouden worden betrokken.

Begeleiding versus controle

De houding ten aanzien van ziekteverzuim is in dit onderzoek geoperationaliseerd door middel van de opvattingenlijst "de werkende mens" en de opvattingenlijst "organisatie van arbeid", die beide aan de personeelfunctionaris en de produktieleider zijn voorgelegd. De relaties tussen deze opvattingen van de personeelfunctionaris respectievelijk produktieleider en de mate van activiteiten op het gebied van verzuim zijn aangegeven in tabel 7.2.2. Een hoge score op de opvattingenlijst "de werkende mens" betekent dat de respondent de werknemers in het algemeen verantwoordelijkheidsgevoel toekent. Een hoge score op de opvattingenlijst "organisatie van de arbeid" betekent dat zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk noodzakelijk geacht worden.

Tabel 7.2.2 Korrelatie-koëfficiënten met betrekking tot de samenhang tussen opvattingen van de personeelfunktionaris resp. produktieleider en de mate van activiteiten op het gebied van verzuim; vermeld worden de partiële korrelatie-koëfficiënten (gepartialiseerd voor leeftijd, bedrijfsgrootte en scholingsnivo); de koëfficiënten vóór partialisering zijn tussen haakjes vermeld

opvattingen	bedrijfs-interne activiteiten van de afdeling personeelszaken	bedrijfs-externe activiteiten van de afdeling personeelszaken	bedrijfs-interne activiteiten van de bedrijfsleiding
opvattingen over 'de werkende mens'			
- personeelfunktionaris	01(02)	00(04)	-
- produktieleider	-	-	25*(17)
opvattingen over 'organisatie van arbeid'			
- personeelfunktionaris	12(13)	01(-02)	-
- produktieleider	-	-	09(02)

* significantienivo's: $r = .22$, $p < .10$; $r = .28$, $p < .05$ (voor de gepartialiseerde korrelatie-koëfficiënten)

De mate van activiteiten op het gebied van verzuim blijkt voor wat betreft de activiteiten vanuit de afdeling personeelszaken niet samen te hangen met opvattingen over de mate waarin werknemers geacht worden zich voor hun werk in te zetten (lijst opvattingen 'de werkende mens') noch met de mate waarin zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk noodzakelijk gevonden worden (lijst opvattingen 'organisatie van arbeid'). Dit resultaat komt niet overeen met wat door Philipsen onder 'modern personeelbeheer' verstaan wordt (1969, p. 81): naarmate personeelbeheer moderner is, zou er immers meer gerichte aandacht aan het individuele ziektegeval geschonken worden.

Wel in overeenstemming met deze verwachting is de samenhang tussen de opvatting van de produktieleiding over 'de werkende mens' en de mate van activiteiten van de bedrijfsleiding op het gebied van verzuim. Alhoewel er slechts van een tendens gesproken kan worden, kan toch gekonkludeerd worden dat naarmate de produktieleider meer verantwoordelijkheidsgevoel bij de werknemer veronderstelt er door de bedrijfsleiding meer aandacht besteed wordt aan werknemers met betrekking tot hun ziekteverzuim.

Het verschil in effectiviteit van aandacht voor ziekteverzuim tussen personeelszaken en bedrijfsleiding is niet zodanig dat hieruit mag worden afgeleid dat beïnvloeding alleen in de werksituatie behoort plaats

te vinden. Daarvoor zijn de samenhangen tussen het verzuimbeleid van de bedrijfsleiding en ziekteverzuim niet overtuigend genoeg (met name door het ontbreken van een verband met de totale gemiddelde ziekteduur). Anderzijds moet de invloed van de coördinerende functie van de personeelsfunktionaris ten aanzien van de problemen die bij langdurig verzuim optreden niet overschat worden. Degene die werkelijk belang heeft bij een zo snel mogelijke werkhervatting is de bedrijfsleiding. Een indicatie hiervoor is dat voor de groep bedrijven met een relatief hoog scholingsniveau ($n=14$) het verband tussen de begeleidingsactiviteiten van de bedrijfsleiding en ziekteverzuim het sterkst is in vergelijking met bedrijven met een lager gemiddeld scholingsniveau ($r=-.74$) met het meldingspercentage in de duurklasse 15 - 42 dagen; $r=-.57$ met het meldingspercentage in de duurklasse 43 - 91 dagen; $r=-.48$ met het gemiddelde van de duurverdeling).

Naarmate het belang van de bedrijfsleiding groter wordt, bijvoorbeeld doordat de werkzaamheden in geval van ziekte minder makkelijk door een ander zouden kunnen worden overgenomen, zou aandacht voor verzuim effectiever kunnen zijn.

Kontakt tijdens ziekte en de tevredenheid daarover bij de werknemer

Om inzicht te krijgen in de beleving van begeleidingsactiviteiten tijdens ziekte zijn er half-gestruktureerde gesprekken gevoerd met enkele werknemers (maximaal vijf per bedrijf) van de betrokken 39 bedrijven. De volgende selectie-kriteria zijn hierbij gehanteerd:

1. werkzaam in produktiesektor;
2. twee maanden voorafgaande aan het tijdstip van het interview het werk hervat;
3. langer dan zes weken ziek geweest;
4. deelname aan het onderzoek op vrijwillige basis.

Het tweede criterium heeft ertoe geleid dat het in een aantal bedrijven niet mogelijk bleek om vijf werknemers te interviewen, maar dat volstaan moest worden met een kleiner aantal. (Het totale aantal geïnterviewde werknemers is 165)

Hierdoor werd het aantal ex-zieke werknemers per bedrijf te klein om de uitspraken te kunnen beschouwen als een beoordeling van de kwaliteit van de begeleiding van elk bedrijf afzonderlijk. De resultaten kunnen daarom slechts indicatief zijn voor de wijze waarop de werknemers van de aan het onderzoek deelnemende bedrijven de begeleiding tijdens langdurige ziekte ervaren.

In de begeleiding van langdurig zieken spelen de volgende voor het bedrijf belangrijke funktionarissen een rol:

- de verzekeringsgeneeskundige
- de personeelfunktionaris
- de chef of baas van de betrokken werknemer
- de bedrijfsarts (indien aan het bedrijf verbonden).

Voor elk van deze funktionarissen hebben de geïnterviewden aangegeven of er wel of geen kontakt tijdens de ziekte is geweest en tevens in hoeverre zij tevreden zijn over het kontakt. De combinatie van deze twee aspecten geven voor de verschillende hiervoor vermelde personen het volgende beeld.

A. De verzekeringsgeneeskundige

1. WEL KONTAKT	144 (87%)
1.1 tevreden	105 (64%)
1.2 over sommige dingen tevreden, over andere niet	17 (10%)
1.3 niet tevreden	15 (9%)
1.4 geen mening	7 (4%)
2. GEEN KONTAKT	21 (13%)
2.1 tevreden	1 (0,5%)
2.2 niet tevreden	1 (0,5%)
2.3 geen mening	19 (12%)
TOTAAL	165 (100%)

Het blijkt dat 64% van de geïnterviewden tevreden is over het kontakt met de verzekeringsgeneeskundige. Minder tevreden tot niet tevreden over het kontakt is 19%.

Verder is opvallend dat 15% opgeeft dat zij geen kontakt met de verzekeringsgeneeskundige hebben gehad, terwijl zij allen minimaal zes weken ziek geweest zijn.

Gevraagd naar de reden van de tevredenheid of ontevredenheid over het kontakt geven degenen die wel kontakt hebben gehad en daarover tevreden zijn, antwoorden die met de volgende uitspraken getypeerd kunnen worden:

- "zeer belangstellend"
- "toont begrip, anders dan 20-25 jaar geleden"
- "hij heeft gedaan wat hij moest doen, niet eerder naar het werk gestuurd dan nodig was"
- "goed kontakt, geen problemen".

De 32 werknemers (19%) die aangeven dat zij ofwel over sommige dingen tevreden en over andere ontevreden zijn ofwel niet tevreden zijngiven de volgende redenen op:

- te snelle werkhervatting 11 x
- te zakelijk, onpersoonlijk kontakt 11 x
- te lange wachttijden 3 x
- te weinig kennis van de werksituatie 4 x
- te kontrolerend 3 x

B. De afdeling personeelszaken

1. WEL KONTAKT	60 (36%)
1.1 tevreden	40 (24%)
1.2 over sommige dingen wel, over andere niet	7 (4%)
1.3 niet tevreden	10 (6%)
1.4 geen mening	3 (2%)
2. GEEN KONTAKT	105 (64%)
2.1 tevreden	33 (20%)
2.2 over sommige dingen wel, over andere niet	10 (6%)
2.3 niet tevreden	21 (13%)
2.4 geen mening	41 (25%)
TOTAAL	165 (100%)

Deze antwoordverdeling geeft duidelijk aan waarom er geen verband is tussen verschillen in de mate van bedrijfs-interne en bedrijfs-externe activiteiten van de afdeling personeelszaken en verschillen in verzuim-duur tussen de in het onderzoek betrokken bedrijven.

Slechts 36% van de 165 geïnterviewden hebben tijdens hun langdurige ziekte contact gehad met een functionaris van de afdeling personeelszaken, terwijl maar 24% over dat contact tevreden is.

Het feit dat van de 64% ex-langdurige zieken die tijdens hun ziekte geen contact hebben gehad in totaal 70% aangeeft daarover "tevreden" te zijn of "geen mening" te hebben, ondersteunt bovendien de verklaring dat het ontbreken van een duurverkortend effect van begeleidingsactiviteiten vanuit personeelszaken te begrijpen is vanuit de aard van de relatie tussen de afdeling personeelszaken en de werknemers. Deze relatie is op de eerste plaats van administratieve aard en pas op de tweede plaats, en waarschijnlijk alleen in bijzondere gevallen, van persoonlijke aard. Illustratief daarvoor zijn de uitspraken van werknemers die 33 werknemers (20%) die geen contact hebben gehad en toch daarover tevreden zijn:

- | | |
|--|------|
| - is vanzelfsprekend; normaal | 10 x |
| - normaal ook geen contact | 1 x |
| - was maar zes weken ziek | 3 x |
| - na terugkomst vriendelijk ontvangen door de personeelschef | 1 x |
| - niet nodig | 1 x |
| - geen problemen | 1 x |
| - zorgt goed voor aanvullende uitkeringen | 1 x |
| (geen mening 18 personen) | |

Kontakt tijdens ziekte wordt wel gezien als een blijk van persoonlijke belangstelling van de zijde van "het bedrijf", hetgeen tot uiting komt in de antwoorden van de werknemers die geen contact hebben gehad en daar niet tevreden over zijn:

- | | |
|---|------|
| - te weinig belangstelling | 11 x |
| - er is minder contact dan vroeger | 1 x |
| - wij zijn lager personeel, een nummer | 2 x |
| - ze zijn me vergeten | 2 x |
| - heb ik verder niet nodig | 1 x |
| - teleurstellend dat na 26 jaar werken niemand komt kijken hoe het gaat | 1 x |
| - dacht dat ik afgeschreven was | 1 x |
| (geen mening twee personen) | |

De grootte van het aantal geïnterviewden dat geen kontakt heeft gehad en daarover noch tevreden of ontevreden is (41 personen of 25% van het totaal) leidt tot de vraag of dit kontakt wellicht door de chef of baas van de betrokken werknemers wordt onderhouden. Dit blijkt slechts bij 16 werknemers het geval te zijn, de overige 24 personen hebben geen kontakt met hun chef of baas tijdens de ziekte gehad en zijn daarover ontevreden of hebben daarover geen mening geuit. Hieruit mag worden gekonkludeerd dat bijna de helft van de geïnterviewden, te weten de categorieën "geen kontakt/tevreden" en "geen kontakt/geen mening" geen functie toekent aan de afdeling personeelszaken in het onderhouden van het kontakt tijdens langdurige ziekte.

C. De chef of baas

1. WEL KONTAKT	85 (52%)
1.1 tevreden	72 (44%)
1.2 over sommige dingen wel, over andere niet	5 (3%)
1.3 niet tevreden	6 (4%)
1.4 geen mening	2 (1%)
2. GEEN KONTAKT	80 (48%)
2.1 tevreden	24 (15%)
2.2 over sommige dingen wel, over andere niet	10 (6%)
2.3 niet tevreden	29 (17%)
2.4 geen mening	17 (10%)
Totaal	165 (100%)

Dit antwoordpatroon laat zien dat de leidinggevende funktionarissen in de produktie in het algemeen aanzienlijk aktiever zijn in het onderhouden van de relatie met langdurig zieken dan funktionarissen van de afdeling personeelszaken.

Bovendien wordt het kontakt of het ontbreken van kontakt anders beoordeeld. Degenen die wel kontakt hebben gehad en daarover tevreden zijn geven onder andere als reden dat hun chef weinig tijd heeft voor ziekenbezoek.

Twee typerende antwoorden zijn:

- "mijn chef heeft nog meer te doen dan alleen mij te bezoeken
Wel aardig van het bezoek"
- "ik vroeg mij wel af, toen ze met twee man kwamen, of ze mij soms nodig hadden".

Degenen die min of meer tevreden of ontevreden zijn over het ontbreken van kontakt leggen eveneens de nadruk op het ontbreken van voldoende tijd voor ziekenbezoek:

- "ze zijn onderbezet, dus komen ze niet"
- "ach, het is hier toch al zo druk"
- "hadden wel meer belangstelling kunnen tonen, maar die mensen zijn te druk bezig met vergaderen".

Alhoewel de konklusie getrokken kan worden dat de leidinggevende funktionarissen in het algemeen zowel aktiever zijn in het onderhouden van de relatie met de langdurige zieken als ook een persoonlijker relatie hebben met hun medewerkers dan de funktionarissen van de afdeling personeelszaken zal het effect van hun opstelling zowel gezocht moeten worden in het vroegtijdig signaleren van problemen waarvoor het bedrijf op een of andere manier hulp kan bieden als het feit dat deze kontakten op zichzelf kunnen leiden tot duurverkorting. Het onderhouden van het kontakt is echter een noodzakelijk voorwaarde voor een begeleiding van langdurig zieken, zodat gezien het feit dat bijna 50% van de langdurig zieken geen kontakt heeft gehad, verbetering van dit aspekt van begeleiding niet alleen mogelijk is maar ook waarschijnlijk tot groter effect kan leiden.

D. De bedrijfsarts

1. WEL KONTAKT	47 (44%)
1.1 tevreden	33 (30%)
1.2 over sommige dingen wel, over andere niet	4 (4%)
1.3 ontevreden	6 (6%)
1.4 geen mening	4 (4%)
2. GEEN KONTAKT	61 (56%)
2.1 tevreden	12 (11%)
2.2 over sommige dingen wel, over andere niet	4 (4%)
2.3 ontevreden	5 (5%)
2.4 geen mening	40 (36%)

Totaal: 108 personen van 25 bedrijven die over een vorm van bedrijfs-geneeskundige verzorging beschikken.

Het antwoordpatroon toont dat het contact tussen de bedrijfsarts en langdurig zieken zeker geen regel is. Meer dan de helft van de geïnterviewden (56%) zegt geen contact met de bedrijfsarts te hebben gehad. Bovendien geeft 66% van deze groep aan daarover ook noch tevreden of ontevreden te zijn. Gelet op het feit dat de groep geïnterviewden uit langdurig zieken bestaat kan er moeilijk gesproken worden van een optimale situatie. De werkhervatting na langdurige ziekte zal immers tijdig moeten worden voorbereid, dat willen zeggen niet na terugkomst. Verbetering van dit aspect van begeleiding is daarom nog een belangrijke mate mogelijk.

7.3 Organisatorische regelingen voor de begeleiding van zieke werknemers

Aansluiting bij een gemeenschappelijke bedrijfsgeneeskundige dienst

De verwachting dat aansluiting bij een gemeenschappelijke bedrijfsgeneeskundige dienst een belangrijke faktor zou zijn in de verklaring van de verschillen in ziekteduur tussen bedrijven, in die zin dat het beschikken over een goed georganiseerde bedrijfsgeneeskundige verzorging zou samenhangen met duurverkorting, blijkt niet te kunnen worden bevestigd (zie tabel 7.3). Het tegengestelde doet zich voor. Aansluiting hangt samen met een hogere frekwentie van de langere verzuimen in de duurklassen 15 - 42 en 43 - 91 dagen en daarvoor eveneens met een langere gemiddelde verzuimdur.

De resultaat kan echter niet leiden tot de konklusie dat deze wijze van bedrijfsgeneeskundige verzorging tot een toename van langere verzuimgevallen leidt. De keuze tussen het wel of niet deelnemen aan deze voorziening wordt immers mede bepaald door een aantal bedrijfskenmerken die direkt van invloed zijn op de omvang van het verzuim. Aansluiting bij een gemeenschappelijke bedrijfsgeneeskundige dienst blijkt ook samen te hangen met de volgende bedrijfskenmerken:

- | | |
|--|--------------|
| - het percentage buitenlandse werknemers | .50 (.43) *) |
| - technologie | .42 (.27) |

*) zie voor de verklaring van deze korrelatie-koëfficiënten de omschrijving boven tabel 8.3

Tabel 7.3 Korrelatie-coëfficiënten met betrekking tot de samenhang tussen organisatorische regelingen voor de begeleiding van zieke werknemers en de verzuimkenmerken; vermeld worden de partiële korrelatie-coëfficiënten (gepartialiseerd voor leeftijd, bedrijfsgrootte en scholingsnivo), de coëfficiënten vóór partialisering zijn tussen haakjes vermeld

organisatorische regelingen	meldingspercentage per verzuimduurklasse in dagen						kenmerken van de duurverdeling	
	1 - 3	4 - 14	15-42	43-91	92-365	1-365	gemiddelde	standaard-deviatie
1. aansluiting bij gemeenschappelijke bedrijfsgeneeskundige dienst	-15(-23)	-01(-04)	41 ⁺⁺ (39 ⁺⁺)	39 ⁺⁺ (43 ⁺⁺)	18 (23)	09 (03)	41 ⁺⁺ (43 ⁺⁺)	12 (14)
2. invloed op controle ter zake van de ziektewet	-25(-26)	-02(-06)	03 (-05)	-06 (-01)	-25 [*] (-14)	-10(-15)	09 (17)	-23 [*] (-09)

* p < .10 eenzijdig;

⁺⁺ p < .05 tweezijdig

Bedrijven met een kapitaals-intensieve technologie en met een relatief hoog percentage buitenlandse werknemers blijken meer aangesloten te zijn bij een gemeenschappelijke bedrijfsgeneeskundige dienst dan bedrijven met enkel-stuks produktie en relatief weinig buitenlandse werknemers. De relaties met leeftijd, bedrijfsgrootte en scholingsnivo's zijn te verwaarlozen.

Omdat bedrijven met een kapitaals-intensieve technologie gekenmerkt worden door veel ploegendienst en ook omdat bedrijven met veel buitenlandse werknemers gekenmerkt worden door een hoog percentage verloop ($r=.45$) en een relatief lange gemiddelde verzuimduur ($r=.33$ gepartialiseerd) kan de verklaring voor de positieve samenhang tussen het aangesloten zijn bij een gemeenschappelijke bedrijfsgeneeskundige dienst en de gemiddelde verzuimduur beter gezocht worden in werkomstandigheden en het arbeidsmarktbeleid van deze groep bedrijven.

Invloed op de controle in het kader van de ziektewet

Naarmate het bedrijf een grotere invloed heeft op de controle ten behoeve van de ziektewet is er een tendens naar een lagere frekwentie van het korte verzuim (duurklasse 1 - 3 dagen) en een lagere frekwentie van het lange verzuim (92 - 365 dagen). Deze twee effecten hebben geen invloed op het totale meldingspercentage en het gemiddelde van de duurverdeling. De lagere meldingspercentages in de twee 'extreme' duurklassen leiden wel tot een kleinere spreiding van de duurverdeling.

De samenhangen zijn niet overtuigend, hetgeen wellicht zijn oorzaak vindt in het relatief kleine aantal bedrijven (7 van de 39) dat de controle inzake de uitvoering van de ziektewet hetzij voor de eerste periode, hetzij voor de gehele ziektewetperiode in eigen beheer heeft.

7.4 Mate waarin lang verzuim nadelig is voor het bedrijf

De relaties tussen de bedrijfskenmerken en de verzuimkenmerken zijn in tabel 7.4 weergegeven.

Storing in de produktie door langdurig verzuim

Bedrijven kunnen sterk verschillen in de mate waarin storing in het produktieproces verwacht kan worden wanneer een werknemer in de produktiesektor langdurig verzuimt. De verzuim-melding leidt op zich vaak tot een organisatorisch probleem, de duur van een verzuim slechts wanneer werknemers elkaars werk moeilijk kunnen overnemen. De kans op storing in het produktieproces blijkt samen te hangen met een laag meldingspercentage in de duurklassen 4 - 14 en 15 - 42 dagen, wat ook in een laag totaal meldingspercentage zichtbaar wordt.

Tabel 7.4 Korrelatie-coëfficiënten met betrekking tot de samenhang tussen de mate waarin lang verzuim nadelig is voor het bedrijf en de verzuimkenmerken; vermeld worden de partiële korrelatie-coëfficiënten (gepartialiseerd voor leeftijd, bedrijfsgrootte en scholingsnivo), de coëfficiënten vóór partialisering zijn tussen haakjes vermeld

mate van bedrijfsbelang bij een laag frekwent en/of gemiddeld kort verzuim	meldingspercentage per verzuimduurklasse in dagen						kenmerken van de duurverdeling	
	1 - 3	4 - 14	15-42	43-91	92-365	1-365	gemiddelde	standaarddeviatie
1. storing in de produktie door een langdurig verzuim	-16(-07)	-37 ⁺⁺ (-29 ⁺)	-29 ^{**} (-29 ^{**})	-12(-15)	-07(-11)	-36 ⁺⁺ (-28 ⁺)	03(-04)	20(12)
2. onderbezetting in de produktie	17(16)	08(14)	23(15)	22(14)	13(04)	18(19)	09(03)	21(09)
3. verzekeringsvorm t.b.v. ziektewet	02(-12)	-25(-29 ⁺)	-30 ^{**} (-32 ^{**})	-43 ^{**} (-28 ^{**})	-52 ^{**} (-31 ^{**})	-27(-33 ⁺⁺)	-37 ^{**} (-11)	-21(-03)
4. inkrimping personeel	24(13)	30 ⁺ (28 ⁺)	-04(-06)	-08(-03)	-25(-19)	23(19)	-35 ⁺⁺ (-21)	-30(-26)

** p < .05 eenzijdig;

+ p < .10 tweezijdig, ++

p < .05 tweezijdig

Storing in het produktieproces als gevolg van langdurig verzuim kan op verschillende manieren het verzuimpatroon beïnvloeden. Enerzijds kan het aanleiding zijn tot meer activiteiten op het gebied van verzuimbeïnvloeding, anderzijds wijst het op een zekere mate van onmisbaarheid van de werknemer. Gegeven het feit dat de verwachte storing in het produktieproces niet samenhangt met de mate van verzuimbeïnvloedingsactiviteiten, lijkt de aard van de relatie tussen bedrijf en werknemer de verklarende faktor te zijn. Er zijn evenwel nog te veel schakels in deze redenering onbekend om deze konklusie met stelligheid te kunnen formuleren.

Onderbezetting in de produktiesektor

De mate van onderbezetting in de produktiesektor blijkt niet in overeenstemming met de verwachting samen te hangen met een kortere gemiddelde ziekteduur. Wel is er een wat hoger meldingspercentage van verzuimen in de duurklassen 15 - 42 en 43 - 91 dagen te konstaten. De verhoogde eisen in een situatie waarin van onderbezetting sprake is leidt waarschijnlijk tot een verzwaring van de werkomstandigheden hetgeen hetzij ernstiger aandoeningen tot gevolg heeft, hetzij de terugkeerdrempel bij werkhervatting verhoogt. Dit betekent dat in geval van een kunstmatig gekreëerde onderbezetting om de loonkosten zoveel mogelijk te drukken het resultaat negatief is ten opzichte van het beoogde doel: een hoger verzuim is het gevolg.

Evenals bij de kans op storing in het produktieproces zijn ook ten aanzien van de mate van onderbezetting relaties met de verzuimbeïnvloedende activiteiten afwezig.

Wijze van verzekering in het kader van de ziektewet

Naarmate het bedrijf meer invloed heeft op de hoogte van de premie voor de ziektewet blijken het totale meldingspercentage lager en de gemiddelde duur korter. De bijdrage aan deze verlaging wordt geleverd door alle duurklassen, uitgezonderd het zeer korte verzuim van 1 - 3 dagen.

De relatie tussen de wijze van premieberekening en het verzuim kan echter moeilijk opgevat worden als een eenzijdige causale relatie. In de praktijk wordt de keuze van de verzekeringsvorm sterk mede bepaald door de hoogte van het verzuim in de voorgaande jaren. Bij een relatief hoog

verzuim ten opzichte van de andere bedrijven in de bedrijfsvereniging is het aantrekkelijk om omslaglid te blijven. Bij een relatief laag verzuim ligt een vorm als afdelingskas of eigen risico-drager voor de hand. Toch is het mogelijk dat wanneer de keuze gemaakt is voor afdelingskas of eigen risico-drager dit op zich tot een effectiever verzuimbeleid aanleiding geeft. Relaties met indicatoren voor een ontwikkeld verzuimbeleid zijn echter ook hier afwezig.

De bedrijven die de keuze hebben gemaakt voor afdelingskas of eigen risico-drager worden gekenmerkt door de volgende bedrijfskenmerken (in volgorde van sterkte):

-	onderdeel van een concern	.58
-	relatief hoge gemiddelde leeftijd van het produktiepersoneel	.48
-	relatief veel werknemers in ploegendienst	.45
-	aanwezigheid van werkoverleg	.38
-	vaker massa- en procesproductie	.36
-	relatief grote bedrijven	.32
-	relatief grotere capaciteit en hoger opleidingsnivo van de afdeling personeelszaken	.30

Deze bedrijven zou men kunnen typeren als kapitaalintensieve, middelgrote bedrijven met een modern personeelbeleid (werkoverleg, betere bezetting van de afdeling personeelszaken). De volgorde van deze bedrijfskenmerken suggereert dat de keuze voor het volledig zelf kunnen beïnvloeden van de ziektewetpremie vooral een kenmerk van het beleid van concerns is. De totale grootte maakt het risico aanvaardbaar en tevens wordt het 'betalen' via de ziektewetpremie voor de problemen van andere bedrijven voorkomen.

Inkrimping produktiepersoneel

Ook wanneer een bedrijf gedwongen is het personeelbestand in te krimpen ontstaat een situatie waarbij het voor dat bedrijf niet zo interessant zou kunnen zijn de ziekteduur zo kort mogelijk te houden. Bedrijven die voor de ziektewet omslaglid zijn, zouden dan enige tijd gebaat kunnen zijn bij uitstel van de beslissing tot werkhervatting.

Deze veronderstelling is niet te toetsen aan de bevindingen omdat slechts zes bedrijven tot inkrimping van het personeelbestand moesten overgaan,

zodat het nagaan van de mediërende invloed van de verzekeringsvorm op het verzuim niet mogelijk is.

Wel kan worden geconstateerd dat naarmate het percentage inkrimping groter is, het korte verzuim toeneemt, waardoor het totale meldingspercentage een positieve tendens en de gemiddelde duur een negatieve samenhang met de mate van inkrimping vertoont.

7.5 Mate van ontwikkeling van het personeelbeleid

Relatieve capaciteit en opleidingsnivo van de afdeling personeelszaken

Zowel ten aanzien van relatieve capaciteit alleen als ten aanzien van de capaciteit gekombineerd met het opleidingsnivo van de personeelfunctionarissen kan vastgesteld worden dat de relaties met de verzuimkenmerken overeenstemmen met de verwachtingen (tabel 7.5). Naarmate de afdeling personeelszaken beter bezet is valt er een kortere gemiddelde ziekte-duur te konstaten. Wanneer er tevens gelet wordt op het gemiddeld opleidingsnivo van de personeelfunctionaris(sen) is er ook een tendens tot vermindering van het totale meldingspercentage.

Hieruit mag echter niet worden gekonkludeerd dat een relatief sterke bezetting van de afdeling personeelszaken een direkte relatie heeft met een lagere frekwentie van de langere ziektegevallen hetgeen dan als duurverkortng geïnterpreteerd zou kunnen worden.

Belangrijk is in dit verband trouwens het ontbreken van enige relatie van de bovengenoemde bedrijfskenmerken met de mate van kontakten vanuit de afdeling personeelszaken met betrekking tot problemen op het gebied van ziekteverzuim.

Tabel 7.5 Korrelatie-koëfficiënten met betrekking tot de samenhang tussen de mate van ontwikkeling van het personeelbeleid en verzuimkenmerken; vermeld worden de partiële korrelatie-koëfficiënten (gepartialiseerd voor leeftijd, bedrijfsgrootte en scholingsnivo), de koëfficiënten vóór partialisering zijn tussen haakjes vermeld

mate van ontwikkeling van het personeelbeleid	meldingspercentage per verzuimduurklasse in dagen						kenmerken van de duurverdeling	
	1 - 3	4 - 14	15-42	43-91	92-365	1-365	gemiddelde	standaard-deviatie
1. relatieve capaciteit van de afdeling personeelszaken	-02(11)	00 (00)	-18 (-20)	-29 ^{**} (-34 ^{**})	-45 ^{**} (-44 ^{**})	-09(-05)	-30 ^{**} (-34 ^{**})	-40 ^{**} (-31 ^{**})
2. relatieve capaciteit en opleidingsnivo van de afdeling personeelszaken	-12(-04)	-12 (-13)	-35 ^{**} (-35 ^{**})	-36 ^{**} (-36 ^{**})	-48 ^{**} (-43 ^{**})	-25(-22)	-24 [*] (-25 [*])	-34 ^{**} (-25 [*])
3. ondersteuning door concern op het gebied van personeelszaken	18(22)	-03 (02)	-04 (-07)	-29 ^{**} (-32 ^{**})	-37 ^{**} (-38 ^{**})	-01(03)	-31 ^{**} (-32 ^{**})	-18 (-20)
4. ontwikkeling wer- vings-, opleidings- en beoordelingsbeleid	13(14)	-25 (-15)	-05 (-19)	11 (05)	09 (02)	-11(-06)	-00 (-04)	42 ⁺⁺ (28 ⁺)
5. mate van reglementering in de produktiesektor	-12(-13)	-35 ⁺⁺ (-35 ⁺⁺)	-07 (-07)	01 (03)	-05 (-02)	-27(-27 ⁺)	10 (12)	23 (24)

^{**} p < .05 eenzijdig;

⁺ p < .10 tweezijdig,

⁺⁺ p < .05 tweezijdig

Dit opmerkelijke feit is overigens in overeenstemming met het ontbreken van relaties tussen de mate van bedrijfs-interne-en -externe activiteiten van de afdeling personeelszaken met de ziekteverzuimindices en tevens met de konklusies naar aanleiding van de reacties van ex-zieke werknemers op wel/geen kontakten met een personeelfunktionaris tijdens langdurige ziekte.

Ondersteuning door concern op het gebied van personeelszaken

Aansluiting bij een concern gekombineerd met ondersteuning op het gebied van personeelszaken heeft een relatie met een lager meldingspercentage in de langere duurklassen en daardoor met een kortere gemiddelde verzuimduur. Het voeren van verantwoord personeelbeleid vereist deskundigheid en de mogelijkheden om zo'n beleid te ontwikkelen. Bij de groep bedrijven die in dit onderzoek betrokken werden is ondersteuning op dit punt kennelijk van groot belang.

Aangenomen mag worden dat het effect dan het grootst zal zijn bij de relatief kleine bedrijven (tussen 150 en 320 werknemers) in vergelijking met de relatief grote bedrijven.

Deze veronderstelling kan worden bevestigd. De korrelaties tussen de mate van ondersteuning voor

- a) de bedrijven tussen 150 en 320 werknemers ($n = 19$), en
- b) de bedrijven tussen 320 en 1000 werknemers ($n = 20$)

met het totale meldingspercentage en de gemiddelde duur zijn respectievelijk

- a) $r = .12$ en $r = -.68$, en
- b) $r = -.08$ en $r = .09$.

In kleinere bedrijven die zelfstandig het personeelbeleid bepalen ontbreekt kennelijk de beschikking over de noodzakelijke beleidsinstrumenten die wel in de grotere bedrijven aanwezig zijn.

Ontwikkeling van het wervings-, selectie-, opleidings- en beoordelingsbeleid

Deze indikator is samengesteld uit drie groepen vragen ten aanzien van verschillende onderdelen van het personeelbeleid. Zoals uit tabel 7.5 blijkt is er slechts een zwakke samenhang met het meldingspercentage in de duurklasse 4 - 14 dagen. De afwezigheid van relaties die overeenkomen met de relaties tussen de relatieve capaciteit van personeelszaken en de verzuimkenmerken is moeilijk te interpreteren. De verwachting is immers dat niet de bezetting van de afdeling personeelszaken op zich tot lagere meldingspercentages in de langere durklassen leidt maar dat de ontwikkeling van het personeelbeleid het mechanisme zou zijn.

De oorzaak van deze tegenstrijdige resultaten zou kunnen liggen in de keuze van de indicatoren voor de mate van ontwikkeling van het personeelbeleid. Deze verklaring wordt tot op zekere hoogte ondersteund door het ontbreken van een relatie tussen de relatieve capaciteit + het gemiddeld opleidingsnivo van de afdeling personeelszaken en de mate van ontwikkeling van het personeelbeleid. Waarschijnlijk gaat deze indikator voorbij aan die zaken waar alleen een goed bezette en relatief deskundige afdeling personeelszaken toe in staat is.

De indikator ontwikkeling van het personeelbeleid is opgebouwd uit drie onderdelen van het personeelbeleid:

- 1) het wervings-, selectie- en introductiebeleid;
- 2) het opleidings-, trainings- en promotiebeleid; en
- 3) het beoordelingsbeleid.

Ten aanzien van de besproken relatie met het lagere meldingspercentage in de duurklasse 4 - 14 dagen kan worden opgemerkt dat deze relatie voornamelijk ontstaat door het bij iedere leeftijdsklasse optredende verband tussen de mate van ontwikkeling van het beoordelingsbeleid en het meldingspercentage in de duurklasse 4 - 14 dagen. De voor bedrijfsgrootte en gemiddeld opleidingsnivo gepartialiseerde korrelatie-koëfficiënten tussen de mate van ontwikkeling van het beoordelingsbeleid en het meldingspercentage in de duurklasse 4 - 14 dagen zijn voor de verschillende leeftijdsklassen als volgt:

15 - 24 jaar:	-40**
25 - 34 "	: -22*
35 - 44 "	: -24*
45 - 54 "	: -22*
55 - 65 "	: -22*
totaal	: -25*

(* $r = .22$, $p < .10$; ** $r = .28$, $p < .05$)

De beide andere onderdelen van het personeelbeleid vertonen geen significante samenhangen met het verzuim.

Het ontbreken van resultaten die het belang van een ontwikkeld personeelbeleid zouden aantonen kan, zoals reeds vermeld, te wijten zijn aan een gebrekkige indicering. Hoewel het personeelbeleid uiteraard veel meer omvat dan de drie hier opgenomen onderdelen moet toch worden gekonstateerd dat deze aspecten van het personeelbeleid wel essentieel zijn voor goede 'matching' tussen de behoeften en mogelijkheden van de werknemers en de taken die het bedrijf te bieden heeft. Wanneer deze 'matching' niet beleidsmatig wordt onderbouwd is de kans groot dat frikties optreden die tot frekwent verzuim of duurverlenging kunnen leiden.

Wanneer het personeelbeleid echter toch van relatief beperkte invloed is op de langere verzuimgevallen zou dit kunnen betekenen dat er een gemeenschappelijke faktor verondersteld mag worden die zowel de kortere verzuimduren als de bezetting van de afdeling personeelszaken bepaalt. Wanneer de directie van een bedrijf veel belang hecht aan een modern personeelsbeleid is het plausibel dat deze beleidsopvatting zich niet alleen vertaalt in de relatieve grootte en zwaarte van een afdeling personeelszaken maar ook in de wijze van leidinggeven in de produktiesector en procedures en maatregelen die bepalend zijn voor de werksituatie van een werknemer. De sterke samenhang tussen de opvattingen van de personeelfunktionaris en die van de produktieleider ten aanzien van verantwoordelijkheid en zelfstandigheid in het werk rechtvaardigt deze veronderstelling ($r = .47$ voor zowel de opvattingenlijst "de werkende mens" als de "organisatie van arbeid").

Er is dus sprake van een duidelijk "organizational climate" in de bedrijven die in het onderzoek betrokken zijn.

De mate van reglementering in de produktiesektor

De relatie tussen de mate van reglementering in de produktiesektor en de verzuimkenmerken beperkt zich tot een lager meldingspercentage in de duurklasse 4 - 14 dagen, waardoor wel het toale meldingspercentage lager is naarmate de reglementering van de werksituatie sterker is, maar waardoor de gemiddelde duur niet beïnvloed wordt.

Functie-omschrijvingen, beoordelingssystemen en werkopdrachten expliciteren de relatie tussen de werknemer en het bedrijf. Duidelijkheid op dit punt kan ofwel direkt tot minder kortdurend verzuim leiden ofwel die maatregelen stimuleren waardoor eventuele storingen in de relatie werknemer-bedrijf kunnen worden voorkomen.

7.6 De sociale binding aan het bedrijf

In deze paragraaf staat de verwachting centraal dat naarmate de mogelijkheden tot sociale binding aan het bedrijf groter zijn, duurvermindering vaker zal optreden. De relaties tussen de indicatoren die de mogelijkheden tot sociale binding aangeven en de verzuimkenmerken zijn weergegeven in tabel 76.1.

Stabiliteit van werkrelaties

De mate waarin het produktieproces de vorming van vaste werkgroepen toelaat, de mate waarin het beleid van de bedrijfsleiding erop gericht is de samenstelling van afdelingen en werkgroepen zo weinig mogelijk te veranderen en de mate waarin werknemers in de produktiesektor moeten 'inspringen' zijn samengenomen als indikator voor de mate waarin stabiele werkrelaties mogelijk zijn. De samenhang tussen deze indikator en de verzuimkenmerken blijkt overeenkomstig de verwachting.

De gemiddelde duur van alle gevallen is echter niet korter door het feit dat, met uitzondering van de duurklasse 4 - 14 dagen, in alle duurklassen een signifikant lager meldingspercentage te konstaten valt naarmate de werkrelaties stabiel zijn. Uit deze resultaten kan gekonkludeerd worden dat wanneer stabiele werkrelaties mogelijk zijn lange verzuimduren relatief minder voorkomen, maar ook een lagere verzuimfrekwenties in bijna alle duurklassen.

Tabel 7.6.1 Korrelatie-koëfficiënten met betrekking tot de samenhang tussen de sociale binding aan het bedrijf en de verzuimkenmerken; vermeld worden de partiële korrelatie-koëfficiënten (gepartialiseerd voor leeftijd, bedrijfsgrootte en scholingsnivo), de koëfficiënten vóór partialisering zijn tussen haakjes vermeld

mogelijkheden tot sociale binding aan de werkgroep	meldingspercentage per verzuimduurklasse in dagen						kenmerken van de duurverdeling	
	1 - 3	4 - 14	15-42	43-91	92-365	1-365	gemiddelde	standaard-deviatie
1. stabiliteit werk-relaties	-23 (-27 ⁺)	-12(-13)	-32 ^{**} (-32 ^{**})	-30 ^{**} (-23 [*])	-31 ^{**} (-22 [*])	-26 (-27 ⁺)	-09 (02)	-33 ^{**} (-24 [*])
2. percentage produktiewerkers dat in groepsverband werkt	-04 (-21)	-04(-14)	-30 ^{**} (-27 ^{**})	-13 (-01)	-36 ^{**} (-17)	-13 (-23)	-27 [*] (-02)	-27 [*] (-09)
3. percentage verloop	44 ⁺⁺ (47 ⁺⁺)	17(22)	47 ^{**} (48 ^{**})	25 [*] (16)	23 [*] (12)	39 ^{**} (43 ^{**})	04 (-08)	26 [*] (13)

* p < .10 eenzijdig,

** p < .05 eenzijdig;

⁺ p < .10 tweezijdig,

⁺⁺ p < .05 tweezijdig

Het percentage werknemers in groepsverband

Evenals bij de indikator stabiliteit van werkrelaties (korrelaties tussen deze twee indicatoren is .29; gepartialiseerd voor leeftijd, bedrijfs grootte en opleidingsnivo) is ook hier een duidelijke verlagende invloed op de meldingsfrequentie van langere verzuimen waarneembaar. Het meldingspercentage in de duurklassen 15 - 42 en 92 - 365 dagen is significant lager naarmate het percentage werknemers dat in groepsverband werkt hoger is. Deze verlaging uit zich ook in de kortere gemiddelde duur van alle verzuimgevallen.

Het percentage verloop in de produktiesektor

De verwachting dat naarmate een bedrijf gekenmerkt wordt door een hoger verlooppercentage, waardoor de mogelijkheden tot sociale binding kleiner worden, het verzuim in alle duurklassen hoger is, kan worden bevestigd. De gemiddelde verzuimduur wordt niet beïnvloed doordat de hogere meldingspercentages zich in vrijwel alle duurklassen voordoen. Het oorspronkelijk zwakke verband in de duurklasse 4 - 14 dagen is na partialisering toch nog in de verwachte richting.

De samenhang tussen het percentage verloop en de frequentie van het verzuim wordt echter zwakker naarmate het gemiddeld opleidingsnivo van de produktiewerkers hoger is. Voor de drie groepen bedrijven ingedeeld naar gemiddeld opleidingsnivo van de produktiewerkers is de relatie tussen verloop en het totale meldingspercentage als volgt:

gemiddeld scholingsnivo	aantal bedrijven	korrelaties
- laag	(n = 14)	.77 (p < .001)
- midden	(n = 11)	.62 (p < .02)
- hoog	(n = 14)	.45 (p < .05)

Het percentage verloop en de frequentie van het verzuim kunnen beide opgevat worden als indicatoren van spanning in de relatie individu-organisatie, maar naarmate het gemiddelde opleidingsnivo van de werknemers hoger is gaat dit voor de indikatorverloop minder op.

De alternatieven voor geschoolde werknemers zijn beperkter dan voor ongeschoolde werknemers.

7.7 Mogelijkheden tot taak-intrinsieke arbeidssatisfactie

De mogelijkheden tot taak-intrinsieke arbeidssatisfactie zijn in dit onderzoek geïndiceerd door vier bedrijfskenmerken. De verwachting is dat duurverkortings vaker op zal treden naarmate:

1. de technologie het sociale systeem minder bepaald;
2. het gemiddeld opleidingsnivo van de produktiewerkers hoger is;
3. de mate van taakverdeling minder sterk is doorgevoerd; en
4. het werkoverleg meer tot ontwikkeling gekomen is.

De resultaten zijn weergegeven in tabel 7.7.1

De mate waarin de technologie het sociale systeem bepaalt

In tegenstelling tot de verwachting is er geen relatie met de verzuimenkenmerken. Dit doet de vraag rijzen of de schaal waarop de bedrijven naar de aard van hun technologie gerangschikt zijn wel het voor het verzuim meest relevante ordeningsprincipe bevat. Philipsen (1969, p. 110) deelt de bedrijven in naar de mate van mechanisatie c.q. automatisering: massa-, proces-, serie- of enkelproduktie, en vindt een sterk verband met de ziektefrekwentie ($r = .49$, gepartialiseerd tot de 17e orde). Het ordeningsprincipe zoals dat in ons onderzoek is toegepast is ontleend aan Woodward (1965) die de in haar onderzoek betrokken 92 bedrijven ordende naar de toenemende technologische complexiteit (1. unit and small batch, 2. large batch with unit, 3. large batch and mass, 4. large batch with process, and 5. process). De schaal bevat in feite een chronologische ontwikkeling: de produktie van enkelstuks artikelen op bestelling is de oudste en eenvoudigste vorm, de procestecnologie het meest geavanceerd en gekompliceerd.

Kritiek op beide schalen is mogelijk. Een meerdimensionale schaal zou waarschijnlijk beter recht doen aan de talloze verschillen tussen soorten technologie. Voor een beter inzicht in deze schaal zijn de bedrijven op grond van hun technologie in drie categorieën ondergebracht:

- (n = 16) produktie van enkele stuks per dag, week of maand en serieproduktie
- (n = 11) massaproduktie
- (n = 12) procesproduktie

De gemiddelde meldingspercentages en het gemiddelde van de M's en Sd's van de duurverdeling per sub-groep zijn vermeld in tabel 7.7.2.

Tabel 7.7.1 Korrelatie-coëfficiënten met betrekking tot de samenhang tussen de mogelijkheden tot taak-intrinsieke arbeidssatisfactie en de verzuimkenmerken; vermeld worden de partiële korrelatie-coëfficiënten (gepartialiseerd voor leeftijd, bedrijfsgrootte en scholingsnivo), de coëfficiënten vóór partialisering zijn tussen haakjes vermeld

mogelijkheden tot taak-intrinsieke arbeidssatisfactie	meldingspercentage per verzuimduurklasse in dagen						kenmerken van de duurverdeling	
	1 - 3	4 -14	15-42	43-91	92-365	1-365	gemiddelde	standaard-deviatie
1. mate waarin de technologie het sociale systeem bepaalt	-06(-05)	-07(-15)	11(-01)	07 (02)	-18 (-08)	-03(-11)	15 (14)	-05(11)
2. gemiddeld opleidingsnivo van de produktiewerkers ¹⁾	-38(-34 ⁺⁺)	-17(-10)	12(10)	18 (26 ⁺)	-07 (22 ⁺)	-22(-14)	35 ⁺⁺ (32 ⁺⁺)	05(10)
3. mate van taakverdeling	20(30 ⁺)	09(17)	-13(-14)	-29 ⁺ (-35 ⁺⁺)	-24 (-31)	05(13)	-26 (-35 ⁺⁺)	-12(-20)
4. mate van ontwikkeling van werkoverleg	04(03)	-05(00)	-09(-11)	-07 (-06)	-23 [*] (-21 [*])	-05(-03)	-12 (-09)	-11(-12)

* p < .10 eenzijdig; ⁺ p < .10 tweezijdig, ⁺⁺ p < .05 tweezijdig

1) De korrelatie-coëfficiënten voor deze indikator zijn slechts gepartialiseerd voor leeftijd en bedrijfsgrootte

Tabel 7.7.2 Gemiddelden van de verzuimkenmerken naar type technologie

verzuimkenmerken	(n = 16) enkelstuks t/m serieproductie	(n = 11) massaproductie	(n = 12) procesproductie
meldingspercentage duurklasse:	Sd	Sd	Sd
1 - 3 dagen	33.8 (20.1)	46.1 (27.8)	23.8 (12.5)
4 - 14 "	108.6 (33.9)	111.9 (40.9)	85.3 (25.8)
15 - 42 "	37.1 (16.0)	38.7 (16.3)	31.2 (7.2)
43 - 91 "	10.1 (4.9)	9.3 (3.3)	9.6 (2.4)
92 - 365 "	6.3 (3.2)	4.5 (3.3)	5.5 (2.4)
totaal	195.9 (57.0)	210.5 (73.1)	156.3 (32.1)
duurverdeling: M	2.21 (0.20)	2.14 (0.16)	2.28 (0.07)
Sd	0.88 (0.10)	0.86 (1.11)	0.91 (1.03)

Deze tabel laat duidelijk zien dat de groep bedrijven met een proces-technologie een verzuimpatroon bezit dat sterk van de beide andere categorieën afwijkt. Bedrijven met een procestechologie worden gekenmerkt door een laag meldingspercentage in de durklassen 1 - 3, 4 - 14 en 15 - 42 dagen. De meldingspercentages van de gevallen met een langere duur verschillen minder ten opzichte van de beide andere sub-groepen. Wat betreft het verzuim tot 42 dagen, dat wil zeggen het verzuim waar- door het frekwentie-aspekt sterk bepaald wordt, zou de schaal dienen te zijn: 1. procestechologie (lage frekwentie), 2. enkelstuks t/m serie- produktie (gemiddelde frekwentie), en 3. massaproductie (hoge frekwentie). Door de zeer lage verzuimfrekwentie van de korte verzuimen is de gemid- delde duur bij de bedrijven met een procestechologie het langst.

De schaal: procesttechnologie, enkelstuks t/m serieproductie en massaproductie, die nu op basis van de verzuimfrekwentie is ontstaan, sluit niet aan bij de oorspronkelijke verwachting dat bij toenemende mate van technologische invloed op het sociale systeem er minder mogelijkheden tot taak-intrinsieke satisfactie zijn. In abstracte zin zal dit ook wel juist zijn, echter, bedrijven met een procesttechnologie kunnen eigenlijk niet in het verlengde gezien worden van serie- en massaproductie. Wanneer massaproductie vervangen wordt door procesttechnologie is een bepaalde scholing voor de werknemers in de productiesector noodzakelijk, meestal vervallen er een of meer nivo's van supervisie en bovendien ontstaat er een situatie waarin de beslissingsvrijheid van de werknemer groter is dan bij massaproductie. Deze argumenten in aanmerking genomen, is het niet verwonderlijk dat procesttechnologie in vergelijking tot de beide andere onderscheiden categorieën gekenmerkt wordt door een lage verzuimfrekwentie van de verzuimen van 1 - 42 dagen.

Het gemiddelde scholingsnivo van de werknemers in de productiesector

Het gemiddeld scholingsnivo van de werknemers in de productiesector is opgenomen als indikator voor de mogelijkheden tot taak-intrinsieke arbeidssatisfactie. De samenhang voor de 39 bedrijven tussen het gemiddeld scholingsnivo en de verzuimkenmerken is niet overeenkomstig de verwachtingen: de gemiddelde duur is langer naarmate het scholingsnivo hoger is, zowel vóór als na partialisatie voor gemiddelde leeftijd en bedrijfs-grootte.

Het verzuimpatroon in de vijf duurklassen laat echter een interessant verschil zien tussen de korrelatie-koëfficiënten vóór en na partialisatie. Waar de korrelatie-koëfficiënten vóór partialisatie twee effecten vertonen, namelijk een duidelijk lager meldingspercentage in de duurklasse van 1 - 3 dagen en een hoger meldingspercentage in de duurklassen van 43 - 91 en 92 - 365 dagen naarmate het gemiddeld opleidingsnivo hoger wordt, is dit beeld na partialisatie gewijzigd. Er blijkt dan nog slechts sprake van een duidelijk lager meldingspercentage in de duurklasse 1 - 3 dagen, terwijl de hogere meldingspercentages in de langere duurklassen zijn verdwenen.

Dit betekent dat, wanneer voor gemiddelde leeftijd en bedrijfsgrootte gecontroleerd wordt, de relatie tussen het gemiddeld scholingsnivo en de gemiddelde duur voornamelijk bepaald wordt door een sterke verlaging in het vóórkomen van zeer korte verzuimgevallen naarmate het gemiddeld scholingsnivo toeneemt.

Mate van taakverdeling

Naarmate de taak minder werkvoorbereidings- en kwaliteitskontrole-aspekten bevat is er een lager meldingspercentage in de duurklassen van 43 - 91 en van 92 - 365 dagen. Het gemiddelde van alle verzuimgevallen is daardoor ook korter. Dit resultaat is tegengesteld aan de verwachting. De faktor technologie is weliswaar niet konstant gehouden, maar wanneer de bedrijven gesplitst worden in de drie groepen zoals dit hiervoor bij de indikator technologie is gebeurd, blijft het verband ongewijzigd. Bij de sub-groep enkelstuks tot serieproductiebedrijven is het verband sterker dan bij de twee andere sub-groepen.

Werkoverleg

De mate van ontwikkeling van het werkoverleg hangt vrijwel niet samen met de verzuimkenmerken. Slechts voor de duurklasse van 92 - 365 dagen blijkt er een tendens in de verwachte richting te bestaan. Er kan derhalve niet gekonkludeerd worden dat werkoverleg zou leiden tot lager verzuim, hetzij in frekwentie, hetzij in duur.

Werkoverleg is alleen mogelijk wanneer aan bepaalde voorwaarden is voldaan, waarvan de belangrijkste wel is dat er stabiele werkrelaties zijn. Het vóórkomen van werkoverleg blijkt dan ook samen te hangen met de aanwezigheid van stabiele werkrelaties ($r = .39$).

7.8 Werkbezwaren

Fysiek hinderlijke werkomstandigheden

Overeenkomstig de verwachting kan uit tabel 7.8 gekonkludeerd worden dat naarmate de fysieke werkomstandigheden hinderlijker zijn zowel de frekwentie van het verzuim als de gemiddelde duur toenemen. Opvallend is dat dit niet veroorzaakt wordt door het korte verzuim in de duurklasse van 1 - 3 dagen maar door een hoger meldingspercentage in de duurklassen 4 - 14, 15 - 42 en 43 - 91 dagen.

Het percentage werknemers in ploegendienst

Naarmate het percentage werknemers in ploegendienst hoger is, is de gemiddelde duur van de verzuimgevallen vóór partialisering langer. Dit wordt veroorzaakt door een lagere meldingsfrequentie in de duurklassen 1 - 3 en 4 - 14 dagen. Na partialisering voor gemiddelde leeftijd, bedrijfsgrootte en gemiddeld opleidingsnivo zijn de korrelatie-koëfficiënten niet meer significant. De faktor leeftijd blijkt hiervoor verantwoordelijk te zijn ($r = .40$ tussen het percentage werknemers in ploegendienst en de gemiddelde leeftijd van de werknemers in de produktiesektor).

Bij ploegendienst spelen twee factoren een belangrijke rol. Ten eerste is dat de hogere fysieke en psychische belasting door de steeds wisselende werktijden en ten tweede is dat de grotere onderlinge afhankelijkheid tussen de werknemers in een bepaalde ploeg. Een werknemer die plotseling ziek wordt kan vaak niet op tijd vervangen worden terwijl bij langdurige verzuimen ook de plaats in de ploeg door de vervanger blijvend ingenomen dreigt te worden. Gegeven het feit dat er bij de selectie voor het werken in ploegendienst vaak van een zekere mate van zelfselectie sprake is, zou de sociale binding in de ploeg ook tot een gemiddeld kortere duur en ook tot een lagere frequentie van relatief kort verzuim kunnen leiden. De mogelijkheid bestaat dat beide effecten elkaar versluieren waardoor het algemene beeld nauwelijks relaties vertoont.

Tabel 7.2 Korrelatie-coëfficiënten met betrekking tot de samenhang tussen werkbezwaren en de verzuimkenmerken; vernield worden de partiële korrelatie-coëfficiënten (gepartialiseerd voor leeftijd, bedrijfs grootte en schoolingenivo), de coëfficiënten vóór partialisering zijn tussen haakjes vermeld

werkbezwaren	meidingspercentage per verzuimduurklasse in dagen						kenmerken van de duurverdeling	
	1 - 3	4 - 14	15-42	43-91	92-365	1-365	gemiddelde	standaard-deviatie
1. fysiek hinderlijke werkomstandigheden	-07 (-19)	30 ⁺ (21)	22 [*] (23 [*])	25 [*] (32 ^{**})	06 (14)	23 (14)	23 [*] (31 ^{**})	-10 (-03)
2. percentage werknemers in ploegen-dienst	-20 (-24)	-15 (-24)	-08 (-14)	10 (12)	-19 (-07)	-18 (-26)	14 (21 ⁺)	-03 (13)

* p < .10 eenzijdig,

** p < .05 eenzijdig;

+ p < .10 tweezijdig

8. SAMENVATTING EN NABESCHOUWING

In dit onderzoek is, uitgaande van twee hoofdveronderstellingen, nagegaan of bedrijfsgewijze verschillen in ziekteverzuim en met name verschillen in ziekteduur, verklaard kunnen worden door:

1. indicatoren voor de mate van ontwikkeling van het verzuimbeleid en het personeel beleid van een bedrijf;
2. indicatoren voor verzuimbeïnvloedende factoren in de werksituatie.

Op grond van het feit dat de index "gemiddelde ziekteduur van een aantal ziektegevallen" voor dit onderzoek weinig geschikt bleek te zijn, is gekozen voor een vijf-klassige indeling, te weten:

1. 1 - 3 dagen
2. 4 - 14 dagen
3. 15 - 42 dagen
4. 43 - 91 dagen
5. 92 - 365 dagen

Daarnaast zijn nog drie algemene verzuim-indices opgenomen waarmee op globale wijze de frekwentie/duur-verdeling van de ziektegevallen kan worden beschreven, namelijk:

6. het totale meldingspercentage
7. het gemiddelde van de vijf-klassige duurverdeling
8. de standaard-deviatie van de vijf-klassige verdeling.

De resultaten van het onderzoek bij 39 bedrijven kunnen als volgt worden samengevat:

Een relatief klein aantal ziektegevallen van langere duur (tussen 14 en 365 dagen) gaat samen met:

- veel bedrijfs-interne activiteiten van de bedrijfsleiding ten aanzien van het ziekteverzuim in het bedrijf;
- grote invloed van het bedrijf op de controle in het kader van de ziekwet;
- belang van het bedrijf bij zo weinig mogelijk lang verzuim, zoals: een grote mate van storing in de produktie door langdurig verzuim en een verzekeringsvorm in het kader van de ziekwet waarbij de hoogte van de totale premie rechtstreeks door het bedrijf beïnvloed kan worden;

- het beschikken over een afdeling personeelszaken die zowel gekenmerkt wordt door een relatief grote capaciteit als een relatief hoog opleidingsnivo van de betrokken medewerkers;
- ondersteuning door externe deskundigen op het gebied van personeelszaken, in dit geval door een centrale afdeling personeelszaken van het concern waar het bedrijf deel van uitmaakt.

De vraag in hoeverre deze bedrijfskenmerken als oorzaken van een relatief klein aantal ziektegevallen tussen 14 en 365 dagen opgevat kunnen worden, is in hoofdstuk acht gedetailleerd besproken.

Op de eerste plaats is duidelijk geworden dat de bedrijfsleiding, inclusief de chef of baas van de betrokken werknemer, een belangrijke positie inneemt bij de begeleiding van langdurig zieken. Een op dit punt van het personeelsbeleid actieve opstelling van de bedrijfsleiding komt tot uiting in een relatief lagere frekwentie van langere ziektegevallen.

Daarnaast kan ook worden gekonkludeerd dat de begeleiding van langdurig zieken, waaronder om te beginnen het onderhouden van het contact begrepen zal moeten worden, voor verbetering vatbaar is. Dit geldt voor de begeleiding door de bedrijfsleiding maar ook voor die van de bedrijfsarts. Het tijdig signaleren van problemen die hetzij tijdens de ziekte manifest worden of juist door de ziekte ontstaan, het signaleren van onnodige wachttijden, het voorbereiden van de volledige of gedeeltelijke werkhervatting is alleen mogelijk wanneer er een open communicatie is tussen functionarissen van het bedrijf en de betrokken werknemer, vanaf het begin van de ziekte.

Het is niet uitgesloten dat juist door het ontbreken van een menselijk contact tussen de langdurig zieke en functionarissen van het bedrijf de "terugkeerdrempel" alleen maar hoger wordt. Het gevoel "een nummer te zijn", "er niet meer bij te horen" of "afgeschreven" te zijn, zal weinig bijdragen tot een goed verlopend herstel en een positieve instelling ten aanzien van de datum van werkhervatting en de relatie tot het bedrijf in het algemeen.

Ten derde kan vastgesteld worden dat in tegenstelling tot de verwachtingen, een relatief goed bezette afdeling personeelszaken niet aktiever hoeft te zijn op het gebied van ziekteverzuimbegeleiding dan een relatief onderbezette afdeling. De coördinerende rol van de gekwalificeerde personeelschef, zoals door Philipsen verondersteld (1969), wordt in dit onderzoek niet bevestigd.

Waarschijnlijker is dat de relatie tussen het beschikken over een goed ontwikkelde afdeling personeelszaken en een relatief klein aantal ziektegevallen tussen 14 en 365 dagen verklaard moet worden vanuit het feit dat deze bedrijven ook 'gekenmerkt worden door een moderne opvatting over leidinggeven en delegatie van verantwoordelijkheid bij de produktieleiding. Het is zelfs niet ondenkbaar dat een moderne opvatting over leidinggeven een belangrijke voorwaarde is wanneer in een bedrijf beslissingen genomen moeten worden over het wel of niet uitbreiden van de afdeling personeelszaken.

Wat betreft de mogelijkheden van een geïntegreerd beleid ten aanzien van ziekteverzuim moet echter wel gekonstateerd dat slechts 22 van de 39 bedrijven beschikken over een of andere vorm van gestructureerd overleg tussen bedrijfsleiding en personeelszaken waar problemen op het gebied van ziekteverzuim besproken kunnen worden.

De praktische konsekwentie van deze drie konklusies is, dat de rol van de bedrijfsleiding, waaronder ook de chef of baas van de betrokken werknemer, in de begeleiding van langdurig zieken sterker moet worden benadrukt.

Funktionarissen van de afdeling personeelszaken zouden dan dáár ondersteunend dienen te zijn waar inzichten en vaardigheden tekort schieten.

B. Kenmerken van de werksituatie:

Een relatief klein aantal ziektegevallen van langere duur (tussen 14 en 365 dagen) gaat samen met:

- relatief stabiele werkrelaties;
- een hoog percentage produktiewerkers dat in groepsverband werkt;
- een laag percentage verloop van de produktiewerkers;
- de aanwezigheid van werkoverleg;
- weinig fysiek hinderlijke werkomstandigheden.

De eerste konklusie die hieruit getrokken kan worden is dat uit het patroon van relaties tussen enerzijds stabiele werkrelaties en verloop en anderzijds de vijf-klassige indeling van ziekteduren de juistheid blijkt van de keuze om af te zien van de gemiddelde ziekteduur van alle ziektegevallen als index voor "duurverkorting".

Zowel voor de indikator stabiele werkrelaties als voor de indikatorverloop zou dan gekonstateerd zijn dat er geen verband was.

De tweede konklusie is, dat fysieke werkomstandigheden en de mate van sociale binding aan de werkgroep belangrijke factoren zijn in de verklaring van verschillen in frekwentie van langere ziektegevallen tussen bedrijven. Dit betekent, dat bij pogingen om het hogere verzuim te beïnvloeden sterk rekening gehouden moet worden met de werksituatie.

Dit is niet alleen in het belang van de betrokken werknemer maar ook in preventieve zin. Het verbeteren van de fysieke werkomstandigheden en de wijze van samenwerking tussen produktiewerkers is niet alleen bevorderlijk voor een lagere "terugkeerdrempel" maar zal uiteraard ook van invloed zijn op het aantal gezondheidsstoornissen met langere duur.

De aandacht van de langdurig zieke dient daarom tweeledig te zijn, te weten:

1. in hoeverre kan het bedrijf behulpzaam zijn ten aanzien van problemen bij langdurige ziekte en het bevorderen van een geleidelijke werkhervatting;
2. in hoeverre is de langdurige ziekte (mede) bepaald door factoren in de werksituatie die ook voor andere werknemers nadelig kunnen zijn.

Struktureel vertaald betekent dit dat ieder bedrijf zou moeten beschikken over een "verzuim"-kommissie, waarin zowel de individuele als de zogenaamde werksituatie-gebonden oorzaken van langdurig verzuim besproken kunnen worden. Om te snelle individualisering van problemen in de werksituatie te voorkomen, dient deze kommissie zodanig te zijn samengesteld dat de verschillende visies op oorzaken van verzuim daarin vertegenwoordigd zijn.

Omdat aan deze werkwijze nog vele niet opgeloste problemen verbonden zijn, vooral ten aanzien van het privacy-aspekt, zal onderzoek naar de kondities waaronder "verzuimkommissies" of "sociale teams" aan hun doel kunnen beantwoorden, noodzakelijk zijn.

Het belangrijke voordeel van deze werkwijze is wel dat het onderzoek naar de oorzaken van ziekteverzuim in bedrijven, ook wat betreft de factoren in werksituatie, niet noodzakelijk een onderzoek behoeft te zijn waarbij alle problemen in de werksituatie als mogelijke oorzaken worden beschouwd.

Enkele gegevens over de relatie tussen de frekwentie (per duurklasse)
en de gemiddelde duur van alle verzuimgevallen

Het is een empirisch feit dat de relatie tussen het meldingspercentage en de gemiddelde duur van alle verzuimgevallen over een groep bedrijven of instellingen negatief is: organisaties met een hoog meldingspercentage hebben in de regel een korte gemiddelde verzuimduur. Dit gegeven wordt hier nog eens bevestigd: $r = -.31$ (zie tabel 8.9).

Omdat de verzuimgegevens in dit onderzoek per leeftijdsgroep zijn verzameld biedt zich hier de mogelijkheid na te gaan of deze negatieve relatie voor iedere leeftijdsgroep even sterk is. Het blijkt dat dit niet het geval is: in de leeftijdsgroepen 15-24 jaar, 35-44 jaar en 55-65 jaar is het verband, zoals dat bestaat op bedrijfsnivo, verdwenen.

De verklaring hiervoor moet gezocht worden in de onderling sterk verschillende frekwentieverdelingen over de vijf duurklassen (zie tabel 8.1), waarbij niet alleen verschillen in het meldingspercentage van de zeer korte duur (1-3 dagen) maar ook van de zeer lange duur (92-365 dagen) een belangrijke rol spelen.

Gekonstateerd mag worden dat gedetailleerde ziekteverzuimgegevens tot een beter inzicht leiden in de factoren die ziekteverzuim beïnvloeden waardoor de mogelijkheden tot het formuleren van een doeltreffend beleid vergroot worden.

Tabel 8.1

De korrelatie-coëfficiënten tussen het meldingspercentage per duurklasse en de gemiddelde verzuimduur (in kalenderdagen) in alle verzuimgevallen per leeftijdsgroep. Gegevens van 39 bedrijven.

	LEEFTIJD SKLASSE					
	15 - 24 jaar	25 - 34 jaar	35 - 44 jaar	45 - 54 jaar	55 - 64 jaar	totaal
verzuimduurklasse						
1 - 3 dagen	-.13	-.54	-.26	-.28	-.18	-.53
4 - 14 dagen	-.32	-.30	-.35	-.47	-.15	-.40
15 - 42 dagen	.42	.38	.45	-.09	-.07	.21
43 - 91 dagen	.34	.62	.60	.34	.23	.58
92 - 365 dagen	.47	.69	.71	.74	.68	.76
totaal	-.13	-.27	-.01	-.27	.02	-.31

r .37 p < .01

r .27 p < .05

LITERATUUR

- ARGYLE, M., G. Gardner & F. CIOFFI. Supervisory methods, related to productivity, absenteeism, and labour turnover. Hum.Relat. 11 (1958) 23-40
- BAUM, J.F., & S.A. YOUNGBLOOD. Impact of an organizational control policy on absenteeism, performance and satisfaction. J.appl. Psychol. 60 (1975) 688-94
- BAUMGARTEL, H., & R. SOBOL. Background and organizational factors in absenteeism. Personnel Psychol. 12 (1959) 431-43
- BEHREND, H. Absences from work. Industr.hum.Relat.J. 5 (1974) 4-21
- BLAU, P., & W.R. SCOTT. Formal organizations. San Francisco, Chandler, 1962
- CHADWICK-JONES, J.K., C.A. BROWN & N. NICHOLSON. Absence from work: its meaning, measurement and control. Int.Rev.appl.Psychol. 22 (1973) 137-54
- DIJKSTRA, A. Ziekteverzuim in de sociale werkvoorziening. (Intern rapport). Leiden, NIPG/TNO, 1974
- FLIPPO, E.B. Principles of personnel management. New York, McGraw-Hill, 1971
- GADOUREK, I. Absences and well-being of workers. Assen, Van Gorcum, 1965
- HACKMAN, J.R., & E.E. LAWLER III. Employee reactions to job characteristics. J.appl.Psychol. 55 (1971) 259-86
- HAGE, J., M. AIKEN & C.B. MARRETT. Organization structure and communications. Amer.sociol.Rev. 36 (1971) 860-71
- HALSEY, G.D. Handbook of personnel management. New York, Harper, 1953
- HEWITT, D., & J. PARFIT. A note on working morale and size of group. Occup.Psychol. 17 (1953) 38-42
- HOGERZEIL, H.H.W. Arbeidsongeschiktheid en medisch-sociaal beleid. T.soc.Geneesk. 50 (1972) 538-50
- HULIN, C.L., & M.R. BLOOD. Job enlargement, individual differences, and worker responses. Psychol.Bull. 69 (1968) 41-55
- KATZ, D., & R.L. KAHN. The social psychology of organizations. New York, Wiley, 1966
- KEARNS, J.L. Out of sight - absenteeism. Industr.Soc. 55 (1973) 13-5
- KERR, W., G. KOPPELMEIJER & J. SULLIVAN. Absenteeism, turnover and moral in a metals fabrication factory. Occup.Psychol. 25 (1951) 50-5
- KILBRIDGE, M. Turnover, absence, and transfer rates as indicators of employee dissatisfaction with repetitive work. Industr.Labor Relat.Rev. 15 (1961) 21-32
- LAMMERS, C.J. Sociale oorzaken van het ziekteverzuim. Soc.Maandbl.Arb. 21 (1966) 480-94

- LAWLER III, E.E., & J.R. HACKMAN. Impact of employee participation in the development of pay incentive plans; a field experiment. *J.appl.Psychol.* 53 (1969) 467-71
- LAWLER III, E.E. Motivation in work organizations. Monterey (Calif.), Brooks / Cole, 1973
- McGREGOR, D. The human side of enterprise. New York, McGraw-Hill, 1960
- MARCH, J., & H. SIMON. Organizations. New York, Wiley, 1958
- MAYO, E. The human problems of an industrial civilization. New York, Macmillan, 1933
- METZNER, H., & F. MANN. Employee attitudes and absences. *Personnel Psychol.* 6 (1953) 467-85
- NICHOLSON, N. Management sanctions and absence control. *Hum.Relat.* 29 (1976) 139-51
- PEDALINO, E., & V.U. GAMBOA. Behavior modification and absenteeism; intervention in one industrial setting. *J.appl.Psychol.* 59 (1974) 694-8
- PHILIPSEN, H. Afwezigheid wegens ziekte. Groningen, Wolters-Noordhoff, 1969
- PHILIPSEN, H. Voorwaardelijkheid van algemene uitspraken. *Sociol.Gids* 17 (1970) 320-32
- PHILIPSEN, H. Bedrijfsleiding en frontmentaliteit. In: C.J. Lammers et al. (red.). *Menswetenschappen vandaag*. Meppel, Boom, 1972
- PHILIPSEN, H., & P. VAN LEEUWEN. Zes voorstellen voor onderzoek en experimenten. Leiden, NIPG / TNO, 1972
- PORTER, L.W., & R.M. STEERS. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychol.Bull.* 80 (1973) 151-76
- REVANS, R. Human relations, management and size. In: E.M. Hugh-Jones (ed.). *Human relations and modern management*. Amsterdam, North-Holland Publ.Co., 1958
- ROSS, W.D., W.E. POWLES & W.W. WINSLOW. Secondary prevention of job-disruption in industry. In: F. Baker et al. (eds.). *Industrial organizations and health*. Vol. I. London, Tavistock Publicat., 1969
- SCHEFLEN, K.C., E.E. LAWLER III & J.R. HACKMAN. Long-term impact of employee participation in the development of pay incentive plans; a field experiment revisited. *J.appl.Psychol.* 55 (1971) 182-6
- SCHOUTEN, J. Vrijheid in het werk. Meppel, Boom, 1974
- TAYLOR, P.J. Self-certification for brief spells of sickness absence. *Brit.med.J.* (1969) 144-7
- THOMPSON, J. Organization in action. New York, McGraw-Hill, 1967
- VROOM, V.H. Work and motivation. New York, Wiley, 1964
- WOOD, D.A. Effect of worker orientation differences on job attitude correlates. *J.appl.Psychol.* 1 (1974) 54-60
- WOODWARD, J. Industrial organization; theory and practice. London, Oxford Univ. Press, 1965

BIJLAGE:

BESCHRIJVING VAN DE VARIABLEN EN DE FREKWENTIEVERDELINGEN

NAAR BEDRIJFSGROOTTE EN GEMIDDELD SCHOLINGSNIVO
VAN DE PRODUKTIEWERKERS

1. Ziekteverzuim

De verzuimgegevens hebben betrekking op alle mannelijke produktiewerkers die in de periode van 1-1-1974 tot 1-1-1975 in dienst zijn geweest.

De verzuimgevallen zijn ingedeeld in vijf duurklassen (1 - 3, 4 - 14, 15 - 42, 43 - 91 en 92 - 365 dagen) en in vijf leeftijdskategorieën (15 - 24, 25 - 34, 35 - 44, 45 - 54 en 55 - 65 jaar). Op deze manier ontstaat de volgende matrix van gemiddelde waarden van meldingspercentages per duurklasse¹⁾.

Gemiddelde waarden van de meldingspercentages

leef- tijds- klasse in jaren	duurklasse in dagen					totaal 1-365 dagen	gemiddelde verzuimduur in dagen	gemiddelde van de vijf-klassige frekwentie- verdeling
	1 - 3 (score 1)	4 - 14 (score 2)	15-42 (score 3)	43-91 (score 4)	92-365 (score 5)			
15 - 24	57	132	28	5	2	224	11.2	1.94
25 - 34	42	119	42	9	3	215	14.7	2.13
35 - 44	24	98	37	12	6	177	19.2	2.31
45 - 54	18	70	32	12	7	139	27.1	2.42
55 - 65	14	61	36	14	14	139	35.5	2.66
totaal 15 - 65	32	100	36	10	5	183	18.7	2.21

De frekwentieverdelingen over de vijf duurklassen²⁾ per leeftijdsklasse zijn vervolgens gekenmerkt door een gemiddelde (M) en een spreidingsmaat, de standaard-deviatie (Sd).

Gemiddelde waarden M en Sd per leeftijdsklasse

leeftijdsklasse in jaren	M	Sd
15 - 24	1.94	0.72
25 - 35	2.13	0.79
35 - 44	2.31	0.87
45 - 54	2.42	1.96
55 - 65	2.66	1.07
totaal: 15 - 65	2.21	0.89

1) Onder meldingspercentage wordt verstaan het aantal verzuimen per 100 werknemers.

2) De vijf duurklassen zijn gekenmerkt door een score van 1 t/m 5; over deze vijf-klassige verdeling is vervolgens het gemiddelde en de spreiding berekend.

2. Ontwikkeling van het verzuimbeleid

2.1 Aanwezigheid gemeenschappelijk intern overleg

De aanwezigheid van een regelmatig gemeenschappelijk intern overleg tussen personeelszaken, bedrijfsleiding en (eventueel) bedrijfsarts over problemen op het gebied van ziekteverzuim is gekodeerd met 1 (niet aanwezig) en 2 (wel aanwezig).

Frekwentieverdeling

	bedrijfsgrootte ¹⁾		scholingsgraad ²⁾		totaal
	1	2	1	2	
1	9	8	10	7	17
2	10	12	10	12	22

2.2 Bedrijfs-interne activiteiten van de afdeling personeelszaken op het gebied van verzuim

De frekventie van activiteiten is bepaald door middel van sommering van (gedichotomiseerde) antwoordverdelingen op drie vragen:

- 1) Hoe vaak worden er door personeelfunktionarissen gesprekken gevoerd met produktiewerkers naar aanleiding van hun verzuim? (score 0 - 7)*.
- 2) Hoe vaak wordt er door personeelfunktionarissen kontakt opgenomen met de produktieleider over zieke werknemers? (score 0 - 7)
- 3) Hoe vaak wordt er door personeelfunktionarissen kontakt opgenomen met de afdelingschef over zieke werknemers? (score 0 - 7)

1) 1 = < 320 werknemers; 2 = > 320 werknemers.

2) Voor de indeling naar scholingsgraad wordt verwezen naar § 7.2 van de bijlage.

*) De klassen van de kontaktfrekventie zijn:

0 keer	= score 0
1 t/m 6 keer per jaar	= " 1
7 t/m 12 keer per jaar	= " 2
1 t/m 2 keer per maand	= " 3
3 t/m 4 keer per maand	= " 4
1 t/m 2 keer per week	= " 5
3 t/m 4 keer per week	= " 6
meer dan 4 keer per week	= " 7

Frekwentieverdeling

	bedrijfs grootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
3	3	2	2	3	5
4	7	6	9	4	13
5	7	7	7	7	14
6	2	5	2	5	7

2.3 Bedrijfs-externe activiteiten van de afdeling personeelszaken op het gebied van verzuim

De frekwentie van deze activiteiten is bepaald aan de hand van antwoorden op vragen zoals genoemd bij 2.2, maar nu ten aanzien van de verzekeringsgeneeskundige en de behandelend arts van de zieke werknemer.

Frekwentieverdeling

	bedrijfs grootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
2	8	12	11	9	20
3	7	5	5	7	12
4	4	3	4	3	7

2.4 Bedrijfs-interne activiteiten van de bedrijfsleiding op het gebied van verzuim

De frekwentie van deze activiteiten is evenals bij 2.2 en 2.3 verkregen door sommatie van (gedichotomiseerde) antwoordverdelingen op vier vragen, te weten de frekwentie van contacten over verzuim met productiewerkers, idem door de afdelingschefs, idem met de afdeling personeelszaken en met de afdelingschefs.

Frekwentieverdeling

	bedrijfs grootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
4-5 ¹⁾	4	7	7	4	11
6	1	5	8	7	15
7-8	5	8	5	8	13

1) In sommige tabellen zijn de scores voor de overzichtelijkheid gegroepeerd in klassen.

2.5 Bedrijfs-interne bedrijfsgeneeskundige activiteiten op het gebied van verzuim

De frekwentie van deze activiteiten is evenals bij de voorgaande kontaktfrekwentievariabelen verkregen door de sommatie van (gedichotomiseerde) antwoordverdelingen op vragen naar kontakten met zieke werknemers, de afdeling personeelszaken betreffende zieke werknemers, idem met de bedrijfsleiding, idem met de afdelingschefs en tenslotte met de produktiewerkers naar aanleiding van hun verzuim.

Frekwentieverdeling

	bedrijfsgrootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
5	12	5	5	12	17
6-8	4	7	8	3	11
9	3	8	7	4	11

2.6 Bedrijfs-externe bedrijfsgeneeskundige activiteiten op het gebied van verzuim

De frekwentie van deze activiteiten is bepaald aan de hand van de antwoorden op vragen naar kontakten met de bedrijfsvereniging en de handelend arts.

Frekwentieverdeling

	bedrijfsgrootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
2	13	7	7	13	20
3-4	6	13	13	6	19

2.7 Opvattingen over de werkende mens

Zowel aan de personeelfunktionaris als aan de produktieleider is de lijst 'opvattingen over de werkende mens' voorgelegd. De totaalscore over de 13 uitspraken geeft aan in welke mate mensen verantwoordelijkheid voor hun eigen werk kunnen dragen. Een lage score betekent dat de respondent van mening is dat werknemers in het algemeen geen verantwoordelijkheid voor hun eigen werk kunnen dragen en daarom intensief gecontroleerd dienen te worden.

Per uitspraak is de score 1 - 6. De eindscore is de optelling van de afzonderlijke scores.

- 1 = geheel mee eens
- 2 = nogal mee eens
- 3 = enigszins mee eens
- 4 = enigszins mee oneens
- 5 = nogal mee oneens
- 6 = geheel mee oneens

De voorgelegde uitspraken zijn:

1. Het vermogen om leiding te geven kan door de meeste mensen verkregen worden, welke ook hun eigen aangeboren kenmerken en bekwaamheden mogen zijn*).
2. Arbeiders zijn in het algemeen leergierig en voelen behoefte zich door onder andere vakstudies verder te bekwamen*).
3. Het is een ernstige fout om mensen te vertrouwen die je niet echt in de ogen durven zien.
4. De meeste mensen zetten zich voor het werk net zo goed en volledig in als voor hun hobbies*).
5. Het doel van de onderneming staat zover van de arbeider af dat zijn enige werkprikkel een financiële is.
6. Uitgebreide sociale voorzieningen leiden tot een verhoging van bijvoorbeeld het ziekteverzuim.
7. De meeste mensen hebben een hartgrondige hekel aan werken.
8. Het gemiddelde menselijke wezen geeft er de voorkeur aan geleid te worden, wenst verantwoordelijkheid te vermijden en bezit betrekkelijk ambitie.
9. De meeste mensen zijn in wezen lui.
10. De meeste mensen moeten gecontroleerd worden in hun werk.
11. De meeste mensen op uitvoerend nivo hebben een goed inzicht in hun werk*).
12. De mensen op uitvoerend nivo hebben louter instructies op te volgen.
13. De meeste mensen wensen verantwoordelijkheid voor hun eigen werk*).

Frekwentieverdeling opvattingen personeelfunktionaris

	bedrijfsgrrootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
39 t/m 47	6	3	5	4	9
48 t/m 54	4	5	4	5	9
55 t/m 61	4	7	6	5	11
62 t/m 74	5	5	5	5	10

*) De antwoorden op deze uitspraken zijn in tegengestelde richting gescored.

Frekwentieverdeling opvattingen produktieleider

	bedrijfs grootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
34 t/m 47	8	2	4	6	10
48 t/m 51	2	6	5	3	8
52 t/m 54	5	5	4	6	10
55 t/m 69	4	7	7	4	11

2.8 Organisatie-opvatting

Zowel aan de personeelfunktionaris als aan de produktieleider is de lijst 'organisatie-opvatting' voorgelegd. De totaalscore over de 24 uitspraken geeft aan in welke mate de organisatie gekenmerkt zou dienen te zijn door 'koördinatie door middel van programmering en standaardisatie in activiteiten'. Een lage score betekent dat de respondent van mening is dat koördinatie door middel van programmering en standaardisatie noodzakelijk is. De scoring van de antwoorden per uitspraak en de berekening van de totaalscore is als genoemd onder 2.7.

De voorgelegde uitspraken zijn:

1. In het bedrijf zoals ik dat op zou zetten, wordt uit efficiency-overwegingen het productieproces zo gekonstrueerd dat de training van het personeel zo min mogelijk kost.
2. Prikklokken (c.q. aanwezigheidskasten) zijn noodzakelijk voor het goed functioneren van de organisatie.
3. Arbeidstaken moeten zo nauwkeurig mogelijk omschreven zijn, dat de werker in bijna iedere situatie weet wat hij moet doen.
4. Financiële prikkels zullen ook in de toekomst de belangrijkste middelen zijn om de mensen te stimuleren.
5. De kwaliteit van de produkten kan alleen maar gegarandeerd worden wanneer een aparte kwaliteitskontroledienst alle controles en inspecties uitvoert.
6. In het bedrijf dat ik ideaal acht heeft iedereen van hoog tot laag een rijk gevarieerd pakket van taken^{*)}.
7. Een gevarieerd takenpakket leidt bij de werkers in het algemeen tot een hogere produktiviteit dan zeer gespecialiseerde deeltaken^{*)}.
8. Bazen of opzichters zijn eigenlijk overbodig; na enige training zijn de mensen ook zelf in staat de zaak draaiende te houden^{*)}.
9. Uit efficiency-overwegingen moet de handelingsbevoegdheid van individuele personen niet al te groot gemaakt worden.

^{*)} De antwoorden op deze uitspraken zijn in tegengestelde richting gescored.

10. Voor een efficiënte bedrijfsvoering is het gewenst dat alleen in zelfstandige groepen wordt gewerkt wanneer deze onder leiding staan.
11. Bazen c.q. chefs behoeven alleen maar goed te kunnen coördineren en kunnen verder op de vakspecialismen van hun ondergeschikten vertrouwen.
12. In het bedrijf dat ik ideaal acht, kan iedereen komen werken wanneer hij maar wil, als hij zijn produktie maar haalt en zijn activiteiten afstemt op die van anderen*).
13. In het bedrijf zoals ik dat op zou zetten, wordt om de kontrolerende taak van de baas niet te bemoeilijken, vermeden dat één baas te veel verschillende vakspecialisten onder zich heeft.
14. Men moet ondergeschikten bij voorkeur opdrachten geven waarbij de kans dat ze die vernoeien minder dan 5% is.
15. In het bedrijf dat ik ideaal acht, zijn de taken zo verdeeld dat de leiding op ieder gewenst ogenblik in staat is vast te stellen waar iedereen mee bezig is.
16. Een belangrijk pakket planningstaken kan zonder meer aan de produktie-afdelingen zelf toevertrouwd worden (bazen c.q. werkers*).
17. Aan het produktiepersoneel zelf kan in principe een groot deel van de kwaliteitskontrolle en de inspektie worden overgelaten*).
18. Het geven van meer verantwoordelijkheid aan arbeiders leidt niet tot kwaliteitsverbetering en / of produktieverhoging.
19. Frekwente laatkomers hoeven niet op hun salaris gekort te worden, maar zouden ook door hun kollega's gekorrigeerd kunnen worden*).
20. Het is gewenst dat alleen de hogere leidingsgegenden volledig zijn geïnformeerd over de economische toestand van het bedrijf.
21. In het bedrijf zoals ik dat op zou zetten wordt, om de slagvaardigheid te waarborgen, gestreefd naar een centralistische wijze van besluitvorming.
22. Een bedrijf met meer hiërarchische nivo's zal de organisatie beter onder kontrolle kunnen houden.
23. De afdeling produktieplanning moet in principe alle planningstaken uitvoeren.
24. Uitgebreide bedrijfsvoorschriften scheppen een gunstig werkklimaat.

Frekwentieverdeling opvattingen personeelfunktionaris

	bedrijfs grootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
63 t/m 86	5	4	6	3	9
87 t/m 97	6	4	4	6	10
98 t/m 112	4	6	4	6	10
113 t/m 143	4	6	6	4	10

*) De antwoorden op deze uitspraken zijn in tegengestelde richting gescored.

Frekwentieverdeling opvattingen produktieleider

	bedrijfs grootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
61 t/m 70	8	1	4	5	9
71 t/m 89	6	3	3	6	9
90 t/m 100	3	7	5	5	10
101 t/m 129	2	9	8	3	11

3. Organisatorische regelingen voor de begeleiding van zieke werknemers

3.1 Wijze van bedrijfsgeneeskundige verzorging

De bedrijven die zijn aangesloten bij een gemeenschappelijke bedrijfsgeneeskundige dienst zijn als '2' gescored, de overige als '1'.

Frekwentieverdeling

	bedrijfsgrootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
1	12	12	13	11	24
2	7	8	7	8	15

3.2 Regeling van controle op toepassing van de ziekwet

De wijze waarop de controle op de toepassing van de ziekwet geregeld is, is als volgt gescored. Alléén door de bedrijfsvereniging, score 1; de eerste tien weken door het bedrijf, daarna door de bedrijfsvereniging, score 2; de volledige periode van een jaar door het bedrijf, score 3.

Frekwentieverdeling

	bedrijfsgrootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
1	18	14	14	18	32
2	1	3	3	1	4
3	-	3	3	-	3

4. Mate van bedrijfsbelang bij relatief kortdurend verzuim4.1 Mate van storing in het produktieproces als gevolg van langdurig verzuim, volgens de personeelfunktionaris

De antwoorden van de personeelfunktionaris op de onderstaande vragen zijn in een totaalscore gekombineerd.

- 1) In welke mate is het langere verzuim (langer dan 1 maand) storend voor een goede voortgang van het produktieproces? (gedichotomiseerde scoring)
- 2) Welk verzuim is het meest storend in dit bedrijf, het korte of het lange verzuim? (gedichotomiseerde scoring)

Een hoge score betekent een grote mate van storing.

Frekwentieverdeling

	bedrijfs grootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
2	9	8	8	9	17
3	4	7	5	6	11
4	6	5	7	4	11

4.2 Mate van onderbezetting

De mate van onderbezetting in de produktiesektor in het jaar 1974 geeft de volgende verdeling.

Frekwentieverdeling

	bedrijfs grootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
1 (geen)	11	6	5	12	17
2 (licht)	8	10	12	6	18
3 (sterk)	-	4	3	1	4

4.3 Verzekeringsvorm in het kader van de ziektewet

De financiële relatie met de bedrijfsvereniging is als volgt gescored: omslaglid, score 1; afdelingskas, score 2; eigen risico-drager, score 3.

Frekwentieverdeling

	bedrijfs grootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
1	11	6	9	8	17
2	5	6	3	8	11
3	3	8	8	3	11

4.4 Inkrimping personeel in 1974

Het percentage inkrimping gedurende 1974 geeft de volgende frekwentieverdeling.

Frekwentieverdeling

%	bedrijfs grootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
0	19	14	17	16	33
2	-	1	1	-	1
5	-	1	-	1	1
6	-	2	-	2	2
7	-	1	1	-	1
8	-	1	1	-	1

5. Mate van ontwikkeling van het personeelbeleid

5.1 Relatieve capaciteit van de afdeling personeelszaken

Het aantal personeelfunctionarissen per 100 werknemers geeft de volgende frekwentieverdeling.

Frekwentieverdeling

	bedrijfs grootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
0,3 - 0,5	7	2	2	7	9
0,6 - 1,0	4	8	6	6	12
1,1 - 1,5	3	9	7	5	12
1,6 - 2,0	5	1	5	1	6

5.2 Relatieve capaciteit en opleidingsnivo

Het aantal personeelfunctionarissen naar opleidingsnivo (zonder speciale opleiding, score 1; opleiding MSA- of HSA-nivo, score 2; opleiding op het nivo van sociale akademie, score 3; opleiding op akademisch nivo, score 4) per 100 werknemers, ingedeeld naar 3 nivo's van ontwikkeling, 1: laag, 2: midden, 3: hoog.

Frekwentieverdeling

	bedrijfs grootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
1	4	7	3	8	11
2	8	9	10	7	17
3	7	4	7	4	11

5.3 Ondersteuning aan de afdeling personeelszaken

De bedrijven zijn ingedeeld in drie klassen, te weten:

- het bedrijf maakt geen deel uit van een concern (score 1);
- het bedrijf maakt deel uit van een concern, maar de afdeling personeelszaken is geheel zelfstandig (score 2);
- het bedrijf maakt deel uit van een concern en er zijn gemeenschappelijke regelingen op het gebied van personeelszaken (score 3).

Frekwentieverdeling

	bedrijfs grootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
1	4	1	2	3	5
2	8	9	8	9	17
3	7	10	10	7	17

5.4 De mate van ontwikkeling van het wervings-, selectie- en intro-
duktiebeleid, het opleidings-, trainings- en promotiebeleid en
het beoordelingsbeleid

A. Wervings-, selectie- en introductiebeleid

1. Is er een speciale funktionaris?
2. Uitgebreidheid van de selectieprocedure (aantal elementen).
3. Vindt de selectie plaats op basis van functie-omschrijvingen?

B. Opleidings-, trainings- en promotiebeleid

1. Is er een speciale funktionaris?
2. Waar vindt de opleiding plaats? ('on the job', 'on the job' en een aparte afdeling, bedrijfsschool en/of externe opleidingen)
3. Is de opleiding gericht op de te vervullen taak of het verkrijgen van vakbekwaamheid?
4. Heeft het bedrijf een promotieplanning voor de productiesector?

C. Beoordelingsbeleid

1. Is er een beoordelingsbeleid?
2. Zijn er beoordelingsgesprekken?
3. Is het beoordelingssysteem bekend gemaakt?

De totaalscore is uit drie stappen samengesteld, namelijk uit de scores A, B en C. Een hoge score betekent een sterk ontwikkeld personeelbeleid.

Frekwentieverdeling

	bedrijfs grootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
11 t/m 12	5	2	4	3	7
13	4	2	3	3	6
14	6	6	5	7	12
15 t/m 16	3	5	4	4	8
17 t/m 20	1	5	4	2	6

5.5 Mate van reglementering

Deze variabele is samengesteld uit de antwoorden van de personeelfunktionaris op vier vragen.

- 1) Voor welk deel van de produktiewerkers zijn er functie-omschrijvingen?
- 2) Voor welk deel van de produktiewerkers zijn er beoordelingsnormen vastgelegd?
- 3) Welk deel van de produktiewerkers krijgt schriftelijke werkopdrachten?
- 4) In welke mate is de werksituatie, over het geheel genomen, gereglementeerd?

Een hoge score betekent een sterke mate van reglementering.

Frekwentieverdeling

	bedrijfsomvang		opleidingsniveau		totaal
	1	2	1	2	
4 t/m 8	7	7	7	7	14
9 t/m 10	10	9	10	9	19
11 t/m 12	2	4	3	3	6

6. Sociale binding met het bedrijf6.1 Stabiliteit van werkrelaties

Deze variabele is samengesteld uit de antwoorden van de personeel-funktionaris op drie vragen.

- 1) In welke mate moeten produktiewerkers 'inspringen' bij andere produktie-afdelingen of werkgroepen?
- 2) In welke mate maakt de aard van het produktieproces het mogelijk vaste werkgroepen te formeren?
- 3) In welke mate is het beleid van de bedrijfsleiding erop gericht de samenstelling van afdelingen en werkgroepen in het algemeen zo weinig mogelijk te veranderen?

Een hoge score betekent een grote mate van stabiliteit in de werkrelaties.

Frekwentieverdeling

	bedrijfsgrootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
5 t/m 6	8	6	9	5	14
7	8	6	6	8	14
8 t/m 9	3	8	5	6	11

6.2 Het percentage werknemers dat in groepsverband werkt

Frekwentieverdeling

%	bedrijfsgrootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
0 - 33	8	11	11	8	19
34 - 66	4	3	2	5	7
67 - 100	7	6	7	6	13

6.3 Verloop

Het verlooppercentage voor de werknemers in de productiesector gedurende het tijdvak 1 januari 1974 tot 1 januari 1975 geeft de volgende verdeling.

Frekwentieverdeling

%	bedrijfs grootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
00 - 05	1	4	2	3	5
06 - 08	4	3	5	2	7
09 - 11	4	6	6	4	10
12 - 15	5	4	1	8	9
16 - 25	3	2	3	2	5
> 25	2	1	3	-	3

7. Mogelijkheden tot taak-intrinsieke arbeidssatisfactie

7.1 Mate waarin het technische systeem het sociale systeem bepaalt

De bedrijven zijn als volgt ingedeeld: produktie van enkele stuks per week of per maand, score 1; enkele stuks per dag, score 2; serie-produktie, score 3; massaproduktie, score 4; procesmatige produktie, score 5.

Frekwentieverdeling

	bedrijfs-grootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
1	5	1	-	6	6
2	-	2	1	1	2
3	3	5	2	6	8
4	6	5	9	2	11
5	5	7	8	4	12

7.2 Scholingsnivo van de produktiewerkers

Het scholingsnivo bestaat uit drie categorieën. Score 1: onge-schoold (geen vooropleiding en weinig of geen oefening); score 2: ge-oefend (geen vooropleiding, maar wel een oefeningsperiode van enkele maanden); score 3: geschoold (hetzij een vooropleiding, hetzij een vooropleiding op een bedrijfsschool met vakdiploma als afsluiting). Via het percentage produktiewerkers in de drie categorieën is vervolgens het ge-middeld scholingsnivo bepaald.

Frekwentieverdeling

	bedrijfs-grootte				scholingsgraad		totaal
	150- 225	226- 400	401- 700	701- 1000	1	2	
1,0 - 1,5	-	2	2	1	5	-	5
1,6 - 2,0	4	4	3	4	15	-	15
2,1 - 2,5	1	3	4	3	-	11	11
2,6 - 3,0	2	5	1	-	-	8	8

7.3 Mate van taakspecialisatie

De produktieleider heeft voor drie soorten werkzaamheden aangegeven in welke mate deze werkzaamheden door specialisten worden verricht. Score 1: maakt deel uit van de taak van de meeste produktiewerkers; score 2: wordt door produktiewerkers en specialisten in overleg uitgevoerd; score 3: wordt uitsluitend door specialisten verricht. De werkzaamheden zijn: a) stelwerkzaamheden; b) kwaliteitskontrolle; en c) onderhoudswerkzaamheden aan machines.

Frekwentieverdeling

	bedrijfsgrrootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
3 t/m 4	7	-	3	4	7
5	2	8	6	4	10
6 t/m 7	2	8	5	5	10
8 t/m 9	8	4	8	6	12

7.4 Nivo werkoverleg

Het nivo van georganiseerd werkoverleg is bepaald aan de hand van de vier vragen, voorgelegd aan de produktieleider.

- 1) Hoe vaak worden deze bijeenkomsten gemiddeld voor de produktieafdelingen gehouden?
 - minder dan 1x per half jaar,
 - 1 - 5x per half jaar,
 - 1x per maand of meer.
- 2) Wie nemen er aan deze bijeenkomsten deel?
 - een afvaardiging per afdeling,
 - alle werknemers van een afdeling.
- 3) Is er een agenda voor deze bijeenkomsten?
- 4) Worden er verslagen gemaakt van deze bijeenkomsten?

Een hoge score betekent een hoog nivo van georganiseerd overleg.

Frekwentieverdeling

	bedrijfsgrrootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
0	12	8	9	11	20
4 t/m 5	4	2	5	1	6
6 t/m 7	3	10	6	7	13

8. Werkbezwaren8.1 Fysiek hinderlijke werkomstandigheden

Voor iedere produktie-afdeling heeft de produktieleider de mate van hinder aangegeven (score 1 - 5) voor 13 factoren, te weten: tocht, lage / hoge temperaturen, lage / hoge vochtigheidsgraad, stof, lawaai, vuil, snelle temperatuurswisselingen, ongevallenrisiko, fysiek zwaar werk, belastende lichaamshouding, giftige stoffen. Deze beoordelingen zijn eerst voor iedere faktor afzonderlijk, op grond van het aantal produktiewerkers per afdeling, gewogen gesommeerd tot een bedrijfsbeoordeling, waarna de scores over de 13 factoren zijn opgeteld.

Frekwentieverdeling

	bedrijfs grootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
13 - 14	1	2	3	-	3
15 - 19	4	9	8	5	13
20 - 24	9	3	4	8	12
25 - 29	2	4	4	2	6
30 - 49	3	2	1	4	5

8.2 Het percentage produktiewerkers in ploegendienst

Het percentage produktiewerkers in enigerlei ploegendienst (2, 3 of 4 ploegen) is berekend ten opzichte van het totaal aantal produktiewerkers.

Frekwentieverdeling

%	bedrijfs grootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
0 - 24	9	7	8	8	16
25 - 49	1	5	1	5	6
50 - 74	3	1	1	3	4
75 - 100	6	7	10	3	13

9. Urbanisatiegraad van de vestigingsplaats

Op basis van de CBS-indeling zijn de gemeenten waarin de bedrijven gevestigd zijn, ingedeeld in drie klassen.

Frekwentieverdeling

	bedrijfs grootte		scholingsgraad		totaal
	1	2	1	2	
laag	3	-	2	1	3
midden	6	4	3	7	10
hoog	10	16	15	13	26

