

# *Leeftijdsbewust personeelsbeleid*

## *gevalstudie bij Masterfoods*

**Alexandra GOUDOUSAKIS**

promotor :

Prof. dr. Hilda MARTENS

## Voorwoord

Dit eindwerk is de afronding van mijn studies Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Er zijn heel wat personen die hun steentje hebben bijgedragen tot mijn eindverhandeling, daarom zou ik van deze gelegenheid graag gebruik maken om hen te bedanken.

Allereerst wil ik mijn oprechte dank betuigen aan mijn promotor Prof. dr. H. Martens. Niet alleen dank ik haar voor haar kritische bemerkingen en goede begeleiding, maar ook voor de boeiende colleges van de afgelopen jaren. Het zijn immers haar uiteenzettingen die mijn interesse in personeelsbeleid hebben aangewakkerd en uiteindelijk de doorslag hebben gegeven in de keuze van mijn thesisonderwerp.

Daarnaast wil ik mijn co-promotor mevrouw Manshoven hartelijk danken. Vooral voor de begeleiding en de goede raad die ze me gaf tijdens het voorbereiden en het afnemen van de focusgroepen bij Masterfoods.

Verder dank ik mevrouw Coremans, de heer Van De Water en mevrouw Stas voor de mogelijkheid om bij Masterfoods het praktijkonderzoek uit te voeren en voor hun begeleiding. Ook wil ik de medewerkers die aan de focusgroepen deelnamen van harte danken voor hun bereidwillige medewerking.

Mijn dank gaat tevens uit naar de heer Meyers, de heer Swinnen en de heer Eysackers voor hun verhelderende bijdrage aan dit eindwerk en de tijd die ze voor mij vrijmaakten.

Tenslotte wil ik een bijzonder dankwoord richten tot mijn ouders en vooral Bavo Vervoort voor hun onvoorwaardelijke steun tijdens mijn hele studieloopbaan.

Goudousakis Alexandra  
Genk, mei 2006

## **Samenvatting**

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een thema waaraan de laatste jaren erg veel aandacht is besteed en de komende jaren nog veel debatten rond zullen gevoerd worden. Vooral de lage arbeidsparticipatie van oudere werknemers werd het afgelopen jaar druk besproken. De komende jaren zal men oplossingen moeten bedenken die ervoor zorgen dat werknemers weer langer actief blijven op de arbeidsmarkt. Indien dit niet gebeurt, kunnen de economische groei van België en ons sociaal zekerheidsstelsel in gedrang komen. Tijdens een verkennende literatuurstudie rond leeftijdsbewust personeelsbeleid, wordt ons duidelijk dat werknemers die zware lichamelijke inspanningen verrichten sneller de arbeidsmarkt verlaten dan anderen. Het werken in ploegen wordt tot beroepen met een zware lichamelijke inspanning gerekend.

Het doel van deze eindverhandeling is om na te gaan welke maatregelen er genomen kunnen worden om werknemers tot op hogere leeftijd effectief, efficiënt en met plezier in ploegensystemen te laten werken. Het onderzoek bestaat uit een literatuurstudie en een gevalstudie. In de literatuurstudie gaan we eerst na welke risico's en gevolgen verbonden zijn aan ploegenarbeid. Daarna verzamelen we de maatregelen die in de literatuur worden voorgesteld om ploegenarbeiders op een aangename, efficiënte en effectieve manier hun werk te laten uitvoeren en dit tot het einde van hun loopbaan. De gevalstudie vindt grotendeels plaats binnen Masterfoods Olen en is hoofdzakelijk gericht op het opstellen van adviezen die ertoe kunnen bijdragen dat de werknemers langer aan de slag blijven. Hiervoor achterhalen we eerst de factoren die de werknemers belemmeren en aanmoedigen om te blijven werken. Dit doen we aan de hand van focusgroepen. Aan het eind van ons onderzoek gaan we diepte-interviews afnemen. Enerzijds bij het Virga Jesseziekenhuis, dat vele jaren ervaring heeft met ploegenarbeid en de prijs van 'mensvriendelijke organisatie' won in 2003, en anderzijds met de heer Eysackers, medewerker van het SERV en expert op het gebied van ploegenarbeid. Tijdens deze interviews diepen we de thema's welke naar voren kwamen tijdens de focusgroepen verder uit. Hieronder worden de resultaten van het onderzoek kort weergegeven.

Eerst en vooral blijkt zowel uit de literatuurstudie als uit de toetsing in de praktijk dat ploegenarbeid negatieve effecten op de gezondheid en op het sociaal leven van de werknemer met zich meebrengt. Vooral de slechte nachtrust, welke vaak met ploegenarbeid gepaard gaat, blijkt ernstige gevolgen te hebben op de fysieke en mentale gezondheid van de werknemers, maar ook op hun arbeidsprestaties. Daarnaast geeft de literatuur aan dat personen die geregeld nachten werken een grotere kans hebben om stress te ervaren dan personen die dagwerk verrichten. Door te werken in een roterende ploegen ga je ook op onregelmatige tijdstippen eten. Hierdoor duiken maag- en darmproblemen frequenter op. Tot slot hebben ploegenarbeiders meer kans op hart- en vaatziekten.

Om ervoor te zorgen dat ploegenarbeiders in een goede gezondheid blijven verkeren, zou hun werkgever hen informatie moeten geven in verband met oefeningen, eet- en slaapgewoonten. Daarnaast moeten overuren vermeden worden.

Verder concluderen we uit de literatuurstudie dat het werkrooster de grootste bron van frustratie en ongemakken vormt voor ploegenarbeiders. Dit wordt zowel in de resultaten van de focusgroepen als in een interview met de heer Eysackers bevestigd. Men moet dan ook voldoende aandacht besteden aan het opstellen van het werkrooster. Het is belangrijk om daarbij in het achterhoofd te houden dat een 'ideaal' werkschema niet bestaat. Men kan het wel optimaliseren door onder andere rekening te houden met de regels met betrekking tot gezond roosteren van het SERV en in de mate van het mogelijke de werknemers bij het proces te betrekken.

Wanneer de resultaten van de focusgroepen analyseren, merken we op dat er een groot verschil bestaat tussen medewerkers die in ploegen werken en diegenen die in dagdienst tewerkgesteld zijn bij Masterfoods. De ploegenarbeiders betwijfelen dat ze het werken in een roterend systeem nog aankunnen op hogere leeftijd. Daarnaast zijn ze bezorgd om de zware fysieke inspanningen die ze moeten leveren. De kantoormedewerkers maken zich daarentegen zorgen over elementen die betrekking hebben op de hoge werkdruk en de snelle veranderingen die zich in de werkomgeving voordoen.

Over de te nemen maatregelen is er meer eensgezindheid. Alle groepen halen bijvoorbeeld arbeidsduurvermindering aan als maatregel om langer met plezier, effectief en efficiënt te kunnen werken. Nochtans liggen de meningen van de geïnterviewde experts op dit gebied ver uit elkaar. De heer Meyers en de heer Swinnen van het Virga Jesseziekenhuis zien tijdskrediet als de middel bij uitstek om arbeidsduurvermindering te kunnen realiseren. De heer Eysackers is echter van mening dat met tijdskrediet vele negatieve financiële gevolgen gepaard gaan voor de werkgever. Hij vindt dat hier dan ook doordacht mee moet worden omgesprongen. Hij is voorstander van arbeidsduurverkorting indien dit de gezondheid van de werknemers ten goede komt, maar het mag zeker geen compensatie zijn voor structurele problemen in het werkrooster. De geïnterviewden zijn het er wel over eens dat arbeidsduurvermindering in de mate van het mogelijke moet worden ingezet om nachtarbeid bij oudere werknemers te beperken.

Met zowel de informatie die is voortgekomen uit de literatuurstudie als uit de praktijkstudie in ons achterhoofd, komen we tot de conclusie dat de volgende adviezen in overweging moeten genomen worden door Masterfoods. Eerst en vooral moet men nagaan welke aanpassingen mogelijk zijn aan het ploegenstelsel van de procesafdeling. Het nieuwe uurrooster zou in de mate van het mogelijke aan de voorgeschreven regels omtrent gezond roosteren van het SERV moeten voldoen. Hierbij moet men vertrekken vanuit de beperkingen die de productieorganisatie met zich meebrengt. De kans dat men stoot op verzet van een aantal werknemers is reëel, maar alle bevoorrechte getuigen zijn het er over eens dat men soms om de bestwil van de werknemers verplichtingen moet opleggen. In de literatuurstudie komt wel naar voren dat het verzet minder groot is wanneer men de werknemers betreft bij het proces.

Het is tevens belangrijk dat nachtarbeid voor oudere medewerkers in de mate van het mogelijke vermeden wordt. Men moet ook nagaan of men de werkdruk tijdens de nachtdiensten kan verlagen. Verder moet er dringend een oplossing gevonden worden voor de verlofproblemen waar men bij Masterfoods momenteel mee te kampen heeft. Om de sociale contacten en de sfeer binnen de onderneming te bevorderen, kan men diverse activiteiten organiseren. Tot slot zijn we van mening dat ze hun werknemers de

mogelijkheid moeten bieden om deel te nemen aan een cursus waarin ploegenarbeiders en hun partners leren omgaan met werken op onregelmatige uren.

# Inhoudsopgave

## Voorwoord

## Samenvatting

## Inhoudsopgave

<b>Inleiding.....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>Probleemstelling .....</b>	<b>- 5 -</b>
<b>Deel 1: Literatuurstudie.....</b>	<b>- 9 -</b>
<b>Hoofdstuk 1: Onderzoeksplan.....</b>	<b>- 11 -</b>
1.    Keuze en verantwoording van de onderzoeksstrategieën .....	- 11 -
2.    Onderzoeksopzet literatuurstudie.....	- 11 -
3.    Onderzoeksopzet gevalstudie .....	- 12 -
<b>Hoofdstuk 2: Definities en soorten ploegenstelsels .....</b>	<b>- 15 -</b>
1.    Definities .....	- 15 -
2.    Soorten ploegenarbeid.....	- 16 -
2.1    Types ploegenarbeid op basis van arbeidsperioden.....	- 17 -
2.2    Types ploegenarbeid op basis van dienstduur .....	- 17 -
2.3    Types ploegenarbeid op basis van rotatiesnelheid.....	- 18 -
<b>Hoofdstuk 3: Risico 's die gepaard gaan met ploegenarbeid .....</b>	<b>- 20 -</b>
1.    Gezondheidsrisico 's bij het werken in ploegen .....	- 20 -

2.	Risico 's van ploegenarbeid voor het sociaal leven .....	- 24 -
3.	Conclusie .....	- 25 -
<b>Hoofdstuk 4: Gevolgen van ploegenarbeid op oudere werknemers - 27 -</b>		
1.	Gevolgen van ploegenarbeid op de gezondheid van de werknemer - 27 -	
2.	Gevolgen van ploegenarbeid op de prestaties van de werknemer- -	31
3.	Sociale gevolgen van ploegenarbeid .....	- 33 -
4.	Conclusie .....	- 35 -
<b>Hoofdstuk 5: Maatregelen om werknemers op een aangename, efficiënte en effectieve manier in ploegen te laten werken tot het einde van hun loopbaan.....- 37 -</b>		
1.	Maatregelen met betrekking tot het werkschema .....	- 37 -
2.	Maatregelen met betrekking tot de gezondheid van de werknemers - 40 -	
3.	Conclusie .....	- 41 -
<b>Deel 2: Praktijkstudie Masterfoods..... - 43 -</b>		
<b>Hoofdstuk 1: Bedrijfsvoorstelling Masterfoods .....- 43 -</b>		
1.	Historiek Mars Incorporated .....	- 43 -
2.	Masterfoods Olen.....	- 44 -
<b>Hoofdstuk 2: Onderzoeksopzet en resultaten focusgroepen.....- 50 -</b>		
1.	Onderzoeksopzet focusgroepen .....	- 50 -
2.	Resultaten van de focusgroepen.....	- 52 -
2.1	Factoren welke de medewerkers van Masterfoods belemmeren en aanmoedigen om te blijven werken.....	- 52 -
2.1.1	Factoren die medewerkers aanmoedigen om te blijven werken bij Masterfoods .....	- 53 -
2.1.2	Factoren die de medewerkers belemmeren om te blijven werken bij Masterfoods.....	- 55 -



2.1.3	Vergelijking met bevorderende en belemmerende factoren die we terugvinden in de literatuurstudie .....	- 60 -
2.1.4	Conclusie .....	- 64 -
2.2	Adviezen van de medewerkers van Masterfoods om hen langer met plezier te laten werken.....	- 65 -
2.2.1	Adviezen geformuleerd door de procesafdeling .....	- 65 -
2.2.2	Adviezen geformuleerd door de verpakkingsafdeling .....	- 70 -
2.2.3	Adviezen geformuleerd door de kantoormedewerkers.....	- 73 -
2.2.4	Vergelijking met adviezen die we terugvinden in de literatuurstudie .....	- 77 -
2.2.5	Conclusie .....	- 81 -
<b>Hoofdstuk 3: Onderzoeksofzet en resultaten bevraging bevoorrechtte getuigen .....</b>		<b>- 83 -</b>
1.	Onderzoeksofzet bevraging bevoorrechtte getuigen .....	- 83 -
2.	Bespreking resultaten diepte-interviews .....	- 85 -
2.1	Interview Virga Jesseziekenhuis .....	- 85 -
2.2	Interview Meneer Eysackers.....	- 91 -
2.3	Conclusie .....	- 97 -
<b>Hoofdstuk 4: Adviezen.....</b>		<b>- 99 -</b>

## **Lijst van geraadpleegde werken**

## **Lijst van figuren en tabellen**

## **Bijlagen**

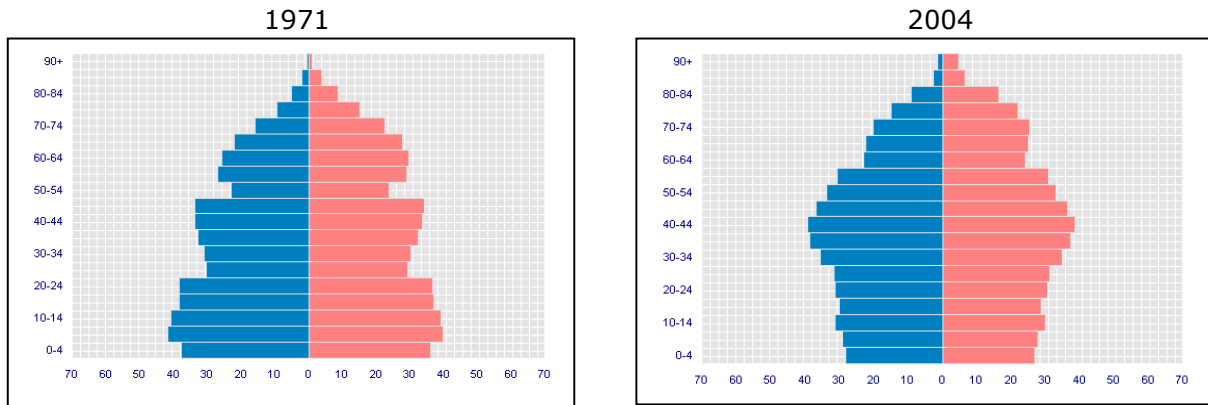
## **Inleiding**

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een thema waaraan de laatste jaren erg veel aandacht is besteed en de komende jaren nog veel debatten rond zullen gevoerd worden. Het is ondertussen al gebleken dat voor deze problematiek geen eenduidig antwoord bestaat.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is eerst en vooral een interessant onderzoeksdomein omwille van zijn grote maatschappelijke draagwijdte. Het ontwikkelen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is op lange termijn niet alleen voordelig voor de bedrijven die het toepassen. Het biedt tevens de overheid de mogelijkheid om het geld dat men momenteel uittrekt om bijvoorbeeld het brugpensioen te financieren nuttiger te investeren. Arbeid maakt daarnaast een groot deel uit van het leven in onze moderne samenleving. Het is dan ook belangrijk dat men zijn werk zo lang mogelijk kan uitvoeren onder aangename omstandigheden. De hele samenleving zal er dus baat bij hebben.

Zowel op wereldvlak als binnen Europa en België vergrijst de samenleving. Op de grafieken, die u terugvindt op de volgende bladzijde, kan men duidelijk waarnemen dat het aantal ouderen fors is toegenomen tussen 1971 en 2004 in België. De zogenaamde bevolkingsspiramide verandert stilaan in een paddestoel. Dit kan eerst en vooral verklaard worden door een dalend geboortecijfer sinds eind jaren 60. (Ester e.a., 2003) De afname van het aantal geboortes zorgt voor een relatieve afname van jongeren ten opzichte van ouderen, wat men ontgroening noemt. Daarnaast spreekt men van een dubbele vergrijzing hiermee wordt de sterke groei van de oudste leeftijdscategorie binnen de bevolking bedoeld. (Derijcke e.a., 1995) De almaar stijgende levensverwachting zorgt er ook voor dat de bevolkingssamenstelling verandert. Onze levensverwachting neemt ieder jaar maar liefst met een drietal maanden toe. (Elchardus e.a., 2003) Verder zal de babyboomgeneratie in de nabije toekomst tot de groep van gepensioneerden kunnen gerekend worden. Dit heeft tot gevolg dat het aantal gepensioneerden in België tussen 2010 en 2030 minstens met 900 000 zal toenemen. (Elchardus e.a., 2003)

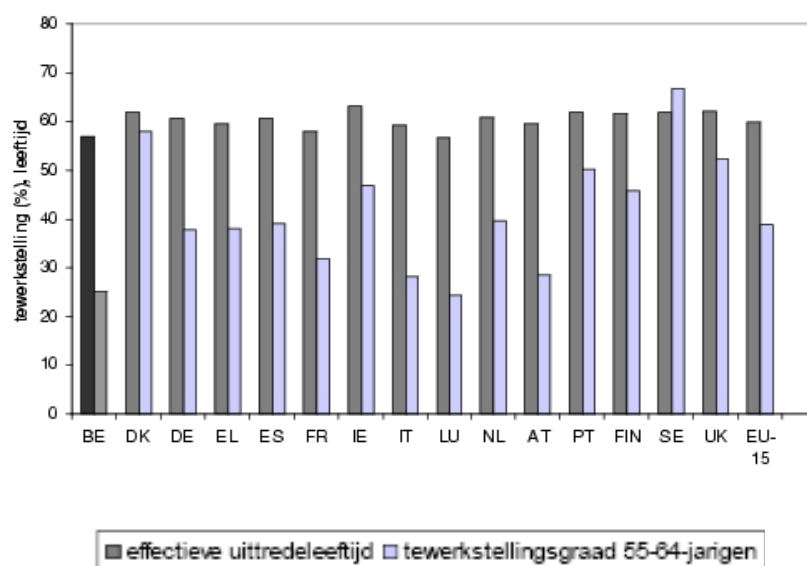
Figuur 1: Structuur van de bevolking per leeftijdsgroep van 5 jaar en per duizend in België



Bron: NIS (2005)

De arbeidsparticipatie van oudere werknemers is laag in België en dit veroorzaakt zowel problemen op de arbeidsmarkt als te hoge pensioenkosten. In figuur 2 wordt het aantal werkenden weergegeven ten opzichte van de totale populatie in de leeftijdscategorie 55 tot 65 jaar en de gemiddelde leeftijd waarop men uit de arbeidsmarkt stapt. We kunnen uit de figuur afleiden dat er in België een lage participatiegraad is van 'ouderen' op de arbeidsmarkt vergeleken met andere Europese landen. Dit kan voornamelijk verklaard worden door de populariteit van brugpensioen als maatregel bij herstructureringen van ondernemingen. Het is daarnaast ook een weergave van het beeld dat ondernemingen hebben van werknemers die ouder zijn dan 55. Vele leidinggevenden beweren namelijk dat oudere werknemers minder productief zouden zijn, hoge arbeidskosten en een hoog ziekteverzuim met zich mee brengen. (Ester, e.a.; 2003)

Figuur 2: Tewerkstellingsgraad 55 – 65 jaar en gemiddelde leeftijd van uittrede in Europa in 2001



Dekkers (2005)

De komende jaren zal men oplossingen moeten bedenken die ervoor zorgen dat werknemers weer langer actief blijven op de arbeidsmarkt. Anders zal er zich in de toekomst een groot tekort aan arbeidskrachten voordoen wat negatieve gevolgen zou hebben voor de economische groei van België. Daarnaast is het noodzakelijk om maatregelen te treffen aangezien de sociale zekerheid anders in de toekomst onbetaalbaar wordt. De betaalbaarheid is al geruime tijd een punt van bezorgdheid voor de overheid. De sociale zekerheid bestaat uit twee takken. Onder de eerste tak vindt men de inkomensvervangende uitkeringen zoals het brugpensioen of de werkloosheidsvergoedingen. De tweede tak is gekend onder de noemer aanvullende uitkeringen waaronder kinderbijslag gerekend wordt.

Op de website van de sociale zekerheid vinden we terug dat het grootste deel van de inkomsten van de sociale zekerheid verschaft worden door de werkgevers en de werknemers. Daarnaast draagt de overheid jaarlijks een vast bedrag bij aan het budget. In 2001 bedroeg dit 4 981 742 euro. Sinds enkele jaren bestaat er ook een alternatieve

financiering van de sociale zekerheid. Op deze manier probeert men de staatstoelagen te beperken en de werkgeversbijdragen te verlagen. De alternatieve financiering bestaat uit een deel van de BTW-ontvangsten.

Tabel 1: Sociale uitkeringen tussen 2003 en 2006

sociale uitkeringen	2003	2006	variatie
geneeskundige verzorging	14.416,2	17.267,4	2.851,2
ZIV-uitkeringen	3.162,8	3.597,3	434,5
Pensioenen	13.860,5	15.273,8	1.413,3
Kinderbijslagen	3.350,6	3.600,8	250,3
arbeidsongevallen	146,4	161,7	15,3
beroepsziekten	320,1	321,0	0,9
RVA	7.524,4	8.463,2	938,8
andere (zeelieden, mijnwerkers)	25,9	19,6	-6,2
TOTAAL sociale uitkeringen	42.806,7	48.704,7	5.898,1

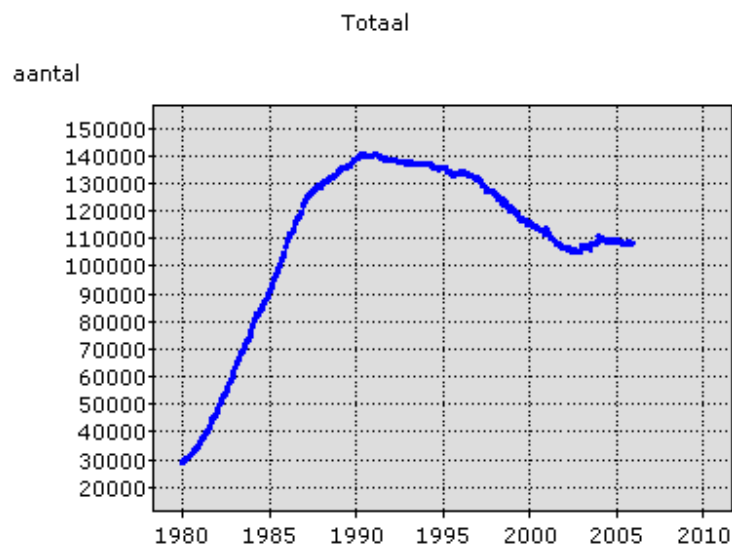
Bron: Adnet (2005)

In bovenstaande tabel is duidelijk dat geneeskundige verzorging en pensioenen de twee grootste uitgavenposten zijn van de sociale zekerheid. De helft van de verhoging van de sociale zekerheid te verklaren is door een stijging van de uitgaven in de geneeskundige verzorging. We zien ook dat de pensioensuitgaven een grote stijging kent.

## Probleemstelling

Vele jaren werd het ouder worden van werknemers niet als een probleem gezien aangezien de economie tot dan toe floreerde. Tijdens de crisis die zich eind jaren 70 voor deed, moesten vele bedrijven herstructureren. Een afvloeiing van het personeel was hierbij vaak een eerste stap. In die tijd werd het brugpensioen door alle partijen op de arbeidsmarkt gezien als een goede oplossing voor het tekort aan arbeidsplaatsen. (Derijcke e.a., 1995) De oudere werknemers maakten op die manier namelijk plaats voor de jongeren, waaronder in die tijd een erg hoge graad van werkloosheid heerste. In onderstaande grafiek ziet u hoe sterk het aantal bruggepensioneerden toenam tussen 1980 en 1990.

Figuur 3: Voltijds conventioneel brugpensioen



Bron: Nationale Bank van België, 2006

Door de jaren heen is het vervroegd met pensioen sturen van werknemers uitgegroeid tot een maatregel die aanvaardbaar en zelfs vanzelfsprekend is voor de verschillende partijen op de arbeidsmarkt. Volgens Derijcke e.a. (1995) maakt het toestaan van brugpensioen

deel uit van de sociale politiek van de overheid. Ze hopen met behulp van dit soort 'positieve' maatregelen op een goed blaadje te komen staan bij het kiezerspubliek. Daarnaast biedt het de werkgevers de mogelijkheid oudere werknemers te vervangen door kersverse schoolverlaters zonder dat het bedrijfsimago daardoor geschaad wordt. Zelfs de vakbonden zijn voorstander van de mogelijkheid tot brugpensioen aangezien het geen al te pijnlijke maatregel voor de werknemer zou zijn, doordat die een groot deel van zijn loon behoudt.

De laatste jaren wordt de betaalbaarheid van de pensioenen sterk in vraag gesteld. Elchardus e.a. (2003) spreekt over de afhankelijkheidsratio die de verhouding tussen het aantal werkenden en het aantal niet-werkenden weergeeft. In 2002 bedroeg deze verhouding nog 1,38, wat wil zeggen dat er 138 mensen moeten leven van 100 jobs. Volgens een prognose van het WAV (Het Steunpunt Werk, Arbeid en Vorming), die in de studie van Elchardus e.a. aangehaald wordt, zouden in 2050 maar liefst 163 personen afhankelijk zijn van 100 werkenden wanneer er een werkzaamheidsgraad van 66,4% zou zijn. Aangezien een afhankelijkheidsratio van 1,63 ondraaglijk is, moeten er maatregelen genomen worden die ervoor zorgen dat de bevolking langer productief blijft op een efficiënte, effectieve en aangename manier.

Henkens & Van Solinge (2003) wijst erop dat de lage arbeidsdeelname in ons land niet enkel te wijten is aan de vergrijzing van de bevolking en de populariteit van vervroegd uittreden maar dat de latere toetreding van jongeren op de arbeidsmarkt door de verlenging van de schoolloopbaan hier tevens een grote rol in speelt.

Daarnaast zijn er de werkgevers die niet erg veel moeite doen om oudere werknemers aan zich te binden. Zij associëren werkende ouderen vooral met ziekteverzuim, lage productiviteit, hogere arbeidskosten en weinig enthousiasme voor vernieuwing. Vooral wanneer het gaat om fysiek zware arbeid zijn werkgevers vaak niet bereid om er oudere arbeidskrachten voor in te zetten. Volgens de Sociaal Economische Raad van Vlaanderen (2001) verminderen fysieke vaardigheden zoals gehoor en zicht bij het ouder worden. Daarnaast zouden we kracht verliezen en minder snel informatie kunnen opslaan. Ze benadrukken wel dat er absoluut geen verband bestaat tussen leeftijd en productiviteit.

Volgens de studie van Elchardus e.a. (2003) willen personen die zware lichamelijke inspanningen verrichten zelf ook sneller met pensioen. Het werken op onregelmatige uren wordt ook gezien als een zware fysieke inspanning. We lezen in een publicatie van het SERV (Bourdeaud'hui & Vanderhaeghe, 2005) dat het werken in ploegensystemen aanzienlijk meer stress met zich meebrengt dan werken in vaste dagdiensten, zeker wanneer hun uurrooster niet voorspelbaar is.

Er bestaat ook wetgeving welke erkent dat het verrichten van nachtarbeid erg zwaar is. Zo mag volgens CAO nr 46 (23 maart 1990) een werknemer, die minstens 55 jaar oud is en die een beroepsactiviteit van ten minste 20 jaar kan voorleggen in deze arbeidsregeling, aanvragen om niet langer in dit systeem te werken.

In de loop van deze thesis zullen we achterhalen welke maatregelen kunnen bijdragen tot een hogere en langere participatie van arbeiders in ploegensysteem op de arbeidsmarkt. De centrale onderzoeksvraag luidt:

*Welke maatregelen moeten er genomen worden om werknemers tot op hogere leeftijd effectief, efficiënt en met plezier in ploegensystemen te laten werken?*

Het doel van de literatuurstudie is om een actueel en zo compleet mogelijk overzicht te geven van de gevolgen van ploegenarbeid op zowel de gezondheid van de werknemer als op diens sociaal leven en werkprestaties. Daarnaast zullen we trachten maatregelen voor te stellen die helpen om werknemers zo lang mogelijk in ploegensystemen te houden. Het is onmogelijk alle ploegenarbeiders, vanaf bijvoorbeeld 55 jaar, in dagdienst tewerk te stellen en aangepaste taken voor hen te vinden. Daarnaast is hun ervaring vaak onmisbaar voor de ondernemingen.

In de praktijkstudie zal aan de hand van de resultaten van focusgroepen bij het bedrijf Masterfoods (Olen) worden nagegaan welke factoren de werknemers belemmeren en motiveren om te blijven werken. Daarna zullen we de adviezen die voorgesteld werden door de werknemers bundelen. Tot slot zullen we enkele diepte-interviews afnemen tijdens dewelke we dieper ingaan op maatregelen die getroffen kunnen worden om



ploegenarbeiders langer aan de slag te houden.

## Deel 1: Literatuurstudie

Het belang van ploegenarbeid wordt vaak onderschat in onze samenleving. Het heeft een grote economische betekenis. Uit onderstaande tabel kan u aflezen dat in 2003 maar liefst 10% van de tewerkgestelde in Vlaanderen werkt in ploegen. In België is dit 8,9%.

Tabel 2: Aantal loontrekkende van 15 tot en met 64 jaar die in ploegen werken (%)

(%)		2000	2001	2002	2003
<b>België</b>	<b>vrouwen</b>	6,3	6,8	6,2	6,4
	<b>mannen</b>	10,8	11,4	10,4	10,8
	<b>Totaal</b>	8,9	9,4	8,5	8,9
<b>Vlaams gewest</b>	<b>vrouwen</b>	7,1	7,6	6,8	7,2
	<b>mannen</b>	12,4	12,7	11,5	12,2
	<b>Totaal</b>	10,2	10,5	9,4	10,0
<b>Waals gewest</b>	<b>vrouwen</b>	5,3	6,1	6,0	5,7
	<b>mannen</b>	8,6	10,0	9,7	9,7
	<b>Totaal</b>	7,2	8,3	8,1	7,9
<b>Brussels H. gewest</b>	<b>vrouwen</b>	4,5	3,2	2,5	3,1
	<b>mannen</b>	6,1	6,4	4,3	5,1
	<b>Totaal</b>	5,4	4,9	3,5	4,1

Bron: Steunpunt WAV, 2004

Ploegenarbeid is volgens Harrington (2001) verdrievoudigd in de loop van de 21<sup>ste</sup> eeuw doordat de nood aan service in onze huidige samenleving en de behoefte aan het dekken van noodgevallen is gestegen. Daarnaast is er de technische nood om industriële processen continu te onderhouden en de economische nood om installaties onafgebroken te gebruiken.

Volgens onderzoek van het SERV (Eysackers, 2003) worden de meeste ploegenarbeiders

tewerkgesteld in de industriële sector. Daarnaast zijn er ook heel wat actief in de transportsector en in de gezondheidszorg. Het merendeel van ploegenarbeiders blijken in 2000 arbeiders te zijn. 16,7% Van het totaal aantal arbeiders (1 103 177) werkt namelijk in ploegen. Dit terwijl er slechts 5,4% van de bedienden en de werknemers in de openbare sector (in totaal 2 208 891 werknemers) onregelmatige werktijden presteert. (Eysackers, 2003) Om deze reden zal ons onderzoek zich toespitsen op de industriële sector.

Het is opvallend dat er een relatief hoog aantal vrouwen worden tewerkgesteld in ploegenstelsels. Dit komt doordat vrouwen een groot deel van de jobs binnen de gezondheidszorg voor hun rekening nemen. Volgens onderzoek van het SERV (Eysackers, 2003) worden er in de industriële sector zo goed als geen vrouwen aangetroffen en zelfs helemaal niet wanneer het gaat om een volcontinu systeem. Dit is grotendeels te verklaren door het feit dat vrouwen slechts sinds 1998 nachtdiensten mogen werken in de industriële sector. (Blanpain e.a., 2004) Eysacker (2003) stelt dat de gemiddelde ploegenarbeider in België een mannelijke arbeider is tussen de 25 en 39 jaar met een opleiding hoger secundair onderwijs.

## **Hoofdstuk 1: Onderzoeksplan**

In dit hoofdstuk geven we een beschrijving en verantwoording van de gevolgde aanpak. Eerst worden de gekozen onderzoeksstrategieën verantwoord. Vervolgens bespreken we de onderzoeksopzet en de zoekstrategie bij de literatuurstudie. Tot slot wordt de onderzoeksopzet van de gevalstudie nader besproken.

### **1. Keuze en verantwoording van de onderzoeksstrategieën**

De literatuurstudie heeft tot doel achtergrondinformatie te verzamelen om op die manier inzicht te verwerven in de problemen die met ploegenarbeid gepaard gaan. Hiervoor komen secundaire gegevens in aanmerking, aangezien er al heel wat onderzoek gevoerd is en literatuur verschenen is rond het thema dat wij in deze thesis behandelen.

Het tweede deel van deze eindverhandeling bestaat uit een praktijkgedeelte. Deze zal grotendeels plaatsvinden binnen Masterfoods. Hier kiezen we voor een strategie met primaire bronnen, meer bepaald gevalstudie. Deze onderzoeksstrategie laat toe verschillende onderzoeksmethoden te gebruiken om tot een diepgaande studie van één geval te komen. Na een diepgaande studie bij Masterfoods, zullen we een diepte-interview afnemen van enkele bevoorrechte getuigen. Diepte-interviews zijn niet gestructureerde gesprekken en hebben tot doel een thema, hier ploegenstelsels, grondig te exploreren. (Masui, 2002)

### **2. Onderzoeksopzet literatuurstudie**

Bij het zoeken naar literatuur concentreren we ons vooral op handboeken en wetenschappelijke tijdschriften. Via search tools en tertiaire bronnen is het mogelijk om secundaire literatuur te zoeken. In de universiteitsbibliotheek van de Universiteit Hasselt

heeft men via de catalogi-wijzer toegang tot databanken zoals Zebra en Bronco. Naast deze universiteitsbibliotheek hebben we ook de provinciale bibliotheek te Hasselt en de bibliotheek van Genk bezocht. Literatuurlijsten in geraadpleegde publicaties brengen ons ook tot relevante literatuur.

Daarnaast stuurden we e-mails naar verschillende arbeidsgeneeskundige diensten, waaronder AristA en Idewe. Zij bezorgden ons relevante referenties van boeken en artikels.

Verder bevat het Internet een schat aan informatie. We hebben er relevante informatie opgezocht met behulp van zoekrobots zoals Google Scholar.

Bij het opzoeken van relevante literatuur beperken we ons tot Nederlands- en Engelstalige literatuur, gepubliceerd na 1993. Hierdoor wordt de relevante literatuur beperkt en enkel de recentere stukken geraadpleegd.

Relevante literatuur werd opgespoord met behulp van onder andere de volgende zoektermen: leeftijdsbewust personeelsbeleid, ouderenbeleid, seniorenbeleid, 50-plussers, vroegtijdige uittreding, (brug)pensioen, ploegenarbeid, shiftwerk, volcontinue arbeid, ploegenstelsels.

### **3. Onderzoeksopzet gevalstudie**

Deze thesis kadert in een onderzoeksproject van het Europees Sociaal Fonds (ESF) dat momenteel loopt binnen de Universiteit Hasselt. Op de website ouderen en arbeid vinden we terug dat het voornaamste doel van het ESF-project bestaat in het opzetten van diverse trajecten van organisatieontwikkeling vanuit de hoek van procesbegeleiding. Deze trajecten richten zich op het op gang brengen en verder uitbouwen van een leeftijdsbewust organiserenproces en personeelsbeleid in organisaties. Hierbij leggen ze hun focus uitdrukkelijk op de ontwikkeling van nieuwe praktijken, nieuwe gewoonten en gebruiken in organisaties. Er wordt verwacht dat de overheid in de nabije toekomst een

regelgeving zal uitvaardigen om mensen langer aan de slag te houden. Daarom willen ze samen met de verschillende betrokken partijen in het bedrijf pro-actief op zoek gaan naar alternatieven of mogelijkheden die voor ieder waardevol en aanvaardbaar zijn. (Martens, 2005)

Hun manier van aanpak bestaat uit organisatieontwikkeling vanuit de hoek van 'procesbegeleiding'. Ze vinden 'de manier waarop' en 'met wie' men nieuwe praktijken opzet cruciaal binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Ze gaan samen met de betrokkenen op zoek naar hoe ze best vormgeven aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid en ondersteunen dit proces. (Martens, 2005)

Het praktijkonderzoek bij Masterfoods heeft onder andere tot doel om te vernemen welke factoren belemmerend en bevorderend zijn wanneer men medewerkers langer, efficiënt en effectief aan het werk wenst te houden. Daarnaast willen we de werknemers sensibiliseren over het feit dat de huidige situatie, namelijk brugpensioen op 58 jaar, in de toekomst niet meer haalbaar is. Tot slot is het de bedoeling om de medewerkers actief te laten denken over mogelijke aanpassingen, welke ertoe kunnen leiden dat ze hun werk langer efficiënt, effectief en met plezier kunnen blijven uitvoeren.

Tot deze resultaten kunnen we komen aan de hand van verschillende methoden. Zo zouden we onder andere kunnen werken met vragenlijsten, individuele interviews of focusgroepen.

Vragenlijsten sluiten we uit aangezien de gegevens die hieruit voortkomen eerder beperkt zijn. Ze zijn eerder geschikt voor het bekomen van kwantitatieve informatie. (Barbour, 1999) Daarnaast is het dan ook niet mogelijk om de ondervraagden te laten nadenken over adviezen met de belemmerende factoren als vertrekpunt.

Individuele interviews genieten niet van de voordelen die groepsdynamiek met zich meebrengen. Daarnaast hebben vele onderzoekers volgens Greenbaum (2000) het gevoel dat ze tijdens individuele interviews veel minder bruikbare en betrouwbare informatie krijgen dan tijdens focusgroepen. Verder blijkt uit datzelfde onderzoek dat personen

opener zijn tijdens focusgroepen en duidelijker hun mening durven geven. Dit zou komen doordat ze zich veiliger voelen in een groep.

Focusgroepen zijn geschikt om ervaringen, meningen, wensen en bezorgdheden van personen te achterhalen. (Barbour, 1999) Zoals hierboven reeds aangehaald, is het de bedoeling van dit onderzoek om na te gaan omtrent welke aspecten de medewerkers zich zorgen maken wanneer ze langer zouden moeten werken. Daarnaast willen we dat ze hun wensen naar voren brengen en hun mening geven over elkaars voorstellen. We denken dan ook dat focusgroepen het meest aangewezen zijn. We kiezen er dus voor om samen met de betrokkenen actief op zoek te gaan naar de knelpunten die zich voordoen en mogelijke oplossingen.

In hoofdstuk 2 van de praktijkstudie vindt u de bespreking van de concrete onderzoeksopzet terug.

Om te onderzoeken welke concrete maatregelen er kunnen genomen worden om ploegenarbeid tot op hoge leeftijd te blijven uitvoeren, zullen we bevoorrechte getuigen interviewen. De personen die we zullen zijn dus deskundig voor de bestudeerde topic of hebben er relevante persoonlijke ervaring mee.

Een bevraging van bevoorrechtte getuigen heeft niet tot doel representatief te zijn. Het is wel een vertegenwoordiging van diverse mogelijke standpunten en perspectieven. Daarom is het belangrijk om de personen die bevraged worden gericht te kiezen.

De concrete onderzoeksopzet rond de bevraging van bevoorrechtte getuigen vindt u in hoofdstuk 3 van de praktijkstudie terug.

## **Hoofdstuk 2: Definities en soorten ploegenstelsels**

### **1. Definities**

Alvorens we ons op de centrale onderzoeksvraag richten, is het belangrijk te definiëren wat we onder ploegenarbeiders en 'ouderen' verstaan. Hier zijn namelijk erg uiteenlopende opvattingen over terug te vinden in de literatuur. Volgens Derijcke e.a. (1995) kan men veroudering chronologisch en functioneel definiëren. Met chronologische leeftijd wordt de afstand in jaren vanaf de geboorte tot nu bedoeld. Hoewel dit de meest gebruikelijke definitie is, verduidelijkt de chronologische leeftijd in vele gevallen niet of een persoon al dan niet oud is. Door individuen aan de hand van een aantal kenmerken zoals uiterlijke verschijning, mobiliteit en vergeetachtigheid op te delen, bekomt men functionele leeftijdscategorieën. Deze kunnen helpen om de arbeidsgeschiktheid van een persoon te bepalen. We kunnen hieruit besluiten dat ouderdom een relatief begrip is en het al dan niet oud zijn van een werknemer afhankelijk is van de vaardigheden die hij moet bezitten om een bepaalde job in te vullen.

Net als van het begrip 'ouderen' bestaat er tevens geen eenduidige definitie van ploegenarbeid. Onder ploegenarbeid verstaan we in dit werkstuk: 'An arrangement of working hours that uses two or more teams (shifts) of workers, in order to extend the hours of operation of the work environment beyond that of the conventional office hours.' (Pati e.a., 2001)

Bedrijven gaan ploegenarbeid invoeren wanneer er per dag of per week meer gewerkt moet worden dan door de arbeidswetgeving per individu is toegestaan. Op basis van het aantal arbeidsperioden per week kan men 3 soorten tijdsregelingen onderscheiden. Meerbepaald een discontinu systeem, een semi-continu systeem en een continu systeem. (Eysackers, 2003) Deze systemen zullen verder besproken worden.

De werknemers die in ploegen tewerkgesteld worden, gaan permanent of frequent werken buiten de 'normale' werkuren. (Knauth, X) Onder normale werkuren verstaat men



tussen 6 en 18 uur. (Eysackers, 2003)

Ploegenarbeiders werken vaak in cyclussen van vier tot zes weken, maar hier bestaan weldegelijk uitzonderingen op. Een cyclus komt overeen met 21 diensten of 168 uur wanneer men werkt in diensten van 8 uur. Een werknemer in een vierploegenstelsel werkt theoretisch dus 42 uur per week. Aangezien een normale werkweek slechts 38 uur per week bedraagt, kent men een aantal dagen arbeidsduurverkorting (ADV-dagen) toe. Dit zijn dagen waarop de werknemer niet moeten komen werken. In principe mogen de werknemers zelf bepalen wanneer ze deze dagen opnemen. Door één extra ADV-dag per jaar verkort je de gemiddelde arbeidsduur per week ongeveer met 10 minuten. (Eysackers, 2004) Om tot een arbeidsduur van 38 uur per week te komen, zal men 24 ADV-dagen moeten toekennen bovenop de vakantiedagen en compensaties voor betaalde feestdagen waar de werknemer recht op heeft.

Een dagdienst buiten het ploegensysteem is het tegenovergestelde van een dag arbeidsduurverkorting. Dit wordt bijvoorbeeld toegepast in een vijfploegenstelsel aangezien daar 168 uur gewerkt wordt gespreid over vijf weken, wat overeenkomt met 33,6 uur per week. Om de gemiddelde arbeidsduur per week op te trekken tot 38 uur gaat men dagdiensten aan het werkrooster toevoegen. Tijdens deze dagdiensten kunnen afwezigheden van collega 's opgevangen worden, maar ook trainingen en opleidingen worden vaak tijdens deze uren georganiseerd. (Eysackers, 2004)

## **2. Soorten ploegenarbeid**

Costa (2003) geeft aan dat er geen eenduidige definitie bestaat over ploegenarbeid. Alle werkroosters die afwijken van de traditionele dagwerkperiode vallen immers onder de noemer ploegenarbeid. Afhankelijk van verschillende aspecten bestaan er vele soorten ploegensystemen. Men kan een onderscheid maken op basis van het aantal ploegen per dag, de duur van een dienst maar men kan ook verschillen vinden door na te gaan hoeveel nachten, weekends een ploegenarbeider werkt. Daarnaast kan de snelheid en richting van rotatie, de lengte van de cyclus en het tijdstip waarop diensten beginnen en

eindigen verschillen.

## **2.1 Types ploegenarbeid op basis van arbeidsperioden**

Eysacker (2003) onderscheidt drie typen ploegenarbeid op basis van het aantal arbeidsperioden per week. Ten eerste zijn er de bedrijven die kiezen voor een discontinu systeem, hier wordt de productie dagelijks onderbroken. De productie ligt er meestal 's nachts stil. Ze werken in twee ploegen, namelijk in een ochtend- en een middagploeg. Dergelijke bedrijven zijn wekelijks tussen de 64 en 88 uur actief.

Daarnaast kan een bedrijf een semi-continu systeem opzetten. De productie wordt dan wekelijks onderbroken, meestal in het weekend. De arbeiders werken hier in drie ploegen, meerbepaald een ochtend-, middag- en nachtploeg. De bedrijfstijd bedraagt er tussen de 96 en 144 uur. Masterfoods past dit systeem toe in zijn verpakkingsafdeling.

Een derde mogelijkheid is een volcontinu systeem. De productie zal dan hoogstens enkele malen per jaar worden onderbroken. Vele bedrijven die kiezen voor dit systeem leggen hun productie zelfs nooit stil. In het volcontinu systeem wisselen vier of meer ploegen elkaar af om op die manier de continuïteit van het productieproces te garanderen. Dit gebeurt zowel in de week als in het weekeinde. Er zal in zulke bedrijven minimum 160 uur per week geproduceerd worden. Binnen de procesafdeling van Masterfoods worden er vier ploegen tewerkgesteld in dit systeem.

## **2.2 Types ploegenarbeid op basis van dienstduur**

Bedrijven moeten bepalen hoe lang een werknemer per dienst werkt. Traditioneel is de duur van één dienst gelijk aan acht uur. Tegenwoordig is het verlengen van de arbeidsduur tot 12 uur per dienst een populair alternatief. Costa (2003) haalt aan dat er onenigheid bestaat over de effecten van 12 uur durende diensten. Enerzijds zijn er auteurs die tot de conclusie komen dat verlengde diensten vaak negatieve effecten

hebben op de slaap en vermoeidheid van de werknemer maar ook op de efficiëntie van zijn prestaties op het werk en zijn sociaal leven. Anderen beweren dan weer dat het een positief effect heeft op de gezondheid van de werknemer, op zijn sociaal leven en helemaal geen verminderde prestaties tot gevolg heeft. Reid & Dawson (2001) merken op dat deze verschillen kunnen te wijten zijn aan het feit dat de onderzoeken betrekking hebben op andere industrieën of dat de periode over dewelke de 12 uren durende dienst is ingevoerd verschilt.

### **2.3 Types ploegenarbeid op basis van rotatiesnelheid**

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen ploegensystemen met vaste en roterende diensten. De rotatiesnelheid bepaald op welk tempo de verschillende diensten elkaar afwisselen. (Eysacker, 2003) Dit geldt enkel voor roterende diensten want de rotatiesnelheid is natuurlijk gelijk aan nul wanneer men een vaste dienst werkt.

Het Circadiaans ritme van de mens wordt verstoord wanneer men werkt in ploegen. Circadiaans is afgeleid van het Latijnse circa, wat rondom, en dies, wat dag betekent. Het beschrijft het biologisch ritme van de mens. Deze biologische klok bepaalt het functioneren van de mens. Door ploegenarbeid gaat men op ongewone tijdstippen eten, slapen en werken. Bij een uurrooster dat snel roteert is het voor je lichaam onmogelijk om zich telkens aan dit veranderend ritme aan te passen. (Harrington, 2001) Daarnaast benadrukt Pati e.a. (2001) dat er dan ook gevaar bestaat dat er onvoldoende rusttijd is tussen twee diensten.

Toch wordt een snel roterend uurrooster door vele onderzoekers (Costa, 2003; Pati e.a., 2001; Harrington, 2001) geprefereerd boven traag roterende en vaste werkschema 's. Pati e.a. (2001) haalt aan dat snel roterende uurroosters zorgen voor een verminderd slaapttekort en dat het de prestaties van de werknemers doet toenemen.

Vaste nachtdiensten zijn helemaal uit den boze wanneer ze gecombineerd worden met een normaal gezinsleven overdag en 's avonds. Het leidt dan namelijk tot een zware

lichamelijke belasting. (Eysackers (2004) Daarnaast ligt het percentage werknemers dat last heeft van stress, volgens onderzoek van het SERV, hoger bij nachtwerkers dan bij andere werknemers. (Bourdeaud'hui & Vanderhaeghe, 2005)

## **Hoofdstuk 3: Risico 's die gepaard gaan met ploegenarbeid**

Door het werken in ploegen wordt een werknemer aan veel meer gevaren blootgesteld dan werknemers die in dagdienst tewerkgesteld zijn. De factoren van ploegenarbeid die zorgen voor nadelige effecten zullen hieronder besproken worden. Eerst bespreken we de risicoverhogende factoren op gebied van gezondheid van de werknemer en daarna de risico 's van ploegenarbeid met betrekking tot het sociaal leven. Oudere werknemers gaan in vele gevallen meer last hebben van de nadelen die ploegenarbeid met zich mee brengt. Ze hebben bijvoorbeeld meer tijd nodig om te recupereren na een dienst. (Kawada, 2002)

### **1. Gezondheidsrisico 's bij het werken in ploegen**

De afgelopen jaren gebeurde er veel onderzoek naar de gevolgen van ploegenarbeid op de gezondheidstoestand van de werknemer. Uit deze onderzoeken heeft men afgeleid welke factoren de kans op gezondheidsproblemen kunnen verhogen. Hieronder zullen we deze risico 's bespreken.

Eerst en vooral moet men *voorkomen dat een werknemer te veel nachten werkt*. De Belgische arbeidswet verstaat onder nachtarbeid arbeid dat verricht wordt tussen 20 uur 's avonds en 6 uur 's morgens. (Blanpain e.a., 2004)

Personen die nachtdiensten werken hebben meer last van slaapstoornissen. Hiermee bedoelen we zowel de kwaliteit als de kwantiteit van de slaap. De kwalitatieve moeilijkheden hebben betrekking op het in slaap raken en in slaap blijven na een nachtdienst. (Pati e.a., 2001) Overdag zijn er namelijk vele geluiden binnen- en buitenshuis die de slaap kunnen verstoren. De kwantiteit van de slaap na nachtwerk zou verkorten met ongeveer 2 uur. (Harrington, 2001)

Werknemers die niet goed slapen zijn volgens onderzoek gevoerd door Costa in 2003 minder tevreden over hun werk, hebben meer familieproblemen, geven meer blijk van angst en nemen meer geneesmiddelen. Ze zouden onder andere ook minder goed presteren, een groter risico hebben op betrokkenheid bij ongevallen, last hebben van stemmingswisselingen, zich vermoeid voelen en geïrriteerd zijn. (Harrington, 2001) Harrington (2001) wijst er ook op dat sommige wetenschappers beweren dat je levensverwachting verkort door minder te slapen. Härmä (1996) besluit uit onderzoek dat werknemers ouder dan 40 meer klachten hebben over kwalitatieve en kwantitatieve problemen bij het slapen.

Een tweede belastende factor welke gepaard gaat met ploegenarbeid is het *slapen in afwijkende periodes*. Bij volcontinue arbeid wijken een aantal slaapperiodes af van het normale slaappatroon. Het normale slaappatroon houdt in dat men acht uur slaap tussen 23 en 7 uur. Door afwijkende werktijden wordt de kwaliteit en de duur van de slaap negatief beïnvloed. (Eysacker, 2004). De risico 's die een slechte nachtrust met zich meebrengen hebben we hierboven reeds besproken.

Harrington (2001) geeft aan dat Circadiaans ritme van werknemer wordt verstoord wanneer hij in ploegen werkt. Normaal piekt de lichaamstemperatuur van een persoon in de late namiddag en bereikt deze zijn laagste punt in de vroege morgen. Het is heel moeilijk om in slaap te vallen wanneer je lichaamstemperatuur op zijn maximum is. Het natuurlijk ritme kan zich na een tijd aanpassen aan de levensgewoonten van een persoon, maar bij ploegenarbeid verandert het levensritme zo vaak dat het lichaam zich onmogelijk telkens kan aanpassen.

De twee gezondheidsrisico 's die we tot hier toe besproken hebben, namelijk nachtwerk en afwijkende slaapperiodes, zijn onmogelijk te vermijden wanneer men werkt in een volcontinu of semi-continu systeem. We kunnen er enkel voor zorgen dat deze risico 's geminimaliseerd worden. De risico 's die hierna nog aan bod komen kunnen vermeden worden. Toch wordt er in de praktijk volgens Eysackers (2004) vaak nog geen rekening mee gehouden.

Ploegenarbeiders lopen een hoger risico op negatieve gezondheidseffecten wanneer er *na nachtarbeid een te korte rustpauze* volgt. Volgens onderzoek van het SERV zou na meerdere nachtdiensten een pauze van minimum 52 uur moeten volgen terwijl na één nachtdienst deze rustperiode bij voorkeur 32h bedraagt. (Eysackers, 2004) Harrington (2001) geeft aan dat men best maximaal acht uur nachtwerk verrichten per 24 uur wanneer je een gemiddelde neemt van 17 weken. Daarnaast stelt hij dat men dagelijks minimum 11 uur opeenvolgende rust nodig heeft. In figuur 4 vindt u de meest en minst problematische opeenvolging van ploegendiensten terug.

Figuur 4: Rustperiode na nachtdienst

<b>Meest problematisch</b>	Een dag rust en beginnen met een vroege dienst
	Een dag rust en beginnen met een late dienst
	Twee dagen rust en beginnen met een vroege dienst
<b>Minst problematisch</b>	Twee dagen rust en beginnen met een late dienst

Bron: Eysackers (2004)

*Een te snelle of te trage rotatie van diensten* kan ook voor onnodige gezondheidsrisico 's zorgen. Zoals reeds aangegeven, is de rotatiesnelheid het tempo waarmee verschillende diensten elkaar afwisselen. Het ritme waarmee vroege, late en nachtdiensten elkaar afwisselen heeft een invloed op de gezondheid van de werknemers. Eysackers (2004) heeft een voorkeur voor hoge tot gematigd hoge rotatiesnelheid. Hiermee bedoelt hij dat werknemers minimum twee tot maximaal vier gelijkaardige diensten na elkaar mogen werken.

De verklaring achter deze regel ligt in de mate waarin het menselijk lichaam zich aan deze afwijkende dagindeling kan aanpassen. Indien men zeven nachten achter elkaar werkt, heeft het lichaam het daarna erg moeilijk om zich terug aan het normale ritme aan te passen. Maar ook een te korte afwijkende slaaperiode kan men best vermijden aangezien de eerste nachtrust het moeilijkst is. Dit gebeurt namelijk na een erg

vermoeiende dag van ongeveer 24 uur in tegenstelling tot een normale dag welke ongeveer 16 uur lang is.

In hoofdstuk 1 werd al vermeld dat vele onderzoekers (Costa, 2003; Pati e.a., 2001; Harrington, 2001) een snel roterend rooster verkiezen boven een traag roterend werkschema. Pati e.a. (2001) haalt aan dat snel roterende uurroosters zorgen voor een verminderd slaapttekort en dat het de prestaties van de werknemers doet toenemen.

Een *achterwaartse rotatie*, dit is wanneer de diensten tegen de klok in roteren, zou ook voor een grotere kans op gezondheidsproblemen zorgen. Eysackers (2004) geeft aan dat men bij achterwaartse rotatie vaker te maken heeft met slechte of te korte slaaperiodes. Deze conclusie vinden we ook terug in onderzoek van Harrington (2001) en Pati e.a. (2001). Hij vergelijkt het probleem met een jetlag na een lange vliegtuigreis. Wanneer je 's morgens vertrekt in de Verenigde Staten, kom je na zeven uur vliegen aan in Europa, hier is het al laat in de avond. Men wil onmiddellijk gaan slapen maar dit gaat niet. Je zal de slaap pas kunnen vatten tegen de Europese ochtend. Wanneer je om 7 uur 's morgens vertrekt vanuit België naar Amerika daarentegen, kom je daar om 7 uur, plaatselijke tijd, aan. Je kunt dan onmiddellijk meedraaien in het dagelijkse leven. Je zal die avond waarschijnlijk wel vroeg gaan slapen, maar de dag erna ben je helemaal aangepast.

Een studie van het SERV haalt aan dat het risico op gezondheidsproblemen verhoogd wanneer men *meer dan vijf dagdiensten of meer dan vier nachtdiensten na elkaar* worden gewerkt. (Eysackers, 2004) Het gezondheidsrisico zou stijgen naarmate het aantal gewerkte nachtdiensten toeneemt.

In de praktijk gaat men toch nog vaak meer dan vier nachten na elkaar werken aangezien dit gevolgd wordt door een heel aantal vrije dagen. Dit heeft een positief effect op het sociaal leven van de ploegenarbeider. Anderzijds gaat er gecumuleerde vermoeidheid ontstaan. Deze vermoeidheid kan niet worden weggewerkt door te slapen. Vooral oudere werknemers hebben het hier moeilijk mee. (Eysackers, 2004) Pati e.a. (2001) voegt hieraan toe dat de kans op werkongevallen aanzienlijk verhoogt wanneer men meer dan vier à vijf nachtdiensten achter elkaar werkt.



De negatieve effecten van ploegenarbeid op de gezondheid van de arbeider worden ook versterkt wanneer een werknemer *tijdens een nachtdienst meer dan acht uur* na elkaar werkt. (Eysackers, 2004) Hier verschillen de meningen erg over. Een eerste strekking benadrukt de sociale voordelen van de 12 uur durende dienst. Anderen leggen de nadruk op de mentale en fysieke inspanning die 12 uur na elkaar moet geleverd worden. Het tijdsinterval tussen twee opeenvolgende diensten is ook slechts 12 uur waardoor men enkel tijd heeft om te eten en te slapen. Hierdoor zou zowel lichamelijke als mentale vermoeidheid ontstaan.

## **2. Risico 's van ploegenarbeid voor het sociaal leven**

Een eerste risico is het *beperkt aantal vrije avonden* per week. Doordat men 's avonds regelmatig aan het werk is, kan men vaak niet deelnemen aan onder andere gezinsactiviteiten en feestjes bij vrienden. (Costa, 2003) Eysacker (2004) definieert een vrije avond als een avond waarop tussen 18 en 23 uur niet gewerkt wordt. Men neemt 23 uur als het einde van de avond aangezien men in een normaal ritme rond dit uur gaat slapen. Bedrijven zouden hun nachtdienst na 23 uur kunnen laten starten om op die manier het aantal vrije avonden van hun werknemers te verhogen. Natuurlijk heeft deze maatregel een kleiner effect wanneer de verplaatsingstijd naar het werk veel tijd in beslag neemt.

Een probleem dat in het verlengde ligt van het vorige is het *beperkt aantal vrije weekends* van ploegenarbeiders. In het weekend worden net zoals 's avonds vele sociale activiteiten georganiseerd. Volgens Eysackers (2004) bestaat er discussie over de omschrijving van het begrip weekend. Daarom spreekt hij over een kernweekend. Hieronder verstaat hij de vroege dienst op zaterdag tot en met de late dienst op zondag. Daarnaast is er sprake van twee randdiensten van het weekend, namelijk diensten op vrijdagnacht en zondagnacht. Het zesploegenstelsel biedt de voordeligste oplossing op het gebied van vrije weekends. Hier heeft men namelijk drie van de zes weekends vrij en dit in tegenstelling tot een vierploegenstelsel waarin men slechts één op vier weekends niet moet werken.

Een derde risico heeft betrekking op het *kleine aantal niet-werkdagen*. Onder niet-werkdagen verstaan we vrije dagen zoals geplande vrije dagen welke weekends vervangen, vakantiedagen en arbeidsduurverkorting. (Eysackers, 2004) Vrije tijd is erg belangrijk in onze moderne maatschappij. Uurroosters met veel vrije tijd worden dan ook als aantrekkelijk beschouwd. Ploegenstelsel met diensten van 12 uur lijken in dit opzicht veel aangenamer aangezien men per cyclus van vijf weken twee diensten minder werkt. Dit komt neer op 20 extra vrije dagen per jaar. Niet in alle bedrijven is het mogelijk om een dienstduur van 12 uur in te voeren. Dit kan onder andere niet wanneer het gaat om zwaar fysiek werk of werk dat een grote concentratie vereist.

### **3. Conclusie**

Ploegenarbeid heeft eerst en vooral negatieve gevolgen op de gezondheid van de werknemer. Het eerste probleem dat zich stelt bij ploegenarbeid, is dat ze vaak een slechte nachtrust hebben. Slecht slapen heeft ernstige gevolgen zowel voor de fysieke als de mentale gezondheid van de werknemer maar ook voor de prestaties op het werk. Geregeld 's nachts werken en slapen in afwijkende slaaperiodes bevordert het ontstaan van slaapproblemen. Nachtwerk en afwijkende slaaperiodes zijn onmogelijk te mijden wanneer men werkt in een continu of een volcontinu systeem.

De volgende risico 's kunnen wel vermeden worden, toch gebeurt dit in de praktijk vaak niet. Eerst en vooral moet een ploegenarbeider na een nachtdienst voldoende rusttijd hebben. Men spreekt over minimum 52 uur na meerdere nachtdiensten. Uit onderzoek blijkt ook dat een snel roterend dienstrooster te verkiezen is boven een traag roterend. Door achterwaarts te roteren zou men ook sneller te maken krijgen met slechte en te korte slaaperiodes. Volgens een studie van het SERV zou men de kans op gezondheidsproblemen tevens vergroten door meer dan vier nachtdiensten of vijf dagdiensten na elkaar te werken. De negatieve gevolgen van ploegenarbeid worden ook versterkt wanneer men nachtdiensten werkt waarvan de dienstduur meer dan acht uur bedraagt.

De risico 's op het sociaal leven van ploegenarbeid zijn niet te verwaarlozen. Zo kunnen ze ten eerste slechts van een beperkt aantal vrije avonden per week genieten. Daarnaast moeten zij in het weekend vaak gaan werken, ook hun aantal niet-werkdagen zijn eerder beperkt. Door de beperkte vrije tijd die zij hebben op 'normale' tijdstippen, is het voor hen vaak onmogelijk om lid te zijn van een vereniging of geregeld deel te nemen aan sociale activiteiten.

## **Hoofdstuk 4: Gevolgen van ploegenarbeid op oudere werknemers**

In het vorige hoofdstuk werden de risico 's van ploegenarbeid op de gezondheid en het sociaal leven van de werknemers besproken. Een volgende stap betreft het nagaan van de concrete gevolgen van deze risico 's. We zullen ook achterhalen wat dit specifiek voor oudere werknemers betekent. Eerst worden de gevolgen van ploegenarbeid op de gezondheid van werknemers onderzocht. De meeste negatieve gevolgen zullen zowel op jonge als oudere werknemers een impact hebben maar deze negatieve impact versterkt vaak naarmate men ouder wordt. (Pati e.a., 2001) Daarna gaan we dieper in op de effecten van ploegenarbeid op het werk dat men verricht en tot slot gaan we na welke gevolgen het meebrengt op sociaal vlak.

### **1. Gevolgen van ploegenarbeid op de gezondheid van de werknemer**

Een eerste gevolg van het werken in ploegen kunnen we afleiden uit tabel 3. Het percentage werknemers dat last heeft van *stress* ligt, volgens onderzoek van het SERV, hoger bij nachtwerkers dan bij werknemers die nooit 's nachts werken. (Bourdeaud'hui & Vanderhaeghe, 2005) Het percentage ploegenarbeiders dat te kampen heeft met stress stijgt, volgens hetzelfde onderzoek, tot 42,9% bij onvoorziene dienstwijzigingen. Stress heeft negatieve gevolgen voor de mentale gezondheid van ploegenarbeiders. (Harrington, 2001)

Tabel 3: Aandeel werknemers met werkstress voor nachtwerk versus geen nachtwerk

	% werkstress	N
Geen nachtwerk	27,9%	7736
Nachtwerk (soms, vaak, altijd)	31,8%	2080
Totaal	28,7%	9816

Chi<sup>2</sup>=11,910; p=0,001

Bron: Bourdeaud'hui & Vanderhaeghe, 2004

Vele ploegenarbeiders kampen, zoals reeds aangehaald in hoofdstuk 2, met *slaapproblemen*. Het natuurlijk ritme van deze werknemers wordt verstoord. Dit heeft zowel een effect op de duur als de kwaliteit van de slaap. Vooral na een nachtdienst hebben vele werknemers het moeilijk om in slaap te raken. (Harrington, 2001; Pati e.a., 2001) De meerderheid van de nachtwerkers zou tijdens zijn dienst ook onvrijwillig in slaap vallen volgens onderzoek uitgevoerd door Pati e.a. (2001).

Slapeloosheid komt vooral voor bij werknemers die nachten werken, een dagdienst moeten werken kort na een nachtdienst of vroeger moeten opstaan dan gewoonlijk wanneer ze een ochtenddienst werken. (Pati e.a., 2001) Onder slapeloosheid verstaan we zowel kwantitatief als kwalitatief slecht slapen.

De duur van de slaap zou in sommige gevallen zelfs beperkt worden tot zes uur. (Knauth,X) We kunnen stellen dat zes uur slaap niet voldoende is voor een individu ook al heeft niet iedereen evenveel slaap nodig. Vele nachtwerkers onderbreken hun slaap om samen met het gezin te kunnen eten, om huishoudelijke taken uit te voeren of om voor de kinderen te kunnen zorgen. Härmä (1996), Pati e.a. (2001) en Costa (2003) ondervonden dat oudere werknemers meer klachten hebben over de lengte en kwaliteit van hun slaap. Vrouwen zouden op elke leeftijd meer last hebben van slaapproblemen dan mannen. (Pati e.a., 2001)

Vele ploegenarbeiders klagen ook over *vermoeidheid*. Het is opvallend dat men hier vooral last van heeft na nachtarbeid, minder na ochtenddiensten en het minst na een middagpost. (Harrington, 2001) Het probleem is dat vermoeidheid moeilijk meetbaar is.

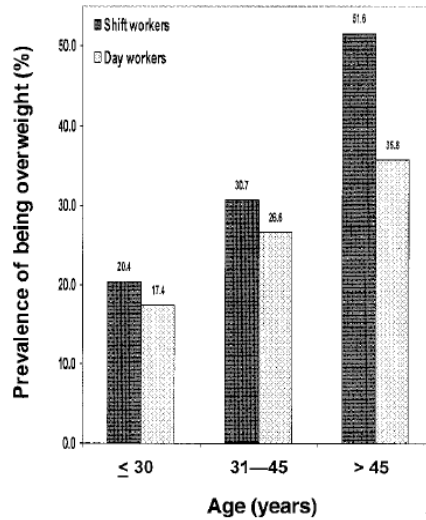
Iedere werknemer kan hier iets anders onder verstaan.

Men moet een onderscheid maken tussen twee soorten personen. Eerst en vooral zijn er ochtendmensen, zij presteren het best in de voormiddag. Ochtendmensen zullen erg vermoeid zijn na nachtdiensten en zo goed als niet na een ochtenddienst. Deze groep heeft het het moeilijkst om zich aan te passen aan ploegenarbeid wanneer ze ouder worden. Daarnaast zijn er avondmensen, welke minder problemen hebben met het werken in ploegen. Zij zullen het moeilijker hebben met ochtenddiensten dan met nachtdiensten. (Pati e.a., 2001) Personen met een grotere schommeling in lichaamstemperatuur kunnen zich op lange termijn beter aanpassen aan ploegenarbeid. Zij passen zich geleidelijk aan wanneer hun dienst verandert. Bijgevolg blijven hun veranderingen in lichaamstemperatuur dus redelijk stabiel tijdens de korte tijd dat ze nachtdiensten werken. Volgens onderzoek gevoerd door Costa (2003) klagden ze ook minder over slaapstoornissen. Costa (2003) vermeldt wel dat vele andere onderzoekers geen significant verband vonden tussen de schommeling in lichaamstemperatuur en het al dan niet kunnen omgaan met ploegenarbeid.

Werken in ploegen beïnvloedt niet enkel je slaapgewoonten maar tevens je *eetgewoonten*. Vooral wanneer men werkt in roterende ploegen zal je eten op onregelmatige tijdstippen en zal men vaker snacks eten in de plaats van een volwaardige maaltijd. Ploegenarbeiders gaan over het algemeen ook meer cafeïne, alcohol en tabak verbruiken. Hier komen klachten zoals last hebben van buikpijn en een opgeblazen gevoel, een verstoorde eetlust en problemen met ontlasting uit voort. (Pati e.a., 2001) Kivikäki e.a. (2001) stelt vast dat ploegenarbeiders vaker te kampen hebben met overgewicht en zoals we kunnen zien in onderstaande grafiek neemt dit ook toe naarmate men ouder wordt.

Figuur 5: Ploegenarbeid en overgewicht

*Shift work and health habits*



Bron: Kivimäki e.a. (2001)

Ploegenarbeiders hebben vaker *maag- en darmproblemen*. In een studie van het ILO (International Labour Organisation) haalt men een onderzoek van Costa aan waarin hij 573 mannelijke arbeiders die tewerkgesteld werden in de textielsector observeerde. (Spurgeon, 2003)

Tabel 4: Duur ontwikkeling ziekten

*Time to development of illness*

Work schedule	Gastroduodenitis	Peptic ulcer
Day work	12.6 years	12.2 years
Two shifts	7.8 years	14.4 years
Three shifts	7.4 years	5.0 years
Night work	4.7 years	5.6 years

Bron: Spurgeon, 2003

Er waren significant meer klachten bij nachtwerkers en werknemers die tussen de 9 en 16

jaar in ploegen werkten. Uit bovenstaande tabel kunt u aflezen dat een nachtwerker bijna drie maal sneller last heeft van darmontstekingen en maagzweren dan een gemiddelde dagwerker.

Tot slot hebben werknemers die in een ploegensysteem werken meer kans op *hart- en vaatziekten*. (Costa, 2003) Volgens onderzoek van Kivimäki e.a. (2001) zouden werknemers die in ploegen werken meer roken dan dagwerkers. Het aantal rokende ploegenarbeiders neemt toe naarmate de leeftijd stijgt. Doordat ploegenarbeiders meer roken wordt de kans op hart- en vaatziekten nog verhoogd.

## **2. Gevolgen van ploegenarbeid op de prestaties van de werknemer**

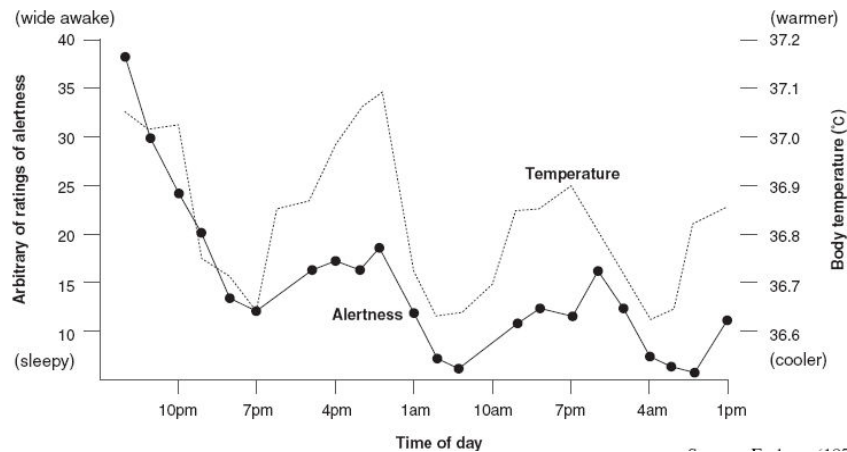
De prestaties van een werknemer lopen parallel met zijn lichaamstemperatuur. Ze zijn beter wanneer zijn lichaamstemperatuur stijgt en minder goed wanneer deze daalt. Dit lineair verband werd tijdens onderzoek het best waargenomen wanneer het gaat om eenvoudige routinetaken. Indien taken interessant en veeleisend zijn kunnen de prestaties toch hoog zijn op momenten dat men in een normale cyclus de lage punten bereikt. (Spurgeon, 2003) De lichaamstemperatuur wordt hier gebruikt als een algemene aanduiding voor meerdere algemene biologische ritmen. De productie van hormonen bijvoorbeeld, welke kan gemeten worden in het bloed of de urine, volgt hetzelfde patroon als de lichaamstemperatuur. Het hormoon cortisol wordt geassocieerd met wakker zijn. De productie van dit hormoon piekt 's morgens terwijl de productie van melatonin, wat als slaapwekkend beschouwd wordt, 's avonds het hoogst is.

Onder normale omstandigheden begint de lichaamstemperatuur te stijgen rond 7 uur 's morgens. Zoals eerder aangehaald piekt de lichaamstemperatuur van een persoon onder normale omstandigheden in de late namiddag en bereikt deze zijn laagste punt in de vroege morgen. Dit kunnen we ook waarnemen in onderstaande figuur. Dit leidt ertoe dat men het minst efficiënt werkt tijdens erg vroege uren. (Spurgeon, 2003) We moeten opmerken dat het effect van individuele verschillen tussen werknemers op hun prestaties niet kan verwaarloosd worden. We maakten eerder in de tekst al het verschil tussen



ochtend- en avondmensen duidelijk. Het is belangrijk dat je dit verschil als een continuüm ziet. Weinig werknemers zullen tot de uiteinden van het continuüm behoren. Daarnaast kan het natuurlijk ritme zich na een tijd aanpassen aan de levensgewoonten van een persoon, maar bij ploegenarbeid verandert het levensritme zo vaak dat het lichaam zich hier onmogelijk aan kan aanpassen. (Harrington, 2001)

Figuur 6: Lichaamstemperatuur en alertheid van personen die 72 uur wakker zijn



Bron: Spurgeon, 2003

Reid & Dawson (2001) voegt hier aan toe dat werknemers tevens minder goed presteren tijdens nachtdiensten. Het verschil in prestaties tussen dag- en nachtdiensten is groter bij oudere werknemers dan bij jongeren. Daarnaast heeft Bonnefond e.a. (2003) door het uitvoeren van experimenten achterhaald dat het aantal ongevallen tijdens nachtdiensten aanzienlijk hoger ligt. Harrington (2001) vindt een positief causaal verband tussen vermoeidheid en het aantal ongevallen, werknemers zouden het meest vermoeid zijn tijdens nachtdiensten. Pati e.a. (2001) geeft onder andere een geaccumuleerd slaapttekort en meer dan vier of vijf nachtdiensten achter elkaar werken aan als oorzaken voor het hoger aantal ongevallen bij nachtwerkers.

Pati e.a. (2001) stelt wel vast dat er minder ongevallen gebeuren en de prestaties aanzienlijk stijgen wanneer men altijd nachtdiensten werkt. Daarnaast hangt de efficiëntie van nachtdiensten volgens hem af van de taak die men moet uitvoeren en het

type dienstensysteem dat wordt toegepast. Hij benadrukt ook dat men rekening moet houden met individuele verschillen tussen werknemers. We bespraken hierboven reeds dat er een onderscheid kan gemaakt worden tussen ochtend- en avondmensen.

Volgens Härmä (1996) presteren oudere werknemers het best tijdens de ochtenddienst. Tijdens een experiment bleek dat ouderen 's avonds makkelijker in slaap vielen, langer sliepen, de kwaliteit van de slaap hogere scores gaven en minder moe waren dan de jongeren die deelnamen aan de proef.

Kerin & Aguirre (2005) haalt aan dat vele kernkosten niet geoptimaliseerd worden wanneer men werkt in ploegen. Het gaat om kosten die gepaard gaan met verloop, verzuim, ongevallen, gezondheidszorg en een verminderde productiviteit. In het onderzoek kwam men tot de conclusie dat men maar liefst \$8 600 per ploegenarbeider per jaar kan besparen door advies te geven aan werknemers omtrent hun levensstijl en door hen te betrekken bij het kiezen van een dienstenschema.

Werknemers die overdag werken krijgen rijkere taken toegewezen, aldus Blau & Lunz (1999). Ze oefenen taken uit waarvoor meer vaardigheden vereist zijn en welke een grotere betekenis hebben voor het eindresultaat. Deze werknemers mogen hun job ook vaker autonoom uitvoeren. Leidinggevenden zouden bij ploegenarbeiders moeten nagaan welke wensen zij hebben met betrekking tot hun jobinhoud. Daarna moeten ze trachten meer uitdagingen in het takenpakket in te bouwen. Eysackers (2003) beweert daarentegen dat ploegenarbeiders net meer autonomie hebben tijdens het uitvoeren van hun taak. Daarnaast haalt hij aan dat het takenpakket van ploegenarbeiders vaak uitdagender is dan dat van dagarbeiders. Hij merkt wel op dat de doorgroeimogelijkheden van ploegenarbeiders eerder beperkt zijn.

### **3. Sociale gevolgen van ploegenarbeid**

Werken op onregelmatige uren heeft gevolgen voor de hele familie. Het gezinsleven wordt er door verstoord. (Pati e.a., 2001) Men moet steeds rekening houden met de

onregelmatige uren waarop de ploegenarbeider slaapt en eet. Huishoudelijke taken zoals stofzuigen maar ook zich ontspannen door bijvoorbeeld muziek te beluisteren, kunnen niet altijd op de momenten dat men dat wenst, aangezien deze geluiden de slaap van de ploegenwerker kunnen verstoren.

Een ploegenarbeider kan zijn rol als partner, vader of moeder doorgaans slechts in beperkte mate op zich nemen. (Eysackers, 2003) Het is ook zo dat ze in vele gevallen hun taak als producent niet met hun rol van consument kunnen verenigen. (Costa, 2003) Zij zullen bijvoorbeeld vaak werken of slapen tijdens de openingsuren van winkels. Het is erg belangrijk dat een persoon die kiest voor ploegenarbeid hierin gesteund wordt door zijn familie.

Ploegenarbeiders kunnen in vele gevallen niet deelnemen aan sociale activiteiten aangezien deze vaak 's avonds en tijdens het weekend georganiseerd worden. Ze zijn veeleer aangewezen op individuele tijdsbesteding zoals onder andere het lezen van een boek, fitnesssen en tuinieren. (Eysackers, 2003) Harrington (2001) merkt op dat ploegenarbeid zelfs kan leiden tot sociale marginalisatie.

Pati e.a. (2001) stelde vast dat personen die één dienst werken mentaal gezonder zijn dan personen die twee of drie verschillende diensten werken. De partner en kinderen van een ploegenarbeider zouden volgens hetzelfde onderzoek doorgaans angstiger zijn en mentaal minder gezond.

Het al dan niet tolereren van ploegenarbeid wordt beïnvloed door iemands burgerlijke staat, het aantal kinderen en hun leeftijd maar ook door de locatie en comfort van het huis van de werknemer. (Costa, 2003) Hieruit kunnen we afleiden dat oudere werknemers makkelijker kunnen omgaan met ploegenarbeid doordat ze meestal niet meer verantwoordelijk zijn voor de opvoeding van kinderen en zich doorheen de jaren op een vaste, comfortabele plaats gevestigd hebben. Pati e.a. (2001) wijst erop dat tevens de slaapvoorwaarden, de huisregels, de familiesituatie en de persoonlijkheid van de ploegenarbeider een grote rol spelen wanneer het gaat om het al dan niet kunnen volhouden van ploegenarbeid.

Costa (2003) merkt op dat vele migranten en minderheden worden ingezet om laag betaalde jobs in slechte werkomstandigheden uit te voeren. Vele van deze jobs houden shift- en nachtwerk in. Dit heeft een negatief effect op de sociale integratie van deze bevolkingsgroepen.

Het werken in een ploegensysteem is voor het merendeel van de werknemers wel van grote sociale betekenis. Er heersen in het algemeen erg goede sociale relaties tussen de ploegleden.

#### **4. Conclusie**

Hierboven hebben we aangeduid dat ploegenarbeiders een verhoogd risico hebben op het ontstaan van verschillende gezondheidsproblemen. Eerste en vooral zouden er meer werknemers zijn met stress onder de nachtwerkers dan bij personen die nooit nachten werken. Daarnaast kampen vele ploegenarbeiders met slaapproblemen. Een gevolg hiervan is dat velen klagen over vermoeidheid. Het probleem is dat vermoeidheid moeilijk meetbaar is en iedereen er dus iets anders onder kan verstaan.

Naast je slaapgewoonten beïnvloedt ploegenarbeid ook je eetgewoonten. Door te werken in een roterende ploegen ga je op onregelmatige tijdstippen eten. Hierdoor komen er vaak klachten zoals buikpijn, een opgeblazen gevoel en problemen met ontlasting voor bij ploegenarbeiders. Maag- en dramproblemen duiken ook frequent op. Tot slot hebben ploegenarbeiders meer kans op hart- en vaatziekten.

De prestaties van een persoon lopen parallel met zijn lichaamstemperatuur. Onder normale omstandigheden piekt onze lichaamstemperatuur in de late namiddag en bereikt deze zijn laagste punt in de vroege morgen. Dit leidt ertoe dat men het minst efficiënt werkt tijdens vroege uren. Natuurlijk zijn individuele verschillen ook belangrijk. De prestaties van werknemers zouden in het algemeen ook lager liggen tijdens nachtdiensten. Het verschil tussen de prestaties in dag- en nachtdiensten is groter bij oudere werknemers dan bij jongeren.

Werken op onregelmatige tijdstippen heeft tevens gevolgen voor het gezinsleven. Er moet onder andere rekening gehouden worden met het feit dat de ploegenarbeider op onregelmatige tijdstippen slaapt en eet. Daarnaast kunnen ploegenarbeiders vaak niet deelnemen aan sociale activiteiten aangezien deze meestal in de avond of tijdens de weekends gepland worden. Op het werk wordt een groot deel van dit 'gemis' goedgemaakt doordat tussen de ploegleden onderling vaak zeer goede onderlinge sociale relaties heersen.

## **Hoofdstuk 5: Maatregelen om werknemers op een aangename, efficiënte en effectieve manier in ploegen te laten werken tot het einde van hun loopbaan.**

In het tweede hoofdstuk bespraken we reeds welke risico 's een ploegenarbeider, zowel op gezondheids- als op sociaal vlak loopt. Daarna zijn we dieper ingegaan op de gevolgen die ploegenarbeid heeft op oudere werknemers. In dit hoofdstuk gaan we na welke maatregelen in de literatuur worden voorgesteld om ploegenarbeiders op een aangename, efficiënte en effectieve manier hun werk te laten uitvoeren en dit tot het einde van hun loopbaan.

### **1. Maatregelen met betrekking tot het werkschema**

Uit de literatuurstudie is gebleken dat het werkschema dat gehanteerd wordt, de grootste bron van ongemakken is. Het is belangrijk te weten dat er geen ideaal schema bestaat, maar dat het werkrooster moet afgestemd worden op het werk dat moet uitgevoerd worden en de sociale voorwaarden binnen een organisatie. (Costa, 2003) Harrington (2001) geeft aan dat men de negatieve effecten van ploegenarbeid kan minimaliseren wanneer de werknemers maximaal drie opeenvolgende diensten van acht uur werken. Daarnaast zou het aantal nachtdiensten zo laag mogelijk moeten gehouden worden. Dit is mogelijk door meer ploegen in te zetten. Een opeenvolging van maximaal drie nachten wordt aanbevolen door Securex (X). Volgens Eysackers (2004) is het verantwoord om een werknemer tot 4 nachtdiensten achter elkaar te laten presteren. Het is ook belangrijk dat een ploegenarbeider voldoende weekends vrijaf heeft. Dit komt zowel zijn sociaal leven als zijn gezondheid ten goede. Australian Government (X) raadt aan minstens 1 op 4 weekends van de werknemers volledig vrij te houden.

Verder raadt Harrington (2001), net als vele andere onderzoekers (Costa, 2003; Pati e.a.,

2001; Harrington, 2001), aan om de diensten snel te laten roteren. Dit zorgt ervoor dat het slaaptekort niet accumuleert. Men gaat ook beter presteren, zeker wanneer het gaat om taken waarbij men beroep moet doen op zijn geheugen. (Pati e.a., 2001) Het is belangrijk dat men hier niet in overdrijft want een extreem snelle rotatie zorgt weer voor te weinig vrije tijd tussen twee diensten.

Bovenstaande brengt ons tot een volgend aandachtspunt. Men moet namelijk steeds op gelet worden dat er voldoende rusttijd is tussen twee diensten. Deze moet volgens Securex (X) minimaal 12 uur bedragen. Het is dus niet wenselijk om van een avonddienst (einde om 22 uur) over te stappen naar een ochtenddienst (aanvang om 6 uur) aangezien de rusttijd dan slechts acht uur bedraagt. Tijdens deze acht uren moet de werknemer zich verplaatsen van de arbeidsplaats naar zijn woonplaats, eten, zich wassen, slapen en zich terug begeven naar de werkplaats. Het is duidelijk dat deze periode te kort is om te recupereren. Het is onmogelijk om de volgende morgen uitgerust aan een nieuwe werkdag te beginnen.

De rotatie loopt bij voorkeur met de klok mee. Dit heeft zowel positieve gevolgen voor de werkgever als voor de werknemers. Eerst en vooral verbetert de slaapkwaliteit van de werknemer, wat ervoor zorgt dat de werknemers beter zullen presteren. Daarnaast zorgt het ervoor dat fysieke, sociale en psychologische problemen verminderen, wat tot een daling van het ziekteverzuim leidt. (Pati e.a., 2001)

Harrington (2001), Costa (2003) en Securex (X) raden aan om de ochtenddienst niet te vroeg aan te vangen. Momenteel is het gebruikelijk om de vroege dienst te laten starten om 6 uur. Ondanks het feit dat de werknemers weten dat ze de volgende ochtend vroeg op moeten, wordt hun slaap door deze vroege start ingekort aangezien vele werknemers niet vroeger gaan of kunnen slapen. Door het geaccumuleerd slaaptekort dat dit teweegbrengt, gaan ze zich vermoeid voelen. Het slaaptekort verhoogt ook de kans op arbeidsongevallen. Het zou dus beter zijn om de ochtenddienst om 7 uur te laten beginnen. Zeker wanneer werknemers in de buurt van de werkplaats gehuisvest zijn, gaat deze maatregel het gewenste effect bereiken.

Onderzoek van de Australian Government (X) geeft aan dat het belangrijk is dat er voldoende rustpauzes gepland worden tijdens een dienst. Korte dutjes tijdens het werk zouden de waakzaamheid van de werknemers, vooral tijdens nachtdiensten, verhogen. (Pati, 2001) Een nachtdienst kan ook als minder belastend worden ervaren wanneer men een avondduttje doet alvorens men deze dienst aanvangt. (Härmä, 1996)

Vele werknemers zijn voorstander van langere diensten (12 uur in plaats van 8 uur) aangezien ze hierdoor meer vrije dagen hebben. De ideale lengte van een dienst is volgens Costa (2003) afhankelijk van de werkdruk- en omgeving. De optimale dienstduur binnen een specifieke onderneming kan enkel in samenspraak met de werknemers worden bepaald.

Hiermee komen we tot een essentiële punt. Het is namelijk erg belangrijk dat er naar ploegenarbeiders geluisterd wordt. Zij moeten bijvoorbeeld over een zekere vrijheid beschikken om hun verlofdagen in te plannen en inspraak hebben in hun uurrooster. Onderzoek van Securex (X) wijst er ook op dat het van groot belang is dat werkroosters duidelijk zijn en er geen laattijdige wijzigingen aan gebeuren zodat werknemers de mogelijkheid hebben om hun sociaal leven te organiseren. Härmä (1996) vermeldt daarnaast dat het erg belangrijk is om rekening te houden met persoonlijke voorkeuren van werknemers bij het opstellen van uurroosters, zeker wanneer werknemers ouder worden. Ouderen werken over het algemeen liever in de voormiddag, terwijl jongeren liever nachten werken. Cooper (2003) ziet duobanen als een goed alternatief om de flexibiliteit in werkschema 's te verhogen.

De motivatie van werknemers stijgt indien ze de invulling van hun uurrooster mee bepalen. Daarenboven zijn ze volgens onderzoek van Costa (2003) minder vermoeid, hebben ze minder slaapproblemen, bevordert het het familiale en sociale leven van de ploegenarbeiders en stijgt de tevredenheid over hun werk. Eerder in de tekst werd al aangehaald dat onderzoek van Kerin & Aguirre (2005) er op wijst dat werknemers minder klagen over vermoeidheid, het moraal hoger is en dat het verloop en verzuim aanzienlijk daalt wanneer ze betrokken worden bij het kiezen van het dienstenschema. Indien de organisatie het werkschema wilt veranderen is het dan ook noodzakelijk om na te gaan



wat de mening is van de betrokken werknemers over de mogelijke veranderingen.

Om werknemers tijdens een nachtdienst goed te laten presteren, moet men er voor zorgen dat de werkplaats goed verlicht is. (Harrington, 2001; Pati e.a., 2001) Kogi (2005) haalt aan dat de werkbelasting voor werknemers tijdens de nachtdienst moet verminderd worden. Daarnaast moet geïsoleerd werk vermeden worden en wordt er aangeraden om minder bijkomende taken op te geven tijdens nachtdiensten. In de vorige hoofdstukken werd ook al aangegeven dat nachtdiensten erg belastend zijn. Härmä (1996) stelt dan ook voor om werknemers ouder dan 40 jaar enkel op vrijwillige basis in vaste nachtdiensten tewerk te stellen. De omschakeling van nacht- naar dagwerk zou voor alle werknemers mogelijk moeten zijn indien de werknemer deze transfer aanvraagt om gezondheidsredenen. (Härma, 1996; Kogi, 2005)

## **2. Maatregelen met betrekking tot de gezondheid van de werknemers.**

Om goed in ploegdienst te kunnen blijven functioneren, is het van groot belang dat de werknemers gezond zijn. De organisatie kan dit bevorderen door zijn werknemers advies te geven over oefeningen, eet- en slaapgewoonten die hun gezondheid ten goede komen. (Harrington, 2001) Zo zou de kwaliteit van iemands slaap aanzienlijk verbeteren wanneer men gaat joggen of een avondwandeling maakt voor 20 uur. (Härmä, 1996) Daarnaast zou een matige fysieke training volgens hetzelfde onderzoek een positief effect hebben op de prestaties van de werknemers, vermoeidheid verminderen en vermijden dat men nog last heeft van spierpijn. De oefeningen moeten enkele uren voor het slapengaan plaatsvinden.

In het onderzoek van Securex (X) wordt aangehaald dat je als ploegenarbeider je eetgewoontes moet trachten te behouden. Zowel de kwaliteit van de maaltijden als de tijdstippen waarop het eten plaatsvindt zouden ongewijzigd moeten blijven. Op die manier vermijd je eetproblemen en spijsverteringsstoornissen.

Er bestaan speciale programma's die werknemers leren omgaan met lange of onregelmatige werkuren. Het programma dat beschreven wordt in het onderzoek van Kerin & Aguirre (2005) heet 'Managing a Shiftwork Lifestyle'. Tijdens de sessies van dit programma wordt een kleine groep werknemers in gezelschap van hun partners begeleid door een expert. Ze krijgen er praktische informatie omtrent gezondheid en veiligheid. Ze leren bijvoorbeeld omgaan met vermoeidheid of hoe ze gemakkelijker de slaap kunnen vatten. Er wordt ook aandacht besteed aan het creëren van een gezonde balans tussen werk en privé. De ploegenarbeiders nemen actief deel aan deze sessies. Ze kunnen er dus hun eigen problemen aanbrengen en elkaar tips geven. Uit onderzoek is gebleken dat deze sessies het efficiëntst zijn wanneer ploegenarbeiders er samen met hun partner aan deelnemen. Dit is te verklaren door het feit dat ploegenarbeid een grote invloed heeft op heel het gezin. Het resultaat zou ook beter zijn wanneer de bijeenkomsten gehouden worden tijdens de werkuren.

Om werknemers in goede gezondheid te houden, is het volgens Kogi (2005) belangrijk dat men vermijdt dat werknemers vaak overuren moeten presteren. Men moet er ook voor zorgen dat de werknemers niet overbelast worden wanneer er afwezig zijn.

In zowel het onderzoek van Pati e.a. (2001) als van Harrington (2001) wordt aangehaald dat ploegenarbeiders regelmatig een medische controle moeten ondergaan. Härmä (1996) voegt hier aan toe dat de nadruk van deze onderzoeken moet gelegd worden op de geschiedenis van slaapstoornissen of gastro-intestinale problemen, zoals indigestie of brandend maagzuur, van de ploegenarbeiders.

### **3. Conclusie**

Uit de literatuurstudie concluderen we dat het werkschema de grootste bron van ongemakken voor ploegenarbeiders vormt. Een ideaal werkschema bestaat niet, maar men moet het zo optimaal mogelijk maken door het in samenspraak met de ploegenarbeiders op te stellen en het af te stemmen op de situatie van de betrokken werknemers. Daarbij moet men steeds enkele regels in acht moeten nemen. Zo worden

de negatieve aspecten van ploegenarbeid versterkt wanneer men meer dan drie nachtdiensten achtereen werkt en weinig weekends vrijaf heeft. Men kiest ook best voor een snelle voorwaartse rotatie. Verder wordt er aangeraden om de ochtenddienst pas om 7 uur te laten beginnen. Onderzoek toonde ook aan dat het belangrijk is dat men voldoende rustpauzes inlast tijdens de dienst. Tot slot is het heel belangrijk dat de ploegenarbeiders inspraak hebben in hun uurrooster. Dit uurrooster moet tevens duidelijk zijn en mag niet onverwachts wijzigen.

Om ervoor te zorgen dat ploegenarbeiders in een goede gezondheid blijven verkeren, zou hun werkgever hen informatie moeten geven in verband met oefeningen, eet- en slaapgewoonten. Daarnaast moeten overuren vermeden worden. Ploegenarbeiders zouden ook regelmatig een medische controle moeten ondergaan.

## **Deel 2: Praktijkstudie Masterfoods**

### **Hoofdstuk 1: Bedrijfsvoorstelling Masterfoods**

#### **1. Historiek Mars Incorporated**

Mars Incorporated werd in 1922 opgestart in Tacoma (Washington), nadat Frank en Ethel Mars op het idee kwamen om milkshakes, die erg populair waren, in vaste vorm te produceren en te verkopen. De verkoop van de Milky Way bar ontpopte zich meteen tot een succesverhaal. Dit ligt aan de basis van het succes van Mars zijn globale snack food business.

Tien jaar na hun start werd hun eerste vestiging in Europa geopend. Tussen 1939 en 1945 werden de Mars repen volop geproduceerd voor het Engelse leger dat op het vasteland ging vechten. Zo maakte de rest van Europa ook kennis met de Milky Way. De zoon, Forrest Mars kwam in Europa tot de ontdekking dat voedsel voor huisdieren een potentiële groeimarkt vormde. Mars werd een pionier in het ontwikkelen van voedsel voor huisdieren doordat ze het gebruik van moderne productietechnieken koppelden aan voedingsleer.

In 1942 trok het Amerikaanse leger naar Europa en zocht naar voedselpakketten die lang houdbaar bleven, een hoge voedingswaarde hadden en gemakkelijk klaar te maken waren. Via haar parboilingproces kon de familie Mars rijst leveren die aan de gestelde eisen voldeed. Later kreeg deze rijst Uncle Ben's als merknaam.

Mars was het eerste bedrijf dat moderne productietechnieken toepaste om rijst op grote schaal te parboilen. Zes jaar na de lancering van Uncle Ben's werd het één van de topmerken op de markt van lange rijst in Amerika. Dit succes herhaalde zich op alle markten waarop de rijst geïntroduceerd werd. In 1946 startte Mars ook de productie van sauzen.

Uncle Ben's heeft vier productie-eenheden waarvan er zich drie in Amerika bevinden, namelijk in Houston (Texas), in Greenville (Mississippi) en in Eldorado Dosul (Brazilië). De vierde eenheid ligt in België, meerbepaald in Olen.

In 2005 realiseerde Mars een bruto omzet van 15,6 miljard euro. Het grootste deel van dit verkoopcijfer, namelijk 48%, werd verwezenlijkt in Europa. Daarna volgt Amerika met 35% en tot slot zorgde men in Azië voor de resterende 17% van de omzet. Slechts 6,9% van de globale omzet wordt bekomen door de verkoop van 'human food', waar de rijst die in Olen geproduceerd wordt deel van uitmaakt. Het grootste deel van de omzet komt van de 'snack foods' en de 'petcare'.

Mars, Inc. heeft meer dan 165 vestigingen in meer dan 60 landen over de ganse wereld en heeft ongeveer 31 000 medewerkers. Vandaag de dag is Mars, Inc. wereldwijd marktleider in ieder van zijn hoofdactiviteiten: zoetwaren, maaltijdproducten, dierenverzorgingsproducten, elektronische betalingssystemen, plantenvoeding en drankautomaten.

## **2. Masterfoods Olen**

Masterfoods Olen werd, zoals hierboven reeds aangehaald, opgericht in 1977, als eerste Uncle Ben's rijstmolen buiten Amerika. Voordien werd rijst op de Europese markt aangevoerd door Uncle Ben's Inc. naar een gecontracteerde molen in Hamburg (Duitsland). Dit kon niet langer doordat aan de toenemende vraag niet meer kon worden voldaan. In 1978 werd de productie in Hamburg dan ook stopgezet en het machinepark overgebracht naar Olen, waar het onmiddellijk terug opgestart werd.

In Olen wordt er jaarlijks meer dan 75 000 ton ruwe rijst omgezet naar consumeerbare rijst om aan de vraag in heel Europa te kunnen voldoen. 91% Van de geproduceerde rijst is voor export bestemd. In bijlage 1 kan u terugvinden hoe de rijst, die per schip aangevoerd wordt uit Spanje, bewerkt wordt tot de rijst die Masterfoods aanbiedt op de Europese markt.

Verder bevinden zich in Olen de verpakkinglijnen die in staat zijn om rijst voor de kleinhandel te verpakken in kartonnen doosjes van diverse afmetingen, hetzij los, hetzij in kookbultjes. Tevens wordt de rijst in zakken gevuld voor grootkeukens.

De ontwikkelingsafdeling beschikt over laboratoria en pilootinstallaties voor de ontwikkeling van nieuwe concepten en de optimalisatie van rijstbereidingsmethoden.

Binnen Masterfoods Olen kan men drie type medewerkers onderscheiden. Op de procesafdeling worden technisch geschoolde personen tewerkgesteld. Zij voeren computergestuurd bewerkingen uit op de rijst. (bijlage 1) Verder worden de medewerkers van de verpakkingafdeling aan 8 verschillende lijnen tewerkgesteld. Op het kantoor zijn er tot slot vele verschillende functies te onderscheiden. De dienstroosters van elk van deze verschillende afdelingen worden anders ingevuld. De medewerkers van de procesafdeling werken in een volcontinu systeem, terwijl de verpakkingafdeling een semi-continu systeem hanteert en de kantoormedewerkers in dagdienst tewerkgesteld worden.

De procesafdeling werkt in een vierploegen, volcontinu systeem. In onderstaande figuur wordt de dienstregeling van de medewerkers weergegeven.

Figuur 7: Dienstenschema procesafdeling

	<b>maandag</b>	<b>Dinsdag</b>	<b>Woensdag</b>	<b>donderdag</b>	<b>vrijdag</b>	<b>zaterdag</b>	<b>Zondag</b>
<b>1</b>	V	V	L	L	N	N	N
<b>2</b>			V	V	L	L	L
<b>3</b>	N	N			V	V	V
<b>4</b>	L	L	N	N			

Ze werken zeven opeenvolgende dagen zonder rustdag, waarna ze twee dagen thuis zijn. Er werd gekozen voor een snelle voorwaartse rotatie. Doordat de laatste dienst steeds een nacht is en de eerstvolgende een vroege dienst, bedraagt de vrije tijd tussen twee opeenvolgende reeksen slechts 48 uur. Tijdens het weekend werken zij steeds drie

opeenvolgende dagen dezelfde dienst. De medewerkers zijn slechts 1 op 4 weekends vrij. Hun ochtenddienst vangt om 7 uur aan.

De medewerkers van de verpakkingsafdeling werken in een drieploegensysteem. Doordat de productie tijdens de weekends wordt stilgelegd, spreken we van een semi-continu systeem. Figuur 8 geeft hun dienstschema weer.

Figuur 8: Diensten verpakkingsafdeling

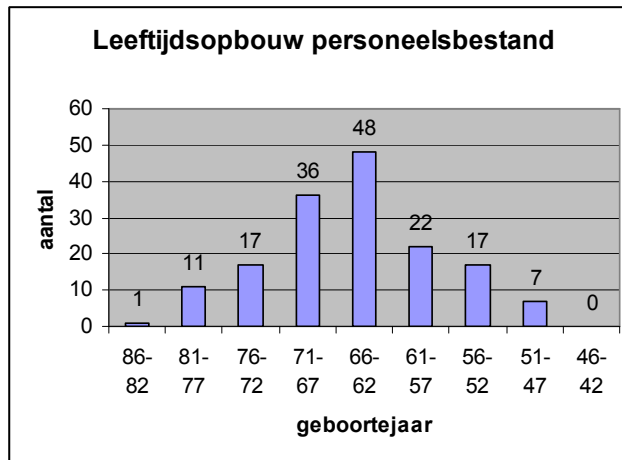
	<b>zondag</b>	<b>maandag</b>	<b>dinsdag</b>	<b>woensdag</b>	<b>donderdag</b>	<b>Vrijdag</b>	<b>zaterdag</b>
<b>1</b>	N	N	N	N	N		
<b>2</b>		L	L	L	L	L	
<b>3</b>		V	V	V	V	V	

In de verpakkingsafdeling werkt elke medewerker vijf opeenvolgende diensten. Tijdens een werkweek roteren deze diensten niet. De diensten roteren achterwaarts na het weekend. De werkweek start met de nachtdienst op zondagavond, bijgevolg wordt er vrijdagochtend niet meer gewerkt. Hun ochtenddienst vangt om 6 uur aan.

De kantoormedewerkers werken in dagdienst. Net als de ploegenarbeiders moeten zij in- en uittikken bij aankomst en vertrek uit het bedrijf. Zij hebben wel glijdende werkuren. Tijdens de kerntijd tussen 9 en 15 uur wordt verwacht dat alle medewerkers aanwezig zijn.

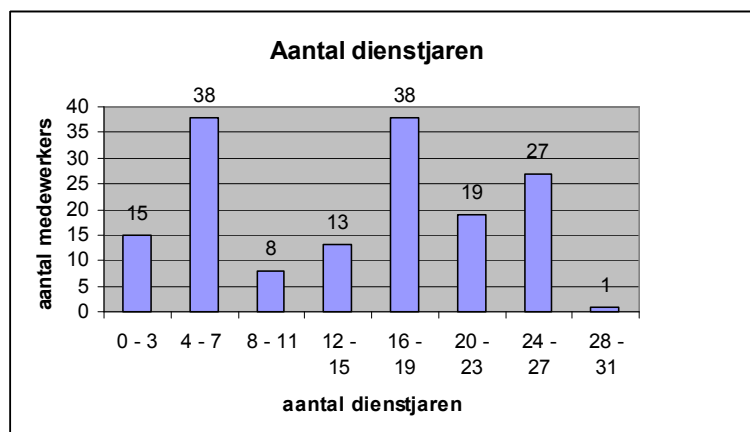
In de volgende tabel worden de leeftijden van de medewerkers van Masterfoods weergegeven.

Figuur 9: Leeftijdsopbouw personeelsbestand



Meer dan 44% van de personen die bij Masterfoods tewerkgesteld worden, zijn tussen de 39 en 48 jaar oud. Slechts 15% is ouder dan 48 en maar een kleine 8% van de medewerkers is jonger dan 33. De concentratie van veertigers is te wijten aan het feit dat bij de opstart van de plant in 1977 allemaal medewerkers met een leeftijd tussen de 20 en 25 jaar werden aangeworven. Doordat er een uitzonderlijk laag verloop is bij Masterfoods Olen, maakt deze leeftijdsgroep nu het grootste deel uit van het personeelsbestand. Het lage verloop heeft als gevolg dat vele medewerkers ondertussen heel wat dienstjaren hebben.

Figuur 10: Anciënniteit medewerkers





Uit bovenstaande tabel kunnen we afleiden dat 53% van de medewerkers van Masterfoods een anciënniteit heeft groter dan 15 jaar. 30% van de medewerkers heeft zelfs 20 of meer dienstjaren. De laatste jaren spreekt men steeds vaker over employability waardoor in de meeste bedrijven het aantal dienstjaren van hun medewerkers veel minder hoog ligt.

Uit cijfers die door de personeelsdienst worden bijgehouden, blijkt dat het verzuim de afgelopen jaren stijgt. Het algemeen verzuimpercentage steeg de afgelopen jaren van 2,5 tot 3,3%. Het gaat vooral om langdurige afwezigheid. Rug- en knieklachten komen geregeld voor.

Zowel onder de oudere als onder de jongere medewerkers is er de tendens om door middel van tijdskrediet 4/5 te gaan werken wanneer ze de arbeid niet langer fulltime aankunnen. Het plannen van verlofdagen wordt door het succes van deze mogelijkheid bemoeilijkt. Momenteel bestaat een ploeg in de procesafdeling uit een achttal medewerkers, een minimumbezetting van 6 medewerkers (5 gedurende het weekend) is steeds vereist. Wanneer één medewerker beslist 4/5 te gaan werken heeft de rest veel minder vrijheid om zijn verlofdagen te kiezen. Om deze reden breidt men de limiet voor medewerkers die gebruik kunnen maken van tijdskrediet niet verder uit en behoudt men het wettelijk voorgeschreven percentage, namelijk 5%.

De afdeling logistiek maakt de weekplanningen op. Daarna vult de teamcoördinator deze planning zelf in voor zijn ploeg. De teamcoördinatoren willen graag zwart-wit regels aan de hand waarvan ze de schema 's kunnen opstellen, maar dit is niet haalbaar aangezien flexibiliteit vereist is. Momenteel schakelt men over van een stock van 20 dagen naar een voorraad voor 10 dagen. Men maakt tegenwoordig ook steeds vaker dagplanningen in plaats van weekplanningen. Dit verhoogt de druk op de medewerkers.

Over het algemeen blijkt dat oudere medewerkers bij Masterfoods die tewerkgesteld zijn in ploegen het liefst vroege en late diensten werken. Nachtdiensten proberen zij zoveel mogelijk te vermijden door hiervoor bijvoorbeeld ADV-dagen in te zetten. Alle medewerkers van Masterfoods werken onder een bediendecontract, waardoor hun loon

wordt betaald voor de momenten welke ze zouden moeten werken, dus ook wanneer ze in verlof zijn. Om deze reden willen de andere medewerkers ook liefst hun vrije dagen opnemen tijdens nacht- en weekenddiensten. Dit zijn de leukste momenten om thuis te zijn en daarenboven worden ze dan het best betaald. Ze missen geen shiftpremies door thuis te blijven in het weekend en tijdens de nachtdiensten.

Binnen Masterfoods geldt een pensioenplan die medewerkers tot 2009 toelaat met pensioen te gaan vanaf 50 jaar. Door onder andere deze maatregel heeft er zich binnen het bedrijf een cultuur ontwikkeld waarin men medewerkers die deze leeftijd naderen als 'oud' beschouwt. Zowel bij de medewerkers als bij het management zal er een mentaliteitsverandering moeten plaatsvinden wanneer medewerkers in de toekomst langer aan de slag moeten blijven.

De medewerkers van de personeelsdienst zien niet direct oplossingen om de personeelsleden de mogelijkheid te geven om langer te werken. Men zou de oudere medewerkers kunnen vrijstellen van nachtdiensten en deze laten opvullen door de jongeren. Maar door het groot aantal medewerkers in de leeftijdsgroep 39 tot 48 jaar (zie figuur 9) is dit niet haalbaar. Jobrotatie is voor operators slechts mogelijk in beperkte mate aangezien er geen grote verscheidenheid in functies is. Voor administratieve functies zijn er wat meer mogelijkheden. Tijdens beoordelingsgesprekken wordt er gevraagd voor welke jobs zij interesse hebben.

Opleiding en ontwikkeling van de medewerkers gebeurt voor 70% on the job, 20% door interne opleiding en slechts 10% door externe opleiding. Medewerkers ouder dan 45 jaar worden minder gestimuleerd om opleidingen te volgen. Er is van hun uit ook geen vraag meer naar. De opleidingen die verstrekt worden zijn hoofdzakelijk functioneel.

## **Hoofdstuk 2: Onderzoekopzet en resultaten focusgroepen**

In dit hoofdstuk wordt eerst beschreven hoe de focusgroepen bij Masterfoods voorbereid en verwerkt worden. Daarna geven we de resultaten van de focusgroepen weer.

We zullen de antwoorden op de volgende deelvragen trachten te achterhalen:

- ⇒ Welke factoren belemmeren en moedigen de medewerkers van Masterfoods aan om te blijven werken?
- ⇒ Welke maatregelen moeten volgens de medewerkers van Masterfoods genomen worden om hen langer met plezier te laten werken?

### **1. Onderzoekopzet focusgroepen**

Eerst wordt kort beschreven wat focusgroepen zijn. Daarna beschrijven we hoe de focusgroepen bij Masterfoods worden samengesteld. Verder volgt een overzicht van de richtvragen en tot slot wordt beschreven hoe de gegevens uit de focusgroepen verwerkt worden.

Een focusgroep is een discussiegroep, welke tot doel heeft beter te begrijpen wat mensen denken over een bepaald onderwerp. De deelnemers worden aangemoedigd om visies uit te wisselen, zonder dat ze tot een consensus moeten komen. Focusgroepen bestaan uit zeven tot tien personeelsleden, welke gerekruteerd worden op basis van een gemeenschappelijke eigenschap. (Greenbaum, 2000) Om deze reden kiezen we ervoor om bij Masterfoods de focusgroepen te organiseren per werkrooster. Het aantal focusgroepen is afhankelijk van de onderzoeksvraag, tijd en de beschikbare middelen. Volgens Barbour (1999) hebben de meeste onderzoeken die gebruik maken van focusgroepen niet tot doel om representatief te zijn.

Tijdens een eerste verkennend gesprek bij Masterfoods op 22 december 2005, waarvan u het verslag terugvindt in bijlage 2, stelt de Universiteit Hasselt voor om na te gaan wat medewerkers kan stimuleren om langer te werken en wat hen tegenhoudt. Tijdens dit onderzoek zullen ook de negatieve en positieve gevolgen van ploegenarbeid worden achterhaald. Tot slot kunnen de medewerkers aanpassingen en verbeteringen formuleren, waardoor het mogelijk wordt om hun werk tot op hogere leeftijd op een effectieve en efficiënte manier uit te voeren.

Verder besluiten we tijdens dit gesprek om dit onderzoek te voeren aan de hand van drie focusgroepen, aangezien we binnen Masterfoods drie afdelingen kunnen onderscheiden. De medewerkers van elke afdeling hebben een ander uurrooster, zoals in hoofdstuk 1 reeds besproken werd. Iedere focusgroep zou bestaan uit 7 tot 10 leden uit een specifieke afdeling.

Nadat de plantmanager en de ondernemingsraad hun goedkeuring geven, stelt meneer Van De Water, *personnel officer*, de focusgroepen samen. De eerste focusgroep bestaat uit zeven medewerkers die werken in het 3-ploegensysteem, een tweede is samengesteld uit zeven medewerkers van het 4-ploegensysteem. Tot slot wordt een derde focusgroep met zes medewerkers uit dagdienst bevestigd. De medewerkers die deelnemen aan de focusgroepen hebben tussen de 7 en 27 dienstjaren bij Masterfoods.

Op de ondernemingsraad wordt medegedeeld dat de focusgroepen begin februari zullen doorgaan. De medewerkers die willen deelnemen aan de focusgroepen mogen zich op vrijwillige basis aanmelden bij Meneer Van De Water. Hij zorgt er wel voor dat er minimum twee medewerkers per shift deelnemen.

De focusgroepen vinden plaats tussen 6 en 9 februari 2006. Op één zieke medewerker na, zijn alle ingeschreven medewerkers aanwezig tijdens de focusgroepen. Tijdens deze sessies gaan we na wat de medewerkers kan stimuleren om langer te werken en wat hen tegenhoudt. De medewerkers krijgen ook de mogelijkheid om aan te geven wat Masterfoods zou moeten doen om hen langer met plezier te laten werken. We vragen hen ook welke initiatieven ze zelf kunnen nemen om het werk aangenamer te maken. Tot slot

stellen we hen de vraag of ze hetzelfde werk nog zouden kunnen uitvoeren op hun 62 of welke aanpassingen er zouden moeten gebeuren om dit wel mogelijk te maken.

Vlak na elke focusgroep wordt er een verslag opgemaakt. (bijlagen 3-5) Hierin geven we de verzamelde gegevens per vraag weer. Deze verslagen worden als input gebruikt voor de praktijkstudie. Alle gegevens worden anoniem verwerkt.

## **2. Resultaten van de focusgroepen**

Hieronder vindt u de bespreking van de resultaten van de focusgroepen terug. Eerst gaan we na welke factoren de medewerkers van Masterfoods belemmeren en aanmoedigen om te blijven werken. Daarna zullen we de adviezen die de medewerkers tijdens de focusgroepen formuleerden bundelen. Na elk deel vergelijken we de bestudeerde literatuur met de resultaten van de focusgroepen.

In het eerste deel integreren we de gegevens van alle focusgroepen aangezien we hier vele gelijkenissen in terugvonden. Aangezien de voorgestelde maatregelen vaak een antwoord bieden op specifieke problemen waarmee een bepaalde afdeling te kampen heeft, zullen we de adviezen per afdeling bespreken.

### **2.1 Factoren welke de medewerkers van Masterfoods belemmeren en aanmoedigen om te blijven werken.**

Hieronder vindt u de factoren die de medewerkers bij Masterfoods belemmeren en aanmoedigen om te blijven werken. Tijdens de focusgroepen die we organiseerden bij Masterfoods, werd eerst gevraagd naar de factoren die ervoor zorgen dat de medewerkers graag komen werken. Daarna werd er dieper ingegaan op de elementen die er toe bijdragen dat men minder graag werkt. Bij de bespreking van de factoren zullen we aanduiden welke verschillen er bestaan tussen de verschillende soorten medewerkers.

### **2.1.1 Factoren die medewerkers aanmoedigen om te blijven werken bij Masterfoods**

Tijdens alle focusgroepen wijst men het aantrekkelijke loon aan als één van de belangrijkste factoren om te blijven werken. De ploegenarbeiders, zowel van de proces als de verpakkingsafdeling, halen aan dat hun loon een stuk hoger ligt dan dat van personen die in dagdienst hetzelfde werk uitvoeren. De kantoormedewerkers noemen Masterfoods een 'gouden kooi'. Doordat hun beleid Amerikaans geïnspireerd is, liggen hun lonen namelijk een stuk hoger dan bij de concurrentie. Ze kunnen daarnaast genieten van vele extra-legale voordelen.

Het feit dat ze een grote vrijheid van handelen hebben, wordt ook meerdere malen aangehaald als aanmoedigende factor. Zo zijn de procesoperators niet gebonden aan een strikt tijdschema maar hebben ze de vrijheid om hun werk zelf in te delen. De verpakkingsmedewerkers krijgen taken opgelegd, maar ook zij mogen voor een groot stuk zelf bepalen hoe zij deze uitvoeren. Bij de kantoormedewerkers is de vrijheid van handelen dan weer erg afhankelijk van de functie die men uitoefent. De twee groepen die samengesteld zijn uit ploegenarbeiders, zijn het over eens dat de laatste jaren de vrijheid wel beperkt wordt, doordat men steeds meer bijkomende taken moet uitvoeren. Volgens de procesoperatoren worden extra taken door iedereen in het bedrijf doorgeschoven, totdat ze uiteindelijk bij hen terecht komen. Zij kunnen de taken niet meer delegeren waardoor de werkdruk stijgt.

Verder halen de procesoperatoren de afwisseling die zij ervaren in het uitvoeren van hun werk aan als een belangrijke bevorderende factor. De taken die uitgevoerd worden door de verpakkingsafdeling zijn eerder repetitief. Zij halen dan ook geen enkel element aan dat verband houdt met de jobinhoud als motivator om te blijven werken. De kantoormedewerkers daarentegen hechten veel belang aan hun jobinhoud. Ze merken daarnaast ook op dat de contacten die ze opbouwen met andere bedrijven een element is dat hun werk boeiend maakt.

Het feit dat de meeste medewerkers in de buurt van Masterfoods gehuisvest zijn, is

volgens de eerste twee groepen ook een belangrijke reden om er te blijven werken. Zij zien de korte afstand tussen hun woon- en werkplaats als een groot voordeel. De kantoormedewerkers zien dit niet als een motiverende factor.

Masterfoods is een bedrijf dat veel aandacht besteed aan veiligheid. Dit is vooral van belang voor de ploegenarbeiders. Ze kunnen hun werk bij Masterfoods in relatief propere en gezonde omstandigheden uitvoeren.

Verder appreciëren de kantoormedewerkers dat ze steeds al het nodige materiaal ter beschikking hebben. Dit laat hun toe hun werk op een zo efficiënt mogelijke manier te doen. De ploegenarbeiders klagen daarentegen over de onbetrouwbaarheid van de oude machines die ze gebruiken om hun werk uit te voeren.

De goede sfeer tussen de collega 's wordt ook door alle groepen vermeld, wanneer hen gevraagd wordt waarom ze graag voor Masterfoods werken. Toch is het opvallend dat ook door alle drie de groepen aangehaald wordt dat deze sfeer er de laatste jaren op achteruit is gegaan. De goede en ongedwongen sfeer ten opzichte van hun leidinggevenden, zorgt er mede voor dat de kantoormedewerkers graag werken. Eén van de kantoormedewerkers zegt: 'Het is geen stijf bedrijf. Directeurs kan je hier gerust met hun voornaam aanspreken en ze verplichten je niet om een das te dragen.'

De kantoormedewerkers hechten erg veel belang aan het krijgen van waardering en erkenning. Vroeger kregen ze dit, maar de laatste jaren is dit sterk afgenomen. Volgens de medewerkers wordt er de laatste jaren meer en meer aandacht besteed aan het rendement. Zo verklaart een medewerker van 52 jaar: 'Je moet meer opbrengen dan vroeger. Er wordt veel meer van je verlangd terwijl je geen promotie meer kan maken.' Door de vele opleidingen die ze krijgen, ook wanneer ze ouder worden, kunnen de kantoormedewerkers bijblijven in hun domein. De leden van de focusgroep zijn het er over eens dat ze vaak zelfs teveel opleidingen moeten volgen.

### **2.1.2 Factoren die de medewerkers belemmeren om te blijven werken bij Masterfoods**

Eerst zullen we de belemmerende elementen bespreken die aangehaald werden door de ploegenarbeiders. Daarna komen de belemmerende factoren voor de kantoormedewerkers aan bod.

De medewerkers geven aan dat ploegenarbeid zeer belastend is, maar dat zij hier per slot van rekening zelf voor kiezen. Het merendeel werkt in ploegen uit financiële overwegingen. De partner van een aantal ploegenarbeiders gaat niet buitenshuis werken, aangezien het loon voldoende hoog is om mee rond te komen door de ploegenpremies. Je thuissituatie bepaalt volgens medewerkers voor een groot deel of je al dan niet graag in ploegen werkt. Het merendeel van de geïnterviewden is het erover eens dat het werken in ploegen enkel draaglijk is indien je partner niet werkt. Eén van de medewerkers stelt zelfs dat ploegenarbeid moordend is indien je vrouw ook buitenshuis werkt.

Het werken in ploegen stelt ook perken aan je privé-leven. Op sociaal gebied is, volgens de medewerkers van de verpakkingsafdeling, de week dat je de late dienst werkt het ergst. 'In de week late zie ik mijn kinderen niet. Die liggen al in bed wanneer ik thuiskom.' Door het werken in ploegen heb je wel veel tijd voor jezelf, ook naar de bank of de ziekenkas gaan vormt geen probleem. De medewerkers die in het volcontinu systeem tewerkgesteld zijn, zeggen dat ze zo goed als geen sociaal leven hebben. Vooral werken tijdens de weekends valt hen zeer zwaar. 'Ik kan zo goed als nooit naar een voetbalmatch van mijn zoon gaan kijken', zegt één van de procesoperatoren. Het is volgens hen ook zo goed als onmogelijk om lid te zijn van een vereniging. Ze kunnen toch nooit deelnemen aan activiteiten of helpen wanneer ze dat vragen. Ze stellen ook vast dat er weinig begrip is vanuit verenigingen voor hun situatie. Ze begrijpen niet dat je vaak op ongewone tijdstippen moet werken en denken dat je het als excuus gebruikt om niet te moeten komen helpen. 'Ik doe zo goed als geen sociale inspanningen meer aangezien ik meestal toch niet kan gaan. Hier is weinig begrip voor vanuit de verenigingen', aldus een procesoperator. Ze halen ook aan dat ze van burens en vrienden vaak de opmerking krijgen dat ze veel thuis zijn. Ze denken dat dit komt doordat ze vrij



zijn op ongewone uren.

De procesoperatoren vertellen dat ze vroeger de mogelijkheid hadden om thuis te blijven tussen kerstmis en nieuwjaar, terwijl er tegenwoordig een minimumbezetting moet werken. Het is vaak zo dat de week nadien op halve kracht wordt geproduceerd doordat er onvoldoende werk is. Dit is frustrerend voor de medewerkers aangezien ze dan beseffen dat ze tussen kerst en nieuwjaar bij hun gezin hadden kunnen zijn.

Na zeven dagen te werken op de procesafdeling, hebben de procesoperatoren slechts anderhalve rustdag doordat hun laatste post een nacht is en de eerstvolgende een vroege dienst. De procesoperatoren vinden dit onvoldoende om te recupereren van een zware werkweek. Ze vergelijken het met een weekend van een werknemer die in dagdienst werkt, maar met het verschil dat voor hen de week zondagmorgen terug start in plaats van maandagmorgen.

Verder merken de medewerkers die al geruime tijd in ploegendienst werken op dat ze met de jaren meer tijd nodig hebben om te recupereren. Ze hebben ook meer last van slaap- en maagproblemen dan vroeger door hun onregelmatig levensritme. 'Een normaal persoon staat niet om 2 uur op om te eten!' De oudere medewerkers beweren ook veel minder te slapen dan vroeger. 'Nu slaap ik vier à vijf uur, terwijl ik vroeger zeker acht uur sliep.'

De medewerkers van de procesafdeling halen ook aan dat het zeer moeilijk is om recuperatiedagen op te nemen doordat de minimumbezetting op hun afdeling gelijk is aan de maximumbezetting. Ze moeten ten laatste twee weken op voorhand hun verlofdagen vastleggen, al is het maar voor een halve dag. Tijdens het gesprek werd duidelijk dat een verlofdag regelmatig wordt ingetrokken op het laatste moment, bijvoorbeeld doordat een collega ziekteverlof heeft. Ze benadrukken dat dit zeer frustrerend is, zeker wanneer achteraf blijkt dat er helemaal niet zoveel werk is en zij een karwei moeten opknappen welke gerust kon worden uitgesteld. De regels stellen dat er een minimumbezetting van vier operatoren vereist is, één coördinator en één veger. Dus ook wanneer er slechts werk is voor vier personen, moeten er zes aanwezig zijn. De procesoperatoren vinden dat

de coördinator zelf zou moeten kunnen beslissen hoeveel personen hij nodig heeft tijdens een bepaalde dienst. Dat zou de problemen rond het opnemen van recuperatiedagen voor een groot deel oplossen. Een medewerker vertelt dat door de moeilijkheden rond het opnemen van verlofdagen op momenten dat je deze als medewerker wenst, je privé-leven zich moet aanpassen aan je werk terwijl dit vroeger andersom was.

De medewerkers van de procesafdeling denken dat de stijgende trend van het ziekteverzuim voor een groot deel te wijten is aan de problemen die bestaan rond het opnemen van recuperatiedagen. 'Mensen gaan in het rood en zien geen andere uitweg wanneer ze geen verlof kunnen krijgen.'

De medewerkers van de verpakkingsafdeling hebben de indruk dat vroeger bij een tekort aan personeel veel sneller een extra werkkraft in dienst werd genomen. Tegenwoordig is de focus van het bedrijf te economisch volgens de medewerkers. 'De economische focus gaat de ondergang van de fabriek zijn,' zegt één van hen overtuigd. Volgens de verpakkingsmedewerkers wilt Masterfoods tegenwoordig zoveel mogelijk terwijl ze liefst zo weinig mogelijk uitgeven.

De procesoperatoren merken ook op dat de investeringen die de laatste tijd gebeurd zijn enkel gericht zijn op winst maken en zeer weinig rekening wordt gehouden met de gevolgen die ze hebben voor het personeel. Vroeger promoveerden medewerkers, die onder aan de ladder begonnen, tot leidinggevenden. 'Tegenwoordig zijn het personen die het werk nooit zelf hebben uitgevoerd die de regels bepalen', zegt één van de medewerkers. De medewerkers vinden dat ze zich te veel laten leiden door hun theoretische kennis bij het bepalen van regels en te weinig rekening houden met de problemen die zich in de praktijk voordoen. De medewerkers merken dat theorie en praktijk in realiteit moeilijk op elkaar af te stemmen zijn.

Zowel de medewerkers van de proces- als van de verpakkingsafdeling vinden dat de werkdruk de laatste jaren erg gestegen is. 'Je krijgt veel meer taken en dit maakt het werk meer belastend', aldus een verpakkingsmedewerker. De medewerkers denken dat er zich zeker problemen gaan voordoen in de toekomst indien deze evolutie aanhoudt. De

gemiddelde leeftijd van de medewerkers stijgt en ze ervaren dat naarmate ze ouder worden, ze minder goed omkunnen met de stijgende werkdruk. De procesoperatoren hebben het vooral moeilijk met de tijdsdruk die ze de laatste jaren ervaren bij het schoonmaken van de machines, welke slechts een beperkte tijd kunnen stilgelegd worden.

De procesoperatoren vinden ook dat er te veel extra 's bij hun werk komen kijken, zoals vergaderingen. Zij moeten hier tijd voor vrijmaken in hun al zo schaarse vrije tijd. Vele procesoperatoren hebben het gevoel altijd op het werk te zijn.

Volgens de procesoperatoren hebben jongeren het niet gemakkelijker dan ouderen op de procesafdeling. Ze kampen elk met andere problemen. De jongeren hebben een gebrek aan ervaring, wat voor extra druk zorgt wanneer ze goed willen presteren. Een probleem zal door hun vaak veel minder efficiënt opgelost worden, waardoor de fysieke belasting stijgt. De fysieke belasting stijgt doordat zij bijvoorbeeld twee maal meer de trappen op en af moeten wanneer er zich een probleem voordoet doordat men niet dadelijk het juiste materiaal mee heeft. Ervaring is zeer belangrijk voor een procesoperator. Het ploegensysteem zelf is dan weer erg belastend voor de oudere medewerker.

De medewerkers van de verpakkingafdeling merken op dat een vijftiental jaar geleden de afstand tussen de leidinggevenden en de medewerkers veel kleiner was. Masterfoods was vroeger een hecht familiebedrijf, maar die familieband is intussen verdwenen. 'Vroeger kwam de baas op zondag samen zakjes met ons openmaken in de fabriek', geeft een medewerker als voorbeeld. Door te werken bij Masterfoods had je, volgens de verpakkingmedewerkers, vroeger ook een zekere status. Dit is niet langer zo. 'Onze fabriek is geworden zoals elke andere', aldus één van de leden van de focusgroep.

Tegenwoordig hangen er overal televisieschermen in de fabriekshal waarop met rode/groene lijnen wordt aangegeven of de medewerkers al dan niet goed presteren. Dit kan door de leidinggevende gevolgd worden vanuit zijn kantoor. De medewerkers halen aan dat ze enkel opmerkingen krijgen wanneer de lijn rood is, maar dat niemand naar hun werk omkijkt wanneer ze goed presteren. Eén van de medewerkers omschrijft de

situatie als volgt: 'Vroeger stond de baas om 8 uur klaar in de fabriek om met de mensen te praten en na te gaan of er geen problemen waren. Nu kijkt hij alleen nog maar op zijn pc. Hij controleert en commandeert vanuit zijn bureau.'

De kantoormedewerkers vinden net zoals de ploegenarbeiders dat de afstand tussen de leidinggevenden en de medewerkers de laatste jaren vergroot is. De baas stond vroeger veel dicht bij zijn personeel en moedigde hen aan. Je directe leidinggevende werkt nu in vele gevallen zelfs in een ander land. 'Hoe kan je goed met je baas communiceren en lachen als hij je niet eens begrijpt doordat hij een andere taal spreekt en cultuur heeft', merkt een kantoormedewerker op.

Daarnaast heerste er vroeger binnen Masterfoods een pionierscultuur waarin alles mocht en kon. Tegenwoordig verloopt alles gestructureerd. De nadruk ligt volgens hen ook veel meer op cijfers, terwijl de mensen achter de cijfers steeds vaker vergeten worden. De meerderheid vindt wel dat de huidige leidinggevenden bekwaam zijn en hun werk op een professionele manier uitvoeren. Toch denken ze dat lijnmanagers een opleiding moeten krijgen waarin ze leren leiding geven aan een team. Vele lijnmanagers beschikken namelijk niet over de nodige vaardigheden om een team te motiveren en te ondersteunen. 'De lijnmanagers laten hun teamleden vaak verzuipen', zegt één van de kantoormedewerkers. Dit komt de motivatie van de medewerkers niet ten goede.

Ze halen net als de ploegenarbeiders aan dat vroeger medewerkers doorgroeiden tot leidinggevenden. De leidinggevenden kenden de taken van hun medewerkers dan ook door en door. Tegenwoordig zijn de managers enkel nog bezig met de visie en strategie van het bedrijf, terwijl hun kennis over de jobs erg gering is. 'Ze doen geen echte job meer', aldus één van de kantoormedewerkers.

Verder is de betrokkenheid van de medewerkers tevens sterk afgenomen de afgelopen jaren. De grens tussen werk en privé is ook veel scherper geworden. De kantoormedewerkers weten niet wat de oorzaak is van deze tendens. Ze veronderstellen dat het vooral te wijten is aan de hogere gemiddelde leeftijd van de medewerkers.

De medewerkers zijn ook veel minder sociaal dan vroeger. Er zijn weinig kantoorbedienden die tijdens hun koffiepauze met medewerkers van de productie praten. Vele drinken hun koffie zelfs aan hun bureau uit. De medewerkers geven aan dat ze vroeger veel sneller geneigd waren om spontaan iets te organiseren na de werkuren. 'Vroeger gingen we na het werk vaak samen een pint drinken, maar dat komt niet veel meer voor.' Ze denken dat de hogere gemiddelde leeftijd ook hier weer een verklaring is voor het feit dat dit nog zelden gebeurt. Anderen hebben dan weer opgroeiende kinderen waar ze rekening mee moeten houden.

De kantoormedewerkers hebben het moeilijk met de mentaliteit van Masterfoods ten opzichte van oudere medewerkers. Vanaf je veertigste maak je geen promotie meer en wordt je stilletjes gedwongen om te stoppen met werken. Zo werd er enige tijd geleden aan een tweeënvijftigjarige medewerker gevraagd hoe lang hij nog van plan was te blijven. Dit zorgt ervoor dat oudere medewerkers veel minder graag werken. Ze vinden ook dat hun ervaring niet steeds geapprecieerd wordt door leidinggevendenden. Door je ervaring kan je als oudere medewerker de slaagkansen van vele projecten, zonder bijkomend onderzoek, inschatten. Toch staan vele jonge managers erop dat er een kostenanalyse en dergelijke wordt gemaakt. De medewerkers wijzen erop dat het demotiverend is wanneer ze weten dat ze tijd en energie steken in zinloos werk. 'Vroeger zou ik een tandje bijsteken wanneer ik startte met een nieuw project. Nu heb ik eerder de neiging om terug te schakelen.', aldus een medewerker. De medewerkers kunnen niet weigeren om de slaagkansen van een project aan de hand van het nodige onderzoek na te gaan, want dan worden ze verweten dat ze niet 'open-minded' zijn.

### **2.1.3 Vergelijking met bevorderende en belemmerende factoren die we terugvinden in de literatuurstudie**

In de literatuurstudie achterhaalden we reeds welke negatieve gevolgen ploegenarbeid heeft op de gezondheid, sociale relaties en werkprestaties van een werknemer. Deze negatieve effecten kunnen we beschouwen als belemmerende factoren om langer, effectief, efficiënt en met plezier in ploegen te werken. Hieronder gaan we na of de

elementen die aangehaald worden in de literatuurstudie, ook worden vermeld door de leden van de focusgroepen bij Masterfoods.

Een eerste factor waar we in de literatuurstudie aandacht aan besteden, is het hoger risico op negatieve gezondheidseffecten welke ploegenarbeiders lopen wanneer er na nachtarbeid een te korte rustpauze volgt. Volgens onderzoek van het SERV zou na meerdere nachtdiensten een pauze van minimum 52 uur moeten volgen. (Eysackers, 2004) Na zeven dagen te werken op de procesafdeling, hebben de procesoperatoren slechts 48 uur rust doordat hun laatste post een nacht is en de eerstvolgende een vroege dienst. In figuur 4 zien we dat deze opvolging van diensten als problematisch wordt beschouwd door Eysackers (2004). De procesoperatoren vinden ook dat ze onvoldoende tijd hebben om te recupereren van een zware werkweek. 48 Uur blijkt ook onvoldoende wanneer we het vergelijken met de 52 uur die het SERV minimaal voorschrijft.

Ten tweede wordt in de literatuur steeds een snelle, voorwaartse rotatie van de diensten aangeraden. (Costa, 2003; Pati, 2001; Harrington, 2001; Eysackers, 2004) Een snel voorwaarts roterend uurrooster vermindert namelijk het slaaptekort. Het werkrooster van de procesoperatoren voldoet aan deze vereisten. Ze uiten tijdens de focusgroep ook hun tevredenheid over deze aspecten van hun uurrooster. Door de snelle rotatie lijkt een werkweek volgens hen veel minder lang te duren. De verpakkingsmedewerkers werken vijf opeenvolgende werkdagen dezelfde dienst. Dit is vooral problematisch tijdens de week met nachtdiensten. Volgens Eysackers (2004) verhoogt het risico op gezondheidsproblemen aanzienlijk wanneer men meer dan vier nachtdiensten na elkaar werkt. Het gezondheidsrisico zou toenemen naarmate het aantal gewerkte nachtdiensten stijgt. Naast het feit dat de diensten op de verpakkingsafdeling traag roteren, veranderen ze ook tegen de klok in. In de literatuurstudie vinden we terug dat men in het geval van achterwaartse rotatie vaker te maken heeft met slechte of korte slaaperiodes. Toch blijkt tijdens de focusgroep dat de achterwaartse rotatie door de medewerkers eerder gezien wordt als een voordeel dan als een nadeel. Elke drie weken kunnen ze hierdoor genieten van een lang weekend doordat hun laatste post dan op donderdagnacht gewerkt wordt en de eerstvolgende pas maandagnamiddag start.

De medewerkers die al geruime tijd in ploegendienst werken, merken op dat ze met de jaren meer tijd nodig hebben om te recupereren. 'Je bioritme gaat zich niet meer zo snel aanpassen', zegt één van hen. De oudere medewerkers hebben ook meer last van slaap- en maagproblemen dan vroeger door hun onregelmatig levensritme. Uit onderzoek van Härmä (1996), Pati (2001) en Costa (2003) blijkt ook dat oudere medewerkers meer klachten hebben over de lengte en kwaliteit van hun slaap. De duur van de slaap wordt in sommige gevallen zelfs beperkt tot zes uur. (Knauth, X) De oudere medewerkers die tewerkgesteld worden bij Masterfoods beweren ook veel minder te slapen dan vroeger. 'Nu slaap ik vier à vijf uur, terwijl ik vroeger zeker acht uur sliep', zegt één van hen. Verder beïnvloedt het werken in ploegen ook je eetgewoonten. De medewerkers van Masterfoods vertellen dat ze vaak eten op onregelmatige tijdstippen. Pati (2001) beweert dat hier klachten zoals buikpijn, een opgeblazen gevoel, een verstoorde eetlust en problemen met ontlasting uit voortkomen. Opvallend is dat geen van bovenstaande kwalen door de leden van de focusgroepen wordt aangehaald.

Tijdens het gesprek werd duidelijk dat verlofdagen van de medewerkers regelmatig op het laatste moment worden ingetrokken, bijvoorbeeld omwille van een collega die ziekteverlof heeft. Ze benadrukken dat dit zeer frustrerend is, zeker wanneer achteraf blijkt dat er helemaal niet zoveel werk is en zij een karwei moeten opknappen welke gerust kon worden uitgesteld. Uit deze opmerkingen kunnen we afleiden dat onverwachtse wijzigingen in het uurrooster zeer stresserend zijn voor de medewerkers. In de literatuurstudie verwezen we naar Bordeaud'hui (2005) die in onderzoek tot dezelfde vaststelling kwam. Maar liefst 42,9% van de ploegenarbeiders zou last hebben van stress wanneer er onverwachte veranderingen worden aangebracht aan hun dienstrooster. Dit moet dan ook zoveel mogelijk vermeden worden.

In de literatuurstudie verwezen we naar tegenstrijdigheden tussen onderzoek van Eysackers (2003) en Blau (1999) omtrent de autonomie van ploegenarbeiders tijdens het uitvoeren van hun werk. Blau (1999) beweert dat werknemers die overdag werken rijkere taken krijgen toegewezen en deze ook vaker autonoom mogen uitvoeren. Eysackers (2003) stelt daarentegen dat ploegenarbeiders net meer autonomie hebben tijdens het uitvoeren van hun taken. Hun takenpakket zou daarnaast ook vaak uitdagender zijn dan

dat van dagarbeiders. Bij Masterfoods hebben de ploegenarbeiders een grote vrijheid in handelen. Met betrekking tot de inhoud van de uit te voeren taken, bestaan er grote verschillen tussen de afdelingen. De procesoperatoren ervaren veel afwisseling tijdens het uitvoeren van hun werk. De taken die uitgevoerd worden door de verpakkingsafdeling zijn daarentegen eerder repetitief.

In de het eerste deel van deze thesis werd meermaals aangehaald dat de prestaties van een werknemer parallel lopen met zijn lichaamstemperatuur, wanneer het gaat om routinetaken. (Harrington, 2001) Onder normale omstandigheden bereikt onze lichaamstemperatuur zijn laagste punt in de vroege ochtend. Reid (2001) voegt hier aan toe dat werknemers over het algemeen minder goed presteren tijdens nachten. De ploegenarbeiders van Masterfoods bevestigen dit en vinden dat hier in de toekomst rekening mee moet gehouden worden wanneer men de taakplanningen opmaakt. Ze stellen voor om de werkdruk tijdens nachtdiensten te verlichten door hen geen extra taken, zoals kuisen, op te leggen.

Naast gevolgen op de prestaties en de gezondheid van de werknemer, heeft ploegenarbeid ook een grote invloed op diens sociaal leven. Werken op onregelmatige uren heeft volgens Pati (2001) gevolgen voor de hele familie. Eysackers (2003) wijst op het feit dat een ploegenarbeider zijn rol als partner, vader of moeder doorgaans slechts in beperkte mate op zich kan nemen. De ploegenarbeiders van Masterfoods zijn het eens met deze stellingen. Je thuissituatie bepaalt volgens de medewerkers voor een groot deel of je al dan niet graag in ploegen werkt. Het merendeel van de geïnterviewden is het erover eens dat het werken in ploegen enkel draaglijk is indien je partner niet werkt. Op sociaal gebied is, volgens de medewerkers van de verpakkingsafdeling, de week dat je de late dienst werkt het ergst. 'Door het werken in ploegen heb je wel veel tijd voor jezelf, ook naar de bank gaan of de ziekenkas vormt geen probleem', merkt een ploegenarbeider op. Deze laatste uitspraak bevestigt onderzoek van Eysackers (2003) waarin hij aanhaalt dat ploegenarbeiders veeleer aangewezen zijn op individuele tijdsbesteding zoals onder andere het lezen van een boek, fitnesssen en tuinieren. Harrington (2001) merkt op dat ploegenarbeid kan leiden tot sociale marginalisatie. 'Mijn sociaal leven is nog maar een 1 op 100 terwijl het vroeger 80 op 100 was', zegt een ploegenarbeider uit het volcontinu



systeem. Vooral voor de werknemers die werken in het volcontinu systeem, is zo goed als onmogelijk om lid te zijn van een vereniging, aangezien deze hun activiteiten vaak 's avonds of in het weekend organiseren.

Tot slot stelden we in de literatuurstudie vast dat voor het merendeel van de werknemers het werken in ploegen van grote sociale betekenis is. De werknemers van Masterfoods bevestigen dat er zeer goede sociale relaties zijn tussen de ploegleden.

#### **2.1.4 Conclusie**

Alle medewerkers zijn het er over eens dat het aantrekkelijke loon een zeer belangrijke factor is om bij Masterfoods te blijven werken. Daarnaast moedigt hun grote vrijheid van handelen hen aan. De kantoormedewerkers en de procesoperatoren hechten ook veel belang aan hun jobinhoud en de afwisseling in hun werk. Deze factor komt niet naar voren tijdens het gesprek met de verpakkingsmedewerkers, welke een eerder repetitieve taak uitvoeren. Voor hen is het wel belangrijk dat ze hun werk in relatief propere en gezonde omstandigheden kunnen uitvoeren. Ze vinden het ook aangenaam om dicht bij huis te werken. Dit is trouwens ook zo voor de procesoperatoren. De goede sfeer tussen de collega 's wordt door alle groepen aangehaald wanneer aan de medewerkers gevraagd wordt waarom ze graag voor Masterfoods werken. Tot slot vinden kantoormedewerkers het belangrijk dat ze waardering en erkenning krijgen.

Bij het bespreken van de belemmerende factoren, geven de ploegenarbeiders aan dat werken in ploegen zeer belastend is. Het merendeel kiest toch voor dit werk uit financiële overwegingen. Ze bevestigen dat je thuissituatie een zeer grote rol speelt in het al dan niet kunnen volhouden van ploegenarbeid. Daarnaast zijn ze het er over eens dat het werken in ploegen zonder twijfel perken stelt aan je sociaal leven. Je hebt voldoende tijd voor individuele ontspanning, maar het is zo goed als onmogelijk om lid te zijn van een vereniging. Verder zijn de rustpauze tussen twee reeksen van zeven diensten, volgens de procesoperatoren, te kort om te recupereren. Dit blijkt ook wanneer we ze vergelijken met de rustpauzes die door het SERV worden voorgeschreven. Ze merken dat ze met

ouder worden, steeds meer tijd nodig hebben om uit te rusten. Doordat het moeilijk is om een verlofdag in te zetten wanneer je rust nodig hebt, onder andere door de minimumbezetting, stijgt het verzuimpercentage. Verder vinden de medewerkers van de verpakkingsafdeling en de kantoormedewerkers dat Masterfoods zich de laatste tijd te zeer concentreert op het realiseren van cijfers, waardoor ze de mensen die daar achter schuilen vaak uit het oog verliezen. Zowel de medewerkers van de proces- als van de verpakkingsafdeling halen aan dat de werkdruk de laatste jaren erg gestegen is. De kantoor- en de verpakkingsmedewerkers wijzen erop dat de afstand tussen de medewerkers en de leidinggevenden veel groter is geworden. De leidinggevenden zijn tegenwoordig ook externen die slechts in geringe mate op de hoogte zijn over de inhoud van het werk van hun medewerkers. De kantoormedewerkers merken ook op dat de medewerkers veel minder sociaal zijn dan vroeger. Tot slot is het van primordiaal belang dat de mentaliteit van Masterfoods ten opzichte van oudere medewerkers verandert indien ze wensen dat de medewerkers langer aan de slag blijven.

## **2.2 Adviezen van de medewerkers van Masterfoods om hen langer met plezier te laten werken.**

Tijdens de focusgroepen vragen we de medewerkers wat Masterfoods of zichzelf zouden kunnen doen om ervoor te zorgen dat ze langer met plezier zouden komen werken. Verder vragen we ook wat er zou moeten veranderen zodat ze hun werk op 62-jarige leeftijd nog zouden kunnen uitvoeren. Aangezien de voorgestelde maatregelen vaak een antwoord bieden op specifieke problemen waarmee een bepaalde afdeling te kampen heeft, zullen we de adviezen per afdeling bespreken.

### **2.2.1 Adviezen geformuleerd door de procesafdeling**

Volgens de procesoperatoren moeten de leidinggevenden eerst en vooral luisteren naar hun medewerkers. Er worden wel technische meetings georganiseerd maar vergaderingen over sociale aspecten van het werk en omtrent werkbelasting worden niet gehouden.

De medewerkers zouden ook graag nagaan of er geen mogelijkheden zijn om het ploegenstelsel te wijzigen. Ze denken dat het werk veel aangenamer zou zijn wanneer ze meer recuperatietijd hebben tussen twee reeksen van diensten. De snel roterende diensten zouden ze zeker willen behouden. De medewerkers denken dat bijvoorbeeld een vijfploegenstelsel met snel roterende diensten een oplossing zou kunnen bieden. Een cyclus van vijf weken zou het werk aanzienlijk kunnen verlichten doordat ze dan onder andere één weekend meer vrij kunnen hebben per periode. Natuurlijk moet worden nagegaan of een wijziging naar het vijfploegenstelsel geen grote veranderingen teweegbrengt in de verloning van de medewerkers. Zij zullen dan bijvoorbeeld nog maar zeven nachten werken per vijf weken in plaats van vier weken waardoor hun loon lager zou moeten liggen. Zoals eerder aangehaald werken de ploegenarbeiders allemaal onder een bediendecontract, hierdoor ontvangen ze een vast maandloon.

Het werk dat in de procesafdeling moet verricht worden, is erg zwaar doordat de medewerkers verschrikkelijk veel trappen moeten doen. Ze denken dat dit voor problemen zal zorgen wanneer ze ouder zijn. 'Ik heb het aantal trappen eens geteld, we doen er 500 à 600 per dag. En dan mag er nog niks speciaal gebeuren!', vertelt een procesoperator. Daarnaast is het in de zomer erg warm in de fabriek waardoor het onmogelijk is om de trapleuning vast te houden. Door het installeren van liften zouden al deze problemen opgelost worden.

Verder zouden een groot deel van de machines vervangen moeten worden. De verouderde machines vragen immers veel onderhoud. Het kuiswerk zouden de medewerkers ook liefst overlaten aan een externe firma. Ze vinden ook dat hun kennis meer kan renderen wanneer ze meer tijd hebben voor andere taken dan kuisen. Vroeger was er een externe firma verantwoordelijk voor het onderhoud, maar dit is gewijzigd om veiligheidsredenen. De machines moeten namelijk veilig gesteld worden alvorens deze zuiver gemaakt kunnen worden. Dit kan niet gebeuren door medewerkers van externe firma 's aangezien zij niet over de nodige kennis beschikken. De medewerkers bevestigen dit veiligheidsprobleem maar denken dat het algemene onderhoud toch beter overgelaten wordt aan externen. Het zuiver maken van de machines zouden ze nog wel voor hun rekening nemen. De medewerkers wijzen erop dat het aanstellen van een externe firma

voor het onderhoud het plannen van verlof zou vergemakkelijken aangezien de externe geen recht heeft op verlof vanuit de organisatie. De problemen die er bestaan omtrent de verlofplanning werden reeds in het eerste hoofdstuk van de praktijkstudie besproken.

De medewerkers vinden het zeer belangrijk dat Masterfoods maatregelen treft die het mogelijk maken om de verlofplanning in de toekomst te respecteren. Zo zou de coördinator zelf moeten kunnen beslissen hoeveel medewerkers hij voor een bepaalde shift nodig heeft. Dit kan de planning en toekenning van verlofdagen aanzienlijk vereenvoudigen. Momenteel wordt de planning van het verlof voor een groot stuk onder elkaar geregeld. In de zomervakantie mag je maximaal drie aaneengesloten weken vakantie nemen. Voor de rest heb je geen vrije dagen meer tijdens deze periode. Indien je toch een dag verlof nodig hebt om een dringende reden, moet een collega een vakantiedag afgeven. 'Het is echt niet fijn om bij je collega te gaan bedelen om een verlofdag af te geven', aldus een procesoperator. Tussen de medewerkers onderling bestaat ook de ongeschreven regel dat medewerkers zonder schoolplichtige kinderen geen vakantie nemen in juli en augustus.

Door minder te werken vanaf een bepaalde leeftijd denken de ploegenarbeiders het werk langer te kunnen volhouden. De medewerkers die momenteel 4/5<sup>de</sup> werken, zijn ook zeer blij dat zij deze keuze gemaakt hebben. Het probleem is dat het deel dat minder gewerkt wordt door de oudere medewerker, niet wordt opgevangen. Hierdoor worden zijn collega's extra belast. De vrijheid om verlof op te nemen vermindert ook drastisch wanneer één persoon uit een shift 4/5<sup>de</sup> gaat werken. Ze vinden het dus een goed idee om oudere medewerkers de mogelijkheid te geven om 1/5<sup>de</sup> minder te werken, maar enkel indien er een vervanger is om deze tijd op te vullen. Deze maatregel zou mogelijk moeten worden voor alle medewerkers, ouder dan een bepaalde leeftijd, die dit aanvragen. Vandaag de dag wordt niet altijd ingegaan op de aanvragen van de medewerkers. Momenteel geniet 5% van de medewerkers van tijdskrediet en werkt 15% van de 159 medewerkers deeltijds. Door een wijziging in de loonklassen, die ervoor zorgt dat de medewerkers minder verdienen, ontmoedigt Masterfoods de medewerkers om 4/5<sup>de</sup> te gaan werken. Deze wijziging in de loonklassen kwam tot stand na een jobevaluatie. Door middel van benchmarking kwam Masterfoods tot het besluit dat de loonklassen tot dewelke de

procesoperatoren konden doorgroeien veel hoger lagen dan het marktgemiddelde. Omwille van deze reden besloten ze de loonklassen te wijzigen. Het was geen bewuste actie om de aantrekkelijkheid van arbeidsduurvermindering te minderen.

De procesoperatoren hebben ook aanbevelingen om het opleiden van nieuwe medewerkers vlotter te laten verlopen. Momenteel worden nieuwelingen dadelijk als volwaardige medewerker geteld in een ploeg en moet deze dus ook als ervaren medewerkers meedraaien. Dit is echter onmogelijk, aangezien ze niet over de ervaring beschikken die vereist is om het werk van procesoperator te kunnen uitvoeren. Een bezetting van zes personen is voldoende om het werk uit te voeren, maar niet om tegelijkertijd opleiding te geven. Doordat de medewerkers weinig tijd hebben om de nieuweling op te leren, worden de gemakkelijke taken, zoals kuisen, aan hem toegewezen. Nieuwe medewerkers moeten ook vaak inspringen in de verpakkingsafdeling, waar zij repetitieve taken moeten uitvoeren. Het gevolg is dat zij jaren de tijd nodig hebben om een volwaardige procesoperator genoemd te kunnen worden. Indien men de nieuweling als extra werkkracht zou inzetten, kan de opleidingstijd aanzienlijk ingekort worden.

In het eerste hoofdstuk werd aangehaald dat de werkdruk de laatste jaren aanzienlijk gestegen is. Het werk verandert ook enorm snel. De technische nota 's met nieuwe informatie worden verspreid via mail. De medewerkers besteden veel tijd aan het verwerken van deze informatie wanneer ze bij willen blijven, hierdoor blijft ander werk liggen. De medewerkers merken op dat veel van de informatie niet voor hen bestemd is of geen meerwaarde aan hun werk biedt. Ze stellen voor om de info op een gestructureerde manier te bundelen en te beperken tot een minimum.

De medewerkers vinden ook dat er bij het plannen van de taken te weinig rekening wordt gehouden met het feit dat men 's nachts veel minder goed kan presteren dan overdag. De inhoud van de job is de laatste jaren ook erg verbreed. Hierdoor is het werk veel zwaarder geworden. 'Tegenwoordig zijn wij loopjongens. Een groot deel van onze arbeidstijd zijn wij niet meer met proces bezig', zegt één van de procesoperatoren. De groep vindt het geen goed idee om het zwaardere werk te laten opvangen door de

jongeren. 'Daar komt alleen maar ambras van', aldus een medewerker.

De procesoperatoren vinden dat Masterfoods vele 'rare' regels oplegt. Zo moet de radio op de procesafdeling bijvoorbeeld om 7 uur worden uitgeschakeld omdat vanaf dan bezoekers kunnen komen. Ze vinden dit spijtig aangezien eenvoudige dingen, zoals het aanstaan van een radio, het werk kunnen verlichten. 'Ze zouden nutteloze regels moeten afschaffen', zeggen ze. Beter communiceren van het nut van de opgelegde regels door de directie is een mogelijke oplossing voor dit probleem.

Tot slot zouden de medewerkers willen dat de vergaderuren worden afgestemd op het ploegenwerk en niet op de kantooruren.

De procesmedewerkers besluiten dat het onmogelijk is om hun werk op tweeënzestigjarige leeftijd onder dezelfde omstandigheden uit te voeren. Het lijkt hen erg moeilijk om op deze leeftijd nog in een volcontinu systeem te werken. Daarnaast denken ze dat vooral de vele trappen die men moet doen voor problemen zullen zorgen. Het kuiswerk, dat ze op een beperkte tijd moeten uitvoeren, zou ook voor moeilijkheden kunnen zorgen. Het werk van een coördinator zou wel nog uitgevoerd kunnen worden op deze leeftijd, aangezien die job fysiek minder belastend is. 'We gaan dan wel veel coördinatoren hebben', merkt een procesoperator sarcastisch op. Ze vrezen dat er te weinig alternatieven zijn aangezien de verscheidenheid in functies binnen Masterfoods erg klein is. Overstappen naar de verpakking, doen de meeste medewerkers liever niet doordat het werk daar erg repetitief is en je een groot stuk van je loon moet inleveren. De dienstenrotatie is daar ook veel trager, wat de week volgens de procesoperatoren veel langer doet lijken. Ze vinden het wel een goed idee om bijvoorbeeld de mogelijkheid te krijgen om gedurende één jaar op de verpakkingafdeling te werken. 'Dan kan je het eens een jaar kalmer aandoen', argumenteert één van hen. Het probleem is dat er dan iemand van dezelfde zone (loonklasse) bereid moet zijn om te wisselen en over de nodige vaardigheden moet beschikken.

### **2.2.2 Adviezen geformuleerd door de verpakingsafdeling**

Op de vraag wat Masterfoods kan doen om hen langer met plezier te laten werken, antwoorden de verpakingsmedewerkers dat er geen kant-en-klare oplossing mogelijk is. Het is volgens hen belangrijk dat de oplossingen op maat van een specifieke medewerker worden gemaakt. Zij ondervinden namelijk dat iedereen anders omgaat met ploegenarbeid. Iedereen ervaart andere negatieve en positieve aspecten aan zijn job. Daarom stellen ze voor om vanaf een bepaalde leeftijd individuele gesprekken te organiseren tussen de ploegenarbeiders en een medewerker van de personeelsdienst om na te gaan welke mogelijkheden er zijn om het werk aangenamer te maken.

1/3<sup>de</sup> minder komen werken zien de ploegenarbeiders als een gepaste maatregel om langer met plezier te kunnen werken. De post waar je het minst goed mee om kan, wordt dan uit je dienstrooster weggelaten. 'Vroeger had ik veel problemen (met het werken in ploegen), maar sinds ik geen nachten meer werk ben ik een heel ander mens', aldus een medewerker die momenteel 2/3<sup>de</sup> werkt. De medewerkers betwijfelen dat het haalbaar is om alle medewerkers deze mogelijkheid te bieden.

Een verpakingsmedewerker wijst erop dat 2/3<sup>de</sup> werken ook negatieve aspecten met zich meebrengt. Zo zorgt deze regeling er bijvoorbeeld voor dat hij het veel moeilijker heeft met het verwerken van veranderingen, welke zich voordoen tijdens zijn afwezigheid. In Masterfoods Olen wordt de droge rijst voor heel Europa geproduceerd en verpakt. Omwille van marketingredenen verschilt de verpakking van land tot land, ook al is de inhoud van de verpakking hetzelfde. Om de rijst door een grotere of kleinere verpakking te omhullen, moeten de machines omgebouwd worden. Door middel van VIP's worden de medewerkers over de veranderingen aan de machines ingelicht. Een medewerker die 2/3<sup>de</sup> werkt, zegt dat hij tijdens zijn afwezigheid vaak cruciale informatie mist om zijn job op een goede manier te kunnen uitvoeren. Daarnaast merkt hij op dat er in de VIP's veel informatie staat die ze niet nodig hebben om hun job goed uit te voeren. Ook medewerkers die fulltime werken, halen aan dat ze vaak geruime tijd niet aan een lijn werken en dat dit soms problemen met zich meebrengt. Aangezien een ploeg samengesteld is uit twaalf medewerkers, gebeurt het vaak dat het 5 à 6 weken duurt

eerdad ze terug aan een bepaalde machine werken. Een tweede negatief aspect van arbeidsduurvermindering is dat de uren die door een medewerker minder worden gepresteerd niet vervangen worden. Dit verhoogt de druk op de medewerkers die fulltime werken aanzienlijk.

Verder benadrukken de medewerkers tijdens de focusgroep dat vooral het wisselen van posten moeilijker wordt naarmate je meer dienstjaren hebt. 'Je bioritme gaat zich niet meer zo snel aanpassen', zegt één van hen. Het zou dus beter zijn om als medewerker steeds dezelfde post te werken. Een vaste nachtploeg samenstellen, is volgens hen ook een optie die nader onderzocht moet worden. Masterfoods zou ook nieuwe jobs kunnen creëren die overdag uitgevoerd worden. Ze denken hierbij onder andere aan het laden van trucks.

De leden van de focusgroep denken ook dat het erg belangrijk is dat het opnemen van verlofdagen vergemakkelijkt wordt. Iedereen vult de dagen die hij vrij wilt zijn in, in het verlofboek. Momenteel heeft diegene die zijn verlof het eerst aanvraagt voorrang. Dit zorgt wel eens voor wrevel wanneer iemand om een belangrijke reden een vrije dag nodig heeft, terwijl een collega deze dag eerder aanvraagt. Ze merken op dat sommige collega 's 40 verlofdagen invullen, terwijl ze maar recht hebben op 35 dagen. Op het laatste moment zeggen ze er dan een paar af. De verantwoordelijke zou dit vaker moeten controleren. Bij het plannen van het verlof in de zomervakantie wordt er ook geen rekening gehouden met het feit of een medewerker al dan niet schoolplichtige kinderen heeft. 'Ik moet elk jaar op mijn knieën de fabriek afkruipen, op zoek naar mensen die een paar dagen aan mij willen geven', vertelt een medewerker. Daarbij komt dat het in de zomervakantie meestal nog drukker is dan de rest van het jaar.

Net zoals de procesoperatoren vinden de verpakkingsmedewerkers dat de coördinator zelf moet kunnen beslissen hoeveel medewerkers hij voor een shift nodig heeft. 'Zinloze regels, zoals een minimumbezetting van negen, zouden afgeschaft moeten worden', zeggen ze. Dit zou het verlofprobleem volgens de medewerkers deels kunnen oplossen.

Er wordt ook voorgesteld om de helft van de shift op maandagavond te laten beginnen in



plaats van op zondagavond. Zij zouden dan doorwerken tot vrijdagavond. Op die manier zou je om de paar weken een extra lang weekend hebben. Dit voorstel wordt niet door iedereen enthousiast onthaald. Voor vele is het erg belangrijk om op vrijdagavond thuis te zijn.

Verder zou het werk aanzienlijk kunnen verlicht worden, indien er een tweede losse man wordt ingezet. Deze medewerker zou dan kunnen inspringen wanneer er zich ergens problemen voordoen. De medewerkers denken dat er voldoende werk is om de tijd van een extra werkracht mee te vullen. Ze zijn er zich van bewust dat hier een aanzienlijk prijskaartje mee gepaard gaat.

Daarnaast zou het werk veel aangenamer zijn wanneer ze zouden kunnen werken met betrouwbare machines. 'De ene machine is uit 1952 en een andere uit 1956.', vertelt een verpakkingsmedewerker. Ze vinden het belangrijk dat Masterfoods in de toekomst meer aandacht besteed aan ergonomie. Zo is bijvoorbeeld het stapelen van gevulde rijstzakken van 15 kg erg belastend voor je rug, zeker wanneer je groot bent. Volgens de medewerkers kan deze handeling gerust geautomatiseerd worden. De medewerkers hebben de indruk dat er vroeger veel sneller geïnvesteerd werd in nieuwe dingen. Vandaag de dag wordt er te weinig aandacht besteed aan maatregelen die de gezondheid van de medewerkers kunnen bevorderen.

De taken van een verpakkingsmedewerker verschillen naargelang de lijn waaraan hij werkt. Ze wisselen geregeld van machine, maar hier bestaat geen rotatieschema voor. De Hesser is fysiek het zwaarst, terwijl de BIB3 mentaal het veeleisends is. De jongeren zijn niet gewonnen voor het idee om het zwaardere werk op zich te nemen om op die manier de ouderen te ontzien.

Om de sfeer en de sociale contacten binnen de onderneming te verbeteren, zou Masterfoods een ontspanningsweekend of personeelsdag kunnen organiseren. In het verleden werden er veel uitstappen georganiseerd en de medewerkers hebben hier vele goede herinneringen aan. Ze geven wel, zoals de procesoperatoren, aan dat de medewerkers tegenwoordig veel minder enthousiast zijn om aan activiteiten buiten de

werkuren deel te nemen. Vroeger had Masterfoods zijn eigen voetbalploeg. Ze denken dat de hogere gemiddelde leeftijd van de medewerkers aan de oorzaak ligt van het feit dat ze tegenwoordig moeilijkheden ondervinden om een ploeg te vormen.

Tot slot merken de verpakkingsmedewerkers op dat ze geregeld voorstellen doen om het werk te veraangemen. Ze hebben het gevoel dat er te weinig aandacht wordt besteed aan deze voorstellen. 'De dingen slepen vaak veel te lang aan', aldus een medewerker. Dit demotiveert hen om in de toekomst nog nieuwe voorstellen te doen.

De verpakkingsmedewerkers besluiten dat, op de manier waarop er vandaag de dag gewerkt wordt, het onmogelijk is om het tot je tweeënzestig vol te houden. De werkdruk zou verlicht moeten worden. Daarnaast zou men de taken moeten vereenvoudigen, momenteel zijn deze veel te complex volgens de medewerkers. Tevens worden de afstanden die ze per dag moeten afleggen als een probleem gezien wanneer ze ouder worden. Tot slot zien ze ook het werken in ploegen als een zeer groot obstakel om het werk tot op hoge leeftijd vol te houden.

### **2.2.3 Adviezen geformuleerd door de kantoormedewerkers**

De kantoormedewerkers denken dat de mentaliteit van Masterfoods moet wijzigen, indien ze willen dat hun personeel langer met plezier blijft werken. 'Ze willen precies van u af, om op die manier nieuwe, goedkopere mensen<sup>1</sup> in dienst te kunnen nemen', zegt een medewerker. Vanaf je veertigste word je volgens de medewerkers stilletjes gedwongen om te stoppen. 'Ze kwamen vorige week nog aan mij vragen hoe lang ik nog van plan ben te werken', vertelt een tweeënvijftigjarige medewerker.

Daarnaast benadrukken de kantoormedewerkers dat alle maatregelen die men neemt, aangepast moeten worden aan elke individuele medewerker. De medewerkers zijn het er over eens dat dit als gouden regel moet gelden. Ze vinden het erg belangrijk dat je een job krijgt die je graag doet.

---

<sup>1</sup> De werknemers behoren tot een bepaalde loonzone op basis van een jobevaluatie. Medewerkers met minder ervaring vallen in een lagere zone. Er wordt geen rekening gehouden met de anciënniteit van de medewerkers.

Verder vinden ze dat er uitloopbanen moeten worden gecreëerd. De medewerkers beweren dat ze gerust een deel van hun loon willen afstaan, zolang ze maar gewaardeerd worden. Je moet op pensioen kunnen gaan met een goed gevoel. Geen van de groepsleden wilt zijn laatste jaren vullen door te lanterfanten. Ze willen een toegevoegde waarde bieden aan Masterfoods tot aan het eind van hun loopbaan.

Daarnaast vinden ze dat er een mogelijkheid tot duobanen moet bestaan. Concreet denken ze aan een starter, die deeltaken van verschillende oudere medewerkers zou kunnen overnemen. De ouderen hebben op die manier de mogelijkheid om minder te werken terwijl de nieuweling veel leert en thuis geraakt in verschillende domeinen. Ze halen aan dat deze maatregel praktisch moeilijk te realiseren is.

Enkele oudere medewerkers zouden het coachen van de personeelsleden op zich kunnen nemen als deeltaak. De kantoormedewerkers wijzen erop dat de taken, die naast het coachen moeten worden uitgevoerd, dan duidelijk afgelijnd en niet van dringende aard mogen zijn. Ze betwijfelen dat Masterfoods ooit akkoord zal zijn met het invoeren van deze maatregel, aangezien het zorgt voor extra headcount.

De medewerkers denken dat het wel mogelijk is om Masterfoods te overtuigen van de voordelen om ouderen projecten te laten begeleiden. Om projecten te begeleiden heb je namelijk heel wat ervaring nodig. De projectbegeleiders zouden de jongere medewerkers op het juiste spoor kunnen zetten en hen de rest zelf laten uitwerken. Op deze manier zou men veel geld en tijd kunnen uitsparen. Natuurlijk zijn zulke maatregelen enkel mogelijk voor de happy few.

Een andere mogelijke maatregel om de medewerkers langer met plezier te laten werken, is het invoeren van skill pooling. Bij skill pooling worden de oudere medewerkers niet ontslagen, maar ze worden enkel ingezet wanneer ze hen nodig hebben en dit voor de taken waarin zij optimaal renderen. De betrokken medewerker kan zijn vaardigheden aan meer dan één baas verhuren. De oudere medewerker krijgt dus de mogelijkheid om te doen waar hij echt goed in is. De werkgever moet een bureau aanstellen die een complementaire job zoekt voor de medewerker, maar hij heeft als voordeel dat de

loonkost halveert en een ontslagvergoeding wordt uitgespaard. De kantoormedewerkers van Masterfoods zien deze maatregel enkel zitten wanneer ze dezelfde condities kunnen behouden, meerbepaald hun pensioen en extra-legale voordelen. Dit zijn zekerheden die ze hebben opgebouwd en waarvan ze zeker geen afstand willen doen.

De medewerkers vinden dat Masterfoods de mogelijkheid moet bieden om parttime te werken. Tegenwoordig ligt dit nog steeds erg moeilijk aangezien vele leidinggevenden eisen dat je minimum vier dagen aanwezig bent. Wanneer een medewerker minder komt werken, wordt er niemand aangesteld om deze uren in te vullen. Door arbeidsduurvermindering aan te vragen, krijg je in principe dus gewoon minder tijd om hetzelfde werk uit te voeren. Dit verhoogt de druk op de betrokken medewerker. 'Parttime werken is helemaal niet uitbollen', ervaart een medewerker die sinds korte tijd 4/5<sup>de</sup> werkt.

Verder stellen de kantoormedewerkers voor om telewerk in te voeren. Vele van hun taken laten toe om ze van thuis uit te doen. Ze denken dat dit in vele gevallen zelfs sneller gaat.

Masterfoods is een internationaal bedrijf, met vestigingen over heel de wereld. Vele kantoormedewerkers reizen dan ook regelmatig. De leden van de focusgroep denken dat het reizen best zou beperkt worden wanneer je ouder wordt. Het al dan niet graag reizen is persoonsgebonden, maar ze zijn het er over eens dat het hoe dan ook zwaarder begint te wegen wanneer je ouder wordt. Daarnaast blijft je werk op kantoor liggen, terwijl je in het buitenland verblijft. Dit zorgt voor extra werkdruk wanneer je terugkeert. Het is net de werkdruk die verlaagd zou moeten worden volgens de kantoormedewerkers, indien je als medewerker langer wenst te blijven werken. De medewerkers krijgen geen extra vergoeding voor het feit dat ze in het buitenland verblijven. Er wordt ook geen rekening gehouden met de overuren die ze daar presteren. Buitenlandse overuren kunnen ze niet opsparen, in tegenstelling tot de overuren die ze op kantoor werken.

De kantoormedewerkers vinden dat er back-ups zouden moeten zijn die taken van je kunnen overnemen wanneer je bijvoorbeeld afwezig bent doordat je in het buitenland

verblijft. Dit is moeilijk te realiseren, aangezien het probleem van de head count hier weer meespeelt.

Om het werk te vergemakkelijken zou men de rapportering kunnen vereenvoudigen. 'Tegenwoordig rapporteren ze ook al alles wat er goed gaat', merken de medewerkers op. De leidinggevenden doen dit volgens hen aangezien ze op die manier kunnen bewijzen wat ze allemaal realiseren. Er zou enkel moeten gerapporteerd worden wat minder goed loopt, zodat men hier concrete actieplannen voor kan opstellen.

De medewerkers denken tevens dat de werkwijzen minder frequent zouden moeten veranderen, wanneer men personeel tot op hogere leeftijd in dienst wenst te houden. Nu krijgen ze vaak te maken met nieuwe leidinggevenden, die alles naar hun hand willen zetten. Ze begrijpen dat iedere baas zijn eigen werkmethode heeft en aan de hand daarvan wenst te werken. Toch denken ze dat het beter is om te vermijden dat oudere medewerkers om de haverklap van werkmethode moeten veranderen.

Daarnaast werkt de snelle evolutie van de technieken waarmee gewerkt wordt, ook in de hand dat ouderen afhaken. Ze raken vaak gedemotiveerd doordat ze de evolutie niet meer kunnen volgen. Vele leidinggevenden stimuleren oudere medewerkers ook niet om bij te blijven. 'Een collega van 58 moet maar op pensioen gaan aangezien hij volgens zijn baas het nieuwe computerprogramma toch nooit meer geleerd krijgt', hoorde één van de leden van de focusgroep enige tijd geleden.

Verder stellen de kantoormedewerkers voor om de arbeidstijd verder te flexibiliseren. 'Je zou moeten kunnen werken op de uren dat jij dat wenst', vindt een medewerker. Momenteel zijn de medewerkers verplicht om tijdens de kerntijd tussen 9 en 15 uur op kantoor aanwezig te zijn. Ze denken dat de medewerkers voldoende zin voor verantwoordelijk hebben, om ervoor te zorgen dat het werk nog steeds tijdig uitgevoerd wordt indien ze vrij mogen beslissen over de tijdstippen die ze doorbrengen op kantoor.

Daarnaast stelt een medewerker voor om oudere medewerkers de mogelijkheid te geven om hun dertiende maand om te zetten (of gedeeltelijk om te zetten) in verlofdagen. De andere leden van de focusgroep vinden dit een goed idee, maar wijzen erop dat niet alle

functies het toelaten om meer verlofdagen op te nemen.

Tot slot vinden de kantoormedewerkers dat het bedrijf activiteiten zou kunnen organiseren tijdens de werkuren die het sociaal contact bevorderen. Vroeger gebeurde dit wel eens. Het personeel keek dan altijd erg uit naar de activiteiten. Ze voegen hier aan toe dat zijzelf ook veel minder initiatieven nemen dan vroeger om samen te komen buiten de werkuren. Ze vinden het demotiverend dat de respons vaak niet groot is wanneer er activiteiten zoals quizavonden en wandelingen georganiseerd worden. 'Als je elke avond laat werkt, heb je het weekend graag voor jezelf', merkt één van de medewerkers op. Het feit dat mensen zich minder engageren, is volgens de groep een maatschappelijk verschijnsel.

De kantoormedewerkers besluiten dat het mogelijk is hun job te blijven uitvoeren, zolang er de nodige flexibiliteit is en ze gewaardeerd worden.

#### **2.2.4 Vergelijking met adviezen die we terugvinden in de literatuurstudie**

In het laatste hoofdstuk van de literatuurstudie gingen we reeds na welke maatregelen kunnen genomen worden om medewerkers op een aangename manier in ploegen te laten werken tot het einde van hun loopbaan. Hieronder vergelijken we de adviezen die aangehaald worden in de literatuurstudie met deze die vermeld werden door de ploegenarbeiders tijdens de focusgroepen bij Masterfoods.

Uit de literatuurstudie blijkt dat het werkschema, de grootste bron van ongemakken is. Dit is ook zo voor de procesoperatoren van Masterfoods. De verpakkingsmedewerkers zijn daarentegen relatief tevreden over hun werkrooster.

De procesoperatoren zouden graag nagaan of er geen mogelijkheden zijn om hun ploegenstelsel te wijzigen. Ze hebben nood aan meer recuperatietijd tussen twee reeksen van diensten. De snel roterende diensten, welke ook aangeraden worden in de literatuur, zouden ze zeker willen behouden. De medewerkers denken dat een vijfploegenstelsel met

snel roterende diensten een oplossing zou kunnen bieden. In de literatuur wordt benadrukt dat er geen ideaal werkschema bestaat, maar dat het werkrooster moet afgestemd worden op het werk dat men moet uitvoeren en de sociale voorwaarden binnen een organisatie. De medewerkers van Masterfoods willen een overstap naar een vijfploegenstelsel in overweging nemen, aangezien ze dan een extra weekend vrijaf hebben en doordat er dan meer rust kan voorzien worden tussen twee reeksen van diensten. Deze doelstellingen zou men ook kunnen realiseren door de duur van de diensten te verlengen tot 12 uur. De procesoperatoren zijn niet gewonnen voor deze laatste mogelijkheid. Opvallend is dat tijdens de literatuurstudie wel naar voren kwam dat vele medewerkers voorstander zijn van langere diensten.

Verder zou men bij het opstellen van een nieuw ploegenstelsel voor de procesafdeling er voor moeten zorgen dat de werknemers niet meer dan vijf dagdiensten of vier nachtdiensten na elkaar werken. (Eysackers, 2004) Met betrekking tot rustpauzes tussen de diensten schrijft Eysackers (2004) voor dat er minimum een pauze van minimum 52 uur moet volgen op meerdere nachtdiensten, terwijl na één nachtdienst een rustperiode van 32 uur moet voorzien worden. Tussen twee opeenvolgende diensten moet minimaal een pauze van 12 uur voorzien zijn. (Securex, X)

We vermelden hierboven reeds dat de verpakkingsmedewerkers tevreden zijn over hun ploegenstelsel, toch zouden er best enkele aanpassingen aan hun werkschema doorgevoerd worden. Zo werken zij om de drie weken vijf opeenvolgende nachtdiensten. Dit versterkt volgens Eysackers (2004) en Harrington (2001) de negatieve gevolgen van ploegenarbeid. Daarnaast roteert hun schema achterwaarts. Tijdens de focusgroep blijkt dat de achterwaartse rotatie door de medewerkers eerder gezien wordt als een voordeel dan als een nadeel. Elke drie weken kunnen ze hierdoor genieten van een lang weekend doordat hun laatste post dan op donderdagnacht gewerkt wordt en de eerstvolgende pas maandagnamiddag start. Nochtans vinden we in de literatuur terug dat een rotatie tegen de klok in vele nadelen kent. Ten eerste wordt de slaapkwaliteit van de medewerkers negatief beïnvloedt, wat minder goede prestaties tot gevolg heeft. Daarnaast verhoogt de kans op fysieke, sociale en psychologische problemen waardoor het ziekteverzuim stijgt. We moeten er wel rekening mee houden

dat het hier gaat om een semi-continu systeem. Aangezien de achterwaartse rotatie plaatsvindt na het weekend, zijn de negatieve effecten dat het met zich veel kleiner of misschien zelfs te verwaarlozen. Indien Masterfoods het werkrooster wil wijzigen, moeten ze de medewerkers bewust moeten maken van deze nadelen. Wanneer de medewerkers de nadelen een traag achterwaarts roterend ploegenstelsel inzien, staan ze misschien wel open voor verandering. Het heeft natuurlijk geen zin om tegen de wil van de medewerkers hervormingen door te voeren.

De ploegenarbeiders vinden het erg belangrijk dat er naar hen geluisterd wordt. Momenteel gebeurt dit niet voldoende naar mening van de medewerkers. Er worden wel technische meetings georganiseerd maar vergaderingen over sociale aspecten van het werk en omtrent werkbelasting worden niet gehouden. In de literatuurstudie merkten we reeds op dat het zeer belangrijk is dat de ploegenarbeiders onder andere inspraak hebben in hun uurrooster. Securex (X) wijst er ook op dat het van groot belang is dat werkroosters duidelijk zijn en dat hier niets meer aan veranderd op het laatste moment zodat de medewerkers hun sociaal leven kunnen organiseren. Overuren moeten ten alle tijden vermeden worden. (Kogi, 2005) Tijdens de focusgroepen merken we dat de plotse wijzigingen in het uurrooster inderdaad een gevoelig punt is onder de medewerkers. Ze hopen dan ook dat Masterfoods snel met een maatregel op de proppen komt om dit probleem op te lossen. Ze denken dat het deels kan opgelost worden door de shiftcoördinatoren zelf te laten beslissen hoeveel medewerkers ze tijdens een dienst nodig hebben in plaats van een minimumbezetting te eisen.

Härmä (1996) geeft ook aan dat het erg belangrijk is om rekening te houden met persoonlijke voorkeuren bij het opstellen van uurroosters, zeker wanneer medewerkers ouder worden. Ouderen zouden over het algemeen liever geen nachten werken. Dit blijkt ook uit de volgende uitspraak van een verpakkingsmedewerker die momenteel 2/3<sup>de</sup> werkt: 'Vroeger had ik veel problemen (met het werken in ploegen), maar sinds ik geen nachten meer werk ben ik een heel ander mens.' De verpakkingsmedewerkers stellen voor om een vaste nachtploeg samen te stellen, zodat alle ouderen van nachtdiensten gespaard kunnen blijven. Härmä (1996) stelt dat werknemers ouder dan 40 jaar enkel op vrijwillige basis in vaste nachtdiensten mogen tewerkgesteld worden. Daarnaast moet de



omschakeling van nacht- naar dagwerk mogelijk zijn voor alle werknemers die een transfer aanvragen om gezondheidsredenen.

Tijdens de nachtdiensten zou de werkbelasting moeten verminderd worden volgens de procesmedewerkers. Kogi (2005) komt in zijn onderzoek tot dezelfde conclusie. Hij ondervindt daarnaast ook dat geïsoleerd werk moet vermeden worden en het aantal bijkomende taken moet worden beperkt.

Verder raden Harrington (2001), Costa (2003) en Securex (X) aan om de ochtenddienst om zeven uur te laten starten in plaats van zes uur. Doordat vele medewerkers niet vroeger gaan of kunnen inslapen wanneer ze de volgende morgen vroeger dan gewoonlijk op moeten, wordt hun slaap ingekort wanneer ze om zes uur hun werk moeten aanvatten. Een uur later starten heeft weinig zin wanneer medewerkers lange tijd onderweg zijn naar hun werk, doordat ze dan nog steeds erg vroeg moeten opstaan. Bij Masterfoods beginnen de ochtenddiensten om zes uur. Aangezien het merendeel van de medewerkers in de buurt van de fabriek gehuisvest is, moet men de aanbeveling om een uur later te starten ernstig in overweging nemen. Een direct gevolg van deze maatregel is dat de nachtpost ook een uur later start, namelijk om 23 uur in plaats van 22 uur. Hierdoor zouden de medewerker het gevoel krijgen dat ze van hun avond kunnen genieten, ook al moeten ze 's nachts werken. Een avond van een persoon die in dagdienst werkt, eindigt in principe ook om 23 uur.

Tot slot zou de organisatie zijn medewerkers advies kunnen geven over oefeningen, eten slaapgewoonten die hun gezondheid ten goede komt. (Harrington, 2001) De slaapkwaliteit zou bijvoorbeeld verbeteren wanneer men gaat joggen of een avondwandeling maakt voor 20 uur. (Härmä, 1996) Er zijn heel wat ploegenarbeiders die tijdens de focusgroepen klagen over slaapproblemen. 'Nu slaap ik vier à vijf uur, terwijl ik vroeger zeker acht uur sliep', zegt een oudere medewerker. Ze zijn het er over eens dat je naarmate je ouder wordt steeds meer tijd nodig hebt om te recupereren. Masterfoods zou een speciaal programma kunnen aanbieden aan zijn medewerkers, waarin ze leren omgaan met het werken op onregelmatige uren. 'Managing a Shiftwork Lifestyle' is hier

een voorbeeld van. De werking van dit programma staat beschreven in hoofdstuk 4 van de literatuurstudie.

### **2.2.5 Conclusie**

Wanneer we de adviezen van de drie focusgroepen naast elkaar leggen, merken we op dat er een groot verschil bestaat tussen medewerkers die in ploegen werken en diegenen die in dagdienst tewerkgesteld zijn bij Masterfoods. De ploegenarbeiders betwijfelen dat ze het werken in een roterend systeem nog aankunnen op hogere leeftijd. Andere knelpunten waar ze oplossingen voor zoeken, zijn de zware fysieke inspanningen die ze moeten leveren en het verouderd materiaal waarmee ze werken. Ze vinden ook dat ze overstelpt worden met informatie, terwijl die niet allemaal nodig is om hun werk goed te kunnen uitvoeren. De kantoormedewerkers maken zich daarentegen zorgen over elementen die betrekking hebben op de hoge werkdruk en de snelle veranderingen die zich in de werkomgeving voordoen.

Alle groepen halen arbeidsduurvermindering aan als maatregel om langer met plezier te kunnen werken. Ze merken ook allemaal het probleem op rond de vervanging, welke momenteel uitblijft, bij het toekennen van arbeidsduurverkorting. Er wordt ook meerdere keren aangehaald dat de maatregelen die genomen worden, steeds op maat van een specifieke medewerker moeten worden gemaakt. Tot slot vinden ook vele medewerkers het belangrijk dat er terug meer activiteiten georganiseerd worden om de sociale contacten terug te herstellen en de sfeer te bevorderen.

Na het vergelijken van de adviezen met de relevante literatuur, komen we tot de conclusie dat de volgende adviezen in overweging moeten genomen worden. Eerst en vooral moet men nagaan welke aanpassingen mogelijk zijn aan het ploegenstelsel van de procesafdeling. Het is belangrijk dat de procesoperatoren actief bij deze procedure betrokken worden. Daarnaast kan Masterfoods eventueel een snel, voorwaarts roterend uurrooster voor de verpakkingsmedewerkers in overweging nemen. Indien ze dit wensen in te voeren zullen ze de betrokken medewerkers eerst en vooral moeten sensibiliseren

omtrent de nadelige gezondheidseffecten van het groot aantal opeenvolgende nachten die ze werken. Verder moet er dringend een oplossing gevonden worden voor de verlofproblemen waar men momenteel mee te kampen heeft. Masterfoods zou ook moeten nagaan of het mogelijk is om de werkdruk te verlagen tijdens de nachtdiensten. Daarnaast zouden ze het voorstel om de vroege dienst een uur later te laten starten in overweging moeten nemen. Tot slot zouden ze cursussen kunnen organiseren waarin hun ploegenarbeiders en hun partners leren omgaan met werken op onregelmatige uren.

## **Hoofdstuk 3: Onderzoekopzet en resultaten bevraging bevoorrechtte getuigen**

Uit voorgaand hoofdstuk, wat betrekking heeft op de resultaten van de focusgroepen bij Masterfoods, blijkt dat een goed werkrooster van groot belang is om werknemers tot op hoge leeftijd op een aangename, efficiënte en effectieve manier in ploegen te kunnen laten werken. Niet enkel de werknemers van Masterfoods uiten hun bezorgdheid omtrent hun werkrooster, ook uit de literatuurstudie blijkt dat het vaak de grootste bron van ongemakken is. Omwille van deze redenen vinden we het aangewezen om dit aspect van ploegenarbeid verder uit te diepen aan de hand van diepte-interviews.

We nemen twee interviews af, waarvan een eerste bij het Virga Jesseziekenhuis dat in 2003 de prijs van 'mensvriendelijke organisatie' won en reeds vele jaren ervaring heeft met werknemers die in ploegen tewerkgesteld worden. Daarnaast hebben we de heer Eysackers, medewerker van het SERV, als expert op het gebied van ploegenarbeid gecontacteerd.

In dit hoofdstuk zullen we eerste de onderzoekopzet beschrijven. Daarna bespreken we de resultaten van de interviews.

### **1. Onderzoekopzet bevraging bevoorrechtte getuigen**

Zoals hierboven reeds aangehaald kwamen we na de literatuurstudie en het analyseren van de focusgroepen tot de conclusie dat het werkschema voor een groot deel de belasting van ploegenarbeid bepaald. In de literatuurstudie wordt het werk van meneer Eysackers, medewerker bij het SERV, als expert op het gebied van ploegenarbeid vaak aangehaald. Hij verdiept zich al geruime tijd in de problematiek rond ploegenarbeid en onderzocht ondermeer de bedrijfseconomische, medische en sociale impact van het werken in ploegen. Hierbij beoogt de heer Eysackers drie doelstellingen. Eerst en vooral

wenst hij een overzicht te geven van de problematiek omtrent industriële volcontinue ploegenarbeid in België en dit vanuit een invalshoek waarover zowel werkgevers en werknemers het eens zijn. Daarnaast wilt hij bijdragen tot meer inzicht op het gebied van ploegenstelsels en oplossingen of verbeteringen aanreiken, welke aanvaardbaar zijn voor alle partijen. (Eysackers, 2003)

In het gesprek dat we met hem voeren, leggen we de nadruk op mogelijke wijzigingen die men aan een ploegenstelsel kan aanbrengen om op die manier het werken in ploegen tot op hoge leeftijd mogelijk te maken. Het interview heeft plaats in Brussel door op vrijdag 28 april 2006 in het gebouw waar de SERV gevestigd is.

Een tweede bevoorrechte getuige vinden we in de gezondheidszorg. In deze sector wordt men onvermijdelijk geconfronteerd met ploegenarbeid, welke in vele gevallen volcontinu is. Onder invloed van de witte woede moeten de beleidsmakers al geruime tijd rekening houden met problemen die met ploegenarbeid gepaard gaan. Natuurlijk zullen niet alle maatregelen die er genomen worden, toepasbaar zijn op het uurrooster van Masterfoods aangezien men binnen de gezondheidszorg van enkele privileges kan genieten.

Het Virga Jesse ziekenhuis te Hasselt won in 2003 de prijs van 'mensvriendelijke organisatie', welke wordt uitgereikt door de Vlaamse Minister van Welzijn, Gezondheid en Gelijke Kansen. De prijs past in een beleid om het vlot combineren van werk, zorg en gezin aan te moedigen. (Virga Jesseziekenhuis, 2003) Daarnaast werd hun personeelsdirecteur, meneer Bosmans, in 2004 uitgeroepen tot HR- manager van het jaar. (Virga Jesseziekenhuis, 2004) Het Virga Jesseziekenhuis zou ook het enige ziekenhuis zijn zonder een ellenlange lijst van openstaande vacatures. Er bestaan zelfs een lijst van kandidaat-werknemers.

Na contact te hebben opgenomen met het Virga Jesseziekenhuis hebben we op 24 april een afspraak met meneer Meyers, directeur patiëntenzorg, en meneer Swinnen, zorgmanager. Tijdens dit interview willen we nagaan welke maatregelen zij nemen om hun personeel op een aangename, effectieve en efficiënte manier in ploegen te laten werken.

Tijdens de interviews zullen we de techniek van funneling hanteren. (Masui, e.a., 2002) Dit betekent dat we zullen starten met een brede, open vraag. Daarna gaan we verder in op de topic die aangehaald worden door de geïnterviewde. Tot slot bevragen we op het einde van het gesprek de nog resterende topics die we vooraf hebben geïdentificeerd.

## **2 Bespreking resultaten diepte-interviews**

Hieronder vindt u de bespreking van de resultaten van beide interviews. Op het eind van elke interview gaan we na welke maatregelen, welke door het meneer Swinnen en meneer Meyers van het Virga Jesseziekenhuis of Meneer Eysackers van het SERV voorgesteld worden, een positief effect kunnen hebben op de ploegenwerking binnen Masterfoods.

### **2.1 Interview Virga Jesseziekenhuis**

De heer Swinnen en de heer Meyers zetten tijdens het interview uitvoerig de maatregelen uiteen welke binnen het Virga Jesseziekenhuis getroffen worden met oog op het zo efficiënt, effectief en aangenaam mogelijke in ploegen tewerkstellen van hun werknemers tot aan hun pensioengerechtigde leeftijd.

Tot enkele jaren geleden behoorde een groot aantal van hun personeelsleden tot de leeftijdsgroep 50-54 jaar. Dit was het gevolg van de sterke uitbreiding van het ziekenhuis in 1968, welke gepaard ging met de aanwerving van een groot aantal jonge werknemers. Op oudere leeftijd krijgen vele werknemers te kampen met zowel fysieke als psychische problemen. Zo stijgt de kans op rugklachten bij het oudere verpleegkundigen aanzienlijk. Men kan ook uitgekeken raken op zijn job en er geen uitdaging meer in vinden. Daarnaast bestaat het risico dat ouderen de snelle evoluties op gebied van verzorgingstechnieken en dergelijke niet langer kunnen of willen bijhouden. Verder spreekt men over het fuiksyndroom waardoor personeelsleden na een te ver gedreven specialisatie en het te lang uitoefenen van één enkele job geen kant meer uitkunnen. Tot

slot kan men stellen dat binnen de gezondheidszorg vele werknemers te kampen met een burn-out. Aan de basis van dit probleem ligt meestal een fase van stress waaruit kan afgeleid worden dat de draaglast de draagkracht overschrijdt.

Met deze informatie in het achterhoofd startte men in 1997 met het opzetten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Men ging hierbij uit van IBO, integrale organisatie betrokkenheid. Het doel van deze aanpak is dat medewerkers op een vrijwillige en integrale manier gezamenlijk beleidsdoelstellingen gaan realiseren. Alle werknemers werden voortdurend en volwaardig betrokken. Men heeft hen laten vertrekken vanuit hun eigen waarnemingen om vervolgens een inzicht te bekomen, beslissingen te nemen en dan te handelen. Men denkt dat er vele voordelen verbonden zijn aan deze manier van werken, waaronder een verhoging van de betrokkenheid, een reductie van de weerstand tegen verandering en een verhoging van de arbeidstevredenheid.

Ze achterhaalden verschillende maatregelen, die men kon treffen om een einde te stellen aan de knelpunten waarmee men geconfronteerd werd. Eerst en vooral dacht men aan een geleidelijke uitgroei van oudere werknemers uit de organisatie door arbeidsduurvermindering toe te kennen. Tijdens de focusgroepen bij Masterfoods bleek arbeidsduurvermindering volgens de medewerkers ook de maatregel bij uitstek te zijn om langer in ploegen werken mogelijk te maken. De werknemers van het Virga Jesseziekenhuis presteren uren naar de noden van de afdeling waarop ze tewerkgesteld zijn. De drukke periodes situeren zich tussen 8 en 12 uur in de voormiddag en tussen 17 en 21 uur. Op het einde van de maand wordt er een saldo van het aantal gewerkte uren opgemaakt, welke moet overeenkomen met de contractueel vastgelegde uren.

Daarnaast denken ze dat het van groot belang is om de uurroosters in samenspraak met de werknemers op te stellen. Binnen het Virga Jesseziekenhuis heeft men ook de principes van gezond roosteren overgenomen van het SERV. Men denkt dat het belangrijk is zich aan deze principes te houden, indien men werknemers tot op hoge leeftijd in ploegenarbeid wenst te laten werken. Hun ploegenroosters worden tegenwoordig ook verspreid over 14 weken, wat erg lang is vergeleken met dat van Masterfoods. Daar

herhaalt het rooster zich om de 3 weken voor de verpakkingsafdeling en om de 4 weken voor de procesafdeling.

Verder halen de geïnterviewden aan dat het toestaan van arbeidsduurvermindering zowel voordelen heeft voor de organisatie als voor de werknemers. De omvang van het probleem, dat eventueel bestaat, wordt voor de organisatie gereduceerd. Het zoeken naar een aangepaste werksituatie is eenvoudiger voor bijvoorbeeld een halftime werknemer. Daarnaast geniet de werkgever ook van een financieel voordeel. Een deel van de hoge wedde omwille van anciënniteit wordt ingeruild voor een beginnende bezoldiging. Het heeft tevens een positief effect op het ziekteverzuim, wat tegenwoordig slechts 0,75% bedraagt binnen het Virga Jesseziekenhuis.

De werknemer daarentegen ervaart minder druk en werkbelasting. Verder verloopt zijn werkschema rustiger en zijn de recuperatietijden langer. Tot slot is de regeling op financieel gebied vanuit het standpunt van de werknemer ook niet erg nadelig door de premies die men van de overheid bovenop zijn loon ontvangt. 'We trachten zo creatief mogelijk om te gaan met de middelen die de staat ons ter beschikking stelt', haalt meneer Meyers aan. Ze denken dat alle ondernemingen de mogelijkheid hebben om hun werknemers te laten genieten van onder andere tijdskrediet en educatief verlof.

Verder denken ze dat de uitgroeimaatregel, welke steunt op arbeidsduurverkorting, ook moet gelden voor leidinggevenden ouder dan vijfenvijftig. De administratief medewerkers van Masterfoods delen deze mening. In vele bedrijven kunnen leidinggevenden niet genieten van arbeidsduurvermindering, aangezien men van oordeel is dat ze hun taak dan niet langer effectief en efficiënt kunnen uitvoeren. Binnen het Virga Jesseziekenhuis is men echter van mening dat arbeidsduurvermindering ook bij leidinggevenden vele voordelen kent. Eerst en vooral kan de leidinggevende medewerker op deze manier zijn verantwoordelijkheid stapsgewijs loslaten. Daarnaast vindt er een geleidelijke kennisoverdracht plaats. Verder kan een verplichte of zelfgekozen demotie voorkomen worden. Een leidinggevende kan ook de rol van mentor toegewezen krijgen voor een beginnende collega leidinggevende. De voordelen voor de organisatie komen overeen met



deze bij het toekennen van arbeidsduurverkorting bij werknemers die in ploegen tewerkgesteld worden.

De afgelopen jaren hebben vele oudere verpleegkundigen gebruik gemaakt van arbeidsduurverkorting. Slechts enkele alleenstaanden en leidinggevenden, welke ouder zijn dan vijfenvijftig, zijn nog voltijds actief binnen de organisatie. De vrijgekomen uren worden opgevuld door nieuwe werknemers, waardoor er stilaan een gelijke verdeling van het personeel over de leeftijdsgroepen ontstaan is. Alle startende werknemers worden voltijds aangeworven. Op het moment van aanwerving overschrijdt de afdeling dan licht zijn budget, maar dit wordt doorheen het jaar gecompenseerd door een andere persoon die op zwangerschapsverlof gaat, iemand die arbeidsduurvermindering aanvraagt of dergelijke. Op deze momenten moet men bijgevolg ook niet overhaast op zoek gaan naar nieuwe werknemers. Men kan de tijd nemen voor het selecteren van nieuwe werknemers en enkel de besten aanwerven, wat de kwaliteit van hun dienstverlening ten goede komt. Het aantal openstaande vacatures staat al geruime tijd op nul binnen het Virga Jesseziekenhuis. Men beschouwt binnen het ziekenhuis een vacature als openstaand wanneer deze meer dan een maand oningevuld blijft. We moeten opmerken dat deze manier van werken niet integraal kan overgenomen worden door Masterfoods, aangezien men er niet van kan uitgaan dat een overschrijding van het budget automatisch gecompenseerd zal worden door een arbeidskracht welke in de loop van het jaar er voor kiest om minder werkuren te presteren.

Bijna 10 jaar na de invoering van hun leeftijdsbewust personeelsbeleid is het Virga Jesseziekenhuis in de mogelijkheid om alle vijfenvijftigplussers vrij te stellen van nachtdiensten, tenzij ze expliciet vragen om nachten te mogen werken. Indien het onmogelijk is om de verpleegkundige vrij te stellen van nachtdiensten op de afdeling waarop zij actief is, wordt elders een oplossing voor hen gezocht. Uit ervaring hebben ze geleerd dat de meeste verpleegkundigen er toch voor kiezen om op hun eigen afdeling te blijven werken.

Men komt na onderzoek ook tot het besluit dat men soms beter een oplossing op maat kan zoeken zowel in het belang van de medewerker als van de organisatie. Men gaat dan

zoeken naar een specifieke oplossing waarin alle betrokkenen zich kunnen vinden. Deze oplossing gaat vaak gepaard met een mutatie. Ze halen aan dat de weg naar zulke oplossingen vaak lang en frustrerend kan zijn.

Binnen het Virga Jesseziekenhuis worden een aantal 'comfortjobs' in de mate van het mogelijke voorbehouden voor oudere interne werknemers. Met een comfortjob bedoelt men functies waarin men vrijgesteld is van ploegenarbeid en het aantal te werken weekends minimaal zijn (vb. consultatie). Ze merken wel dat de laatste jaren de belasting en het vereiste inzicht voor deze functies in vele gevallen erg gestegen is. Daarom kan het voor vijftigplussers moeilijk zijn om hun weg te vinden in deze jobs, waardoor geregeld jongeren comfortjobs toegewezen krijgen. Daarnaast zijn sommige oudere werknemers niet bereid een deel van hun loon in te leveren, wat automatisch gepaard gaat met dergelijke jobs aangezien de ploegenpremies wegvallen.

Verder kan men zich inschrijven op een mutatielijst, waarin men kan aangeven naar welke jobs binnen de organisatie men in de toekomst eventueel wil transfereren. Op deze lijst kunnen zowel oudere als jonge werknemers zich inschrijven. Bij het vrijkomen van een bepaalde job gaat men eerst deze interne databank raadplegen, alvorens een beroep te doen op externen.

Tijdens het vormen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid ontwikkelde men ook een lange termijnvisie, omdat men ervan uitgaat dat de problemen, waarmee ze geconfronteerd werden, zich in de toekomst weer kunnen stellen. In de lange termijnvisie wordt eerst en vooral het belang van het creëren van een veranderingsbereidheid doorheen de hele organisatie benadrukt. Daarnaast vinden ze het noodzakelijk om functioneringsgesprekken te voeren waarin systematisch alle knelpunten bij het uitoefenen van de job ter sprake komen. Verder moet men open staan voor onder andere horizontale promotie, verandering van werkinhoud en de mogelijkheid tot loopbaanhalvering. Ze denken tevens dat het goed is om een naast technische en beroepsgebonden opleidingen, ook aandacht te besteden aan vorming op een breder vlak. Zo hebben ze tegenwoordig de nodige aandacht voor veranderingen van de gezinssituatie, voor verschillende mijlpalen in het leven en een voorbereiding op de

pensioenleeftijd. Tot slot benadrukken ze het belang van het creëren van arbeidsvoorwaarden die iedereen ten goede komen. In het motiveren en bijsturen van het team is er een grote taak voor de hoofdverpleegkundige weggelegd.

In 2005 zetten de arbeidsgeneesheer samen met de revalidatiearts, de directeur personeel en ontwikkeling en meneer Swinnen een gezondheidspromotiebeleid op. Bij het realiseren van dit beleid zette men ondermeer een cardiovasculair preventieprogramma op, waar we bijvoorbeeld een cursus 'stoppen met roken' en een 'obesitas'-programma onder terugvinden. De programma 's worden vooraf door de werknemers zelf betaald, maar indien zij zich inzetten en het volledige programma afwerken, wordt het bedrag door het Virga Jesseziekenhuis teruggestort. Door middel van het gezondheidspromotiebeleid tracht men enerzijds het ziekteverzuim terug te dringen en anderzijds de individuele productiviteit van de werknemers te verhogen.

Tijdens het interview benadrukken ze dat hun beleid blijvend moet evolueren. 'Het is erg belangrijk om de vinger aan de pols te houden. Je moet kunnen inspelen op een continu veranderende omgeving', aldus meneer Swinnen. Ze zijn voorstanders van een pro-actief beleid. Ze halen ook wel aan dat het onmogelijk is om alle problemen die zich stellen op te lossen. Ze zijn absoluut geen voorstander van rigide regels, aangezien het dan onmogelijk is om op een efficiënte manier op je omgeving in te spelen, want ook ziekenhuizen moeten rekening houden met hun concurrenten.

Uit ervaring hebben ze ook geleerd dat werknemers geneigd zijn om nieuwe dingen te weigeren aangezien ze erg veel belang hechten aan zekerheid. Zo is het doel van de organisatie om elke werknemer om de vijf jaar te transfereren naar een andere job. Dit wordt niet officieel gecommuniceerd, aangezien dan veel tegenstand zou ontstaan. Door dit voor te stellen als een ideaalbeeld zonder verplichting, slaagt men er in om bij 65 tot 75% van de werknemers deze doelstelling te bereiken. Achteraf zijn de werknemers tevreden en zijn ze dankbaar dat je hen gestimuleerd hebt om een stap in een nieuwe richting te zetten.

We mogen concluderen dat binnen het Virga Jesseziekenhuis men veel belang hecht aan het goed informeren, bewust maken van de problemen en alternatieven geven aan de werknemers. Werknemers weten dan ook welke mogelijkheden ze hebben om hun verdere loopbaan te verlichten. 'We geven de werknemers kaders en lichten ze in over de gevolgen die gepaard gaan met bepaalde keuzes, maar ze moeten zelf keuzes maken', vertelt meneer Meyers. Op deze manier kunnen oudere werknemers zelf uitmaken welke maatregelen het best bij hun situatie passen. Dit komt niet alleen de oudere werknemers ten goede, maar ook de organisatie.

Bij Masterfoods zou men er over kunnen nadenken of het mogelijk is om de oudere werknemers vrij te stellen van nachtarbeid door maatregelen te nemen die gelijkaardig zijn aan die van het Virga Jesseziekenhuis, namelijk arbeidsduurverkortung eventueel op basis van tijdskrediet. Daarnaast moeten ze nagaan of het mogelijk is om comfortjobs te creëren voor oudere werknemer. Deze zullen waarschijnlijk maar in beperkte mate kunnen gerealiseerd worden, aangezien er geen grote verscheidenheid in taken is die door ploegenarbeiders kunnen uitgevoerd worden bij Masterfoods. Verder zouden ze uurroosters kunnen opstellen, welke voldoen aan de voorwaarden van gezond roosteren van het SERV. Men moet hierbij rekening houden dat de werknemers hier niet dadelijk positief op zullen reageren, maar de geïnterviewden denken dat dit geen belemmering mag zijn om een nieuw uurrooster in te voeren. Tot slot is een belangrijke les dat ze hun werknemers heel goed moeten informeren, bewust maken van de problemen en hen alternatieven geven. Natuurlijk is het moeilijker om dit alles te realiseren binnen Masterfoods aangezien de organisatie veel kleiner is, namelijk een 160-tal werknemers tegenover een 800 binnen het Virga Jesseziekenhuis.

## **2.2 Interview Meneer Eysackers**

Op 28 april gaat het interview met Erwin Eysackers, medewerker van het SERV, door. Het SERV is een sociale partner waardoor zowel vakbonden als werkgevers vertegenwoordigd worden. Na een korte beschrijving van ons onderzoek bij Masterfoods, beschrijft meneer Eysackers in grote lijnen het onderzoek dat hij enkele jaren geleden voerde. Hij beschrijft

het artikel 'De klok rond... gezondheid en sociaal leven in ploegenarbeid' als een kookboek. In het artikel worden namelijk alle fouten aangehaald, welke zeker moeten vermeden worden bij het opstellen van een ploegenstelsel en dit zowel op medisch als sociaal vlak. Hij benadrukt dat het concreet invullen van een ploegenstelsel een ondernemingsgebonden aangelegenheid is waar geen eenduidig recept voor bestaat. Een ploegenstelsel is nooit 'perfect', er zullen steeds voor- en nadelen aan verbonden zijn. Enkelen jaren geleden kwam er een einde aan het project. Niet door desinteresse, maar omwille van het feit dat het SERV in zijn advies onmogelijk de wil van de werkgevers kon combineren met deze van de vakbonden. Hij haalt aan dat het onderzoek dat bij het SERV plaatsvond slechts enkele bescheiden stappen waren, die op het domein van ploegenarbeid kunnen gezet worden. 'Het is een interessant en belangrijk onderzoeksdomein waarin tot op vandaag nog maar weinig onderzoek is in gevoerd', vertelt meneer Eysackers. Door bijvoorbeeld samen te werken met arbeidsgeneesheren zou het mogelijk zijn om de medische gevolgen van ploegenarbeid verder uit te diepen. Deze medische consequenties hebben dan weer een impact op het sociaal leven van de ploegenarbeider. Meneer Eysackers benadrukt dat het heel erg moeilijk is om uiteindelijk tot vaste regels te komen waaraan een ploegenstelsel moet voldoen aangezien er grote verschillen bestaan tussen organisaties.

Meneer Eysackers denkt dat de belasting van ploegenarbeid voor een groot stuk kan gereduceerd worden wanneer de werknemers leven in functie van hun werk in plaats van omgekeerd. Ploegenarbeiders willen vaak niet van stelsel veranderen aangezien hun sociaal leven aangepast is aan hun huidige manier van werken. Tijdens de focusgroepen werd door één van de ploegenarbeiders nochtans aangehaald dat je privé-leven zich moet aanpassen aan je werk terwijl dit vroeger andersom was.

Bij het opstellen van een ploegensysteem is het volgens meneer Eysackers van essentieel belang dat men ervoor zorgt dat voor alle werknemers nachtarbeid in de mate van het mogelijke beperkt wordt. In de focusgroepen werd ook duidelijk dat nachtdiensten zwaarder beginnen wegen bij het ouder worden. Meneer Eysackers vergelijkt een nachtdienst met een nachtje uitgaan. 'Op het ogenblik dat je er bent, heb je helemaal niet het gevoel dat je vermoeid bent. Wanneer je in de namiddag uit je bed komt, voel je

je verschrikkelijk.' Meneer Eysackers haalt ook aan dat vele ploegenarbeiders ontslagen worden doordat ze tijdens nachtdiensten in slaap vallen. 'Te veel nachtdiensten kunnen zorgen voor een geaccumuleerd slaapttekort, bijgevolg valt men in slaap op het werk', zegt meneer Eysackers.

Verder wijst hij erop dat het werken in ploegen zwaarder wordt met de jaren. 'Naarmate men ouder wordt, gaan de medische gevolgen van ploegenarbeid zwaarder doorwegen', vertelt meneer Eysackers. Hij denkt dat de sociale gevolgen even zwaar wegen op ouderen als op jongeren.

Daarnaast is meneer Eysackers geen voorstander van arbeidsduurvermindering om sociale redenen, bijvoorbeeld een 36h-week. Hij denkt dat in dit geval de arbeidsduurvermindering enkel gebruikt wordt om een slecht systeem mee te compenseren. De maatregel biedt op die manier helemaal geen oplossing voor de structurele problemen waarmee het uurrooster te kampen heeft. Het paait enkel de werknemers. Hij vindt dat bedrijven alleen voor arbeidsduurvermindering mogen kiezen met het oog op de gezondheid van hun medewerkers.

Hij vindt het erg belangrijk dat lange reeksen nachten, vooral voor oudere werknemers, vermeden worden. Jongeren kunnen eventueel blijven werken in het ploegenstelsel dat bestaat binnen een onderneming terwijl ze voor de ouderen het aantal werkuren verminderen. Deze werkuren mogen niet vrijwillig door de werknemers gekozen worden, aangezien zij zullen uitgaan van hun sociale situatie en hun medische toestand hierbij uit het oog verliezen. De opname van arbeidsduurvermindering voor ouderen zou verplicht moeten gepland worden tijdens de nachtdiensten. Meneer Eysackers is van mening dat men bij voorkeur jongeren het zware nachtwerk zouden moeten laten doen. 'Zij kunnen gerust zeven nachten werken per vier à vijf weken', aldus meneer Eysackers. Zij worden voor hun harde werk financieel gecompenseerd.

Verder denkt hij dat een lang aaneengesloten rustpauze negatieve factoren met zich meebrengt. Zo zou een groot deel van de werknemers er een tweede job in het zwart op nahouden tijdens deze opeenvolgende vrije dagen. Dit heeft op zijn beurt een negatieve

impact op zijn arbeid binnen het bedrijf, aangezien hij niet uitgerust is wanneer hij na zijn rustpauze terug aan de slag gaat.

De kwaliteit van een ploegensysteem kan je op verschillende manieren achterhalen. Eerst en vooral blijkt het aantal overuren een belangrijke indicator te zijn bij het nagaan of men al dan niet beschikt over een goed ploegensysteem. Ook het ziekteverzuim geeft hier inzicht in. Financieel gezien is een uurrooster met veel ADV-dagen zeker niet aangeraden. 'Veel managers zien niet in hoe duur ADV-dagen zijn', zegt meneer Eysackers. Alleen al de administratieve medewerkers die je moet vergoeden om de dagen in te plannen in de uurroosters, kosten handenvol geld.

In tegenstelling tot de visie van meneer Swinnen en Meyers van het Virga Jesseziekenhuis, denkt meneer Eysackers dat tijdskrediet een dure oplossing is vanuit het standpunt van de werkgever om het werk van de werknemers te verlichten. Ze moeten budgetten vrijmaken om werknemers opleiding te laten volgen, te begeleiden enzovoort. Daarnaast zal men een aantal nieuwe personen in dienst moeten nemen om de werknemers met tijdskrediet te vervangen. Hiermee gaat een aanzienlijke introductiekost mee gepaard. Terwijl de werkgever geen directe bijdrage leveren, liggen de indirecte kosten die gepaard gaan met het toekennen van tijdskrediet hoog.

Op de vraag of het een substantieel positief effect heeft, indien men om 7 uur zijn shift aanvangt in plaats van om 6 uur, antwoordt meneer Eysackers dat dit afhankelijk is van om hoe laat je normaal uit je bed komt. Het moet ook afgewogen worden tegen het belang dat de werknemers hechten aan het hebben van een vrije namiddag. 'Veel werknemers gaan graag vroeg aan de slag zodat ze in de namiddag in hun tuin kunnen werken', aldus meneer Eysackers. In principe zou een dienst pas mogen starten wanneer je voldoende geslapen hebt. Dit is natuurlijk onmogelijk aangezien dit voor iedereen anders ligt. In het feit dat de nachtploeg door de latere start tot 7 uur moet werken, voorziet hij geen problemen wanneer het gaat om fysieke arbeid. 'Zolang je bezig blijft, is het eenvoudig om wakker te blijven', haalt meneer Eysackers aan.

We leggen meneer Eysackers ook de uurroosters voor welke bij Masterfoods gehanteerd worden. Bij het volcontinue uurrooster van de procesafdeling merkt hij onmiddellijk op dat het uurrooster te snel roteert. De werknemers hebben drie verschillende slaappatronen op één enkele werkweek. Doordat men nooit in een stabiel patroon kan slapen, gaat men onvermijdelijk chronisch vermoeid raken. 'De chronische vermoeidheid zit werkelijk in dit systeem ingebakken', zegt meneer Eysackers. Volgens meneer Eysackers zou volgend systeem (figuur 11) minder nadelige gevolgen met zich meebrengen, aangezien het mogelijk maakt om een vast slaappatroon te hebben.

Figuur 11: Volcontinu uurrooster

	maandag	dinsdag	Woensdag	donderdag	vrijdag	zaterdag	zondag
<b>1</b>	V	V	V	V	V	V	V
<b>2</b>			L	L	L	L	L
<b>3</b>	L	L			N	N	N
<b>4</b>	N	N	N	N			

Verder wijst hij op de te korte rustpauzes na een werkweek in het huidig ploegenstelsel. Naar dit gebrek aan recuperatietijd ging tijdens de focusgroepen ook de bezorgdheid van de procesmedewerkers zelf uit. Tijdens de twee vrije dagen, welke ingelast worden na de werkweek, is het onmogelijk om van een goede nachtrust te genieten. Men eindigt met een nachtdienst waardoor men zeker tot de volgende middag slaapt. Daarnaast moet zou men de volgende dag al vroeg naar bed moeten, aangezien ze de volgende morgen hun dienst om 6 uur moeten aanvangen.

Verder halen we aan dat de medewerker van Masterfoods dachten aan een vijfploegenstelsel om een antwoord te bieden aan de problemen rond het huidige ploegenstelsel. In een vijfploegenstelsel ziet hij verschillende mogelijkheden. Hij denkt bijvoorbeeld aan een ploegenstelsel waarin men werkt met vier plus drie diensten, waarna 2 rustdagen volgen. Bij dit systeem hebben de werknemers de mogelijkheid om te genieten van een stabiele nachtrust. Om de nadelige financiële gevolgen voor de jonge



werknemers te beperken, kunnen we hen enkele uren meer te laten presteren. Hierdoor zullen ze veel minder van hun loon moeten inleveren. Doordat de jongeren meer uren presteren, is het mogelijk om de ouderen een aantal nachten minder te laten werken.

Meneer Eysackers benadrukt dat bovenstaande ploegenstelsels enkel suggesties zijn, welke geen rekening houden met een heel aantal belemmeringen die zich in werkelijkheid binnen Masterfoods kunnen voordoen. Hij vertelt dat er een aantal fasen moeten doorlopen worden alvorens men werkelijk het uurrooster van een organisatie kan wijzigen. Eerst en vooral moet men nagaan met welke kenmerken van de productieorganisatie men rekening moet houden, zoals bijvoorbeeld de vereiste minimumbezetting. Dit slaat dus zeker niet enkel op het aantal uren dat geproduceerd moet worden per dag of week. Het is belangrijk dat men de productiemangers betreft in het achterhalen van deze parameters of belemmerende factoren. Wanneer men een aantal roosters heeft opgesteld, rekening houdend met de bekomen parameters, kan men nagaan of men de medische en sociale gevolgen welke de uurroosters met zich meebrengen kan inperken. Tot slot moet men er rekening mee houden dat mensen gebonden zijn aan gewoonten. Hun sociaal leven is aan hun werkrooster aangepast waardoor meestal geen enkel ander uurrooster op het eerste zicht door hen als positief zal beschouwd worden.

Over het semi-continu systeem van de verpakingsafdeling is meneer Eysackers, net zoals de verpakingsmedewerkers zelf, eerder positief. Hij denkt dat de achterwaartse rotatie in dit geval geen zorgwekkende negatieve gevolgen met zich meebrengt, aangezien dat het niet gaat om een volcontinu systeem. De werknemers hebben voldoende rustpauzes om te recupereren. De vijf opeenvolgende nachten zouden eventueel kunnen vermeden worden door over te gaan naar een ploegensysteem gespreid over zes weken. Hij benadrukt dat men dit uurrooster niet noodzakelijk moet veranderen, zeker niet bij weerstand van de werknemers. Men zou de oudere werknemers wel kunnen ontlasten door ervoor te zorgen dat zij minder nachtdiensten moeten presteren.

Uit het interview met de heer Eysackers kunnen we besluiten dat men binnen Masterfoods eerst en vooral maatregelen moet treffen die ervoor zorgen dat het aantal nachtdiensten, vooral voor oudere werknemers, beperkt wordt in de mate van het mogelijke. Daarnaast moet men er over waken dat men enkel arbeidsduurvermindering toestaan met het oog op de gezondheid van hun medewerkers en niet om structurele problemen waarmee het uurrooster eventueel te kampen heeft te compenseren. Tot slot raadt de heer Eysackers aan om het werkrooster van de procesafdeling grondig te overdenken. Om tot een goed resultaat te komen, denken we dat het van groot belang is dat men de fasen, welke in bovenstaande tekst beschreven worden, volgt.

### **2.3 Conclusie**

Alle bevoorrechte getuigen zijn het er over eens dat nachtarbeid in de mate van het mogelijke vermeden moet worden bij oudere werknemers. Binnen het Virga Jesseziekenhuis zien ze tijdskrediet als maatregel bij uitstek om dit te realiseren. Meneer Eysackers haalt aan dat aan tijdskrediet toch vele nadelige financiële gevolgen heeft voor de werkgever, maar is wel voorstander van arbeidsduurvermindering indien deze maatregel wordt getroffen met oog op de gezondheid van de betrokken werknemer.

Een tweede maatregel, welke zou kunnen bijdragen tot het veraangemen van werken tot op hoge leeftijd, is het creëren van comfortjobs. Zoals reeds aangehaald werd, ligt dit moeilijk binnen Masterfoods aangezien daar weinig verscheidenheid is tussen de taken die moeten uitgevoerd worden.

Binnen Masterfoods zou men moeten nagaan of het mogelijk is om, zeker en vast voor de procesafdeling, een uurrooster op te stellen dat aan de voorgeschreven regels omtrent gezond roosteren van het SERV voldoet. Hierbij moet men vertrekken vanuit de beperkingen die de productieorganisatie met zich meebrengt. Ze zullen hierbij in alle waarschijnlijkheid stoten tegen verzet van een aantal werknemers, maar alle bevoorrechte getuigen zijn het er over eens dat men soms om de bestwil van de

werknemers verplichtingen moet opleggen aangezien werknemers niet houden van veranderingen.

## **Hoofdstuk 4: Adviezen**

In dit laatste hoofdstuk bundelen we de maatregelen die Masterfoods in overweging kan nemen en halen we enkele knelpunten aan waaraan in de toekomst zeker de nodig aandacht moet besteed worden. Dit doen we met zowel de resultaten van de literatuurstudie als die van de praktijkstudie in ons achterhoofd.

Eerst en vooral moet men de nodige aandacht besteden aan het opstellen van een nieuw werkrooster voor de procesafdeling. Om tot een goed resultaat te komen is het belangrijk dat men hierbij een aantal stappen doorloopt en niet over één nacht ijs gaat. Eerst en vooral moet men nagaan welke belemmeringen de productieorganisatie met zich meebrengt. Het is dan ook belangrijk dat men de productiemangers betreft in het achterhalen van deze parameters of belemmerende factoren. Wanneer men een aantal roosters heeft opgesteld, rekening houdend met de bekomen parameters, kan men nagaan of men de medische en sociale gevolgen welke de uurroosters met zich meebrengen kan inperken. Tot slot moet men er rekening mee houden dat mensen gebonden zijn aan gewoonten. In eerste instantie zullen ze een nieuw uurrooster zelden met open armen ontvangen. Uit de literatuurstudie blijkt wel dat het verzet minder groot zal zijn, indien men de werknemers betreft bij het proces. We raden dan ook aan om dit te doen.

Daarnaast raden we aan om het bestaande werkrooster van de verpakkingsafdeling te behouden. De achterwaartse rotatie brengt geen ernstige schade aan de gezondheid van de medewerkers toe, aangezien dat het hier niet gaat om een volcontinu systeem. Men zou wel moeten trachten om het aantal nachtdiensten van oudere werknemers te beperken door bijvoorbeeld arbeidsduurvermindering toe te kennen. Verder moet men ook nagaan of men de werkdruk tijdens de nachtdiensten kan verlichten.

Een andere maatregel die men in overweging kan nemen, is het creëren van comfortjobs. Dit is geen gemakkelijke opdracht, aangezien de verscheidenheid in uit te voeren taken binnen Masterfoods erg klein is.

Verder zou men de aanvang van de diensten met een uur kunnen verlaten. Na het interview met de heer Eysackers besluiten we dat deze verandering enkel zou moeten plaatsvinden indien het merendeel van de werknemers voor het idee gewonnen is.

We denken dat het aangewezen is om op de vraag van de werknemers om meer activiteiten te organiseren in te gaan. Het zal de sociale contacten en de sfeer binnen de onderneming bevorderen.

Daarnaast zijn we van mening dat het inrichten van cursussen waarin ploegenarbeiders en hun partners leren omgaan met werken op onregelmatige uren zowel een positief effect zou hebben op hun gezondheid als op hun moraal.

Tijdens de focusgroepen wordt meerdere malen aangehaald dat ze vinden dat de maatregelen steeds op maat van de betrokken medewerker moeten gemaakt worden. Wij zijn van mening dat men best een vast kader kan scheppen met een aantal mogelijkheden om op oudere leeftijd hun loopbaan te verlichten en enkel over te gaan tot een individuele oplossing indien er geen andere uitweg is. De werknemers kunnen op die manier zelf uitmaken welke maatregel het best bij hun verwachtingen aansluit.

Tot slot moet men het verlofprobleem waarmee men te kampen heeft dringend oplossen, aangezien dit een grote bron van frustratie is onder de ploegenarbeiders.

## Lijst van geraadpleegde werken

### Boeken

Barbour, R., K., J. (1999). *Developing focus group research: politics, theory and practice*. London: Sage publications.

Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. (2005). *De HR scorecard*. Antwerpen: Business contact.

Besem, A. (1993). *Persoonlijke loopbaanplanning: handboek voor loopbaanzelfmanagement*. Schoten: Uitgeverij Westland.

Blanpain, R., De Vos, M., Engels, C., Hendrickx, F., Humblet, P., Janvier, R. (2004). *Codex arbeidsrecht*. Brugge: die Keure.

Boerlijst, J.G., van der Heijden, B.I.J.M., van Assen, A. (1994). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen: Van Gorcum.

Bourdeaud'hui, R., Vanderhaeghe, S. (2005). *Technische nota: werkstress bij werknemers in ploegen- en nachtdienst*. Brussel: Sociaal Economische Raad van Vlaanderen.

Bruin, E., Schoenmaker, M., Vroom, A. (2002). *Werk(en) moet wel leuk zijn*. Assen: Koninklijk Van Gorcum.

Derijcke, L. e.a. (1995). *Personeelsbeleid en een leeftijdsbewuste aanpak*. Deurne: Mim.

Elchardus, M., Cohen, J., van Tielen, L. (2003). *Gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan*. VUB: Onderzoeksgroep TOR.

Ester, P., Muffels, R., Schippers, J. (2003). *De organisatie en de oudere werknemer*. Bussem: Coutinho.

Eysackers, E. (2003). *Volcontinue ploegenarbeid in België: analyse van de bedrijfseconomische, medische en sociale impact*. Brussel: Sociaal Economische Raad van Vlaanderen.

Eysackers, E. (2004). *De klok rond ... Gezondheid en sociaal leven in ploegenarbeid*. Brussel: Sociaal Economische Raad van Vlaanderen.

Greenbaum, T. (2000). *Moderating focus groups: A practical guide for group facilitation*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Henkens, K., van Solinge, H. (2003). *Het eindspel: Werknemers, hun partners en leidinggevenden over uittreden uit het arbeidsproces*. Den Haag: Stichting Management Studies.

Janssens, M. (2002). *Kritische succesfactoren van een diversiteitsbeleid*. Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Administratie werkgelegenheid.

Langendoen, M. (1998). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid: instrumenten en maatregelen voor individuele loopbaanregelingen*. Lelystad: Stichting IVIO.

Maes, G. (2000). *De kracht van human resources in de onderneming*. Leuven: Acco.

Masui, C., Renders, L., Grieten, S., Raedts, M., Schippers, N., Vaes, M. (2002). *Methoden van onderzoek en rapportering 1*. Diepenbeek: Limburgs Universitair Centrum.

Peters, R. (1995). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Buren: Spijker Drukkerij.

Quispel, Y.M. (2000). *Leeftijdsgrenzen op de arbeidsmarkt*. Utrecht: Zuidam.

Sociaal Economische Raad van Vlaanderen. (2001). *Oud maar niet out: handleiding voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Goekint Graphics.

Totterdell, P., Beehr, T.A., Glazer, S., Cropanzano, R., Goldman, B., Bellavia, G., et al (2004). Work schedules. *Handbook of work stress*. Thousand Oaks: Sage publications inc.

Wijchers, L., van den Berd, J., van den Broek, L. (1996). *Mobiliteit voor alle leeftijden*. Zutphen: Drukkerij Thieme

## **Artikels**

Blau, G., Lunz, M. (1999). *Testing the impact of shift schedules on organizational variables*. Journal of Organizational Behavior; 20, 933 – 942.

Bonnefond, A., Gisselbrecht, D., Hoeft, A., Eschenlauer, R., Muzet, A., Tassi, P. (2003). *Cognitive performance in middle-aged adults as a function of time of day and task load*. Neurobiology of sleep-wakefulness Cycle; 3 (1), 1-8.

Cooper, E.E. (2003). *Pieces of the shortage puzzle: Aging and shift work*. Nursing economics; vol. 21, no.2, 75 – 79.

Costa, G. (2003). *Factors influencing health of workers and tolerance to shift work*. Theoretical Issues in Ergonomics Science; vol.4, nos. 3-4, 263 – 288.

Härmä, M. (1996). *Ageing, physical fitness and shiftwork tolerance*. Applied Ergonomics; vol. 27, no. 1, 25 – 29.

Harrington, J.M. (2001). *Health effects of shift work and extended hours of work*. Occupational and environmental medicine; 58; 68 – 72.

Jeppesen, H.J. (2003). *Participatory approaches to strategy and research in shift work invention*. Theoretical Issues in Ergonomics Science; vol. 4, nos., 289 – 301.



Karlsson, B., Knutsson, A., Lindahl, B. (2001). *Is there an association between shift work and having a metabolic syndrome? Results from a population based study of 27 485 people*. Occupational and environmental medicine; 58, 747 – 752.

Kawada, T. (2002). *Effect of age on sleep onset time in rotating shift workers*. Sleep medicine 3; 423 – 426.

Kerin, A., Aguirre, A., (2005). *Improving health, safety, and profits in extended hours operations (shiftwork)*. Industrial health; 43, 201 – 208.

Kivimäki, M., Kuisma, P., Virtanen, M., Elovainio, M. (2001). *Does shift work lead to poorer health habits? A comparison between women who had always done shift work with those who never done shift work*. Work & stress; vol. 15, no. 1, 3 – 13.

Kogi, K. (2005). *International research needs for improving sleep and health of workers*. Industrial health; 43, 71 – 79.

Marquié, J.C., Foret, J. (1999). *Sleep, age and shiftwork experience*. J. Sleep Res.; 8, 297 – 304.

Pati, A., K., Chandrawanshi, A., Reinberg, A. (2001). *Shift work: Consequences and management*. Current science; vol. 81, no. 81, 32 – 52.

Reid, K., Dawson, D. (2001). *Comparing performance on a simulated 12 hours shift rotation in young and older subjects*. Occupational and environmental medicine; 58, 58 – 62.

## **Websites**

Adnet, B. (2005). *Sociale zekerheid: begroting en financiering*. Retrieved February 13, 2006, from: [www.vbo-feb.be/index.html?file=1525](http://www.vbo-feb.be/index.html?file=1525)

Australian government. (X) *Some causes and suggested solutions for shiftwork problems*. Retrieved December 4, 2005, from:  
<http://www.nohsc.gov.au/ResearchCoordination/shiftwork/2.htm>

Dekkers, G. (2005). *De financiële implicaties van langer werken: een Micro-Economisch Pensioenmodel (MEP)*. Retrieved September 10, 2005, from:  
<http://www.plan.be/nl/pub/wp/WP0515/WP0515nl.pdf>

Keyano (2006). *Shifting to wellness*. Retrieved March 28, 2006, from:  
[http://www.keyano.ca/college\\_resources/shifting/htdocs/program\\_overview.htm](http://www.keyano.ca/college_resources/shifting/htdocs/program_overview.htm)

Knauth, P. (X). *Encyclopaedia. Hours of work* (Chap. 43). Retrieved November 25, 2005, from: <http://www.ilo.org/encyclopaedia/?d&nd=857000265&prevDoc=857000002>

Martens, H. (2005). *ESF-project*. Retrieved February 4, 2006, from:  
<http://www.ouderenenarbeid.be/trefwoorden/esf-project.asp>

Mistlberger, R. (2004). *Shiftwork practice in British Columbia*. Retrieved March 28, 2006, from:  
[http://www.worksafebc.com/contact\\_us/research/research\\_results/res\\_60\\_10\\_50.asp#study1](http://www.worksafebc.com/contact_us/research/research_results/res_60_10_50.asp#study1)

Nationale Bank van België (2006). *Werkloosheid: maatregelen inzake brugpensioen*. Retrieved February 6, 2006, from:  
[http://ecodata.mineco.fgov.be/mdn/ts\\_structur.jsp?table=AU0119080001](http://ecodata.mineco.fgov.be/mdn/ts_structur.jsp?table=AU0119080001)

NIS (2005) *Structuur van de bevolking*. Retrieved from September 10, 2005, from:  
[http://statbel.fgov.be/figures/d21\\_nl.asp#1](http://statbel.fgov.be/figures/d21_nl.asp#1)

Securex. (...) *Ploegenarbeid en nachtarbeid*. Retrieved November 25, 2005, from:  
[http://www.securex.be/website/be/public/2B4A3136CE1FF428C1256FD300335928\\_nl/2B4A3136CE1FF428C1256FD300335928\\_06\\_nl.pdf](http://www.securex.be/website/be/public/2B4A3136CE1FF428C1256FD300335928_nl/2B4A3136CE1FF428C1256FD300335928_06_nl.pdf)

Sociale zekerheid. (...) *Sociale zekerheid in het kort*. Retrieved February 13, 2006, from: [http://socialsecurity.fgov.be/NL/over\\_de\\_fod/soczek\\_kort/alternatieve.htm](http://socialsecurity.fgov.be/NL/over_de_fod/soczek_kort/alternatieve.htm)

Spurgeon, A. (2003) *Working time: Its impact on safety and health*. Retrieved November 28, 2005, from: <http://www.nohsc.gov.au.ResearchCoordination/shiftwork/2.htm>

Steunpunt WAV (2004). *Aandeel loontrekkenden (15-64 jaar) dat in ploegen werkt in de Europese Unie, België en de gewesten, 2000-2004*. Retrieved November 20, 2005, from: <http://www.steunpuntwav.be/steunpuntwav/view/nl/87500?section=methodologie>

Virga Jesseziekenhuis (2003). *Virga Jesseziekenhuis is 'mensvriendelijke organisatie' 2003*. Retrieved April 10, 2006, from: <http://www.virgajesse.be/main.php?navpos=1,1,4,30>

Virga Jesseziekenhuis (2004). *Karel Bosmans is HR-Maneger van het jaar*. Retrieved April 10, 2006, from: <http://www.virgajesse.be/main.php?navpos=1,1,4,18>

## Lijst van figuren en tabellen

### Figuren

Figuur 1: Structuur van de bevolking per leeftijdsgroep van 5 jaar en per duizend in België	-2-
Figuur 2: Tewelkstellingsgraad 55 – 65 jaar en gemiddelde leeftijd van uittrede in Europa in 2001	-3-
Figuur 3: Voltijds conventioneel brugpensioen	-5-
Figuur 4: Rustperiode na nachtdienst	-22-
Figuur 5: Ploegenarbeid en overgewicht	-30-
Figuur 6: Lichaamstemperatuur en alertheid van personen die 72 uur wakker zijn	-32-
Figuur 7: Dienstenschema procesafdeling	-45-
Figuur 8: Dienstenschema verpakingsafdeling	-46-
Figuur 9: Leeftijdsopbouw personeelsbestand Masterfoods	-47-
Figuur 10: Anciënniteit medewerkers Masterfoods	-47-
Figuur 11: Volcontinu uurrooster	-95-

### Tabellen

Tabel 1: Sociale uitkeringen tussen 2003 en 2006	-4-
Tabel 2: Aantal loontrekkende van 15 tot en met 64 jaar die in ploegen werken	-9-
Tabel 3: Aandeel werknemers met werkstress voor nachtwerk versus geen nachtwerk	-28-
Tabel 4: Duur ontwikkeling ziekten	-30-

## **Bijlagen**

Bijlage 1: Productieproces parboiled rijst

Bijlage 2: Verslag vergadering 22 december 2005

Bijlage 3: Verslag focusgroep 6 februari 2006

Bijlage 4: Verslag focusgroep 7 februari 2006

Bijlage 5: Verslag focusgroep 9 februari 2006

## Bijlage 1: Productieproces parboiled rijst



Converted rijst of paboiled rijst is een compromis tussen de voedingswaarde die bruine rijst bevat en de snelle kooktijd, welke een eigenschap is van witte rijst. De techniek van parboilen heeft vele voordelen. Eerst en vooral kleeft de rijst niet. Daarnaast blijven een aantal voedingsbestanddelen, zoals vitamines en minerale zouten, behouden. Deze oplosbare bestanddelen zitten in de vliesjes van de ruwe rijst en in de kiem. Tijdens het proces verspreiden ze zich naar en hechten ze zich vast in het hart van de korrel. Zonder het proces zouden deze bestanddelen verloren gaan. Daarnaast worden door het voorkoken met stoom de enzymen, die verantwoordelijk zijn voor het versneld optreden van ranzigheid gedeactiveerd, waardoor de bewaring- en opslagmogelijkheden aanzienlijk verbeteren. Tot slot zwellen de korrels meer op tijdens het koken terwijl ze toch stevig en goed van elkaar gescheiden blijven. Hieronder wordt het productieproces beschreven dat de ruwe rijst bij Masterfoods doorloopt om omgevormd te kunnen worden tot parboiled rijst.

De padie (ruwe rijst) wordt via het Albertkanaal per schip aangevoerd vanuit Spanje. Masterfoods beschikt over een beperkte silocapaciteit, hierin slaan ze enkel een beperkte reserve op. Het schip waarmee de rijst vervoerd wordt, dient als hoofdopslagplaats. Door middel van een zuiginstallatie wordt de rijst uit het schip gezogen, waarna een transportband het de fabriek binnenbrengt.

Eerst en vooral wordt de padie voorgereinigd om het stof en ander afval te verwijderen, vooraleer hij gestoomd wordt. Vervolgens wordt het buitenste oneetbare vlies van de rijstkorrel gepeld waardoor een bruine rijst wordt verkregen die veel vitamines en vezels bevat.



Dankzij het procédé van Uncle Ben's kan het zemelvlies van de volwaardige rijstkorrel ingekerfd worden, zodat het water tijdens het koken makkelijker de rijst kan binnendringen. Hierdoor wordt vermeden dat de korrels gaan barsten tijdens het koken. De volwaardige rijst wordt dan gepeld en gepolijst door het schuren tegen metalen kegels en tegen elkaar, waarna witte rijst wordt verkregen.

Gedurende heel het bewerkingsproces ondergaat de rijst een systematisch en zeer strenge kwaliteitscontrole. De rijstkorrels passeren één voor één foto-elektrische cellen waardoor bijna alle zwarte en gebroken korrels verwijderd kunnen worden. De kwaliteitscontrole is zelfs zo efficiënt dat het afval minder dan 0,002% bedraagt, wat minder dan 1 korrel per kilo is.



## Bijlage 2: Verslag vergadering 22 december 2005

### 1) Aanwezigen

Bruno Van de Water

Ingrid Coremans

Kristine Stas

Hilda Martens

Alexandra Goudousakis

### 2) Verslag

Binnen Masterfoods kunnen we drie afdelingen onderscheiden:

- Process
  - 4 ploegensysteem (volcontinu)

	Maandag	dinsdag	woensdag	donderdag	vrijdag	zaterdag	zondag
<b>1</b>	V	V	L	L	n	n	n
<b>2</b>			V	v	l	l	l
<b>3</b>	N	N			v	v	v
<b>4</b>	L	L	N	n			

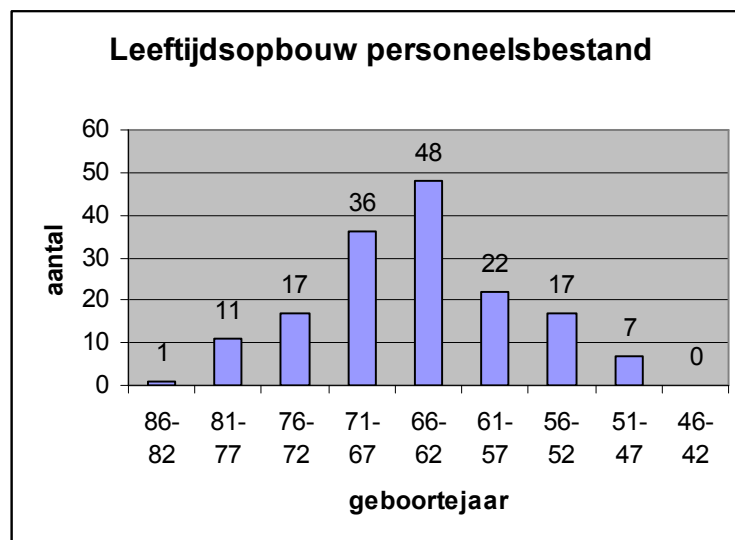
- Verpakking
  - 3 ploegensysteem (semi-continu)

	Maandag	dinsdag	Woensdag	donderdag	vrijdag	zaterdag	zondag
<b>1</b>	N	N	N	N	N		
<b>2</b>	L	L	L	L	L		
<b>3</b>	V	V	V	V	V		

- Administratie en management
  - dagdienst



Meer dan 44% van de personen die bij Masterfoods tewerkgesteld worden, zijn tussen de 39 en 48 jaar oud. Slechts 15% is ouder dan 48 en maar een kleine 8% van de werknemers is jonger dan 33. De concentratie van veertigers is te wijten aan het feit dat bij de opstart van de plant in 1977 allemaal werknemers met een leeftijd tussen de 20 en 25 jaar werden aangeworven. Doordat er een uitzonderlijk laag verloop is bij Masterfoods Olen, maakt deze leeftijdsgroep nu het grootste deel uit van het personeelsbestand.



Uit cijfers die door de personeelsdienst worden bijgehouden, blijkt dat het verzuim de afgelopen jaren stijgt. Onder de oudere werknemers is er ook de tendens om door middel van tijdskrediet 4/5 te gaan werken wanneer ze de fysieke arbeid niet langer fulltime aankunnen. Het plannen van verlofdagen wordt door het succes van deze mogelijkheid bemoeilijkt. Momenteel bestaat een ploeg uit een 8-tal werknemers, een minimumbezetting van 6 werknemers is steeds vereist. Wanneer één werknemer beslist 4/5 te gaan werken heeft de rest veel minder vrijheid om zijn verlofdagen te kiezen. Om deze reden breidt men de limiet voor werknemers die gebruik kunnen maken van tijdskrediet niet verder uit en behoudt men het wettelijk voorgeschreven percentage werknemers.

De afdeling logistiek maakt de weekplanningen op. Daarna vult de teamcoördinator deze planning zelf in voor zijn ploeg. De teamcoördinatoren willen graag zwart-wit regels aan de hand waarvan ze de schema 's kunnen opstellen. Dit is niet haalbaar aangezien flexibiliteit vereist is.

Over het algemeen blijkt dat oudere ploegenwerknemers het liefst vroege en late diensten werken. Nachtdiensten proberen zij zoveel mogelijk te vermijden door hiervoor bijvoorbeeld ADV-dagen in te zetten. Alle werknemers van Masterfoods werken onder een bediendecontract, waardoor hun loon wordt betaald op de momenten welke ze zouden moeten werken, dus ook wanneer ze in verlof zijn. Om deze reden willen de andere werknemers ook liefst hun vrije dagen opnemen tijdens nacht- en weekenddiensten. Dit zijn de leukste momenten om thuis te zijn en daarenboven worden ze dan het best betaald.

Binnen Masterfoods geldt een CAO die werknemers tot 2009 toelaat met pensioen te gaan vanaf 50 jaar. Door onder andere deze maatregel heeft er zich binnen het bedrijf een cultuur ontwikkeld waarin men werknemers die deze leeftijd naderen als 'oud' beschouwt. Zowel bij de werknemers als bij het management zal er een mentaliteitsverandering moeten plaatsvinden wanneer werknemers in de toekomst langer aan de slag moeten blijven.

De medewerkers van de personeelsdienst zien niet direct oplossingen om de werknemers de mogelijkheid te geven om langer te werken. Men zou de oudere werknemers kunnen vrijstellen van nachtdiensten en deze laten opvullen door de jongeren. Maar door het groot aantal medewerkers in de leeftijdsgroep 39 tot 48 jaar is dit niet haalbaar. Jobrotatie is voor operators slechts mogelijk in beperkte mate aangezien er geen grote verscheidenheid in functies is. Voor administratieve functies zijn er wat meer mogelijkheden. Tijdens functioneringsgesprekken wordt er gevraagd voor welke jobs zij interesse hebben.

Opleiding en ontwikkeling van de werknemers gebeurt voor 70% on the job, 20% door interne opleiding en slechts 10% door externe opleiding. Voor werknemers ouder

dan 45 jaar worden er niet veel opleidingen georganiseerd. Er is van hun uit ook geen vraag meer naar. De opleidingen die verstrekt worden aan de jongeren zijn hoofdzakelijk functioneel.

De Universiteit Hasselt stelt voor om na te gaan wat werknemers kan stimuleren om langer te werken en wat hen tegenhoudt. Tijdens dit onderzoek worden ook de negatieve en positieve gevolgen van ploegenarbeid betrokken. De centrale vraag binnen dit onderzoek luidt: 'Hoe kan men werknemers effectief, efficiënt en met plezier in ploegen laten werken tot aan het eind van hun loopbaan en ook eventueel in een langere loopbaan dan nu.' Dit kan worden nagegaan door middel van drie focusgroepen. Een eerste focusgroep zal bestaan uit werknemers die werken in het 3-ploegensysteem, een tweede zal samengesteld zijn uit werknemers van het 4-ploegensysteem. Tot slot zal een derde focusgroep met enkel werknemers uit dagdienst bevestigd worden. Elk van deze groepen zal bestaan uit een achttal werknemers. Het onderzoek zal resulteren in een thesis.

Deze focusgroepen zullen hoofdzakelijk doorgaan tussen 6 en 10 februari 2006. Na afloop van de focusgroepen worden de adviezen van de werknemers samengevat over: wat zichzelf én de onderneming kunnen doen om effectief, efficiënt en met plezier te werken tot het eind van hun loopbaan, wat daarbij knelpunten zijn en hoe die kunnen aangepakt worden. Deze adviezen kunnen ook vergeleken worden met resultaten van literatuuronderzoek. Deze resultaten en adviezen zullen besproken en geïnterpreteerd worden in samenspraak met de contactpersonen van Masterfoods. Er kan dan ook nagegaan worden of er verdere studie- of actiemogelijkheden zijn.

Tijdens het verkennend gesprek van 22 december werd het volgend verloop voorgesteld:

- Toestemming plantmanager
- Onderzoek ter goedkeuring voorleggen aan de ondernemingsraad
- Samenstelling van de focusgroepen
- De 3 focusgroepen zullen hoofdzakelijk plaatsvinden tussen 6 en 10 februari 2006

- Terugkoppeling

Iedereen wordt achteraf geïnformeerd over de bevindingen en de resultaten van het onderzoek.

### **Bijlage 3: Verslag focusgroep 6 februari 2006**

Op 6 februari werd er bij Masterfoods om 15 uur een eerste focusgroep georganiseerd. Deze focusgroep werd gehouden in het kader van het ESF-project omtrent leeftijdsbewust personeelsbeleid. Er wordt in verschillende sectoren nagegaan waarom mensen op steeds jongere leeftijd afhaken op de arbeidsmarkt en door welke veranderingen of verbeteringen dit kan worden voorkomen. Zeven werknemers uit de procesafdeling kregen de kans om hun mening te geven aan de hand van de vragen die hieronder nader zullen besproken worden. De werknemers werken als procesoperatoren bij Masterfoods en hebben tussen de 7 en de 26 jaar ervaring in ploegenarbeid.

#### *Wat maakt dat je graag werkt binnen Masterfoods?*

- Het werk dat uitgevoerd wordt is zeer afwisselend en dit in tegenstelling tot de taken die hun collega 's uit de verpakkingafdeling uitvoeren. Dit wordt erg gewaardeerd door de werknemers. Het werk wordt verdeeld door middel van een rotatiesysteem.
- Ze hebben een grote vrijheid van handelen. Zo zijn ze onder andere niet gebonden aan een strikt tijdschema maar hebben ze de vrijheid om hun werk zelf in te delen. Deze vrijheid wordt de laatste jaren beperkter door het groeiend aantal bijkomende taken die de werkdruk doen stijgen.
- Het merendeel van de werknemers woont in de buurt van Masterfoods. De korte afstand tot thuis zien zij als een voordeel.
- Het loon ligt door het werken in ploegen een stuk boven het loon van een persoon die in dagdienst werkt.
- De thuissituatie bepaalt voor een groot deel of men al dan niet graag in ploegen werkt.

#### *Wat maakt dat je minder graag werkt bij Masterfoods?*

- Ploegenarbeid is erg belastend maar ze geven aan dat ze hier zelf voor gekozen hebben. Het merendeel deed dit uit financiële overwegingen. Zo moet bijvoorbeeld iemands partner niet uit gaan werken doordat zijn loon voldoende hoog is door het werken in ploegen

- Na 7 dagen werken ben je ongeveer 1,5 dag vrij doordat je laatste post een nacht is en de eerstvolgende een vroege dienst. Dit is onvoldoende om te recupereren van een zware werkweek. Je kan het vergelijken met het weekend van een gewone dagdienst maar dat dan zondagmorgen de week terug start in plaats van maandag.
  - 'Ik slaap nu veel minder dan vroeger => nu 4 à 5 uur terwijl vroeger 8 uur.'
  - 'Mensen vinden dat ik veel thuis ben, maar dat is door de ongewone uren.'
- Doordat voor elke shift de minimumbezetting gelijk is aan de maximumbezetting is het zeer moeilijk om recuperatiedagen op te nemen. Je moet ten laatste 2 weken op voorhand je verlofdagen vastleggen, al is het maar voor een halve dag. Het gebeurt ook regelmatig dat je verlof op het laatste moment ingetrokken wordt. Dit is zeer frustrerend voor de werknemers wanneer er achteraf gezien helemaal niet zoveel werk was en zij een karwei moeten opknappen dat gerust uitgesteld kan worden.
- Ze vinden ook dat er te veel extra 's bij komen kijken, zoals vergaderingen. Zij moeten hier tijd voor vrijmaken in hun al zo schaarse vrije tijd.
  - 'Ik heb het gevoel altijd op het werk te zijn.'
- Doordat je moeilijk verlofdagen kan inzetten moet je privé-leven zich aanpassen aan het werk terwijl dit vroeger andersom was.
  - 'We hebben weinig mogelijkheden om ons verlof op te nemen.'
  - 'Er is weinig speelruimte qua verlof'
- Regels stellen dat er een minimumbezetting van 4 operatoren vereist is, 1 coördinator en 1 veger. Ook wanneer er slechts werk is voor 4 personen moeten deze alle 6 aanwezig zijn. De coördinator zou zelf moeten kunnen beslissen hoeveel personen hij in een bepaald shift nodig heeft. Dan zou het probleem omtrent het opnemen van recuperatiedagen ook voor een stuk oplossen.
- De stijging van het ziekteverzuim is ook voor een groot deel te wijten aan de problemen die er bestaan rond het opnemen van recuperatiedagen.
  - 'Mensen gaan in het rood en daarna is er geen andere uitweg.'
- Het is niet zo dat jongeren het gemakkelijker hebben dan ouderen. Ieder heeft andere problemen. De jongeren hebben een gebrek aan ervaring, welke voor extra

druk zorgt wanneer ze toch goed willen presteren. Zij zullen bijvoorbeeld een probleem vaak minder efficiënt oplossen waardoor de fysieke belasting stijgt. Ervaring is zeer belangrijk voor een operator. Het systeem op zich is dan weer belastend voor de oudere werknemers

- Vroeger kon je thuis blijven tussen kerstmis en nieuwjaar maar tegenwoordig moet er een minimumbezetting werken. Het is vaak zo dat de week nadien slechts op halve kracht wordt geproduceerd doordat er onvoldoende werk is. Dat is frustrerend aangezien je beseft dat je tussen kerst en nieuwjaar wel thuis had kunnen zijn.
  - 'Mijn sociaal leven is nog maar 1 op 100 terwijl het vroeger 80 op 100 was.'
  - 'Vooral werken in de weekends is zwaar. Je kan bijvoorbeeld zo goed als nooit naar een voetbalmatch van je zoon gaan kijken.'
  - 'Ik doe zo goed als geen sociale inspanningen meer aangezien ik meestal toch niet kan gaan. Hier is weinig begrip voor vanuit verenigingen.'
- De tijdsdruk is erg gestegen de laatste jaren, vooral bij het schoonmaken.

*Wat zou Masterfoods kunnen doen om jullie langer met plezier te laten werken?*

- Luisteren! Er worden wel technische meetings georganiseerd maar vergaderingen over de sociale aspecten van het werk en omtrent belasting worden niet gehouden.
- Masterfoods zou kunnen nadenken over het invoeren van een ander ploegensysteem, zoals bijvoorbeeld een 5-ploegensysteem.
- 4/5<sup>de</sup> werken wordt door de persoon in kwestie als positief ervaren. Het deel dat minder gewerkt wordt, wordt wel niet opgevangen waardoor de andere werknemers extra belast worden (vroeger werd dit wel opgevangen). Wanneer één persoon uit een shift 4/5<sup>de</sup> werkt, vermindert de vrijheid van zijn collega 's om verlof op te nemen drastisch. Ze vinden het een goed idee indien 1/5<sup>de</sup> minder werken vanaf een bepaalde leeftijd automatisch wordt toegestaan indien er een vervanger is om deze tijd op te vullen. Nu wordt niet steeds op de aanvragen van de werknemers ingegaan. Door een wijziging in de loonklassen, welke er voor zorgt dat je minder verdient, ontmoedigt men de werknemers om 4/5<sup>de</sup> te gaan werken

- 5% tijdskrediet
  - 15% deeltijds
- Het werk dat in de proces wordt uitgevoerd, is erg zwaar doordat je er verschrikkelijk veel trappen moet doen. Het werk zou verlicht kunnen worden door liften te installeren. In de zomer is het er heel erg warm ('Je kan de trapleuning dan niet meer vasthouden'). In de winter daarentegen is het er heel koud.
  - 'Ik heb het aantal trappen eens geteld, we doen er 500 à 600 per dag. En dan mag er nog niks speciaal gebeuren!'
- De machines zouden vervangen moeten worden. Momenteel wordt er gebruik gemaakt van oudere machines die veel onderhoud vragen.
- De groep vind het geen goed idee om het zware werk door de jongeren te laten uitvoeren.
- Er zijn vele rare regels, zo moet de radio bijvoorbeeld om 7 uur uitgeschakeld worden (voor bezoekers). Zulke eenvoudige dingen kunnen het werk verlichten. Afschaffen van nutteloze regels. Beter communiceren van het nut van deze regels door de directie kunnen ook een oplossing zijn.
- Mogelijk maken dat de verlofplanning gerespecteerd kan worden. Dit is een zeer belangrijke factor. In de zomervakantie mag je maximaal 3 weken aaneengesloten verlof nemen, voor de rest heb je geen vrije dagen meer in deze periode. Er bestaat ook de ongeschreven regel dat werknemers die geen schoolplichtige kinderen meer hebben geen vakantie nemen in juli en augustus. Het verlof wordt voor een groot stuk onder elkaar geregeld.
  - 'Het is niet fijn om bij je collega te gaan bedelen om van verlofdag te wisselen.'
- De coördinator zou zelf moeten kunnen beslissen hoeveel werknemers hij voor een bepaalde shift nodig heeft. Dit moet zeker mogelijk zijn tijdens de weekends.
- Het kuiswerk zou kunnen overgegeven worden aan een externe firma. Dit zou het plannen van verlof vergemakkelijken aangezien de externe geen recht heeft op verlof vanuit de organisatie. Ze vinden ook dat hun kennis meer kan renderen wanneer ze meer tijd hebben voor andere taken dan kuisen. Vroeger was er een externe firma verantwoordelijk voor het onderhoud maar dit is gewijzigd om



veiligheidsredenen. De machines moeten namelijk veilig gesteld worden alvorens deze zuiver gemaakt kunnen worden. Dit kan niet gebeuren door werknemers van externe firma 's aangezien zij niet over de nodige kennis beschikken.

- Vergaderdata zouden moeten afgestemd zijn op het ploegenwerk en niet op de kantooruren.
- De investeringen die tot nu toe zijn gebeurd zijn enkel gericht op winst maken en houden zeer weinig rekening met de gevolgen die zij hebben voor het personeel.
- De inhoud van de job is de laatste jaren erg verbreed. Hierdoor zijn ze veel zwaarder geworden.
  - 'Je bent een groot deel van je arbeidstijd niet meer met proces bezig.'
  - 'Wij zijn loopjongens.'
- Wanneer vroeger iemand in opleiding was, werd deze ergens als derde man bijgezet. Nu moet een nieuweling dadelijk meedraaien als een volwaardige werknemer. Een bezetting van 6 personen is voldoende om het werk uit te voeren, maar niet om de taken uit te voeren en tegelijkertijd opleiding te geven. Doordat collega 's weinig tijd hebben om hen op te leren worden de gemakkelijke taken aan hun toegewezen (vb kuisen). Het gevolg is dat zij er veel meer tijd voor nodig hebben om een volwaardige werknemer te worden (vroeger: 1 à 2 jaar => nu: jaren). Nieuwe werknemers moeten ook vaak inspringen in de verpakkingafdeling waar zij repetitieve taken moeten uitvoeren. Het zou beter zijn indien men nieuwelingen niet als een volwaardige werkkraft zou rekenen maar als derde man zouden inzetten.
- Het werk veranderd enorm snel. De technische nota 's met nieuwe informatie worden verspreid via mail. De werknemers besteden veel tijd aan het verwerken van deze informatie wanneer ze bij willen blijven. Ander werk blijft hierdoor liggen. De werknemers halen ook aan dat veel van de informatie niet voor hen bestemd is of geen meerwaarde aan hun werk biedt. Door het lezen van deze informatie kunnen ze hun job niet altijd beter uitvoeren. Het zou beter zijn indien de info op een gestructureerde manier gebundeld zou worden.
- Meer recuperatietijd tussen shiften zou het werk veel aangenamer maken. Ze vinden het positief dat de diensten snel roteren.

- Er wordt bij de planning van de taken te weinig rekening gehouden met het feit dat men 's nachts veel minder kan presteren dan overdag.

*Wat kan je zelf doen om het werk aangenamer te maken?*

- Er voor kiezen om 4/5<sup>de</sup> te werken en genoeg nemen met een loonsvermindering.
- We steunen elkaar wel maar de sfeer is er door de verhoogde werkdruk de laatste jaren wel op achteruit gegaan.

*Stel je bent 62. Zou je hetzelfde werk dan nog kunnen doen?*

- Ze denken dat vooral de vele trappen die men moet doen voor problemen zullen zorgen. Daarnaast zou het kuiswerk dat op een beperkte tijd moet worden uitgevoerd voor moeilijkheden kunnen zorgen.
- Het werk van een coördinator kan nog wel uitgevoerd worden op deze leeftijd. Deze job is fysiek minder belastend.
  - 'Ik denk wel dat we dan veel te veel coördinatoren gaan hebben.'
- Er zijn weinig alternatieven doordat het bedrijf te klein is. De verscheidenheid aan functies is eerder klein.
  - De enige mogelijkheid is om om te schakelen naar logistiek maar dit is niet eenvoudig.
- Overstappen naar verpakking doen de meeste werknemers liever niet doordat het werk daar erg repetitief is en je een groot stuk van je loon moet inleveren. De dienstenrotatie is daar ook veel trager wat de week veel langer doet lijken. Het zou wel goed zijn indien je bijvoorbeeld 1 jaar op de verpakkingafdeling zou kunnen werken. 'Dan kan je het eens een jaar wat kalmer aan doen.' Het probleem is dat er dan iemand van dezelfde zone bereid moet zijn om te wisselen.

*Algemene opmerkingen:*

- Procesoperators moeten hier alles doen in tegenstelling tot de operatoren in de chemische sector die enkel stalen moeten nemen.

- 'Het al dan niet goed kunnen omgaan met het werken in ploegen is persoonsgebonden.'
- Onder de werknemers is de instelling gegroeid dat men werkt tot 50 jaar en daarna stilaan afbouwt.
- 'Kwaaltjes stijgen met de leeftijd.'
- 'Ziekteverzuim is onafhankelijk van de leeftijd.'
- Extra taken die de werkdruk verhogen worden door iedereen in het bedrijf doorgeschoven totdat ze uiteindelijk bij de procesoperators terechtkomen. Zij kunnen de taken niet meer delegeren waardoor de werkdruk stijgt.
- In het evaluatiesysteem worden zowel procesobjectieven als persoonlijke objectieven opgenomen. Deze zorgen voor een extra druk op de werknemer. Op het einde van het jaar wordt je afgerekend op het al dan niet realiseren van je persoonlijke doelstellingen terwijl je je eigenlijke job misschien heel goed hebt uitgevoerd. De objectieven worden de essentie van de beoordeling en dit zou niet mogen. De ouderen interesseert het vaak niet meer of ze hun objectieven al dan niet halen.

## **Bijlage 4: Verslag focusgroep 7 februari 2006**

Op 7 februari om 14 uur werd er bij Masterfoods een tweede focusgroep georganiseerd. Deze focusgroep werd gehouden in het kader van het ESF-project omtrent leeftijdsbewust personeelsbeleid. Er wordt in verschillende sectoren nagegaan waarom mensen op steeds jongere leeftijd afhaken op de arbeidsmarkt en door welke veranderingen of verbeteringen dit kan worden voorkomen. Zeven werknemers uit de verpakkingsafdeling kregen de kans om hun mening te geven aan de hand van de vragen die hieronder nader zullen besproken worden. De werknemers hebben tussen de 8 en 27 jaar ervaring in ploegenarbeid.

### *Wat maakt dat je graag werkt binnen Masterfoods?*

- Het aantrekkelijke loon wordt gezien als één van de belangrijkste factoren.
- Het werk op zich is ook proper en gezond.
- Het merendeel van de werknemers woont in de buurt van Masterfoods. De korte afstand tot thuis zien zij als een voordeel.
- Ze hebben een grote vrijheid van handelen. Het werk dat opgelegd wordt, moet op het einde van de dienst gedaan zijn maar ze mogen voor een groot stuk zelf bepalen hoe ze hun taken volbrengen.
  - 'Ieder doet zijn eigen goesting aan zijn eigen machine.'
- De sfeer tussen de collega 's is ook goed alhoewel deze er de laatste jaren op achteruit is gegaan.
  - 'We kunnen het goed met elkaar vinden.'

### *Wat maakt dat je minder graag werkt bij Masterfoods?*

- De druk is de laatste jaren erg toegenomen. Je krijgt veel meer taken om uit te voeren en dit maakt het werk meer belastend. Zij denken dat er in de toekomst zeker problemen gaan zijn wanneer deze evolutie aanhoudt. De gemiddelde leeftijd van de werknemers stijgt en met het ouder worden kan men minder goed om met deze druk.

- Het al dan niet goed kunnen omgaan met ploegenarbeid hangt voor een groot stuk af van je thuissituatie. Wanneer je partner niet werkt is het draaglijk.
  - 'Als je vrouw werkt is het moordend.'
- Het werken in ploegen stelt perken aan je privé-leven. Op sociaal gebied is de week dat je de late post werkt het ergst. Door te werken in ploegen heb je wel veel tijd voor jezelf, ook naar de bank gaan of de ziekenkas vormt geen probleem.
  - 'Afspreken met vrienden is moeilijk doordat zij vaak in andere posten werken.'
  - 'In de week late zie ik mijn kinderen niet. Die liggen al in bed wanneer ik thuiskom.'
- Masterfoods wilt zoveel mogelijk terwijl ze liefst zo weinig mogelijk geld uitgeven. Vroeger promoveerden werknemers, die onder aan de ladder begonnen, tot bazen. Tegenwoordig zijn het personen die het werk nooit zelf hebben uitgevoerd die de regels bepalen. In theorie hebben ze waarschijnlijk wel alles goed begrijpen maar ze houden weinig rekening met de problemen die zich in de praktijk kunnen voordoen. De werknemers merken dat theorie en praktijk in realiteit moeilijk op elkaar af te stemmen zijn.
- Een 15-tal jaar geleden was de afstand tussen de leidinggevenden en de werknemers veel kleiner. Masterfoods was vroeger een hecht familiebedrijf, maar die familieband is intussen verdwenen. Tegenwoordig hangen er overal schermen in de fabriekshal waarop met een rode/groene lijn wordt aangegeven of men al dan niet goed presteert. Dit kan door de leidinggevende gevolgd worden vanuit zijn kantoor. De medewerkers halen aan dat ze enkel opmerkingen krijgen wanneer de lijn rood is, maar dat zo goed als niemand naar hun werk omkijkt wanneer ze goed produceren.
  - 'Vroeger stond de baas om 8 uur klaar in de fabriek om met de mensen te praten en rond te kijken. Nu kijkt hij alleen nog maar op zijn pc en controleert hij van op zijn bureau.'
  - 'De baas kwam vroeger op zondag samen met ons zakjes opmaken in de fabriek.'
  - 'Vijftien jaar geleden stond ik te trappelen om naar het werk te komen, vandaag sta ik te trappelen om terug naar huis te kunnen gaan'

- Vroeger werd bij tekort aan personeel veel sneller een extra werkkraacht in dienst genomen terwijl nu alles rond cijfers draait. De focus van het bedrijf is te economisch.
  - 'De economische focus gaat de ondergang zijn van de fabriek.'
  - 'Als een investering geen 10 opbrengt als het vijf kost, zal het niet doorgaan.'
- Door te werken bij Masterfoods had je 15 jaar geleden een zekere status. Dit is niet langer zo.
  - 'Onze fabriek is geworden zoals elke andere.'
- Wanneer je lange tijd in ploegdienst werkt, merk je dat je met de jaren veel meer tijd nodig hebt om te recupereren. Je gaat ook veel meer last krijgen van slaap- en maagproblemen door je onregelmatig levensritme.
  - 'Een normaal persoon staat niet om 2 uur op om te eten.'
  - 'Uw bioritme moet zich telkens aanpassen.'

*Wat zou Masterfoods kunnen doen om jullie langer met plezier te laten werken?*

- 2/3<sup>de</sup> gaan werken waardoor de post waar je het minst goed tegen kan uit je uurrooster kan gelaten worden. Ze denken wel niet dat het haalbaar is om alle medewerkers deze mogelijkheid aan te bieden. Een medewerker die momenteel 2/3<sup>de</sup> werkt haalt aan dat deze regeling er voor zorgt dat hij het veel moeilijker heeft met het verwerken van de informatie omtrent veranderingen welke zich voordoen tijdens zijn afwezigheid. Hij mist cruciale informatie om zijn werk op een goede manier te kunnen uitvoeren. Ook mensen die fulltime werken halen aan dat ze vaak lange tijd niet aan een bepaalde machine werken en dat dit soms voor problemen zorgt. Per ploeg werken er 11 werknemers waardoor het vaak 5 à 6 weken duurt eerdad je terug aan een bepaalde machine werkt.
  - 'Vroeger had ik ook veel problemen maar sinds ik geen nachten meer werk ben ik een heel ander persoon.'
  - 'In de VIP staat veel informatie die we niet nodig hebben om ons werk goed te kunnen doen.'

- Deeltijds werken wordt ook als een oplossing gezien. Aangezien de uren die hierdoor minder worden gepresteerd door de betrokken medewerker niet worden vervangen, verhoogt het de druk op zijn collega 's wel aanzienlijk.
  - 'Dat gaat ten koste van ons.'
- Vooral het wisselen van post wordt moeilijker naarmate je meer dienstjaren hebt doordat je bioritme zich niet meer zo snel aanpast. Het zou dus beter zijn om als werknemer steeds dezelfde post te werken. Een vaste nachtploeg samenstellen is ook een optie die ze nader moeten onderzoeken.
- Iedere werknemer gaat op een andere manier om met ploegenarbeid en ervaart andere positieve en negatieve aspecten aan zijn job. Ze denken dat het dan ook erg belangrijk is dat de oplossing op maat van een specifieke medewerker wordt gemaakt. Men moet in de mate van het mogelijke inspelen op wat de medewerker wilt. Ze denken dat het goed zou zijn wanneer men vanaf een bepaalde leeftijd individuele gesprekken zou organiseren met de werknemers om na te gaan welke mogelijkheden er zijn.
- Het werk zou aanzienlijk verlicht worden indien er een 2<sup>de</sup> losse man zou worden ingezet. Deze kan dan inspringen wanneer er zich ergens problemen voordoen. De werknemers denken dat er voldoende taken zijn om de tijd van deze extra werkkraft mee te vullen. Natuurlijk staat hier een prijskaartje tegenover.
- Ze halen aan dat er meer aandacht zou moeten besteed worden aan ergonomie. Wanneer je groot bent is het bijvoorbeeld erg belastend voor je rug wanneer je zakjes moet stapelen. Ze halen aan dat er vroeger sneller geïnvesteerd werd in nieuwe dingen. Vandaag de dag wordt er te weinig aandacht besteed aan maatregelen die de gezondheid van de werknemers kan bevorderen.
- De taken die we moeten uitvoeren zouden verlicht kunnen worden wanneer we werken met betrouwbare machines.
  - 'De ene machine is uit 1952 en de ander uit 1956.'
- De coördinator moet zelf kunnen beslissen hoeveel werknemers hij voor een bepaalde shift nodig heeft.
  - 'Zinloze regels, zoals een verplichte minimumbezetting van negen, zouden moeten afgeschaft worden.'

- Het organiseren van een ontspanningsweekend of personeelsdag zou de sfeer op het werk kunnen bevorderen. Dit soort uitstappen werden in het verleden wel georganiseerd en de werknemers hebben er vele goede herinneringen aan. Ze geven zelf aan dat de werknemers tegenwoordig veel minder enthousiast zijn om aan activiteiten buiten de werkuren deel te nemen. Vroeger had Masterfoods zijn eigen voetbalploeg. Ze denken dat het aan de stijgende gemiddelde leeftijd van de werknemers te wijten is dat het vandaag de dag veel moeilijker is om een ploeg te vormen.
- De helft van de shift zou op maandagavond kunnen beginnen in plaats van zondagavond. Zij zouden dan doorwerken tot vrijdagnacht. Op die manier zou je om de paar weken een extra lang weekend hebben. Het voorstel wordt niet door iedereen enthousiast onthaald.
- Het opnemen van verlofdagen zou vergemakkelijkt moeten worden. Diegene die zijn verlof het eerst aanvraagt, heeft voorrang. Dit kan voor wroeging zorgen wanneer iemand echt een vrije dag nodig heeft terwijl iemand anders eerst was. In de zomervakantie wordt er ook geen rekening gehouden of werknemers al dan niet kinderen hebben. Tijdens de zomervakantie is het meestal drukker dan door het jaar.
  - 'In het begin van het jaar wordt het verlofboek ingevuld. Sommige vullen 40 dagen in terwijl ze maar recht hebben op 35 dagen. Op het laatste moment zeggen ze dan een paar dagen af.'
  - 'Ik moet elk jaar op mijn knieën de fabriek afkruipen op zoek naar mensen die een paar dagen aan mij willen geven. Dat is echt niet fijn.'
- Masterfoods zou ook nieuwe jobs kunnen creëren die overdag kunnen uitgevoerd worden. Het laden van de trucks zou bijvoorbeeld in dagdienst kunnen gebeuren.
- De werknemers doen geregeld voorstellen maar hebben het gevoel dat hier onvoldoende aandacht aan besteed wordt. Ze vinden dat de dingen vaak te land aanslepen (vb transportpallet). Dit demotiveert hen.

*Wat kan je zelf doen om het werk aangenamer te maken?*

- Er zijn verschillende taken tijdens een dienst op de verpakkingafdeling. Het wisselt af aan welke machine men staat, hier is wel geen vast rotatieschema voor.



De Hesser is fysiek het zwaarst terwijl de BIB3 mentaal het erg veeleisend is. De jongeren vinden het geen goed idee om het zwaardere werk te verrichten om op die manier de ouderen te ontlasten.

- Radio luisteren tijdens het werk wordt niet gezien als een element dat het werk kan verlichten. Ze zien dit niet zitten aangezien iedereen van een ander genre houdt.
  - 'Het zou ons van ons werk afleiden.'

*Stel je bent 62. Zou je hetzelfde werk dan nog kunnen doen?*

- Op de manier waarop er vandaag de dag moet gewerkt worden, denken de werknemers dat het onmogelijk is om het vol te houden tot je 62. Misschien is het wel mogelijk wanneer je als oudere werknemer niet meer alle lijnen moet doen (BIB1 is volgens sommigen nog wel mogelijk). De werkdruk zou ook verlicht moeten worden en het werk zou vereenvoudigd moeten worden, momenteel is het veel te complex.
- Ze zien ook het werken in ploegen als een zeer groot obstakel om het werk te kunnen volhouden. Wanneer dit wegvalt denken ze dat het werk wel mogelijk is om op je 62 nog te werken.
  - 'Overdag is het heel anders werken.'
- De afstanden die je per dag moet afleggen worden ook gezien als een probleem op oudere leeftijd.
- Het werk van een coördinator kan nog wel uitgevoerd worden op deze leeftijd. Deze job is fysiek minder belastend.

*Algemene opmerkingen:*

- Momenteel schakelt men over van een stock van 20 dagen naar een voorraad voor 10 dagen. Men maakt tegenwoordig ook dagplanningen in plaats van weekplanningen. Dit verhoogt de druk voor de werknemers.
- De achterwaartse rotatie wordt door de werknemers eerder gezien als een voordeel dan als een nadeel.

## **Bijlage 5: Verslag focusgroep 9 februari 2006**

Op 8 februari om 14 uur werd er bij Masterfoods een laatste focusgroep georganiseerd. Deze focusgroep werd gehouden in het kader van het ESF-project omtrent leeftijdsbewust personeelsbeleid. Er wordt in verschillende sectoren nagegaan waarom mensen op steeds jongere leeftijd afhaken op de arbeidsmarkt en door welke veranderingen of verbeteringen dit kan worden voorkomen. Vijf kantoormedewerkers kregen de kans om hun mening te geven aan de hand van de vragen die hieronder nader zullen besproken worden.

Wat maakt dat je graag werkt binnen Masterfoods?

- De goede en ongedwongen sfeer tussen de collega 's onderling en ten opzichte van hun leidinggevenden zorgt ervoor dat de werknemers graag komen werken.
  - 'Het is geen stijf bedrijf. Directeurs kan je hier gerust aanspreken met hun voornaam en je bent niet verplicht om een das te dragen.'
- Het aantrekkelijke loon wordt gezien als één van de belangrijkste factoren. Het loon ligt hoger dan bij concurrenten. Ze kunnen daarnaast genieten van vele extra-legale voordelen.
  - 'Als ik 10% minder zou betaald worden, zou ik niet meer komen.'
- Je wordt gewaardeerd om het werk dat je doet alhoewel dit tegenwoordig iets minder het geval is. Ze gaan meer en meer aandacht besteden aan het rendement.
  - 'Je moet meer opbrengen dan vroeger. Er wordt veel meer van je verlangd terwijl je geen promotie meer kan maken.'
- Het is een veilig bedrijf. Dit is vooral belangrijk voor de arbeiders.
- De werkomstandigheden zijn goed. Je hebt het nodige materiaal om je job uit te voeren.
- Het bedrijf wilt zijn werknemers tevreden houden en besteedt hier aandacht aan.
- Er is een zekere mate van flexibiliteit, maar deze is afhankelijk van de functie waarin je tewerkgesteld wordt.
- De jobinhoud is interessant en de contacten die je opbouwt met andere bedrijven maken het werk boeiend.

- Doordat je vele opleidingen krijgt, ook wanneer je ouder wordt, blijf je bij. Soms geven ze zelf teveel opleidingen in de ogen van de werknemers.

Wat maakt dat je minder graag werkt bij Masterfoods?

- De betrokkenheid van de werknemers is minder hoog dan vroeger. De grens tussen werk en privé is veel scherper geworden. Ze kunnen hier niet direct een reden voor bedenken. Volgens de werknemers is het vooral te wijten aan de hogere gemiddelde leeftijd van de werknemers. Ook het feit dat de meeste opgroeiende kinderen hebben speelt een grote rol. Vroeger waren ze veel sneller geneigd om spontaan iets te organiseren na de werkuren.
  - 'Wanneer iemand op pensioen gaat, heeft die al schrik om een drink te geven want daar komt toch niemand opdagen buiten zijn directe collega 's.'
  - 'Vroeger gingen we na het werk vaak samen een pint drinken maar dat komt niet meer veel voor.'
- De werknemers zijn minder sociaal geworden. Er zijn weinig kantoorbedienden die tijdens hun koffiepauze met werknemers van de productie praten. Vele gaan hun koffie zelfs aan hun bureau opdrinken.
  - 'Er wordt veel te weinig gezwansd.'
- De afstand tussen de leidinggevenden en de werknemers is de laatste jaren vergroot. De baas stond vroeger veel dichterbij zijn personeel en moedigde hen aan. Ook de lijnmanagers vind je tegenwoordig terug in verschillende landen. Hierdoor ligt de nadruk veel meer op cijfers en wordt er minder aandacht besteed aan de mensen achter de cijfers. Ze denken wel dat de huidige leidinggevenden bekwaamer zijn en hun werk op een meer professionele manier uitvoeren.
  - 'Hoe kan je samen met je baas lachen als hij je niet verstaat (andere nationaliteit en cultuur).'
- Vroeger heerste er een pionierscultuur waarin alles mocht en kon. Tegenwoordig verloopt alles gestructureerd.
- Indien je na drie jaar nog geen promotie hebt gemaakt, zal je dit ook nooit doen. Vanaf je 40<sup>ste</sup> maak je geen promoties meer en wordt je stilletjes gedwongen om te stoppen met werken. Deze mentaliteit zorgt ervoor dat je minder graag werkt.

- Wanneer je 50 bent, kan je door je ervaring de slaagkans van vele projecten vooraf, zonder enig onderzoek, inschatten. Toch staan vele jonge leidinggevende erop dat er een kostenanalyse,... wordt gemaakt. Het is demotiverend wanneer je weet dat je tijd steekt in zinloos werk. Wanneer je weigert om de slaagkansen van een project na te gaan, wordt je verweten dat je niet open minded bent.
  - 'Vroeger zou je een tandje bijsteken wanneer je start aan een nieuw project. Nu heb je eerder de neiging om terug te schakelen.'
- Lijnmanager zouden een opleiding moeten krijgen waarin ze leren leiding geven en coachen. Vele lijnmanagers beschikken niet over de nodige vaardigheden om een team te motiveren en te ondersteunen. Dit komt de motivatie van de werknemers niet ten goede.
  - 'De lijnmanagers laten je verzuipen.'
- Vroeger groeiden werknemers door tot leidinggevend. Ze kenden de taken van hun werknemers dan ook door en door. Tegenwoordig zijn de leidinggevend enkel nog bezig met de visie en strategie van het bedrijf maar hebben ze te weinig kennis over de jobs.
  - 'Ze doen geen echte job meer.'

Wat zou Masterfoods kunnen doen om jullie langer met plezier te laten werken?

- Je job zou moeten aangepast worden aan jouw persoon. Je moet een job krijgen die je graag doet.
- Er zouden uitloopbanen moeten worden gecreëerd. Ze zouden het niet erg vinden om wat minder te verdienen zolang hun werk maar gewaardeerd wordt. Het bedrijf moet er voor zorgen dat je op pensioen gaat met een goed gevoel.
- Skill pooling zien ze enkel zitten wanneer ze dezelfde condities kunnen behouden, meerbepaald hun pensioen en extra-legale voordelen. Dat is een zekerheid die ze opgebouwd hebben en waarvan ze zeker geen afstand willen doen.
- De mentaliteit Masterfoods moet wijzigen indien men werknemers langer aan het werk wilt houden.
  - 'Ze willen precies van u af om op die manier weer nieuwe 'goedkopere' mensen in dienst te kunnen nemen.'

- 'Ze kwamen vorige week aan mij vragen hoe lang ik nog van plan ben te werken. (werknemer rond de 50 jaar).'
  - 'Een collega van 58 moet maar op pensioen gaan aangezien hij het nieuwe computerprogramma toch nooit meer geleerd krijgt.'
- De mogelijkheid bieden om parttime te werken. Tegenwoordig ligt dat nog steeds erg moeilijk aangezien vele leidinggevenden eisen dat je minimum 4 dagen aanwezig bent. Dit is natuurlijk afhankelijk van de afdeling waarin je werkt. Wanneer een werknemer minder gaat werken, komt er niemand bij om deze uren in te vullen. Je krijgt dus in principe minder tijd voor hetzelfde werk, wat de druk op de betrokken werknemer verhoogt.
  - 'Parttime gaan werken is hier helemaal niet uitbollen. De vier dagen dat je komt moet je veel harder werken aangezien je vroeger hetzelfde werk deed op 5 dagen.'
- Mogelijkheid tot duobanen. Een starter zou deeltaken van verschillende ouderen kunnen overnemen. De ouderen hebben op die manier de mogelijkheid om minder te werken terwijl de starter veel leert en thuis geraakt in verschillende domeinen. Ze halen aan dat deze maatregel praktisch moeilijk te realiseren is.
- Coach/mentor zijn als deeltaak van een oudere werknemer. Het is dan wel noodzakelijk dat de taken, die naast het coach zijn moeten worden uitgevoerd, duidelijk afgelijnd worden en niet dringend zijn. Ze denken dat het bedrijf hier nooit mee akkoord zal zijn, aangezien het zorgt voor extra headcount.
- Ouderen projecten laten begeleiden. Om projecten te begeleiden heb je heel wat ervaring nodig. De projectbegeleiders zouden de jongeren ook enkel op het juiste spoor kunnen zetten en hen de rest zelf laten uitwerken. Dit zorgt ervoor dat men geld en tijd uitspaart. Natuurlijk zijn zulke oplossingen enkel mogelijk voor de happy few.
- Het reizen zou moeten beperkt worden wanneer je ouder wordt. Het al dan niet graag reizen voor je werk is persoonsgebonden, maar ze zijn het er over eens dat het reizen zwaarder begint te wegen wanneer je ouder wordt. Daarnaast blijft je werk op kantoor liggen terwijl je in het buitenland verblijft. Dit zorgt voor extra werkdruk wanneer je terugkeert. Je krijgt ook geen extra vergoeding wanneer je in het buitenland verblijft. Er wordt ook geen rekening gehouden met de overuren

die je daar maakt. Deze kan je niet opsparen in tegenstelling tot de overuren die je op kantoor presteert.

- 'Als ik niet meer zou moeten reizen, zou ik veel langer blijven werken.'
- De mogelijkheid geven om je 13<sup>de</sup> maand om te zetten (of gedeeltelijk om te zetten) in verlofdagen. Ze zouden dit mogelijk kunnen maken vanaf een bepaalde leeftijd. Er wordt gewezen op het feit dat het niet in alle functies mogelijk is om meer verlofdagen op te nemen.
- Flexibiliseren van de werktijd. Je zou moeten kunnen werken op de uren dat jij dat zelf wenst.
- Er zouden back-ups moeten zijn die je taken van je kunnen overnemen wanneer je bijvoorbeeld afwezig bent. Hier speelt weer het probleem van head count mee.
- De werkdruk zou zeker verlaagd moeten worden indien je langer wilt blijven werken.
- Het bedrijf zou activiteiten kunnen organiseren tijdens de werkuren. Vroeger gebeurde dit wel eens. Het personeel kan uitkijken naar deze activiteiten.
- Invoeren van telewerk. Vele taken kan je gerust van thuis uit doen. Ze denken zelfs dat dit in vele gevallen sneller gaat dan op het werk.

Wat kan je zelf doen om het werk aangenamer te maken?

- De sfeer tussen de collega 's is al optimaal. Ze denken niet dat ze zelf echt de mogelijkheid hebben om het werk aangenamer te maken.
- Ze zouden misschien weer meer initiatieven kunnen nemen om activiteiten te organiseren buiten de werkuren. Ze vinden het demotiverend dat de respons vaak niet groot is wanneer er activiteiten als quizavonden, wandelingen,... georganiseerd worden. Het is een maatschappelijk verschijnsel dat mensen zich minder engageren.
  - 'De meeste willen hun zaterdag hier niet voor opofferen. Ze hebben dan belangrijkere dingen te doen.'
  - 'Als je elke avond laat werkt, heb je het weekend graag voor jezelf.'

Stel je bent 62. Zou je je werk dan nog kunnen doen?

- Ze zouden hun werk enkel nog kunnen doen indien iemand een deel van hun taken zou overnemen.
- Ze vinden het ook belangrijk dat de werkwijzen minder snel zouden veranderen. Nu krijgen ze vaak te maken met een nieuwe leidinggevenden, die alles naar zijn of haar hand willen zetten. Iedere baas heeft zijn eigen werkmethodes en wilt dat aan de hand daarvan wordt gewerkt. Ze denken dat oudere werknemers zich minder makkelijk aanpassen aan zulke wijzigingen.
- De snelle evolutie van de technieken waarmee gewerkt moet worden, werkt ook in de hand dat ouderen afhaken. Ze raken vaak gedemotiveerd doordat ze de evolutie niet meer kunnen volgen.
- De druk die op de werknemers wordt gelegd, zou zeker moeten afnemen indien ze op deze leeftijd nog willen werken. De taken die ze krijgen zouden duidelijk afgelijnd moeten zijn en het is noodzakelijk dat ze de nodige tijd krijgen om ze uit te voeren. Het is wel nodig dat men aan gezonde stress onderworpen wordt om zijn job goed te doen maar men moet hier niet in overdrijven.
- De rapportering zou vereenvoudigd moeten worden. Tegenwoordig rapporteren ze ook al wat er allemaal goed gaat. De leidinggevenden hebben dit nodig om te kunnen bewijzen wat ze allemaal realiseren. Er zou enkel moeten gerapporteerd worden wat minder goed loopt zodat men hier concrete actieplannen voor kan opstellen.

Algemene opmerkingen:

- Ouderen hebben binnen Masterfoods ervaring in verschillende vakgebieden opgebouwd aangezien er vroeger vaker geroteerd werd. Dit gebeurt tegenwoordig veel minder. Vaak roteren is niet volgens iedereen een goed idee. Enkelen halen aan dat je dan een beetje kent van veel terwijl men tegenwoordig specialisten nodig heeft.
- Vaak moet je statistieken maken en ander werk doen terwijl je niet weet waar ze het voor gaan gebruiken. Indien je weet waarom het nodig is om een bepaald werk te doen en betrokken wordt bij het eindresultaat, ben je veel meer gemotiveerd

- 'Zeik komt altijd van boven maar het loopt enkel naar beneden.'
- Er worden te veel onnodige interne e-mails verstuurd. Werknemers doen dit om zich in te dekken wanneer er later iets misloopt.
- Veel te veel mensen willen hun zegje hebben wanneer er beslissingen moeten genomen worden. Dit is positief maar vertraagt het beslissingsproces heel erg.

De leden van de focusgroep denken dat het mogelijk is hun job blijven uit te voeren zolang er de nodige flexibiliteit is en ze gewaardeerd worden.



# Auteursrechterlijke overeenkomst

*Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen en uw akkoord te verlenen.*

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

**Leeftijdsbewust personeelsbeleid : gevalstudie bij Masterfoods**

Richting: **Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen**

Jaar: **2006**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt houdt in dat ik/wij als auteur de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij kan reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

U bevestigt dat de eindverhandeling uw origineel werk is, en dat u het recht heeft om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. U verklaart tevens dat de eindverhandeling, naar uw weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

U verklaart tevens dat u voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen hebt verkregen zodat u deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal u als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze licentie

Ik ga akkoord,

**Alexandra GOUDOUSAKIS**

Datum: