



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

HRM in de context van flexibilisering, outsourcing & subcontracting

Klaudia Wojciechowska

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting supply chain management

PROMOTOR :

Prof. dr. Steven LENAERS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt

Campus Hasselt:

Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt

Campus Diepenbeek:

Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2022

2023



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

HRM in de context van flexibilisering, outsourcing & subcontracting

Klaudia Wojciehowska

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting supply chain management

PROMOTOR :

Prof. dr. Steven LENAERS

Woord vooraf

Deze masterproef is geschreven als eindopdracht van mijn academische master in de Handelswetenschappen met een specialisatie in de Supply Chain Management aan de Universiteit Hasselt. Aan het begin van het academiejaar heb ik het onderwerp 'HRM in de context van flexibilisering, outsourcing & subcontracting' gekozen. Hierbij is er met samenspraak met mijn promotor gekozen om meer in detail te kijken naar het volgende onderzoeksdomein: 'De invloed van outsourcing op het werknemerswelzijn in de logistiek'. De literatuurstudie vormt een basis van dit kwalitatief onderzoek. Dit onderzoek test aan de hand van kwalitatieve interviews of de literatuur correspondeert met de verkregen onderzoeksresultaten. Gedurende dit proces heb ik veel informatie kunnen verkrijgen over dit onderwerp. Eveneens heb ik mijn onderzoekskennis kunnen verbeteren en mijn netwerk kunnen uitbreiden.

Ik wil mijn promotor, Prof. dr. Steven Lenaers, bedanken voor de goede begeleiding en ondersteuning gedurende het proces. Ik kon bij hem terecht voor al mijn vragen en heb dankzij zijn hulpmiddelen dit onderzoek tot een goed einde kunnen brengen. Vervolgens zou ik alle respondenten willen bedanken voor de medewerking aan dit onderzoek. Zonder hun openheid, zou dit onderzoek niet tot deze resultaten zijn gekomen. Daarnaast wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun tijdens dit onderzoeksproces en mijn studententijd.

Klaudia Wojciechowska

Inhoudstafel

Samenvatting	4
Woordenlijst	8
1.Inleiding	11
1.1.Maatschappelijke relevantie	11
1.2.Relevantie	13
1.3.Methodologie	14
2.Literatuurstudie	16
2.1.Logistiek	16
2.2.Outsourcing	19
2.3.Welzijn van de werknemer	25
2.4. Conclusie literatuurstudie	39
3.Methodologische aanpak van het veldwerk	41
3.1.Theoretical sampling	41
3.2.Datacollectie en analyse	42
3.3.Interview	43
3.4.Ethische aspecten	44
3.5.Coderen	45
4.Onderzoeksresultaten	48
4.1. Steekproef analyse van de feitelijke gegevens	48
4.2. Logistiek	50
4.3. Outsourcing	55
4.4. Welzijn	60
4.5. Conclusie onderzoeksresultaten	89
5.Discussie	93
5.1. Logistiek	93
5.2. Outsourcing	94
5.3. Welzijn	95
6.Beperkingen van het onderzoek	103
7.Aanbevelingen voor de praktijk	105
7.1. Aanbevelingen voor verder onderzoek	105
7.2. Aanbevelingen voor de sector	105
8.Conclusie	108
9.Bijlage	113
9.1.Interviewleidraad	113
9.2.Terugkoppeling tussen de interviewleidraad en literatuurstudie	116
9.3.Informed consent sjabloon	119
9.4.Transcripties	120
9.5. Codeboom	217
10.Bronnenlijst	223

Samenvatting

Het onderzoek

Dit onderzoek wil bijdragen aan de literaire kennis over het welzijn op het werk van geoutsourcete werknemers in de logistiek. Op het moment van dit onderzoek, is er weinig bekend over het werknemerswelzijn van onderaannemers. Op basis van de *grounded theory* wil dit exploratief onderzoek een vergelijking maken tussen de literatuur over het werknemerswelzijn en de verkregen resultaten uit dit onderzoek om de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden:

”Hoe beïnvloedt outsourcing het welzijn van vrachtwagenchauffeurs en magazijnmedewerkers in de logistiek in Limburg?”

De restrictie tot Limburg komt voort uit het feit dat de helft van de grootste bedrijven in Limburg logistieke bedrijven zijn. Daarnaast wordt er nergens in heel Europa zoveel aan *outsourcing* gedaan als in België, meer specifiek aan 3PL-dienstverlening. Doordat transport en magazijnwerk de meest voorkomende vormen zijn van *outsourcing* in de logistiek, werd ervoor gekozen om vrachtwagenchauffeurs en magazijnmedewerkers te gaan onderzoeken.

Vervolgens is de data verzameld door 15 kwalitatieve interviews af te nemen met werknemers die werken voor een onderaannemer in Limburg in de logistiek. Dit onderzoek is gedaan in samenwerking met 8 bedrijven waarbij de respondenten op voorhand werden gecategoriseerd om een representatief onderzoek te hebben. Er hebben 6 vrachtwagenchauffeurs en 9 magazijnmedewerkers deelgenomen, waaronder 4 heftruckchauffeurs en 5 orderpickers.

De resultaten

Dit onderzoek is begonnen met de veronderstelling uit de literatuur dat het welzijn van werknemers negatief beïnvloed wordt door *outsourcing*. Zo weet de hoofdaannemer niet wie voor hem werkt en worden werknemers verwacht heel flexibel inzetbaar te zijn. Het gevolg is dat er geen rekening wordt gehouden met de behoeften van de werknemers. Dit heeft een negatief effect op de geoutsourcete werknemers aangezien ze vaak te maken hebben met stress, onzekerheid en moeilijk sociale contacten kunnen onderhouden op het werk.

Doordat welzijn een breed begrip is, is ervoor gekozen om de focus te leggen op vier criteria: beloningen, werktevredenheid, gezondheid en *work-life balance*. Op basis van de literatuur blijkt dat de beloningen en werktevredenheid een positief effect hebben op het werknemerswelzijn, terwijl de gezondheid en *work-life balance* een negatief effect hebben.

Beloningen

Ten eerste kan dit onderzoek concluderen dat beloningen een positief effect hebben op het welzijn van de werknemer. Volgens de literatuurstudie hebben financiële beloningen een korte termijn effect op het welzijn, terwijl niet-financiële beloningen een duurzamer effect hebben. Uit dit onderzoek bleek dat de orderpickers enkel genoten van financiële beloningen, waarbij dit weinig tot geen effect had op hun welzijn. Ze gaven aan dat als ze zelf konden kiezen, ze de voorkeur hadden voor aanvullende niet-financiële beloningen. Daarnaast genoten zowel de vrachtwagenchauffeurs als heftruckchauffeurs van beide beloningen waardoor hun voorkeur verschoof naar aanvullende financiële beloningen zodat ze zelf konden kiezen waar ze het extra geld aan spenderen. Er kan worden vastgesteld dat de combinatie van beide beloningen het meest optimale effect heeft op de motivatie naar het bedrijf toe en gevoel van appreciatie. Pas vanaf het moment dat de werknemers genieten van beide beloningen, verschuift de voorkeur naar financiële beloningen.

Werktevredenheid

Ten tweede werd de werktevredenheid onderzocht aan de hand van verschillende factoren zoals arbeidsomstandigheden, hoeveelheid autonomie, opleidingsmogelijkheden,... Zowel uit de literatuur als uit dit onderzoek bleek dat sociale interacties een doorslaggevende factor zijn voor werktevredenheid. Zo hebben de vrachtwagenchauffeurs een vriendschappelijke band opgebouwd met de planners en hebben ze regelmatig contact met mede-chauffeurs, werken heftruckchauffeurs in een hechte groep en worden sociale interacties aangemoedigd bij orderpickers tijdens hun werkuren. Daarnaast is een goede verstandhouding met de leidinggevende ook belangrijk voor de werktevredenheid. Vrachtwagenchauffeurs hebben zowel contact met de hoofdaannemer als de onderaannemer. De magazijniers hebben daarentegen enkel contact met de onderaannemer, maar dit heeft geen negatief effect op de tevredenheid. De magazijniers zijn juist hechter met de onderaannemer omdat die samen met hen in het magazijn werkt. Daarentegen gaven enkele werknemers aan dat ze niet gelukkig waren op hun werk. De oorzaak hiervan is dat de financiële stabiliteit hun enige drijfveer is om de job te doen. Het gevolg is dat deze respondenten geen moeite deden om sociale banden op te bouwen, ze minder loyaal waren en minder motivatie hadden om te gaan werken. Over het algemeen kan er worden vastgesteld dat de werktevredenheid een positief effect heeft op het welzijn.

Gezondheid

Ten derde werd de focus gelegd op zowel de mentale als de fysieke gezondheid van de respondenten. Elke respondent kwam in aanraking met gezondheidsklachten door het werk zoals spierpijn, hoofdpijn, vermoeidheid,... . Hierbij kan er geen verband worden vastgesteld tussen de gezondheidsklachten en het welzijn aangezien de respondenten die aangeven gelukkig te zijn op hun werk, toch met gezondheidsproblemen in contact kwamen. Er kan wel worden geconcludeerd dat werknemers die niet tevreden zijn op het werk, sneller psychisch onwel zijn omdat ze meer in aanraking komen met stress en frustraties. Eveneens kan dit onderzoek concluderen dat de gezondheidsklachten geen negatieve invloed hebben op de werktevredenheid van de respondenten.

Work-life balance

Ten vierde zijn overuren de voornaamste oorzaak van het negatief effect op de *work-life balance*. Respondenten die regelmatig overuren moeten maken kunnen geconfronteerd worden met stress, gezondheidsproblemen en spanning in het privéleven. Doordat niet alle respondenten hiermee in aanraking kwamen, kan er niet geconcludeerd worden dat *work-life balance* een negatieve invloed heeft op het welzijn. Zo moeten orderpickers nooit overuren maken, tenzij ze werken voor een klein bedrijf. Daarnaast kiezen *workaholics* er vrijwillig voor om overuren te maken en zien ze hun werk als een hobby, waardoor ze niet geconfronteerd worden met de negatieve effecten van workaholisme. Ook kan de familie de negatieve effecten van het werk beperken.

Op basis van de voorgaande criteria kan er dus geconcludeerd worden dat *outsourcing* geen negatief effect heeft op het werknemerswelzijn. De respondenten worden geconfronteerd met factoren die een negatief effect hebben op hun welzijn zoals hoge flexibiliteit en onzekerheid, maar deze factoren zijn eerder kenmerkend voor de sector en de functie zelf. Zo wordt er van een heftruckchauffeur die niet werkt voor een onderaanneming nog steeds verwacht om overuren te maken of variërende taken uit te voeren.

Beperkingen en aanbevelingen

Vervolgens had dit onderzoek te maken met verschillende beperkingen. Ten eerste was de opzet van dit onderzoek om te kijken naar het welzijn in de logistieke sector. Doordat er te weinig respons was vanuit de bedrijven moest dit onderzoek het onderzoeksdomein uitbreiden tot een logistiek departement. Er hebben dus zowel logistieke bedrijven meegedaan aan dit onderzoek, als niet-logistieke bedrijven waarbij de respondenten wel op het logistieke departement werkten. Ten tweede is het welzijn een breed begrip in de literatuur waardoor het onmogelijk was om alle aspecten van het welzijn te onderzoeken. Ten derde hebben er respondenten met verschillende

arbeidsstatuten meegedaan aan dit onderzoek, zoals vaste werknemers, studenten en werknemers in bijberoep. Dit kan een invloed hebben op de manier waarop ze zich voelen in het bedrijf.

Eveneens is het aanbevolen om verder onderzoek te doen naar het verschil in welzijnsbeleving tussen werknemers die geoutsourced worden aan een vast bedrijf of verschillende bedrijven. Hoewel *outsourcing* geen negatieve invloed heeft op het welzijn, is het belangrijk voor de sector om te blijven investeren in hun personeel. Een aanbeveling voor de sector is om infosessies over *work-life balance* te organiseren om zo de bewustheid van bedrijven te vergroten. Vervolgens zouden bedrijven hun werknemers niet enkel mogen motiveren op basis van beloningen, maar moeten ze ook investeren in het creëren van een fijne werksfeer waarbij iedereen elkaar respecteert. Het gevolg is dat de werknemers meer motivatie hebben, tevreden zijn op het werk en loyaler naar het bedrijf toe worden.

Woordenlijst

<i>Business-to-business (B2B)</i>	De relatie van interne zakelijke klanten naar externe zakelijke klanten (Klumpp & Heragu, 2018).
<i>Customer service</i>	De manier waarop de klant door het bedrijf behandeld wordt voor, tijdens en na de verkoop (Chatham: Newstex, 2015).
Fleet management	Het beheer van een commerciële wagenpark door verschillende technieken zoals het realtime volgen van wagens, kilometerregistratie en directe waarschuwingen toe te passen (Webfleet, 2022).
<i>Inbound logistics (IL)</i>	Bestaat uit processen van verwerving en ontvangst van materialen en goederen die verder verwerkt worden in de supply chain (Dehning et al., 2007 in Costa et al., 2020).
<i>Logistic service provider (LSP)</i>	Dit zijn <i>Business-to-business (B2B)</i> gerelateerde diensten waarbij niet alleen de gebruiker een kritische stakeholder is, maar ook zijn klanten, die rechtstreeks beïnvloed worden door de kwaliteit van de dienstverlening (Jharkharia & Shankar, 2007). Synoniem: onderaannemer in de logistieke sector
Magazijn	Een magazijn is een locatie waar een bedrijf grondstoffen, halffabrikaten of eindproducten gedurende een bepaalde tijd opslaat of vasthoudt (Keebler en Durtsche, 2001 in Hamdam & Rogers, 2008).
<i>Outbound logistics (OL)</i>	Het proces waarbij de goederen van de fabriek naar de klant geleverd worden. Dit kan bestaan uit vervoer, reparaties en het opnieuw op de markt brengen van een product (Holweg & Miemczyk, 2002 in Rajahonka & Bask, 2016).
<i>Outsourcing</i>	Logistieke <i>outsourcing</i> is het gebruik van externe bedrijven (3PL's) om sommige of alle logistieke activiteiten uit te voeren

	die traditioneel binnen een organisatie werden uitgevoerd of kunnen uitgevoerd worden (Wang et al., 2006, in Chen et al., 2010).
<i>Supply chain management (SCM)</i>	SCM is de planning en het beheer van alle activiteiten op het gebied van inkoop en logistiek waarbij het belangrijkste de coördinatie en samenwerking met de leveranciers, tussenpersonen, externe dienstverleners en klanten is (Ballou, 2006 in Amr et al., 2019). Doordat de SCM wordt gezien als een proces, beïnvloeden de individuele prestaties in de keten de algemene prestaties van de gehele supply chain (Lummus et al., 2001).
<i>Third party service provider (3PL)</i>	Een 3PL heeft hoofdzakelijk betrekking op het vervoer en de levering van verschillende producten waarbij ze ook verschillende soorten aanvullende diensten omvatten (iThink Logistics, 2019).
Transport	Onder transport wordt er niet alleen het vervoer van goederen beschouwd, maar ook subactiviteiten van de logistiek en het beheer van de supply chain (Topolšek et al., 2018). Het verplaatsen van goederen in een toeleveringsketen bestaat onder andere uit het plannen, beheren en uitvoeren van de verplaatsing van de vracht (Button, 2010 in Topolšek et al., 2018).
<i>Value-added logistics (VAL)</i>	VAL geeft de mate van tevredenheid weer die gebruikers verkrijgen voordat het consumentengedrag plaatsvindt. Het is niet gestandaardiseerd omwille van de verschillende verwachtingen en beoordelingen van gebruikers (Pingwen et al., 2021).
Vrachtwagentransport	Transport waarbij de vrachtwagen als transportmodi wordt gekozen, die een kritische schakel is in de supply chain (Mittal et al., 2018).

<i>Warehousing</i>	Dit zijn de kernprocessen die gebruikt worden in een magazijn zoals <i>inbound logistics</i> , <i>outbound logistics</i> en voorraadcontrole activiteiten. Deze kunnen bestaan uit picking, verpakking, ontvangst, verzenden en andere processen (Hamdan & Rogers, 2008).
Welzijn	Dit is een subjectieve staat die een individu ervaart en die wordt beïnvloed door het werk, management, werkomgeving, werkvermogen, gezondheid en de persoonlijkheid van het individu (Laine et al., 2013 in Lipponen et al., 2022).

1. Inleiding

1.1. Maatschappelijke relevantie

1.1.1. Logistieke sector

De paper beperkt zich tot de logistieke sector omdat Limburg wordt gezien als een nieuwe logistieke hotspot (Voka, 2021). In de top 10 van de grootste Limburgse bedrijven op vlak van omzet, vertegenwoordigen de logistieke bedrijven er de helft van (Limburg, 2022). Samen zorgen deze 5 bedrijven voor een omzet van 3,2 miljard euro (Limburg, 2022).

Volgens het ondernemingsnetwerk komt dit doordat er veel opportuniteiten zijn in het hinterland (Voka, 2021). Zo biedt Limburg een centrale ligging in West-Europa, is er rechtstreekse verbinding met de haven van Antwerpen, ligt het vlak bij de vrachtluchthavens van Luik en Brussel en zijn er nog veel beschikbare bedrijfsgronden (Pomlimburg, 2022).

De logistieke sector in Limburg zorgt voor meer dan 15.000 jobmogelijkheden en gaat nog toenemen naar de toekomst toe (Pomlimburg, 2022). De afgelopen drie jaar is er massaal geïnvesteerd in terreinen en gebouwen (meer dan 365 miljoen euro) en werden er meer dan 1.600 nieuwe jobs gecreëerd (Limburg, 2022). Deze investeringen waren nodig om enerzijds een duurzame samenwerkingsvorm te creëren met bedrijven die reeds in Limburg gevestigd zijn (Sterck-magazine, 2016). Anderzijds om nieuwe logistieke bedrijven aan te trekken (Sterck-magazine, 2016).

De logistieke bedrijven creëren voornamelijk toegevoegde waarde door arbeid. De sector heeft op dit moment een bruto toegevoegde waarde van 1,2 miljard euro (Pomlimburg, 2022). Er wordt gestreefd naar een minimum van 50 werknemers per hectare (Sterck-magazine, 2016). Daarom worden er meer logistieke opleidingstrajecten aangeboden op het middelbaar en hoger onderwijs om aan de vraag te kunnen voldoen. Dit was een groot succes, er kozen 60% meer studenten in het middelbaar en hoger onderwijs voor een logistieke opleiding (Sterck-magazine, 2016).

Veel bedrijven zien logistiek echter niet als hun *core business* en besteden ze daarom ook uit aan onderaannemers. De logistieke kosten maken daarentegen wel een groot deel uit van hun *supply chain* (Sterck-magazine, 2016). Hierop kunnen onderaannemers inspelen door procesoptimalisatie aan te bieden en processen verder te ontwikkelen. Het belang van procesoptimalisatie gaat evenwijdig toenemen met de stijgende klanten eisen (Sterck-magazine, 2016).

1.1.2. Outsourcing

Outsourcing is een groeiende vorm van samenwerking waarbij je deelactiviteiten gaat uitbesteden aan externe partners (Peljihana & Smogavvec, 2017). De paper gaat zich focussen op logistieke *outsourcing* omdat er nergens in Europa zoveel bedrijven gaan uitbesteden aan onderaannemers als in België (Visterin, 2019). Zo zijn er bijna 10 keer zoveel subcontractors aanwezig op een bouwproject als vroeger (HLN, 2022). Er wordt zowel aan multinationals als aan lokale bedrijven uitbesteed (Visterin, 2019). 50% van de Belgische bedrijven geven aan dat ze in de toekomst van plan zijn nog meer te gaan uitbesteden (Visterin, 2019). De 6 grootste outsourcers in België zijn: TCS, Econocom, Telenet, Deloitte, Microsoft en Delaware (Visterin, 2019).

Outsourcing wordt overwogen wanneer de kosten van de interne activiteiten van het bedrijf hoger zijn dan de kosten van die activiteiten op de markt (Peljihana & Smogavvec, 2017). Op deze manier kunnen activiteiten beter, sneller en tegen een lagere prijs uitgevoerd worden (Peljihana & Smogavvec, 2017). Echter, zorgt dit ook voor meer complexiteit binnen de *supply chain* van een bedrijf. Er is vaak onvoldoende *screening* naar de onderaannemers (De Tijd, 2021). Zo betaalde PostNL contant geld uit aan haar chauffeurs, hierdoor kon er niet gecontroleerd worden wat het werkelijk loon van de werknemers was (De Tijd, 2021).

Indien er een onderaannemer in dienst wordt genomen, moet het bedrijf een stuk van de controle afgeven (Van Breedam, 2022). Het wordt gezien als een strategische beslissing om de algemene groei van het bedrijf te bevorderen (Giunta et al., 2012). In werkelijkheid wordt de *supply chain* van onderaannemers niet zo goed gedocumenteerd waardoor het moeilijk is om de onderaannemers te controleren. Het bedrijf dat aan *outsourcing* doet weet vaak niet wie er effectief voor hun werkt en wat er ter plaatse gebeurt (HLN, 2022). Dit zorgt voor een complexe keten waar de behoeften van de werknemers vaak volledig uit het oog zijn verloren. Zo liet de onderaannemer van Borealis zijn buitenlandse werknemers in onmenselijke omstandigheden werken en huisvesten in België (De Tijd, 2022).

Er bestaan 5 vormen van *party logistics* of de mate van uitbesteding aan logistiek (DSV, 2022). De paper beperkt zich tot de *Third-party logistic providers* omdat deze op dit moment het populairste zijn op de markt. 3PL focussen zich op het gehele logistieke proces van een onderneming dat is uitbesteed aan een onderaannemer. Ze regelen de transportactiviteiten, voorraadbeheer en retourlogistiek voor het bedrijf (DSV, 2022). Ze worden beschouwd als een dienstverlener en treden op als een tussenpersoon tussen de opdrachtgever en de klant (DSV, 2022). Doordat 3PL een

variërend klantenbestand heeft, worden ze verwacht flexibel te zijn (Baruffaldi et al., 2020). Het gevolg is dat er veel aanbod is op de markt en de *providers* dus zeer concurrentieel ingesteld zijn (Baruffaldi et al., 2020).

1.1.3. Welzijn

Welzijn is een zeer ruim begrip binnen de literatuur. Deze paper legt de nadruk op werknemerswelzijn op het werk omdat *outsourcing* een werkgerelateerd concept is. Onder welzijn van werknemers wordt verstaan: de gevoelens van de werknemers over zichzelf met betrekking tot hun werk (Warr, 1999 in Jain & Aggarwal, 2021). Zo worden de jobinhoud, *work-life balance* en stress gekenmerkt als factoren die het welzijn kunnen beïnvloeden (Krekel et al., 2019 in Jain & Aggarwal, 2021).

Het welzijn heeft een effect op de productiviteit van werknemers. Het is dus van groot belang dat bedrijven hier aandacht aan spenderen (Taris & Schreues, 2009 in Jain & Aggarwal, 2021). De paper gaat de volgende kenmerken onderzoeken om het werknemerswelzijn weer te geven: beloningen, werktevredenheid, gezondheid en *work-life balance*.

1.2. Relevantie

Momenteel is er zeer beperkt onderzoek gedaan naar het werknemerswelzijn van onderaannemers. Dit onderzoek geeft dus een hele nieuwe bijdrage in dit domein. Er bestaan wel onderzoeken naar burn-out ervaringen bij geoutsourcete werknemers (Bhaskararao & Sudarshini, 2013) of het verband tussen spanning en nervositeit bij geoutsourcete werknemers waarbij de focus ligt op genderverschillen (Devi & Punitha, 2014). De voorgaande onderzoeken hebben echter een andere focus dan deze paper. Dit onderzoek kijkt naar de verschillende aspecten van het werknemerswelzijn en beperkt zich bijvoorbeeld niet enkel tot burn-out of spanning. Ook ligt de focus niet op genderverschillen, maar op verschillende functies binnen het bedrijf zoals vrachtwagenchauffeurs en magazijnmedewerkers. Beide onderzoeken zijn daarnaast gebeurd in India. Dit kan zorgen voor afwijkingen in het resultaat in vergelijking met België, vanwege de cultuurverschillen.

Vervolgens gaven veel papers aan dat er nood is aan toekomstig onderzoek voor verschillende aspecten die aansluiten bij het onderzoek van deze paper. Volgens Sengupta en Roy Sudipendra (2018) is er nood aan een toekomstig onderzoek over het behoud van werknemers in 3PL-dienstverlening op het gebied van werkdruk. Daarnaast argumenteert Chen et al. (2010) dat 69% van de studies rond 3PL te zwak theoretisch onderbouwd zijn waardoor ze niet te generaliseren zijn

naar andere contexten. Uit onderzoek van Böckerman & Marliranta (2013) blijkt dat er een gebrek is aan onderzoek van de effecten van *outsourcing* op het welzijn van de werknemers, waarbij de focus ligt op verbeteren van het welzijn. Ten slotte stelt het onderzoek van Mohd Salleh et al. (2020) voor dat er nog nood is aan toekomstig onderzoek naar het positief effect van werknemerswelzijn die deel uitmaken van de verantwoordelijkheid van de werkgever.

In deze masterproef staat dus de volgende onderzoeksvraag centraal: “Hoe beïnvloedt *outsourcing* het welzijn van vrachtwagenchauffeurs en magazijnmedewerkers in de logistiek in Limburg?”.

1.3.Methodologie

Om de onderzoeksvraag ‘Hoe beïnvloedt *outsourcing* het welzijn van vrachtwagenchauffeurs en magazijnmedewerkers in de logistiek in Limburg?’ van dit onderzoek optimaal te kunnen beantwoorden, hanteert deze paper de *grounded theory* benadering. Volgens Glaser & Strauss (1968) helpt de *grounded theory* bij het ontwikkelen van een theorie door het systematisch, gelijktijdig verzamelen en analyseren van informatie. Deze theorie is geschikt om de onderzoeksvraag van dit onderzoek te beantwoorden omdat het gaat om werknemers in verschillende functies binnen de 3PL, maar wel in dezelfde logistieke sector. Met behulp van de *grounded theory* kan er op een inductieve manier een allesomvattende theorie ontwikkeld worden. Vervolgens wordt de *grounded theory* hier in praktijk toegepast door interviews af te nemen bij respondenten. De verkregen informatie uit de interviews wordt tegelijk verzameld en geanalyseerd door de onderzoeker. Op deze manier kan de onderzoeker bijsturen waar nodig is.

1.3.1.Literatuurstudie

De literatuurstudie draait rond drie hoofdbegrippen: logistiek, *outsourcing* en het welzijn van de werknemer. Deze zoektermen werden in verschillende combinaties ingegeven op de *UHasselt Discovery Service* om zo aan de wetenschappelijke literatuur te komen. Daarnaast is er ook gebruikgemaakt van online bronnen zoals websites en nieuwspagina's. Deze konden de hedendaagse relevantie in de maatschappij benadrukken en actuele cijfers weergeven van bijvoorbeeld de logistieke sector.

De Literatuurstudie werd gestructureerd aangepakt. Er werd eerst gezocht naar de grote overkoepelende termen, waarna er steeds meer in detail werd gekeken naar de zaken die effectief onderzocht werden. Indien er merkwaardige ongekeken informatie in een artikel vermeld stond die

van toepassing zou kunnen zijn op dit onderzoek, werd die op zijn beurt weer getoetst met andere wetenschappelijke artikelen.

De relevantie van een artikel wordt bepaald met het feit of het bijdraagt bij het beantwoorden van de hoofdonderzoeksvraag. Dit kan onder andere door te kijken of het een kwaliteitsvol onderzoek is. Zo kan er gekeken worden naar het aantal citaten, het jaartal waarin het gepubliceerd is, het aantal vervolgonderzoeken, de discussie en door de beperkingen van het onderzoek kritisch door te nemen.

1.3.2. Afbakeningen voorafgaand aan de literatuurstudie

De restrictie tot Limburg komt voort uit het belang van de groeiende logistieke sector. De helft van de grootste bedrijven in Limburg zijn logistieke bedrijven (Limburg, 2022). Dit komt onder andere door de centrale ligging in Europa en de goede verbindingen (Pomlimburg, 2022). De logistieke sector is een sector waar op dit moment sterk in geïnvesteerd wordt in Limburg, waardoor het een aantrekkelijke hotspot wordt voor vele bedrijven (Voka, 2021). Aangezien het belang van de sector enkel gaat toenemen naar de toekomst toe, is het belangrijk om te weten wat de sector precies inhoudt.

Vervolgens beperkt de paper zich enkel naar de werknemers van onderaannemers van een 3PL. Logistieke *outsourcing* naar onderaannemers toe, is nergens zo populair in Europa als in België (Visterin, 2019). De bedrijven kiezen voor *outsourcing* omwille van de efficiëntie. De dienst kan beter, sneller en tegen een lagere prijs worden uitgevoerd door een onderaannemer waardoor het bedrijf zich kan focussen op zijn kernactiviteiten.

2. Literatuurstudie

Het doel van dit onderzoek is om weer te geven hoe werknemerswelzijn beïnvloed wordt door *outsourcing* in de logistieke sector in Limburg. De paper wil de positieve en negatieve effecten op het welzijn proberen te documenteren om bedrijven te adviseren hoe ze beter voor hun werknemers kunnen zorgen.

2.1. Logistiek

Logistiek is een snel groeiende industrie waarbij de totale inkomsten van de sector de komende jaren gaan blijven stijgen (Chatham, 2021). De logistiek heeft de afgelopen jaren een trend gekend in de groei van zijn waardecreërend proces (Rutner & Langley, 2000). Hierdoor wordt logistiek gekenmerkt als een essentieel onderdeel binnen een bedrijf (Rutner & Langley, 2000). Zo zijn *inbound logistics*, *outbound logistics* en *customer service* elementen van *The Value Chain Model* van Michael Porter. Deze primaire activiteiten zijn verantwoordelijk voor waardecreatie (Porter, 1985 in Rutner & Langley, 2000). Het model geeft echter niet weer welke soort waarden er gecreëerd worden door de logistiek (Porter, 1985 in Rutner & Langley, 2000).

Volgens Lummus et al. (2001) bestaat logistiek uit de verplaatsing van fysieke goederen van een locatie naar een andere. Cavinato (1982, in Amr et al., 2019) definieert logistiek als het management van alle *inbound* en *outbound* van materialen, onderdelen, leveranciers en afgewerkte goederen. Logistiek bestaat uit het integreren van aankoop, transport en opslag in een management op een functionele basis (Cavinato, 1982, in Amr et al., 2019). Logistiek kan bestaan uit verschillende kanalen zoals pre-productie, in-productie en postproductie (Cavinato, 1982, in Amr et al., 2019). Verder beschrijft Elaney (1996, in Rutner & Langley, 2000) logistiek als het beheer van voorraden in beweging en in rust. Het doel van de logistieke manager is om het laagste investersniveau in voorraden te bereiken dat consistent is met het waarborgen van de klantenservice en het in stand houden van een efficiënte productie (Elaney, 1996, in Rutner & Langley, 2000). Daarnaast bestaat er ook een eenvoudige definitie van logistiek, namelijk de zeven R's van de logistiek. De R's staan voor het verzekeren van de beschikbaarheid van het juiste product (*right product*), in de juiste hoeveelheid (*right quantity*), aan de juiste voorwaarden (*right condition*), op de juiste plaats (*right place*), op het juiste moment (*right time*), aan de juiste klant (*right customer*), tegen een juiste kost (*right cost*) (Shapiro & Heskett, 1985 in Rutner & Langley, 2000).

Deze paper beperkt zich tot de volgende definitie: Logistiek is een deel van de *supply chain process* dat de efficiënte, effectieve stroom en opslag van goederen, diensten en gerelateerde informatie plant, implementeert en controleert vanaf het punt van oorsprong tot het punt van consumptie om te kunnen voldoen aan de eisen van de klant (Council of Logistics Management, 1998 in Lambert et al., 1998).

2.1.1. Transport

Transport of het vervoer wordt beschouwd als een van de belangrijkste onderdelen van distributie en logistiek (Topolšek et al., 2018). Transport logistiek kan gedefinieerd worden als de fysieke distributie van goederen die door de hele *upstream*- en *downstream*-keten op een efficiënte en effectieve wijze georganiseerd, beheert, geoptimaliseerd en uitgevoerd wordt (Topolšek et al., 2018). Volgens Vaičiūtė et al. (2017) is transport een van de belangrijkste takken van de economie. Dit specifiek deel van de markt vereist professionals die de beginselen van de vrije markt, de theorie van de moderne economie en de handelspraktijken begrijpen. Daarnaast moeten ze ook goed kunnen samenwerken en communiceren met zowel hun binnenlandse als internationale partners (Vaičiūtė et al., 2017).

Onder transport wordt er niet alleen het vervoer van goederen beschouwd, maar ook subactiviteiten van de logistiek en het beheer van de supply chain (Topolšek et al., 2018). Het verplaatsen van goederen in een toeleveringsketen bestaat onder andere uit het plannen, beheren en uitvoeren van de verplaatsing van de vracht (Button, 2010 in Topolšek et al., 2018). De focus ligt op het operationeel proces van een bedrijf en gaat verder dan de traditionele vervoersfunctie. Transport is geïntegreerd met andere functies in de supply chain zoals opslag, boekhouding en marketing (Topolšek et al., 2018).

De transportsector wordt op dit moment gekenmerkt als een gezonde en een financiële betrouwbare sector (Yvens, 2022). Het aantal transportbedrijven zijn sinds 2017 met 22% gegroeid, wat een ongekende grote groei was in de sector (Yvens, 2022). De groei is ontstaan doordat mensen steeds meer online zijn gaan shoppen door de COVID en de Brexit (Yvens, 2022). Op dit moment kampt de sector met het probleem om aanvullend geschikt personeel te vinden. Door de sterke groei in de sector, zijn er veel nieuwe werknemers nodig (Yvens, 2022). De sector probeert deze tekorten weg te werken door te investeren in het behalen van een rijbewijs C of CE, maar ook in betere lonen en arbeidsomstandigheden voor al de werknemers (Yvens, 2022).

2.1.2.1.Vrachtwagentransport

Onafhankelijk met welke transportmodi de goederen vervoerd worden, vrachtwagentransport blijft een kritische schakel in de supply chain (Mittal et al., 2018). De meeste zendingen zijn afhankelijk van vrachtwagens om tot hun eindbestemming te geraken, daarom beperkt deze paper zich enkel tot de vrachtwagentransport.

In 2021 werden er in België 287 miljoen ton goederen vervoerd met vrachtwagentransport met een geregistreerd voertuig (Statbel, 2022). Dat is een stijging van 1,4% ten opzichte van 2020 als we kijken naar de tonnage en 4,9% als we kijken naar de hoeveelheid tonkilometers (Statbel, 2022). 19% van het vervoer is internationaal, terwijl 81% bestaat uit binnenlands vervoer (Statbel, 2022).

Het transport werd in 2021 voor 73% geoutsourced aan aannemers in België (Statbel, 2022). Dat komt overeen met 34.506 miljoen ton/km (Duckers et al., 2022). Dit was een stijging van 4,6% in vergelijking met 2020. Daarentegen is het transport voor eigen rekening voor het tweede jaar op rij gedaald met in totaal 12,5% (Statbel, 2022).

Het wegtransport zorgde in 2022 in België voor 94.115 arbeidsplaatsen voor arbeiders en 53.363 voor bedienden, 10.491 transportondernemingen, 3.909 nieuw ingeschreven vrachtwagens en 4.273 trekkers (Duckers et al., 2022). Tegenover 2021 was er een stijging van 3,8% in nieuwe transportbedrijven en 29,17% in het aantal nieuwe trekkers (Duckers et al., 2022). Daarentegen is het aantal inschrijvingen van nieuwe vrachtwagens gedaald met 7,15% (Duckers et al., 2022).

2.1.2.Supply Chain management

Deze paper legt niet de focus op Supply Chain Management (SCM), maar toch is het belangrijk om dit begrip verder uit te leggen. De SCM wordt gezien als een keten die het grote proces binnen een bedrijf overkoepelt. Volgens Lummus & Vokurka (1999, in Lummus et al., 2001) bestaat de SCM uit alle activiteiten die betrokken zijn bij de levering van een product van grondstof tot klant waaronder de inkoop van grondstoffen en onderdelen, fabricage en assemblage, opslag en voorraadbeheer, orderinvoer en orderbeheer, distributie via alle kanalen, levering aan de klant en de informatiesystemen die nodig zijn om al deze activiteiten te controleren. Er is vaak verwarring tussen de begrippen SCM en logistiek waarbij er gedacht wordt dat dit synoniemen zijn, wat niet het geval is. Doordat de SCM wordt gezien als een proces, beïnvloeden de individuele prestaties in de keten de algemene prestaties van de gehele supply chain (Lummus et al., 2001). Hierbij gaan we er vanuit dat “logistiek” en “SCM” twee verschillende concepten zijn. Logistiek wordt gezien als een onderdeel van SCM. Dit hoofdstuk focust op de verdere betekenis van de SCM.

De term Supply Chain Management (SCM) is ontstaan in de jaren 1980. Bedrijven begonnen hier voor het eerst met elkaar hun goederenstroom te beheren en coördineren (Lummus & Vokurka, 1999 in Amr et al., 2019). Dit gebeurde voornamelijk in de textielindustrie met het *Quick Response*-programma, waarna gevolgd door de voedingsindustrie met het *Efficient Consumer Response* (Lummus et al., 2001).

Volgens Larson & Rogers (1998 in LeMay et al., 2017) is SCM de coördinatie van activiteiten binnen en tussen verticaal verbonden bedrijven, met als doel om winst te maken uit de klanten. Sheffi & Klaus (1997, in Amr et al., 2019) definiëren SCM als logistiek met een vierde "P" die voor procescoördinatie of partnerschapbeheer staat. Cox et al. (1998 in Lummus et al., 2001) beschrijft SCM als een proces dat vanaf de eerste grondstof tot de uiteindelijke consumptie van het eindproduct de leveranciers en bedrijven met elkaar verbindt. Daarnaast typeren Lummus & Alber (1997) SCM als een netwerk van entiteiten waarlangs materiaal stroomt. Die entiteiten kunnen leveranciers, vervoerders, productielocaties, distributiecentra, detailhandelaars en klanten zijn. Ten slotte zien Ellram & Cooper (1993, in Lummus et al., 2001) de SCM als een integrerende filosofie om de totale stroom van een distributiekanaal van leverancier tot uiteindelijke klant te beheren.

Doordat de SCM doorheen de tijd is veranderd, bestaan er veel uiteenlopende definities. De SCM moest evolueren om te blijven voldoen aan de behoeften van de groeiende globale supply chain (CSCMP, 2016 in LeMay et al., 2017).

Volgens LeMay et al. (2017) speelt de menselijke factor een belangrijke rol in de SCM. Echter, werd het verwerven van talent vaak buiten de SCM gehouden en overgelaten aan de Human Resource Management (HRM). Het verwerven van nieuw talent met juiste kennis, vaardigheden en bekwaamheden wordt steeds essentiëler voor een goed functionerende SCM (LeMay et al., 2017).

2.2.Outsourcing

Outsourcing vindt plaats wanneer een individu of organisatie iemand anders ingehuurd heeft om een taak uit te voeren die niet door henzelf gedaan kan worden (Sharma & Seema, 2019). Volgens Cook (1999, in Sharma & Seema, 2019) betekent *outsourcing* dat een *third party service provider* (3PL) of aannemer verantwoordelijk is voor de organisatie van een HRM-activiteit die gewoonlijk intern wordt uitgevoerd. Neale (1995, in Sharma & Seema, 2019) concludeert dat *outsourcing* bestaat uit het overdragen van de planning, beheer en exploitatie van bepaalde functies aan een onafhankelijke

derde. Uit onderzoek van Böckerman & Maliranta (2013) wordt *outsourcing* gedefinieerd als de verplaatsing van bedrijfsfuncties naar een ander bedrijf binnen het thuisland. De paper beperkt zich tot de volgende definitie van Wang et al. (2006, in Chen et al., 2010): Logistieke *outsourcing* is het gebruik van externe bedrijven (3PL's) om sommige of alle logistieke activiteiten uit te voeren die traditioneel binnen een organisatie werden uitgevoerd of kunnen uitgevoerd worden. Deze definitie is het meest toepasselijk omdat alle elementen van logistieke *outsourcing* erin verwerkt zitten en ze een verwijzing maken naar de 3PL's.

2.2.1. Voordelen

Volgens Cook et al. (1999 in Sharma & Seema, 2019) biedt *outsourcing* een concurrentievoordeel op. Ze besteden hun niet-kernactiviteiten uit aan logistiek dienstverleners zodat hun eigen bedrijf zich kan focussen op zijn kern competitiviteit (Letica, 2016). Zo kan het bedrijf genieten van een vermindering van het intern personeel, lagere kosten (Cook et al., 1999 in Sharma & Seema, 2019) en krijgt ze een duidelijker beeld van de werkelijke kosten (Van Breedam, 2022). De grotere flexibiliteit zorgt ervoor dat het bedrijf snel op de markt kan reageren waarbij ze hoge kwaliteit producten tegen een lage kost kunnen leveren (Letica, 2016). Het bedrijf heeft toegang tot een bredere kennis en kan genieten van de *value-added services* (VAS) die de *logistic service provider* aanbiedt (Van Breedam, 2022). Ook kan het bedrijf genieten van frequente leveringen waardoor ze met minder voorraadkosten zitten (Van Breedam, 2022). De slaagkans van de samenwerking kan vergroot worden door vertrouwen te hebben tussen de organisatie en de *service provider* (Simmonds & Gibson, 2008 in Sharma & Seema, 2019). Ten slotte geloven bedrijven dat *outsourcing* hun globaal concurrentieel voordeel kan bieden (Sharma & Seema, 2019). Dit komt doordat *outsourcing* gezien wordt als een strategische lange termijn tool van het management (Letica, 2016).

2.2.2. Nadelen

Daarentegen heeft *outsourcing* te maken met verschillende uitdagingen in de praktijk. Zo kan er een verlies zijn van vertrouwelijke informatie of logistieke kennis aan de aannemer (Van Breedam, 2022). Daarnaast kan er een toename komen van conflicten, wat een negatief effect op de motivatie van de werknemers (Sharma & Seema, 2019). Vervolgens moet het bedrijf een stuk van haar controle afgeven aan de *logistic service provider* zoals het contact met haar klanten (Van Breedam, 2022).

Er is op dit moment weinig geweten over het welzijn van logistieke werknemers in de *outsourcing*. Het werknemerswelzijn is afhankelijk van beloningen, werktevredenheid, gezondheid en *work-life balance*. Op basis van de krantenartikels in titeltje 1.1.2. *Outsourcing* wordt er geconcludeerd dat

outsourcing een nadelig effect heeft op het welzijn van werknemers. Zo kon er niet nagegaan worden wat het werkelijk loon van de postchauffeurs is (De Tijd, 2021), liet Borealis zijn werknemers in onmenselijke omstandigheden werken (De Tijd, 2022) en het bedrijf dat outsourced vaak niet wist wie voor hen werkt (HLN, 2022).

2.2.3. Activiteiten

Volgens Chen et al. (2010) zijn de oorzaken om te kiezen voor *outsourcing* universeel. Het zijn de economische, strategische en omgevingsfactoren die een belangrijke drijfveer zijn voor een bedrijf om te gaan uitbesteden (Lau & Zhang, 2006 in Chen et al., 2010).

Figuur 1 geeft weer welke logistieke activiteiten het meest worden geoutsourced. Op nummer één staat dat binnenlands transport voor 80% wordt geoutsourced, gevolgd door 66% voor het magazijnwerk en 60% voor het internationaal transport. Er kan geconcludeerd worden dat transport de belangrijkste vorm van *outsourcing* vormt doordat het twee keer in de top 3 staat. Dit onderzoek gaat zijn focus binnen de *outsourcing* leggen op het transport en het magazijn.

Outsourced Logistics Service	Percentage offering service
Domestic Transportation	80%
Warehousing	66%
International Transportation	60%
Freight Forwarding	48%
Customs Brokerage	45%
Reverse Logistics (Defective, Repair, Return)	34%
Cross-Docking	33%
Freight Bill Auditing and Payments	31%
Transportation Planning & Management	28%
Inventory Management	25%
Product Labelling, Packaging, Assembly, Kitting	22%
Order Management and Fulfillment	19%
Service Parts Logistics	12%
Fleet Management	12%
Information Technology (IT) Services	11%
Supply Chain Consultancy Services	11%
Customer Service	7%
LLP (Lead Logistics Provider)/4PL Services	6%

shipper percentages for all regions

Figuur 1: [% of shippers outsourcing specific logistics activities] Verkregen van Capgemini Consulting (2016) in "Supply Chain Strategy Logistics Outsourcing" van Van Breedam, A. (2022) [Presentatieslides; PowerPoint].

2.2.4. Onderaannemer

Een onderaannemer of subcontractor is een aannemer die een contract heeft met de hoofdaannemer om een project uit te voeren (Carpenter, 2019). Volgens Popa & Popa (2020) is een onderaannemer een derde partij die een deel van een project vervult. Het doel van een onderaannemer is om lokale aannemers te helpen hun productiviteit te verbeteren en daardoor de algemene productiviteit van de sector te verbeteren (Pheng & Zheng, 2018). De groei van een bedrijf

kan gestimuleerd worden door te gaan uitbesteden in combinatie met innovatie (Giunta et al., 2012). Het wordt niet gezien als een strategie die enkel door minder productieve bedrijven gekozen wordt, maar het moet gezien worden als een algemene groeistrategie (Giunta et al., 2012).

2.2.4.1. Logistic service providers

Logistic service providers (LSP's) zijn onderaannemer in de logistieke sector. Volgens Jharkharia & Shankar (2007) gaat het hierbij vooral om *business-to-business (B2B)* gerelateerde diensten waarbij niet alleen de gebruiker een kritische stakeholder is, maar ook zijn klanten, die rechtstreeks beïnvloed worden door de kwaliteit van de dienstverlening. Hierbij moet de gebruiker precies duidelijk maken wat hij van de dienstverlener verwacht.

Logistieke *outsourcing* aan LSP's wordt al jaren toegepast, maar blijft vaak nog steeds beperkt tot het outsourcen van één functie zoals het transport of de opslag (Jharkharia & Shankar, 2007). In de afgelopen jaren hebben LSP's hun diensten uitgebreid waardoor ze meer kunnen aanbieden aan hun klanten zoals voorraadbeheer, *fleet management* en supply chain beheer (Jharkharia & Shankar, 2007). Het gevolg is dat de meeste gebruikers nu een langetermijncontract hebben voor meerdere functies of het procesbeheer.

- Criteria

- 1PL

Bij een 1PL is er sprake van een losse relatie met de onderaannemer waarbij er geen contract is vastgesteld (Van Breedam, 2022). Volgens iThink Logistics (2019) en Dsv (2022) verwijst een 1PL naar voornamelijk kleine productiebedrijven die goederen en koopwaren lokaal kunnen vervoeren van een punt naar een ander punt, waarbij de bedrijven zelfvoorzienend zijn voor hun transport. Het gaat om slechts een eenmalige verplaatsing van een goed. Het wordt gezien als de eenvoudigste vorm van een LSP waarbij de focus ligt op de laagste kost voor de klant en de maximale lading voor de transporteur (Van Breedam, 2022). Het bestaat uit twee partijen, zonder tussenpersoon, die allebei hun voordeel willen halen uit de transactie (iThink Logistics, 2019).

- 2PL

Een 2PL wordt beschouwd als het vervoer van goederen vanuit een bepaald transportgebied van de toeleveringsketen. Er zijn enkele tegenstrijdige definities van 2PL. Volgens iThink Logistics (2019) is het hoofddoel dat zij zich bezighouden met de activa van vervoerders, waarbij ze zich voornamelijk focussen op internationaal vervoer van zware grote handelsgoederen. Daarentegen definieert DSV (2022) dat een 2PL voornamelijk standaard diensten aanbiedt binnen het eigen land.

Er kan dus geconcludeerd worden dat een 2PL vooral basis services aanbiedt (Van Breedam, 2022). Zo rijdt een chauffeur met de lading en slaat hij het op in een magazijn. Het zijn vaak eenjarige contracten met de aannemer waarbij er betaald wordt per pallet (Van Breedam, 2022). Een 2PL kan zich overal in de supply chain bevinden omdat het gaat om een operationele activiteit. Het verschil met een 1PL is dat het hier niet enkel om transport van goederen gaat.

➤ *3PL*

Volgens iThink Logistics (2019) heeft een 3PL hoofdzakelijk betrekking op het vervoer en de levering van verschillende producten waarbij ze ook verschillende soorten aanvullende diensten omvatten. Deze diensten kunnen bestaan uit opslag, terminalactiviteiten, douane-expeditie, analysediensten en opsporen van de leveringsstatus.

Volgens Deepen (2008 in Marchet et al., 2017) wordt een 3PL gebruikt om diensten uit te voeren die meerwaarde toevoegen aan de activiteiten van een bedrijf, die een bedrijf alleen niet zou hebben bereikt. Deze meerwaarde kan bestaan uit het aanbieden van een overeengekomen dienst tegen een minimale kost waarbij tegelijkertijd rekening wordt gehouden met de efficiëntie en complexiteit van de sector (Min et al., 2013 in Marchet et al., 2017). Ook kunnen deze meerwaarden bestaan uit vaardigheden en expertise zoals diensten op maat te laten maken (Selviardis & Norman, 2015 in Marchet et al., 2017). Zo kan een 3PL je hele distributienetwerk herontwerpen, je toeleveringsketen optimaliseren (Wallenburg, 2009 in Marchet et al., 2017) of bestaande processen door innovatie verbeteren (Prockl et al., 2012 in Marchet et al., 2017). Managers beseffen dat ze niet zelf alle competenties hoeven te ontwikkelen binnen het bedrijf, maar de competenties van derden kunnen gebruiken voor eigen voordelen (Halldorsson & Skjott-Larsen, 2004 in Chen et al., 2010).

Doordat er veel concurrentie onder de 3PL-aanbieders heerst, proberen ze zich op verschillende manieren te organiseren en onderscheiden. Op deze manier kunnen ze aan de eisen van de klanten voldoen. Zo kunnen er ladingen gecombineerd worden om een duurzame concurrerende kostenpost te creëren (Rabinovich, 1999 in Marchet et al., 2017). Daarnaast kan de kortere doorlooptijd van de supply chain zorgen voor een betere dienstverlening voor de klant (Selviardis & Spring, 2007 in Marchet et al., 2017). Door flexibiliteit te geven aan dienstverleners, kunnen ze ook beter omgaan met vraagschommelingen (Wilding & Juriado, 2004 in Marchet et al., 2017). Ten slotte beschikt 3PL over schaalvoordelen door de verhoging van bestelde volumes (Bolumole, 2003 in Marchet et al., 2017).

➤ *4PL*

Een 4PL bezit zelf geen activa. Een synoniem voor een 4PL is een *Lead Logistics provider* (iThink Logistics, 2019). Zijn activiteiten bestaan uit het strategisch managen van de hele supply chain van zijn klant van begin tot einde (Van Breedam, 2022). Vaak wordt een 4PL beschouwd als een adviesbureau voor de supply chain omdat ze optreden als hoofdadministrateur (iThink Logistics, 2019). Zo bieden ze consulting, planning, management of *warehousing* aan (Dsv, 2022).

Doordat de aannemer een grote investering moet doen om de hele supply chain te laten beheren, is er hier sprake van meerjarige contracten (Van Breedam, 2022). De focus ligt hier op de *product control systems* en het beheren van informatie flows zoals het *on time delivery* en de *temperature control*. Ook komt 4PL vaak in contact met 3PL, ze helpen meestal met het geven van feedback en het beheer van de 3PL (iThink Logistics, 2019). Daarnaast besteedt 4PL zelf activiteiten uit aan een 3PL zoals de fysieke transport en *warehousing* (DSV, 2022). Op dit moment is 3PL de populairste vorm in de logistieke sector, maar met de toegenomen efficiëntie van de 4PL, zou dit in de toekomst kunnen veranderen (iThink Logistics, 2019).

➤ 5PL

5PL is een zeer recent begrip in de logistiek die nog niet zoveel in praktijk toegepast wordt. iThink Logistics (2019) definieert een 5PL als een logistieke aggregator. Dit betekent dat ze de eisen van de 3PL en anderen samen gaan voegen tot een bulkvolume om betere tarieven te krijgen. Volgens DSV (2022) biedt een 5PL dezelfde diensten aan als een 4PL, maar ze gaan nog een stap verder in het beheer van de supply chain. Ze beheren namelijk een heel netwerk aan supply chains in de plaats van één supply chain.

- Beperking tot 3PL

Deze paper gaat zich beperken tot enkel de 3PL omdat dit de meest voorkomende vorm is van onderaannemers op dit moment. De 3PL sector heeft een explosieve groei gekend sinds 1990 en er wordt verwacht dat deze trend zich nog gaat voortzetten de komende jaren (Lieb, 2008 in Chen et al., 2010). Een 3PL bedient niet enkel zijn klanten, maar beheert ook het hele managementnetwerk. Hij wordt dus gezien als een tactische speler in de markt (Van Breedam, 2022).

2.2.5. Werknemer

Figuur 1 uit hoofdstuk 2.2.3. *Activiteiten* gaf aan dat transport en opslag in magazijnen de meest voorkomende soorten van *outsourcing* zijn. Doordat ze de meest voorkomende vormen zijn, zijn hier ook de meeste mensen in tewerkgesteld. Dit onderzoek bekijkt deze werkplekken meer in detail en legt dus de focus op de magazijniers en chauffeurs van een 3PL.

2.2.5.1. Magazijnmedewerker

In de afgelopen jaren is er een grote opmars van industriële magazijnruimtes ontstaan, dit is mede te danken dankzij de groei van de 3PL markten (Min, 2007). Daarentegen kent deze groei ook negatieve kanten zoals het steeds moeilijker vinden van personeel. Het is moeilijk om een gekwalificeerd magazijnier te vinden en te behouden in een opslagbedrijf (Speh & Maltz, 2002 in Min, 2007). Het gevolg is dat sommige magazijnen kampen met een groot personeelsverloop (Min, 2007). Zo verlaat 75% van de magazijnmedewerkers hun baan binnen het eerste jaar (Daugherty, 2003 in Min 2007). Onder magazijnmedewerkers worden heftruckchauffeurs en orderpickers verstaan.

2.2.5.2. Chauffeur

De sector probeert deze tekorten weg te werken door te investeren in het behalen van een rijbewijs C of CE, maar ook in betere lonen en arbeidsomstandigheden voor al de werknemers (Yvens, 2022). *E-commerce* is de afgelopen jaren exponentieel gegroeid (Mittal et al., 2018). Dit heeft zijn weerslag gehad op het transport. Er is een groei in de vraag naar leveringen per vrachtwagen, wat gecombineerd gaat met een stijgende vraag naar vrachtwagenchauffeurs (Mittal et al., 2018). De sector heeft echter problemen om aan deze vraag te kunnen voldoen (Mittal et al., 2018).

2.3. Welzijn van de werknemer

Het begrip welzijn is een zeer ruim begrip in de literatuur met verschillende betekenissen. Er bestaat onder andere het mentaal welzijn, sociaal welzijn, spiritueel welzijn en fysiek welzijn (Linton et al., 2016 in Gorgenyi-Hegyessy et al., 2021). Volgens Hone et al. (2014, in Jarden et al., 2021) bestaat welzijn uit positieve relaties en emoties, doel in het leven, persoonlijke groei, autonomie, betrokkenheid, prestatie, zelfacceptatie en zingeving. Doordat er een verschil is tussen de levensomstandigheden en de werkomstandigheden van werknemers, moet er een onderscheid gemaakt worden op welk soort welzijn de focus ligt (Zhen et al., 2015 in Karapinar et al., 2020). Dit onderzoek focust zich op het welzijn van de werknemers op de werkvloer omdat *outsourcing* een werkgerelateerd begrip is.

Volgens Laine et al. (2013 in Lipponen et al., 2022) wordt werknemerswelzijn subjectief ervaren en wordt het beïnvloed door het werk, management, werkomgeving, werkvermogen, gezondheid en de persoonlijkheid van het individu. Daarnaast stelt Eriksson vast (2017 in Lipponen et al., 2022) dat de zinvolheid van het werk de belangrijkste factor is van het welzijn op de werkvloer om arbeidstevredenheid te verhogen. Het zorgt voor plezier, inzet, *work-life balance* en bescherming tegen stress.

Doordat het welzijn op het werk een breed concept is, is het moeilijk om dit in praktijk te definiëren (Kowalski & Loretto, 2017 in Lipponen et al., 2022). Welzijn is individueel afhankelijk en kan door de tijd veranderen. Daarnaast is er weinig wetenschappelijke literatuur die weergeeft welke factoren het werknemerswelzijn van onderaannemers beïnvloedt. Als er iets breder in de literatuur gekeken wordt, kan er wel vastgesteld worden welke factoren het welzijn van de werknemers beïnvloeden. Deze factoren worden in het veldonderzoek afgetoetst om na te gaan of ze overeenkomen met het werknemerswelzijn voor *outsourcing*. De welzijnsfactoren die onderzocht worden in deze paper zijn de volgende: beloningen, werktevredenheid, gezondheid en *work-life balance*.

2.3.1. De evolutie

Vroeger werd op de werkvloer de nadruk gelegd op de productiviteit van een werknemer, waarbij de werknemer zelf verantwoordelijk was voor zijn eigen welzijn (Cvenkel, 2020). De werkgevers weten relatief weinig over hun werknemers persoonlijke zaken waardoor ze geen rekening houden met hun mogelijke gevoelens en interpretaties binnen de organisatie (Cvenkel, 2020). Doorheen de jaren is er ondervonden dat het voordeliger is om gezonde werknemers te hebben in een organisatie (MacDonald, 2005 in Cvenkel, 2020). Ze kunnen effectiever, productiever en creatiever werken indien hun welzijn wordt aangemoedigd (Baptiste, 2009 in Cvenkel, 2020).

Volgens Baptiste (2009 in Cvenkel, 2020) is welzijn een van de belangrijkste kwesties van de eenentwintigste-eeuwse wereld. Het is een uitdaging voor de werknemers in verband met hun mentale en fysieke gezondheid, maar ook voor de werkgevers en regeringen die instaan voor de sociale en financiële gevolgen. In het artikel van Pfeffer (2018 in Karapinar et al., 2020) wordt aangehaald dat werk op de vijfde plaats staat van de belangrijkste doodsoorzaken door ongunstige werkomstandigheden. Dit bewijst dat het probleem zeer actueel is en dat het welzijn van werknemers niet enkel essentieel is voor bedrijven, maar ook voor het privéleven.

Welzijn moet vandaag gezien worden in een sociale context aangezien de werknemers beïnvloed worden door sociale relaties, hun levensstijl en de veranderingen in de werkgelegenheid (Tehrani et al., 2007 in Cvenkel, 2020). Het welzijnsgevoel wordt dus niet als stabiel beschouwd (Lipponen et al., 2022). Zo kunnen factoren, ervaringen, levenssituaties, persoonlijke reacties en het algemeen welzijn veranderen. Doordat werknemers een groot deel van hun leven op het werk doorbrengen, wordt er verwacht dat werkgevers hier rekening mee houden (Cvenkel, 2020). Organisaties moeten dus meer aandacht schenken aan het begrijpen en beheren van factoren die een positieve invloed hebben op het welzijn op het werk (Skurak et al., 2018). Daarnaast kan een carrièrepad een weerspiegeling zijn

van iemands zelfbeeld in verband met zijn capaciteiten, waarden en persoonlijkheid (Cvenkel, 2020). Hiermee wordt bedoeld dat de aspecten waarmee een persoon zichzelf kenmerkt ook terug te vinden zijn in de beroeps karakteristieken. Bijvoorbeeld iemand met een competitief karakter heeft nood aan een job waar competitie een rol speelt.

2.3.2. Factoren die het welzijn beïnvloeden

2.3.2.1. Beloningen

Het welzijn van werknemers kan verhoogd worden door beloningen en stimulansen aan te bieden zoals geld en extralegale voordelen in natura (Danna & Griffin, 1999 in Cvenkel, 2020). Dit komt doordat werknemers gaan inzien dat extra inspanningen een beloning opleveren wat kan leiden tot meer jobsatisfactie (Jain et al., 2009 in Cvenkel, 2020). Het kan werken als een motiverende factor om je werknemers loyaal te maken, de prestaties te verbeteren en het personeelsverloop te verlagen (Artz, 2010 in Gorgenyi-Hegyes et al., 2021).

- Financieel

Volgens het onderzoek van Mohd Salleh et al. (2020) blijkt dat financiële beloningen geen sterk verband hebben met werknemerswelzijn. Ze kunnen wel leiden tot een positieve effect van zinvolheid wanneer de werknemers hun droomjob uitvoeren (Mohd Salleh et al., 2020). Daarnaast kan het dienen om het gedrag en prestaties van werknemers te beïnvloeden, op voorwaarde dat de waarde van de beloning verbonden is met de behoeften van de werknemers (Mohd Salleh et al., 2020).

Indien financiële beloningen gebruikt worden om werknemers te motiveren, kan dit op lange termijn een negatief effect hebben op het welzijn (Mohd Salleh et al., 2020). Werknemers gaan elkaar als concurrenten beschouwen omwille van het verschillend loon waardoor ze elkaar gaan wantrouwen (Ferraro et al., 2005 in Cvenkel, 2020). Hierdoor verdwijnt de samenwerking en steun op de werkvloer. Enkel financiële beloningen zullen dus op termijn slechts een beperkte meerwaarde hebben (Mohd Salleh et al., 2020). Indien de financiële en niet-financiële beloningen gekoppeld worden, is er kans op een positiever effect op het welzijn (Mohd Salleh et al., 2020).

- Niet-financieel

Niet-financiële beloningen hebben een grotere impact op het welzijn van de werknemers dan financiële beloningen. Werknemers krijgen het gevoel van erkenning en waardering waardoor hun zinvolheid in het werk stijgt (Mohd Salleh et al., 2020). Daarnaast zijn niet-financiële beloningen flexibel. Ze zijn afhankelijk van de behoeften en arbeidsomstandigheden van de werknemer (Mohd

Salleh et al., 2020). Het wordt ook gezien als een duurzame vorm van welzijn omdat het meerwaarde heeft op lange termijn (Mohd Salleh et al., 2020).

2.3.2.2. Werktevredenheid

Werktevredenheid, job satisfactie of geluk op het werk zijn een vorm van subjectief welzijn. Hierbij wordt er gekeken naar de levenskwaliteit van een persoon, die afhankelijk is van hun normen en emotionele ervaringen (Diener, 2000 in Karapinar et al., 2020). Subjectief welzijn heeft een positieve impact op de werkprestaties van de werknemer (Wong et al., 2021). Volgens Chawsithiwong (2007 in Chaiprasit & Santidhirakul, 2011) betekent werktevredenheid wanneer iemand plezier heeft in wat hij doet op het werk. Maenapothi (2007 in Chaiprasit & Santidhirakul, 2011) definieert werktevredenheid als geluk op de werkplek waar het personeel graag werkt en niet het gevoel heeft dat het werk is.

Volgens Hoppock (1935 in Randhawa & Chadhry, 2019) is werktevredenheid een combinatie van psychologische, fysiologische en omgevingsomstandigheden waarbij een persoon zich tevreden voelt met zijn job. Ze zijn efficiënt en bereiken doelen zowel op persoonlijk niveau als op organisatieniveau. Enerzijds bestaat het persoonlijk niveau uit autonomie, vrijheid, erkenning, sfeer (Lawler, 1983 in Min 2007), promotie, ontwikkelingsmogelijkheden, inhoud en betekenis van de taak (Herzberg, 1966 in Gorgenyi-Hegyey et al., 2021). Anderzijds bestaat het organisatieniveau uit beloningen, secundaire arbeidsvoorwaarden, bonussen, werkzekerheid, arbeidsomstandigheden (Lawler, 1983 in Min 2007), managementstijl, persoonlijke relaties met de manager, positie, salaris en bedrijfsbeleid (Herzberg, 1966 in Gorgenyi-Hegyey et al., 2021). Geluk kan dus, net als motivatie, voor iedereen anders zijn (Haberman, 2017). De werknemerstevredenheid hangt af van zijn eigen perceptie van zijn job (Lee-Kelley et al., 2007 in Randhawa & Chadhry, 2019).

Volgens Ongkana (2006 in Chaiprasit & Santidhirakul, 2011) beïnvloeden leeftijd, burgerlijke staat en werkervaring de tevredenheid niet op het werk. Daartegenover hebben sociale relaties binnen de organisatie de grootste positieve invloed op de tevredenheid van werknemers (Chaiprasit & Santidhirakul, 2011). Dit kan komen door een positieve werksfeer, creatief denken en vrijheid van nieuwe ideeën. Op een van de laagste niveaus staan de financiële beloningen (Poopanit, 2008 in Chaiprasit & Santidhirakul, 2011). Geld wordt niet noodzakelijk geacht voor de creatie van geluk.

Een kwaliteitsorganisatie bestaat uit kwaliteitsvol personeel waarbij het personeel beschikt over kennis, bekwaamheid, creativiteit, deugdzaamheid en geluk (Chaiprasit & Santidhirakul, 2011). Daarnaast vult Haberman (2017) aan dat gelukkige werknemers beter problemen oplossen, meer energie hebben, optimistisch zijn, minder vaak ziek worden, sneller leren en minder fouten maken.

Werknemerstevredenheid is dus een belangrijke indicator van de gevoelens van een werknemer over zijn werk. Doordat tevredenheid uit veel verschillende componenten bestaat en voor iedereen anders kan zijn, is dit moeilijk te meten in praktijk. De tevredenheid kan worden gemeten in empirische studies door evaluatie over het gevoel over het werk zelf of over gerelateerde aspecten van het werk, echter kunnen de resultaten heel afwijkend zijn (Spector, 1997 in Gorgenyi-Hegyes et al., 2021).

- Chief Happiness Officer

Uit het onderzoek van Haberman (2017) is 90% van de respondenten een voorstander van een Chief Happiness Officer op het werk die instaat voor het werk welzijn van werknemers. Het doel van een Chief Happiness Officer is om zijn personeel blij en succesvol te maken, waarbij er in het personeel geïnvesteerd wordt. Daarnaast leert hij het personeel hoe de organisatie samen moet werken, rekening houdend met het geluk van de werknemers (Wilson, 2015). Het succes van een werknemer op het werk kan het resultaat zijn van geluk. Het gevolg is dat een gelukkige werknemer ook een productieve werknemer is (Haberman, 2017).

2.3.2.3. Gezondheid

Gezondheid is een breed begrip dat kan onderverdeeld worden in lichamelijk, geestelijk en sociaal welzijn. Het gaat niet enkel over ziekte (WHO, 1946 in Jarden et al., 2021). Volgens WHO (2018 in Gorgenyi-Hegyes et al., 2021) zijn sociale en emotionele gezondheid verbonden met geluk en welzijn, dat ontstaat door erkenning, sociale relaties en activiteiten.

Geestelijke gezondheid wordt gedefinieerd als een staat van welzijn waarin een persoon zijn doelen realiseert, kan omgaan met alledaagse spanningen, productief en vruchtbaar kan werken en een bijdrage levert aan de gemeenschap (WHO, 2013 in Jarden et al., 2021). Werk draagt bij tot een positieve geestelijke gezondheid, die op zijn beurt een positieve invloed heeft op de organisatie (Jarden et al., 2021). Dit kan te maken hebben met de motivatie, betrokkenheid, tevredenheid, *empowerment* en prestaties van de werknemer (Gordon et al., 2015 in Jarden et al., 2021). Indien de geestelijke gezondheid van de werknemer niet gerespecteerd wordt kan dit leiden tot gezondheidsproblemen zoals stress en burn-out (Jarden et al., 2021). Werknemers die weinig levenstevredenheid en levensdoelen hebben worden gezien als psychisch onwel (Karapinar et al., 2020). Daarentegen zorgen goede werkrelaties voor een positieve invloed op de tevredenheid van werknemers en voor een lager personeelsverloop (Jarden et al., 2021).

- Stress

Organisaties komen steeds meer in aanmerking met werkgerelateerde stress (Cvenkel, 2020). Volgens Ursin & Eriksen (2004 in Schoellbauer et al., 2022) is stress een ongemakkelijke positie waarin een persoon gebracht is, waardoor hij actie wil ondernemen om de oorzaak van de stress weg te nemen. De oorzaken zijn de stijgende druk, eisen en intensiteit van het werk (Cvenkel, 2020). Stress wordt vaak geassocieerd als iets negatiefs dat schadelijk kan zijn voor de gezondheid en welzijn (Cvenkel, 2020). De gevolgen van stress zijn depressie, angst en geestelijke gezondheidsproblemen (MacDonald, 2005 in Cvenkel, 2020).

De fysieke productiviteit van de werknemer kan beïnvloed worden door stress. Wanneer een gestreste werknemer een bepaald gewicht moet tillen, buigen of draaien, moet deze meer kracht zetten dan een ontspannen werknemer (Marras et al., 2000 in Hoppe et al., 2014). De productiviteit van een werknemer daalt dus naargelang zijn stressniveau stijgt.

De gezondheid van de werknemer heeft ook een gevolg op de organisatie en de overheid doordat ze kunnen leiden tot hoge kosten (MacDonald, 2005 in Cvenkel, 2020). Deze kunnen bestaan uit ziekteverzuim, medische behandelingen en verzekeringen (Leigh, 2011 in Hoppe et al., 2014).

2.3.2.4. Work-life balance

Werknemers worstelen steeds meer om een evenwicht te vinden tussen hun werk en privéleven (Wong et al., 2021). Overwerken is op veel plaatsen een gangbare norm geworden omdat werknemers geloven dat met overwerk ze aan de marktvraag kunnen voldoen en ze hiermee hun eigen vooruitzichten verbeteren (Wong et al., 2021). De oorzaken van overwerk komen door technologische vooruitgang, demografische veranderingen, invloed van sociale normen en veranderingen in individuele wensen (Wong et al., 2021). Dit kan leiden tot spanning in het privéleven tussen familie en vrienden, hoge werkdruk, uitputting (Wong et al., 2021), verminderde tevredenheid, meer ongevallen en fouten (Cvenkel, 2020). Op lange termijn kan dit zelfs leiden tot een slechte gezondheid en lage productiviteit (Wong et al., 2021). Het is dus essentieel dat werkgevers dit conflict erkennen en inzetten op een gezinsvriendelijk beleid of welzijnsinterventies om een beter evenwicht te helpen creëren voor hun werknemers (Houston, 2005 in Cvenkel, 2020). Daarentegen kunnen er ook positieve gevolgen zijn zoals de verbeterde prestaties, productiviteit en de verbeterde relaties met de collega's (Wong et al., 2021).

Work-life balance kijkt naar de kwaliteit van het beroepsleven en hoe geluk op het werk verhoogd kan worden (Chaiprasit & Santidhirakul, 2011). Wong et al. (2021) definieert *work-life balance* als de gelijke verdeling in tijd, betrokkenheid en tevredenheid in werk- en gezinsrollen. De werkomgeving heeft invloed op zowel de fysieke als de mentale gezondheid van de werknemer (Chaiprasit & Santidhirakul, 2011). Volgens CIPD (2019 in Cvenkel, 2020) is een gezonde werkplek een werkplek met een beleid voor alle menselijke aspecten van het werk zoals diversiteit en inclusie, communicatie en overleg, betrokkenheid en evenwicht tussen werk en privé. Zo kunnen comfort en bonussen de tevredenheid van werknemers verhogen waardoor ze een betere werkhouding gaan creëren en de problemen op het werk afnemen (Chaiprasit & Santidhirakul, 2011). Een betere verdeling van de *work-life balance* verbetert het welzijn en de levenskwaliteit van de werknemers (Wong et al., 2021). Een slechte werkplek zet daarentegen werknemers onder druk om langer te werken, hun werk mee naar huis te nemen of hun werk de prioriteit te geven boven de familie (Skurak et al., 2018).

Er is echter onvoldoende kennis op dit moment om te bepalen welke factoren de *work-life balance* het meeste beïnvloeden (Wong et al., 2021). Dit bevestigde ook het onderzoek van Van der Hulst (2003 in Skurak et al., 2018), Taris et al. (2008 in Skurak et al., 2018) en Beckers et al. (2004 in Skurak et al., 2018) waarin ze concludeerden dat er ofwel een negatief verband is ofwel geen verband tussen het werk en welzijn. Uit een studie van Ettner & Grzywacz (2001 in Skurak et al., 2018) bleek dat 45 uur per week werken of meer de gezondheid van de werknemer negatief beïnvloedt. Daarnaast is er

ook een verband gevonden tussen overwerken en depressie (Major et al., 2002 in Skurak et al., 2018).

- Me-time

Me-time is hoe de werknemer zijn privé-tijd opvult wanneer hij niet aan het werken is (Bubb & Earley, 2004). De werknemer doet dingen om zich beter te voelen zoals het afspreken met vrienden, sporten, lezen of tv kijken (Bubb & Earley, 2004). Veel mensen zien hun werk echter ook als hun hobby. Ze worden er blij van en vinden het geen probleem om overuren te maken (Bubb & Earley, 2004). Volgens het onderzoek van Wong et al. (2021) bleek ook dat deze mensen geen negatieve invloed ervaren op hun *work-life balance*. Toch kan het interessant zijn om nog hobby's buiten je werk om te hebben. Hobby's buiten je werk helpen om alles in perspectief te zien en laten zien dat er meer in het leven is dan enkel werken (Bubb & Earley, 2004). Daarnaast kunnen hobby's leiden tot nieuwe ideeën of nieuwe kennissen. Hobby's horen regelmatig in het leven aanwezig te zijn en het moet iets zijn waar je naar uitkijkt om te doen (Bubb & Earley, 2004).

- Workaholic

Workaholisme kan gedefinieerd worden als een soort verslaving waarbij er een oncontroleerbare behoefte of dwang is om voortdurend te werken, wat een effect heeft op het welzijn (Oates, 1971 in Karapinar et al., 2020). Ook kan er gekeken worden naar het aantal gewerkte uren (Mosier, 1983 in Karapinar et al., 2020). Deze paper volgt de eerste definitie van Oates omdat er een onderscheid is tussen werknemers die regelmatig overuren maken en werknemers die geobsedeerd zijn door hun werk (Brummelhuis & Rothbard, 2018 in Karapinar et al., 2020).

Workaholics hebben meer gezondheidsklachten, een hogere behoefte aan herstel en zijn vaker depressief dan normale werknemers (Brummelhuis & Rothbard, 2018 in Karapinar et al., 2020). Volgens het onderzoek van Andreassen et al. (2011 in Skurak et al., 2018) houdt een hoge werkgedrevenheid verband met perfectie nastreven, die op zijn beurt kan zorgen voor slaapproblemen. De innerlijke gedrevenheid is afkomstig van een obsessie en niet van externe factoren (Schaufeli et al., 2008 in Karapinar et al., 2020). Het overmatig of dwangmatig werken kan beschreven worden als een uitzonderlijke hoeveelheid tijd dat besteed wordt aan werk waarbij er meer wordt gewerkt dan normaal om aan de eisen te voldoen. Ook is de werknemer overmatig aan zijn werk aan het denken, zelfs in zijn privé. (Schaufeli et al., 2008 in Karapinar et al., 2020). Vervolgens negeren ze de behoefte aan herstel van het werk en hebben ze vaak minder levensdoelen (Bonebright et al., 2000 in Karapinar et al., 2020). Dit allemaal heeft als gevolg dat gedrevenheid een negatief verband heeft op het welzijn en de werktevredenheid van de werknemer (Skurak et al., 2018).

Workaholisme wordt meestal geassocieerd als een negatief kenmerk in verband met het welzijn van de werknemer. Er is echter ook een positief verband tussen werkverslaving, tevredenheid en productiviteit (Skurak et al., 2018). Dit is wanneer het werk ook als hobby beschouwd wordt. Vervolgens kunnen familiale relaties de negatieve kenmerken van workaholisme beperken. Zo kunnen werknemers beschermd worden door hun echtgenote. Ze kunnen de schadelijke effecten van werkverslaving tegenhouden waardoor het welzijn van de werknemers kan toenemen (Cohen & McKay, 1984 in Karapinar et al., 2020).

2.3.3. Verbanden met welzijn

2.3.3.1. Welzijn en werknemers

- Opleidingsmogelijkheden

Dit is de belangrijkste factor van werktevredenheid. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat als je trainingsprogramma's aanmoedigt bij de werknemers, ze meer tevreden zijn met hun job (Lam et al., 2001; Mariani et al., 2013; Sharma et al., 2017 in Randhawa & Chadhry, 2019). Onder opleidingsmogelijkheden worden verstaan de mogelijkheden die de organisatie genereert om kennis, vaardigheden en capaciteiten van haar werknemers te verbeteren door training op het werk (Randhawa & Chadhry, 2019). Training wordt gezien als een noodzakelijke factor voor de groei van werknemers (Randhawa & Chadhry, 2019). Meestal wordt er veel aandacht geschonken aan de opleiding van het personeel dat op bureau werkt en wordt er minder aandacht geschonken aan de magazijniers (Randhawa & Chadhry, 2019). Er bestaan echter verschillende trainingsprogramma's die de arbeidsproductiviteit van magazijniers kunnen verhogen.

Daarnaast zijn er ook verschillende opleidingsmogelijkheden mogelijk voor vrachtwagenchauffeurs. Door te investeren in de chauffeurs verhoog je de waarde, vaardigheden en aantrekkelijkheid van de chauffeur in het bedrijfsleven (Mittal et al., 2018). Zo kunnen de chauffeurs gebruik maken van simulatie gebaseerde trainingen, praktische trainingen, lessen in verband met de regels en voorschriften, stress- en gezondheidsmanagement, juridisch bewustzijn, defensief rijden, rijstrookdiscipline, brandbestrijden en eerste hulp (Driver Duniya, 2016 in Mittal et al., 2018).

- Werkzekerheid

Bij de werkzekerheid wordt er stilgestaan in hoeverre de zekerheid in werk de productiviteit, punctualiteit, stress en tevredenheid van de werknemers beïnvloedt (Randhawa & Chadhry, 2019). Volgens Min (2007) is werkzekerheid de meest effectieve factor om magazijnmedewerkers te motiveren en te behouden. Dit komt omdat veel magazijnjobs kwetsbaar zijn. Bijvoorbeeld seizoensgebonden werk of herstructureringen door fusies of overnames. Het onderzoek van

Randhawa & Chadhry (2019) concludeerde dat een hoge werkzekerheid meer werktevredenheid oplevert.

Vervolgens kent de logistieke industrie al verschillende jaren een trend van vrachtwagenchauffeurs tekorten. Zo staat de vrachtwagenchauffeur op de zesde plaats van de top tien knelpuntberoepen in Vlaanderen (Vdab, 2022). Figuur 2 toont aan dat er drie redenen zijn van de chauffeurs tekorten. Ten eerste is er een kwantitatief tekort aan chauffeurs. Dit betekent dat er onvoldoende werkzoekenden op de arbeidsmarkt zijn (Vdab, 2022). Ten tweede is er sprake van een kwalitatief tekort waarbij de werkzoekenden niet over de juiste expertise en ervaringen beschikken (Vdab, 2022). Ten derde beschikt het beroep over “specifieke arbeidsomstandigheden” (Vdab, 2022).

Bestuurders in het wegtransport			
▲ Bestuurder trekker-oplegger	X	X	X
Vrachtwagenbestuurder vaste wagen	X	X	X
Vrachtwagenbestuurder met aanhangwagen	X	X	X
Vrachtwagenbestuurder uitzonderlijk vervoer	X	X	X
Vrachtwagenchauffeur distributie	X	X	X
Autocarchauffeur 	X	X	X
Autobuschauffeur 	X	X	X
Chauffeur particulier personenvervoer: taxichauffeur 		X	X
<i>Binnen het beroep van chauffeur particulier personenvervoer vormt alleen taxichauffeur een knelpunt</i>			

Figuur 2: [Knelpuntberoep bestuurders in het wegtransport] Verkregen van Vdab (2022) (<https://www.vdab.be/sites/default/files/media/files/Knelpuntberoepen%202022.pdf>)

De bestuurdersproblematiek is niet uniek voor België, maar wordt als een globaal probleem beschouwd (Mittal et al., 2018). Trucking American Association (2017 in Mittal et al., 2018) voorspelt dat het vrachtvervoer jaarlijks met meer dan 3% zal stijgen. Daarnaast voorspellen ze ook dat het vrachttransport een dominante positie zal behouden. In de komende 10 jaar, gaan er 100.000 nieuwe chauffeurs per jaar aangeworven moeten worden om aan de groeiende vraag te kunnen voldoen (Mittal et al., 2018).

- Beloning en stimuleringsplannen

Volgens Lester (1987 in Randhawa & Chadhry, 2019) speelt het loon een grote rol bij het beïnvloeden van de arbeidstevredenheid van magazijniers. De oorzaak is dat het loon bedoeld is om aan de basisbehoeftes te kunnen voldoen in het dagelijkse leven. Daarnaast kan het loon worden gezien als een indicator voor prestaties, erkenning of mislukking. Zo kan een ongelijk loon leiden tot demotivatie en werk ontevredenheid (Banjoko, 2006 in Randhawa & Chadhry, 2019).

Er is een verband tussen de magazijnmedewerkers en chauffeurs op vlak van het financieel aspect en loyaliteit. Een van de grootste redenen voor het tekort aan bestuurders zijn de loonschalen (Mittal et al., 2018). Chauffeurs met ervaring verdienen meer dan chauffeurs met minder ervaring. Dit komt doordat ervaren chauffeurs over een hoger vaardigheidsniveau beschikken en ze sneller risico's durven te nemen in vergelijking met nieuwe chauffeurs (Min, 2007). Zowel de nieuwe chauffeurs (Mittal et al., 2018) als de nieuwe magazijniers (Min, 2007), hebben de neiging om het bedrijf te verlaten en op zoek te gaan naar een beter betaalde job. Het is dus essentieel om te zorgen dat de werknemers loyaal blijven aan het bedrijf zodat de drempel om over te stappen moeilijker wordt. Dit bleek ook uit onderzoek van Beilock & Capelle (1990, in Min 2007) waarbij de chauffeurs die een grotere beloning kregen, loyaler naar het bedrijf toe waren. Dit zorgde ervoor dat ze minder snel van job gingen wisselen. Loyaliteit kan aangemoedigd worden door bijvoorbeeld bonus programma's in te voeren, nieuwe uitrusting, comfortabele voertuigen en nieuwe opleidingscentra (Mittal et al., 2018).

- Toezichthouder

Het onderzoek van Randhawa & Chadhry (2019) wijst uit dat toezichthouders de werktevredenheid van de magazijn werknemers kunnen beïnvloeden. Indien de werknemers tevreden zijn met hun toezichthouders, zijn ze tevreden met hun job. Dit komt doordat magazijniers veel belang hechten aan de mening, feedback, updates en respect van hun bazen (Randhawa & Chadhry, 2019). Er moet dus een goede organisatie fit zijn. Wanneer de verwachtingen van de werknemer niet overeenkomen met de verwachtingen van de toezichthouder of het bedrijf, kan dit leiden tot ontevredenheid (Min, 2007).

Daarnaast blijkt uit het onderzoek van Min (2007) dat hoe meer mensen er in een magazijn werken hoe groter het personeelsverloop is. De oorzaak is dat grote magazijnen met weinig persoonlijke interactie werken en er minder wederzijds vertrouwen hebben. Hierdoor hebben de werknemers weinig emotionele binding en loyaliteit met het bedrijf.

Vervolgens beïnvloedt het gedrag van de *dispatcher* naar de chauffeur toe het personeelsverloop van het bedrijf (Richard et al., 1995 in Min 2007). Dit komt overeen met het onderzoek van TruckingInfo (2008, Mittal et al., 2018) waarin staat dat een van de redenen dat chauffeurs van baan veranderen is omdat ze niet met hun toezichthouder overweg kunnen. De chauffeurs ergeren zich aan het feit dat hun bazen vaak hun naam niet kennen, ze een te hoge werkdruk opgelegd krijgen, geen erkenning krijgen en dat ze hun ideeën en suggesties niet appreciëren (Mittal et al., 2018). Het grote machtsverschil kan leiden tot een laag zelfbeeld en waardigheid in hun beroep (Sharda, 2016 in

Mittal et al., 2018). Een mogelijke oplossing is de “Chauffeur van de maand”-regeling (Sharda, 2016 in Mittal et al., 2018). Hierbij geeft de werkgever erkenning en waardering aan de chauffeur die het beste gepresteerd heeft in die maand. Daarnaast zorgt de titel ook voor een beetje concurrentie onder de bestuurders, wat een positief effect kan hebben op hun productiviteit.

- Promotiekansen

De kans op promotie en een duidelijk uitgestippeld carrièrepad wordt als een belangrijk aspect beschouwd van arbeidstevredenheid van magazijniers (Randhawa & Chadhry, 2019). De magazijnmedewerkers zijn meer tevreden met hun job als ze weten dat er doorgroeimogelijkheden zijn (Wiggings, 2001 in Min, 2007).

Uit het onderzoek van Barnes (1999, in Min 2007) bleek dat ook vrachtwagenchauffeurs doorgroeimogelijkheden en variatie belangrijk vonden in hun job. Chauffeurs hechten echter soms meer belang aan de reputatie van het bedrijf dan de extra voordelen die een bedrijf te bieden heeft (Mittal et al., 2018).

- Relatie met collega's

Het werken met collega's op het werk heeft meerdere positieve effecten op de tevredenheid van de magazijnmedewerkers. Collega's worden gezien als een soort sociaal ondersteuningsnetwerk op de werkplek. De werknemers kunnen met elkaar de lasten en baten van het werk delen (Randhawa & Chadhry, 2019). De arbeidstevredenheid van een magazijnier neemt toe wanneer hij met zijn collega's dezelfde opvattingen en waarden delen. Dit kan een stressverlagende invloed hebben op het werk (Randhawa & Chadhry, 2019). Daarnaast werken magazijnmedewerkers het liefst in een gezinsvriendelijke werkomgeving waarbij er een goede verstandhouding is met de collega's en de bazen (Min, 2007).

Daarentegen wordt het beroep vrachtwagenchauffeur beschouwd als een eenzame job (Mittal et al., 2018). De chauffeurs kunnen soms voor een lange periode gescheiden zijn van hun familie. De bestuurders hebben onregelmatige werkschema's waardoor ze soms lange afstandsreizen moeten afleggen. Het gevolg is dat er vaak een slechte *work-life balance* is (Raghuram, 2016 in Mittal et al., 2018). Dit kan leiden tot verslaving aan drugs, drinken of gokken (Sharda, 2016 in Mittal et al., 2018). Hierdoor stijgt de kans op ongelukken en onvriendelijk gedrag tegen de klanten op de losplaatsen (Sharda, 2016 in Mittal et al., 2018).

- Aard van het werk

De aard van het werk wordt beïnvloed door drie factoren: de dagdagelijkse taken, creativiteit en autonomie om te innoveren of experimenteren. Hoe meer mogelijkheden er zijn om een job interessanter te maken of te leren, hoe meer tevreden de magazijnmedewerkers zijn over de job (Randhawa & Chadhry, 2019).

Chauffeurs worden vaak aan extreme werkomstandigheden blootgesteld (Mittal et al., 2018). Dat komt overeen met in *figuur 2* de “specifieke arbeidsomstandigheden”. Hiermee wordt bedoeld dat ze vaak moeten werken in slechte weersomstandigheden, ze kwetsbaar zijn voor overvallen en er een gebrek aan hygiënische voorzieningen is (Mittal et al., 2018). Volgens het onderzoek van Large et al., (2014 in Mittal et al., 2018) hebben werkomstandigheden een grote invloed op de werktevredenheid van de bestuurders.

Vervolgens beïnvloedt het comfort van de vrachtwagen de productiviteit van de chauffeur (Thukral, 2005 in Mittal et al., 2018). Oudere voertuigen genieten niet altijd van de nieuwste technologieën of een ergonomisch ontwerp van de cabine. Dit kan leiden tot IT-problemen en hoge gezondheidskosten.

- Communicatie

Er kunnen drie soorten communicatie optreden op de werkvloer die een positieve invloed hebben op de tevredenheid van de werknemer: duidelijke instructies, goede informatiestroom en een goede interne organisatie van communicatie (Randhawa & Chadhry, 2019).

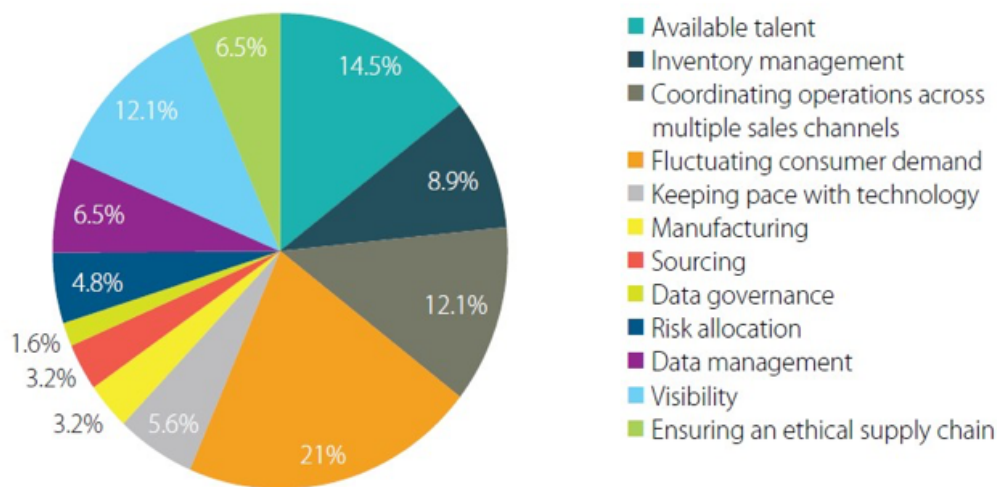
De productiviteit van magazijnmedewerkers stijgt wanneer er naar hun suggesties geluisterd wordt en ze daadwerkelijk dingen kunnen realiseren in het bedrijf (Min, 2007). Dit komt overeen met de chauffeurs. De job zou meer werktevredenheid opleveren indien er rekening wordt gehouden met de behoeften van de bestuurders in verband met salaris, werktijden, veiligheid en beloning (Mittal et al., 2018).

2.3.3.2. Welzijn en outsourcing

Figuur 3 geeft weer dat het beschikbare talent (14,5%) op de een na hoogste plaats staat van de uitdagingen van *logistieke service providers* waar hun klanten mee geconfronteerd worden in de supply chain. Dit betekent dus dat het interessant is voor *serviceproviders* om in te zetten op het welzijn van hun werknemers.

LOGISTICS PROVIDER

The biggest challenge your customers are facing in their supply chain



Figuur 3: [De grootste uitdagingen van logistieke service providers waar hun klanten mee geconfronteerd worden in hun supply chain] Verkregen van EyeForTransport (2016) in "Supply Chain Strategy Logistics Outsourcing" van Van Breedam, A. (2022) [Presentatieslides; PowerPoint].

Volgens Böckerman & Maliranta (2013) kan de tevredenheid van werknemers afnemen als gevolg van het verlies van collega's. Doordat de werknemers worden geoutsourced komen ze vaak met nieuwe mensen in contact en is het moeilijk om sociale banden aan te gaan. De veranderende omgeving kan een rechtstreekse invloed hebben op het welzijn van de werknemers (Böckerman & Maliranta, 2013). Ook zijn ze onzeker over hun toekomst (Böckerman & Maliranta, 2013). De werknemers worden aan verschillende bedrijven geoutsourced die niet allemaal dezelfde bedrijfscultuur hebben. Bij het ene bedrijf voelen ze zich meer op het gemak dan bij een ander. Dit kan leiden tot stress voor het onbekende (Böckerman & Maliranta, 2013).

Een bedrijf kan outsourcing gebruiken om twee redenen (Ali-Yrkkö, 2007 in böckerman & Maliranta, 2013). Ten eerste voor de lagere kosten. Ten tweede voor het openen van nieuwe markten voor producten en diensten. Indien werknemers worden geoutsourced omwille van de kosten, heeft dat vaak een grote negatieve invloed op het welzijn van de werknemer (Ali-Yrkkö, 2007 in böckerman & Maliranta, 2013). Daartegenover wanneer werknemers worden geoutsourced voor het betreden van nieuwe markten, heeft dat een positieve invloed op het welzijn van de werknemers als ook voor de onderneming die op lange termijn winst kan maken (Ali-Yrkkö, 2007 in böckerman & Maliranta, 2013).

2.4. Conclusie literatuurstudie

Er kan geconcludeerd worden dat er op dit moment slechts beperkt onderzoek is gedaan naar de werknemerswelzijn van onderaannemers. Daarentegen is het wel bekend dat bedrijven die gebruik maken van *outsourcing*, hun logistieke activiteiten niet zien als hun *core business*. Hierdoor is de hoofdaannemer vaak niet op de hoogte wie voor hen werkt. Het gevolg is dat er geen rekening wordt gehouden met de behoeften van de geoutsourcete werknemers, de werknemers moeilijk sociale banden kunnen aangaan met hun collega's en er vaak weinig controle is op de manier waarop de onderaannemer zijn personeel behandelt. Er kan dus verondersteld worden dat *outsourcing* een nadelig effect heeft op het welzijn van werknemers.

Uit de literatuur bleek dat transport- en magazijnactiviteiten het meest worden geoutsourced in de logistiek. Daarom is het voor dit onderzoek interessant om naar de werknemers die tewerkgesteld zijn in deze afdelingen te kijken, namelijk magazijnmedewerkers en vrachtwagenchauffeurs.

Vervolgens is welzijn een heel uiteenlopend begrip. Welzijn bestaat uit meerdere onderdelen, is voor iedereen anders en kan door de tijd veranderen. Het werknemerswelzijn in dit onderzoek is gedefinieerd op basis van vier elementen: de beloningen, werktevredenheid, gezondheid en *work-life balance*.

Ten eerste kan het welzijn van de werknemer verhoogd worden door beloningen te geven. Beloningen kunnen zowel financieel als niet-financieel zijn. Enerzijds hebben financiële beloningen geen sterk verband met het welzijn en kunnen ze op lange termijn zelfs een negatief effect hebben. Zo hebben zowel magazijniers als vrachtwagenchauffeurs de neiging om van job te veranderen voor een beter betaalde job. Het is dus belangrijk voor een bedrijf om haar werknemers loyaal te houden. Dit kan door de waarde van de beloningen te koppelen aan de persoonlijke behoeften van de werknemer. Anderzijds blijken niet-financiële beloningen een grotere impact te hebben op het werknemerswelzijn. Het zorgt voor meer erkenning en waardering naar de werknemers toe, maar kan ook aangepast worden aan de persoonlijke behoeften van de werknemers. Een combinatie van beide beloningen zou een positiever effect kunnen hebben dan enkel het uitgeven van financiële beloningen.

Ten tweede heeft werktevredenheid een positief effect op de werkprestaties. Hierbij hebben sociale relaties de grootste invloed op de tevredenheid van de werknemer. Voor de magazijnmedewerkers neemt de tevredenheid toe indien ze werken in een gezinsvriendelijke omgeving waarbij ze een

hechte band hebben met hun baas. Daarentegen wordt de functie vrachtwagenchauffeur gekenmerkt als een eenzaam beroep waarbij er een slechte relatie is met de verantwoordelijke. Er wordt dus verwacht dat magazijnmedewerkers over het algemeen tevredener zijn dan vrachtwagenchauffeurs.

Ten derde kan de gezondheid de fysieke en mentale productiviteit van de werknemers beïnvloeden. Doordat vrachtwagenchauffeurs een slechte *work-life balance* hebben, wordt er verwacht dat ze meer ongelukken veroorzaken en meer met gezondheidsproblemen in contact komen dan magazijnmedewerkers. Ook kunnen werknemers zich psychisch onwel voelen in hun functie. Dit kan zich uiten in weinig levensdoelen, lage werktevredenheid en hoge kosten voor het bedrijf.

Ten vierde wordt er naar de *work-life balance* gekeken. Op basis van de literatuur blijkt dat overwerken steeds meer de norm is in bedrijven. Enerzijds kan dit het welzijn verbeteren doordat de werknemers hun job als hobby beginnen zien en ze meer contact hebben met hun collega's. Dit heeft een positief effect op hun productiviteit. Anderzijds kunnen overuren werknemers onder druk zetten, ze nemen het werk mee naar huis en komen vaker in aanraking met depressie. Een verstoring in de *work-life balance* kan ook voortkomen uit workaholisme, waarbij de werknemer zelf kiest om overuren te maken en dit niet opgelegd wordt vanuit het bedrijf. Op basis van de literatuur kan enkel vanuit gegaan worden dat vrachtwagenchauffeurs vaker te maken hebben met een slechte *work-life balance*. Daarentegen kan de familie de negatieve kenmerken van het workaholisme beperken.

Kortom, voor het vervolg van dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat *outsourcing* een negatief effect heeft op het werknemerswelzijn. Er wordt ook onderzocht of het werknemerswelzijn een positieve invloed ondervindt door beloningen en werktevredenheid. Daarnaast wordt er gekeken of het werknemerswelzijn een negatieve invloed ondervindt door de gezondheid en *work-life balance*. Ten slotte wordt er stilgestaan bij de verschillen tussen magazijnmedewerkers en vrachtwagenchauffeurs op vlak van welzijn.

3. Methodologische aanpak van het veldwerk

Er worden interviews afgenomen in dit onderzoek totdat er een theoretische saturatie optreedt. Volgens Strauss & Corbin (1999) vindt er theorieverzadiging plaats wanneer er geen nieuwe gegevens meer gevonden kunnen worden over een bepaald concept, de theorieën voldoende ontwikkeld zijn en de relatie tussen de verschillende concepten duidelijk en gevalideerd is.

De analyse van de interviews moet een beter beeld geven op het welzijn van vrachtwagenchauffeurs en magazijnmedewerkers die geoutsourced worden in de logistiek. Doordat er weinig literatuur te vinden was over het werknemerswelzijn in sourcing bedrijven, worden de resultaten van het veldwerk vergeleken met de literatuur die focuste op het algemeen werknemerswelzijn.

3.1. Theoretical sampling

Dit onderzoek gebruikt het outsourcen in de logistieke sector in Limburg als empirische setting, op basis van een gestratificeerde steekproef.

3.1.1. Afbakeningen

Deze paper gaat specifiek naar de 3PL onderaannemers kijken. Dit was eerder een praktische keuze. Op basis van de literatuurstudie bleek dat dit de meest voorkomende vorm van onderaannemers is in België op dit moment. Dit betekent dat het makkelijker moet zijn om met een 3PL bedrijf contact op te nemen. Een 3PL biedt een waaier van verschillende diensten aan, waaronder opslag en vervoer. Dit valt samen met de activiteiten die het meest worden geoutsourced volgens de literatuur.

De laatste limitatie is dat de paper zich enkel gaat focussen op vrachtwagenchauffeurs en magazijnmedewerkers. Dit komt doordat deze werknemers het vaakst met logistieke *outsourcing* in contact komen bij 3PL aannemers.

3.1.2. De steekproef

De steekproef wordt gevormd aan de hand van een gestratificeerde steekproef methode. Hierbij werden gerichte respondenten gekozen op basis van verschillende kenmerken (Mortelmans, 2020). De kenmerken in dit onderzoek bestaan uit het werken voor een 3PL onderaannemer in Limburg en de functie van de respondent.

Daarnaast wordt er ook gebruik gemaakt van *Purposeful sampling*. *Purposeful sampling* is het selecteren van informatierijke respondenten voor een diepgaande studie waar veel uit kan geleerd

worden (Suri, 2011). Aangezien het onderzoek specifiek focust op vrachtwagenchauffeurs en magazijnmedewerkers in een geoutsourced logistiek 3PL bedrijf, kan er gebruik gemaakt worden van deze methode.

3.1.3.Toegang tot het veld

Aangezien er een lage response rate wordt verwacht door middel van e-mail, wordt er toegang tot het veld verkregen via het *snowball effect*. Het *snowball effect* maakt gebruik van een netwerk waarbij er zich nieuwe gemeenschappen vormen of bestaande gemeenschappen groter worden (Abada et al., 2020). Het doel is om met enkele bedrijven samen te gaan werken waar de onderzoeker reeds connecties mee heeft. Deze bedrijven kunnen hun netwerk ter beschikking stellen voor het onderzoek om aan de juiste respondenten te komen. De bedrijven halen zelf geen rechtstreeks voordeel uit dit onderzoek aangezien alles anoniem gaat verlopen. Ze kunnen wel naderhand de algemene conclusies van de 8 bedrijven samen doornemen om inspiratie op te doen voor eventuele aanpassingen in hun beleid.

Per bedrijf worden er meerdere werknemers geïnterviewd. De werknemers werken dan wel in hetzelfde bedrijf, maar kunnen een heel andere perceptie hebben over hun welzijn, aangezien welzijn subjectief is. Ook kan de functie binnen het bedrijf het welzijn beïnvloeden.

Vervolgens wordt er op voorhand met de bedrijven gecommuniceerd over het aantal respondenten in een bepaalde functie die meedoen aan het onderzoek. Zo kan er tijdig bijgestuurd worden om een representatieve steekproef te krijgen met een ongeveer gelijke verdeling in functies van de werknemers.

3.2.Datacollectie en analyse

Voor dit onderzoek wordt een vrachtwagenchauffeur geïnterpreteerd als chauffeur die rijdt met een vrachtwagen waarvoor hij een C of CE rijbewijs nodig heeft (Ensie, 2017). Daarnaast wordt het begrip magazijnmedewerker opgesplitst in een heftruckchauffeur en een orderpicker. Ten eerste wordt onder een heftruckchauffeur een chauffeur in een magazijn verstaan, die verschillende taken verricht met een heftruck zoals het verplaatsen, stapelen en lossen van goederen (Vlaanderen, 2022). Ten tweede werkt een orderpicker in een magazijn of distributiecentra waarbij hij goederen in ontvangst moet nemen, stockeren en etiketten en labels moet afdrukken en plakken (Agilitas, 2022).

De literatuur die geraadpleegd is voor dit onderzoek was afkomstig van UHasselt Discovery. De literatuur bestond uit wetenschappelijk onderzoek en recente online krantenartikels.

Nadat de juiste respondenten gevonden zijn, zal er een semi-gestructureerd interview plaatsvinden. Dat betekent dat de hoofd- en deelvragen van het interview vastliggen, maar dat er ook ruimte is om door te vragen waar nodig.

Dit onderzoek heeft gekozen voor een interview als veldwerk. Hierbij is veel kwaliteitsvolle informatie te verkrijgen die er niet altijd is bij bijvoorbeeld een enquête (Pfeiffer, 2021). Door het persoonlijk contact bij een interview, kan er ook veel non-verbaal gedrag geobserveerd worden zoals zweten, wiebelen, stiltes en aarzelingen. Deze informatie kan diepgaander inzicht geven over de gevoelstoestand van de respondent.

Tijdens het interview wordt de focus gelegd om een vertrouwensband te creëren met de respondent. De respondent moet zich op het gemak voelen in een vertrouwde omgeving zodat die zich niet zal inhouden of ongemakkelijk voelen. Daarnaast is het belangrijk dat de respondent zelf het gesprek gaat leiden. De voornaamste taken van de interviewer zijn luisteren, noteren en eventueel bijsturen als er van het onderwerp afgeweken wordt.

Indien er nieuwe inzichten naar boven komen in de eerste interviews die niet in de literatuurstudie besproken werden, kan hierop worden ingespeeld door deze inzichten mee te nemen in latere interviews. Op deze manier kan er een brede kennis over het onderwerp verkregen worden door de *grounded theory* toe te passen (Glaser & Strauss, 1968).

3.3. Interview

3.3.1. Interviewleidraad

Het interview werd opgedeeld in 4 grote delen, namelijk: de feitelijke gegevens, logistieke sector, *outsourcing* en welzijn. Ieder interview volgde dit interviewprotocol. De delen van dit protocol zijn afgeleid van de thematische clusters uit de literatuurstudie.

Voor het opstellen van de interviewleidraad zijn er enkele kernvragen en subvragen op voorhand vastgelegd. Op deze manier kan er snel ingespeeld worden op een kort antwoord van de respondent om toch meer informatie te halen uit de vraag. Daarnaast zijn enkele subvragen onderverdeeld afhankelijk van de functie van de respondent. Ook wordt er ruimte voorzien om eigen vragen te stellen bij onduidelijkheden of interessante aspecten.

De interviewvragen werden opgesteld op basis van de verkregen kennis van de literatuurstudie, deze vindt u terug in bijlage 9.1 *Interviewleidraad*. In bijlage 9.2. *Terugkoppeling tussen de*

interviewleidraad en literatuurstudie vindt u de terugkoppeling terug tussen de opgestelde vragen en de literatuurstudie.

3.3.2. Praktische informatie omtrent de interviews

Voor het interview wordt er informatie over het logistiek bedrijf online opgezocht zodat er een beter zicht is op de waarden en de visie van het bedrijf. Volgens Flick (2004) betekent datatriangulatie het uitvoeren van een onderzoek vanuit minstens twee verschillende perspectieven. De datatriangulatie in dit onderzoek heeft dus een positief effect op de kwaliteit van het interview waardoor er gerichtere vragen gesteld kunnen worden.

Voordat het interview van start gaat, wordt de audioapparatuur (dictafoon op gsm) op voorhand getest. Vervolgens worden de grote lijnen van de vragenlijst overlopen zodat de respondent weet op welke punten er gefocust wordt. Op deze manier wordt voorkomen dat een respondent te uitgebreid antwoordt op vragen die later in het interview meer in detail worden besproken. Ook wordt er een informed consent ondertekend waarin de werking van het onderzoek kort wordt uitgelegd.

Bij onverwachte gebeurtenissen zoals corona, afzegging of ziekte, gaat er in eerste instantie geprobeerd worden om het interview online te laten doorgaan of te verplaatsen naar een latere datum. Indien er wordt uitgegaan van het ergste scenario, waarbij een online interview of een verplaatsing naar een andere datum niet mogelijk is, dan moet de respondent vervangen worden door een nieuwe respondent die graag wil deelnemen aan dit onderzoek. Dit geeft weer waarom het belangrijk is om meer potentiële respondenten achter de hand te hebben dan effectief nodig.

3.4. Ethische aspecten

Voor het begin van het interview wordt er duidelijk vermeld wie de onderzoeker is en wat het doel van het onderzoek is. Er wordt afgezien van elke vorm van misleiding of dwang tijdens dit onderzoek. De gevoelens van de respondent staan steeds centraal tijdens het interview. Indien de respondent zich onprettig voelt of een bepaalde vraag niet wil beantwoorden, heeft dit geen gevolgen en wordt er gewoon overgegaan naar de volgende vraag. De interviews worden ook anoniem afgenomen en er wordt geen inhoudelijke informatie doorgespeeld naar de werkgever. Deze maatregel moet ervoor zorgen dat de respondent zich meer op zijn gemak voelt en minder rekening gaat houden met sociaal wenselijke antwoorden.

De antwoorden van de respondenten worden vergeleken per functie. Ze worden niet vergeleken per bedrijf indien er meerdere werknemers in eenzelfde bedrijf geïnterviewd worden. Hiermee wordt de

anonimiteit gegarandeerd en wordt er voorkomen dat de werknemers zich met elkaar gaan vergelijken binnen hetzelfde bedrijf.

Ten slotte zal er bij elk interview een informed consent getekend worden. Hierin staat vermeld dat er geen juiste of foute antwoorden zijn, de respondent een vraag mag weigeren en de deelname volledig vrijwillig is. Daarnaast geeft de informed consent aan dat de resultaten van het interview kunnen worden gebruikt voor wetenschappelijke doeleinden en mogen gepubliceerd worden. Een respondent mag zich op elk moment terugtrekken en het interview stopzetten indien hij/zij er zich niet goed bij voelt. Vervolgens wordt voor het informed consent een sjabloon vanuit de UHasselt gebruikt voor een kwalitatief onderzoek. Het sjabloon vindt u terug in bijlage 9.3. *Informed consent sjabloon*. Ook wordt de informed consent bewaard door de onderzoeker tot 6 maanden na de publicatie van het onderzoek. Kortom, de informed consent zorgt ervoor dat iedereen goed geïnformeerd is over de werking van het onderzoek.

3.5.Coderen

Volgens Strauss & Corbin (1998 in Yearworth & White, 2013) kan het coderingsproces opgedeeld worden in drie fases: in vivo coderen, axiaal coderen en een codeboom. Alle drie de fases werden overlopen bij het coderen van de vijftien getranscribeerde interviews.

3.5.1. In Vivo coderen

Tijdens de exploratiefase worden alle interviews apart In Vivo gecodeerd. Bij het In Vivo coderen worden letterlijke woorden van de respondenten als code gebruikt (Strauss & Corbin, 1998 in Yearworth & White, 2013). Zo kan er een onderscheid gemaakt worden tussen de relevante antwoorden en niet-relevante antwoorden van de respondenten voor dit onderzoek. Ook wordt er aan datareductie gedaan.

Er waren veel terugkomende meningen en gelijkaardige antwoorden waardoor ik, als onderzoeker, het gevoel had dat ik theoretische saturatie bereikt heb. Er kwamen dus geen nieuwe inzichten meer naar boven in de laatste interviews.

3.5.2. Axiaal coderen

In deze fase van het coderen is er op zoek gegaan naar overeenkomsten tussen de eerste codes. Bij axiaal coderen worden de eerste codes toegewezen aan gerelateerde subcategorieën (Strauss & Corbin, 1998 in Yearworth & White, 2013). De vergelijkbare codes konden onder een overkoepelende code geplaatst worden, waardoor er nog een grotere datareductie ontstond. De overkoepelende

codes moesten een link leggen naar de onderdelen uit de literatuurstudie. Deze codes konden de bevindingen uit de literatuur bevestigen of tegenspreken.

De axiale codes moeten grote stukken tekst samenvatten waardoor de toegewezen code kan afwijken van hetgeen de respondent werkelijk gezegd heeft.

3.5.3. Codeboom

Volgens Neale (2016) ontstaat er een hiërarchische boom aan codes wanneer er bijkomende thema's of kwesties in de gegevens naar voren komen. In deze boom of matrix kunnen de antwoorden van de respondenten worden samengevat om ze te interpreteren, patronen te zoeken of verklaringen te vinden binnen de matrix (Neale, 2016). De matrix kan worden opgesteld door het aantal deelnemers weer te geven in de rijkoppen en de code-labels weer te geven in de kolomkoppen (Neale, 2016).

Dit onderzoek heeft gekozen om de codeboom weer te geven in de vorm van een matrix in Excel. Via Excel kan er categorisatie gemaakt worden per functie en dimensie van het interviewprotocol, om een overzicht te krijgen van alle antwoorden van de respondenten. *Figuur 4* geeft een deel van het Excel Document in bijlage 9.5. *Codeboom* weer. Zo werden de respondenten vastgezet in de kolomkoppen per functie en de bevroegde subcategorieën in de rijkoppen. Op deze manier kunnen de antwoorden per functie makkelijk met elkaar vergeleken worden.

	A	D	E
1		Vrachtwagenchauffeur	
2	Respondent	7	10
3		(Respondent 7: vrachtwagen) (Respondent 10: vrachtwagen)	
4	Feitelijke gegevens		
5	Leeftijd	30	25
6	Bedrijf	Transportbedrijf	Evenementensector
7	Functiebeschrijving	Transporteren van goederen naar depots/klanten	Vervoert het materiaal voor events in vrachtwagens, helpen met het opzetten van materiaal

Figuur 4: Screenshot van codeboom in bijlage 9.5. *Codeboom*

Vervolgens wordt er een voorbeeld weergegeven van de manier waarop de codering heeft plaatsgevonden. Ten eerste werd er in de transcriptie In Vivo gecodeerd. Zo gaf respondent 3 (kolom B in *figuur 5*) het volgende antwoord op de vraag waarom volgens hem het beroep vrachtwagenchauffeur een knelpuntberoep was: "Lange dagen he. De jeugd van tegenwoordig wil zo dicht mogelijk bij hun thuis werken of liefst nog zelfs vanuit hun zetel. Er zijn niet veel mensen die

nog graag tot 's avonds laat op de autosnelweg zitten te rijden. Ik denk dat er nu ook betere toegang is tot het onderwijs in vergelijking met toen ik jong was. Jongeren hebben de keuze om veel meer kanten uit te gaan, in mijn tijd was dat nog niet zo.” Op basis van In Vivo coderen konden de volgende codes uit dit citaat worden gehaald: lange dagen, dicht bij huis werken, laat rijden, betere toegang onderwijs, jongeren meer keuze. Vervolgens worden deze codes axiaal gecodeerd. Het resultaat is dat de codes worden gereduceerd tot ‘lange dagen’ en ‘beter toegang tot onderwijs’. Ten slotte worden deze axiale codes in de matrix vermeld in de kolom van respondent 3.

	A	B	C
1			
14	CHAUFFEUR		
15	Knelpuntberoep	Lange dagen, betere toegang tot onderwijs	Veel buitenlandse chauffeurs, goedkoper
16	Veranderen	Loon	Hogere lonen vs arbeidskost

Figuur 5: Coderingswijze van codeboom in bijlage 9.5. *Codeboom*

4. Onderzoeksresultaten

Nadat alle interviews afgenomen en getranscribeerd waren, konden er enkele conclusies gesteld worden.

4.1. Steekproef analyse van de feitelijke gegevens

Om theoretische saturatie te bereiken, werden er in totaal vijftien interviews afgelegd met vijftien verschillende respondenten. Sommige respondenten zijn wel afkomstig uit eenzelfde bedrijf. Dit onderzoek is gemaakt in samenwerking met 8 bedrijven die anoniem willen blijven.

De interviews duurden in het totaal 811 minuten, waarbij gemiddeld 54 minuten per respondent. Vervolgens hebben alle interviews samen geleid tot een totaal van 103 pagina's aan transcripties. Dat zijn ongeveer 7 pagina's per interview.

Tabel 1 geeft een overzicht weer van de basiskenmerken van de respondenten in deze studie. Deze vijftien respondenten kunnen vervolgens ingedeeld worden in de volgende functies: 6 vrachtwagenchauffeurs, 4 heftruckchauffeurs en 5 orderpickers. *Tabel 2* geeft hiervan een overzicht.

Respondent	Leeftijd	Geslacht	Functie	Aantal dienstjaren in huidige functie en bedrijf
1	22	V	Orderpicker	2
2	25	M	Verantwoordelijke magazijnier en heftruckchauffeur	2
3	56	M	Vrachtwagenchauffeur	10
4	37	M	Vrachtwagenchauffeur	6
5	27	M	Heftruckchauffeur	6
6	19	M	OrderPicker jobstudent	< 1
7	30	M	Vrachtwagenchauffeur	3
8	21	V	Orderpicker	1
9	45	V	Heftruckchauffeur	15
10	25	M	Vrachtwagenchauffeur in bijberoep	3
11	22	M	Orderpicker	2
12	21	V	Orderpicker	1
13	24	M	Heftruckchauffeur	2
14	22	V	Vrachtwagenchauffeur	4
15	27	M	Vrachtwagenchauffeur	7

Tabel 1: Overzicht van alle respondenten

Functie	Vrachtwagenchauffeur	Magazijnmedewerker	
	5	Heftruckchauffeur	Orderpicker
		4	5
Totaal	5	9	

Tabel 2: Overzicht respondenten opgedeeld per functie

Vervolgens werd er aan de respondenten gevraagd naar de functiebeschrijving van hun job. De vrachtwagenchauffeurs omschreven hun job als voornamelijk het transporteren van goederen naar depots en klanten, en het laden en lossen van pallets en grondstoffen. Één chauffeur was ook

verantwoordelijk voor het kippentransport en van één andere chauffeur wordt er verwacht dat hij helpt met het materiaal op te zetten voor evenementen.

Daarnaast bleken de taken van heftruckchauffeurs heel uiteenlopend te zijn. De belangrijkste taken van twee heftruckers waren om de lijnmedewerkers te bevoorraden. Hierbij hadden ze als bijkomende taken het verplaatsen en stapelen van containers en pallets, maar ook het magazijn ordelijk houden. Vervolgens wordt één heftruckchauffeur meer allround ingezet in het bedrijf. Hij is verantwoordelijk voor het laden en lossen van vrachtwagens met de heftruck, maar moest ook enkele administratieve taken uitvoeren voor het magazijn en kon zelfs ingezet worden als orderpicker. Een laatste heftruckchauffeur had meer verantwoordelijkheden in het magazijn. Hierdoor moest hij contact houden met de planners op het bureau en dagplanningen maken voor de magazijniers. Daarnaast hielp hij nog steeds bij het laden en lossen van vrachtwagens.

Ten slotte was er weinig variatie in de functiebeschrijving van de orderpickers. De functie werd omschreven als het manueel orderpicken met eventueel nog aanvullende taken zoals labeling of verpakken.

4.2. Logistiek

Ten eerste werd er gevraagd hoe de werknemers in de logistiek terecht waren gekomen. Er waren vier soorten antwoordmogelijkheden die terugkwamen: via familie of kennissen, via interim of studentenjob. Er kan geconcludeerd worden dat respondenten die aangeven dat ze via kennissen of interim in hun functie zijn terechtgekomen, voornamelijk door toeval bij hun job zijn terechtgekomen. Terwijl als er gekeken wordt naar respondenten die door hun familie in de sector zijn terechtgekomen, dit uit meer intrinsieke redenen doen, waarbij ze passie hebben voor het beroep. Ten slotte is de antwoordmogelijkheid 'studentenjob' een mengeling van de twee voorgaande redenen. Oorspronkelijk zijn ze door toeval in de studentenjob terechtgekomen, maar heeft de respondent erna bewust gekozen om de job in een vaste functie te blijven beoefenen.

Ten tweede werd er gekeken of het huidige bedrijf toegevoegde activiteiten aanbiedt. Hiervoor wordt er gekeken naar het algemeen beeld over alle respondenten heen, aangezien deze vraag over het bedrijf gaat en niet functiegebonden is. De toegevoegde activiteiten die aangeboden worden zijn: labeling, retour en verpakken. Daarentegen boden enkele bedrijven ook geen toegevoegde activiteiten aan.

4.2.1. Vrachtwagenchauffeur

Vervolgens werden er functiespecifieke vragen gesteld over het beroep. Ten eerste is er gepeild of de chauffeurs een oorzaak kenden van het feit dat het beroep vrachtwagenchauffeur een knelpuntberoep is. Er kunnen drie grote oorzaken worden aangehaald: meer jobopties, flexibiliteit en imago problematiek.

“De jeugd van tegenwoordig wil zo dicht mogelijk bij hun thuis werken of liefst nog zelfs vanuit hun zetel. Er zijn niet veel mensen die nog graag tot 's avonds laat op de autosnelweg zitten te rijden. Ik denk dat er nu ook betere toegang is tot het onderwijs in vergelijking met toen ik jong was. Jongeren hebben de keuze om veel meer kanten uit te gaan, in mijn tijd was dat nog niet zo.” (Respondent 3: vrachtwagenchauffeur, 56 jaar, man)

“We worden verwacht best flexibel te zijn als chauffeur. Het kan bijvoorbeeld zijn dat er doorheen de dag nog werk bijkomt dat ook nog gedaan moet worden. Je weet 's ochtends niet hoelaat je 's avonds terug thuis gaat komen.” (Respondent 14: vrachtwagenchauffeur, 22 jaar, vrouw)

“Veel Belgen willen het daarom niet meer doen en door de tekorten zijn we dan verplicht met buitenlandse chauffeurs te werken om de vraag op te vangen. Maar hierdoor zijn er nog minder Belgen geïnteresseerd in het beroep omdat dat dan geassocieerd wordt als een baan die slecht betaald wordt aangezien enkel buitenlanders het willen doen, wat niet altijd het geval is. Het is gewoon een vicieuze cirkel.” (Respondent 15: vrachtwagenchauffeur, 27 jaar, man)

Hierna gaven de chauffeurs aan welke maatregelen er genomen kunnen worden om meer mensen aan te trekken in het beroep. Over het algemeen waren de chauffeurs het met elkaar eens over wat er moet veranderen.

“Jongeren moeten aangetrokken worden door de lonen te verhogen, betere werkomstandigheden te geven en meer flexibiliteit te geven.” (Respondent 7: vrachtwagenchauffeur, 30 jaar, man)

“Ik denk dat als het beeld van de mensen op het beroep zou veranderen, er nog meer jongeren zouden kiezen voor dit beroep. Het imago is gewoon het grootste probleem.” (Respondent 15: vrachtwagenchauffeur, 27 jaar, man)

“Chauffeurs moeten meer verdienen en betere werkcondities krijgen. Ze moeten minder flexibel zijn

en ze moeten beter uren hebben, dan zouden er meer mensen chauffeurs willen zijn. Op dit moment wordt het heel negatief gezien dat chauffeurs lang van huis zijn, altijd op de baan zijn, lange uren maken.” (Respondent 10: vrachtwagenchauffeur, 25 jaar, man)

Van de ondervraagde chauffeurs waren er zowel respondenten die hun rijbewijs zelfstandig hadden gehaald, als respondenten die hun vrachtwagenrijbewijs gehaald hadden via het bedrijf.

De chauffeurs die hun rijbewijs hadden gehaald via het bedrijf hadden als motivatie dat ze de kans wouden nemen om iets nieuws te proberen of dat ze zo snel mogelijk mee aan het werk konden bij hun familie.

*“Ik heb die behaald via het bedrijf, ik was klaar voor een nieuw avontuur en stond open voor alles.”
(Respondent 4: vrachtwagenchauffeur, 37 jaar, man)*

“Ik wou graag zo snel mogelijk mijn rijbewijs halen, zodat ik ook de baan op kon gaan.” (Respondent 14: vrachtwagenchauffeur, 22 jaar, vrouw)

Hierop volgend werd er gekeken naar wat voor soort ritten de chauffeurs moeten maken. Slechts twee chauffeurs stonden in voor het internationaal transport, maar deden daarnaast ook binnenlands transport. Zij hadden ook aangegeven dat ze een voorkeur hadden voor ritten buiten België.

“Ik vind internationaal vervoer fijn, maar ik zou het niet erg vinden als ik om de 2 weken eens enkel het binnenland moest doen. Het is fijn om ook eens in het land te zijn (lacht).” (Respondent 4: vrachtwagenchauffeur, 37 jaar, man)

“Ik vind de Duitse snelwegen aangenamer om op te rijden dan in België. Ook is het eten aan de tankstations echt super. Je kan daar echt de beste schnitzels eten.” (Respondent 15: vrachtwagenchauffeur, 27 jaar, man)

De rest van de respondenten waren voornamelijk verantwoordelijk voor het binnenlands vervoer, ze konden echter ook ingezet worden voor het transport in de Benelux. Ze gaven allemaal aan dat ze geen voorkeur hadden van ritten.

4.2.2. Heftruckchauffeur

Aan de heftruckchauffeurs werd ook de vraag gesteld waar ze hun heftruck rijbewijs hebben behaald. Hierbij gaven de respondenten aan dat ze hun rijbewijs behaald hadden via het bedrijf of geen rijbewijs hadden. De respondenten die hun rijbewijs hadden behaald via het bedrijf wilden allround inzetbaar zijn, de kans grijpen om iets nieuws te leren en meer verdienen. De heftruckchauffeurs die geen rijbewijs hadden haalden aan dat zolang de heftruckers zich bevonden op privéterrein, ze eigenlijk geen rijbewijs nodig hadden of genoeg hadden aan een intern certificaat.

“Via het bedrijf. Mijn doel was nu om allround ingezet te kunnen worden, wij hebben een klein bedrijf zonder ‘vaste’ magazijnier, waardoor we vaak wisselen van beurt wie er op een avond of weekenddag een wagen moet laden of lossen.” (Respondent 2: heftruckchauffeur, 25 jaar, man)

“Ik heb niet echt een rijbewijs. Ik heb wel een certificaat van de werkgever dat ik een heftruck kan besturen. Ik heb deze binnen het bedrijf zelf gehaald.” (Respondent 5: heftruckchauffeur, 27 jaar, man)

“Ik heb geen heftruck rijbewijs, omdat het op privéterrein is mocht ik hiermee leren rijden. En dat lukte mij wel goed ja. Een rijbewijs is niet verplicht op een privéterrein.” (Respondent 13: heftruckchauffeur, 24 jaar, man)

Aangezien heftruckchauffeurs voornamelijk werken in het magazijn, werd hen ook gevraagd of ze het gevoel hebben of ze op dit moment met genoeg magazijniers aanwezig zijn in het bedrijf. Hierbij gaven respondenten aan dat ze te maken hebben met zowel tekorten als overmaat aan magazijniers. De oorzaak van de tekorten was een groot personeelsverloop door de zware arbeidsomstandigheden waar de magazijnmedewerkers mee geconfronteerd werden. Daarnaast werden interimarbeiders, seizoensarbeiders en studenten als oorzaak van de overmaat aan magazijniers gezien. Op piekmomenten hebben ze al het personeel nodig wat ze kunnen vinden om aan de vraag te kunnen voldoen, maar op niet-piekmomenten kunnen er mensen tijdelijk zonder werk zitten. Om te voorkomen dat werknemers zonder werk gaan zitten, is het interessant om personeel te trainen om allround inzetbaar te zijn. Hierbij kunnen ze in het magazijn helpen in de drukke periodes, maar kunnen ze ook bijvoorbeeld administratieve taken uitvoeren in de rustige periodes.

“Er is een groot personeelsverloop, niet veel mensen blijven hier lang werken. Het is gewoon zwaar werk. De heftruckers moeten zowel binnen als buiten werken. Ook werken we hier met 3 ploegen. In

de winter is het hier ijskoud en het is gewoon heel zwaar werk, zeker voor jonge mensen.”

(Respondent 9: heftruckchauffeur, 45 jaar, vrouw)

“Ik denk zelfs dat ze op dit moment soms met teveel zijn. Hier in de fabriek wordt er veel met interimarbeiders gewerkt en op sommige momenten zitten ze zelfs een tijdje zonder werk. De mensen met een vast contract hebben voorrang wanneer er werk is. Dit bedrijf is heel erg seizoensafhankelijk. In het begin van het jaar is er heel weinig werk hier, maar vanaf april mei begint het topseizoen op te komen en dan is hier werk genoeg. In de zomer nemen ze hier ook veel studenten aan omdat er gewoon zoveel werk is.” (Respondent 9: heftruckchauffeur, 45 jaar, vrouw)

“Wij hebben een magazijn waarin 2 grote klanten goederen stockeren. Voor de hele inbound en outbound proces doe ik in de drukke periode, wanneer veel goederen binnen of buiten gaan ,vooral het magazijnwerk. Wanneer er weinig geladen of gelost moet worden, heb ik een job in de administratie binnen de planning. Het is dus een zeer ruime functie die ik invul.” (Respondent 2: heftruckchauffeur, 25 jaar, man)

4.2.3. Orderpicker

De orderpickers werd enkel bevraagd of ze het gevoel hadden dat er genoeg magazijniers aanwezig waren. De respondenten gaven aan dat ze over het algemeen het gevoel hebben dat ze met genoeg magazijnmedewerkers aanwezig zijn, soms zelfs met kleine tekorten. Ze kunnen echter gebruikmaken van hun flexibele studenten in piekmomenten om bij te springen.

“Naar mijn mening wel. Er komen natuurlijk af en toe wel eens weer nieuwe vacatures vrij, maar het is niet dat we op dit moment met een personeelstekort zitten nee. In drukke periodes zoals de zomers kunnen we ook altijd rekenen op onze studenten. Die komen dan tijdelijk meehelpen in het magazijn.”

(Respondent 1: orderpicker, 22 jaar, vrouw)

“Nee, hier zijn we er met voldoende. Zoals ik zei is er maar een kleine afdeling die zich voornamelijk bezighoudt met het manueel orderpicken hier. Ook werken wij met studenten.” (Respondent 8: orderpicker, 21 jaar, vrouw)

“Nee, het is heel moeilijk om geschikt personeel te vinden. Daarom zijn ze hier jobstudenten beginnen aan te nemen. Het bureau is niet zo groot hier en 2 van de 3 mensen op het bureau zijn in de 20. Die kennen dus nog veel mensen zoals ik die aan het studeren zijn maar het wel zien zitten om

regelmatig te komen helpen om een centje te verdienen.” (Respondent 6: orderpicker, 19 jaar, man)

4.3. Outsourcing

Alle respondenten in dit onderzoek waren tewerkgesteld bij een aannemer waarbij ze werden geoutsourced aan een ander bedrijf. Twaalf van de vijftien respondenten wordt geoutsourced aan een vast bedrijf. Daarnaast waren er drie respondenten geoutsourced aan verschillende bedrijven, dit waren twee orderpickers en één vrachtwagenchauffeur. De orderpickers werden geoutsourced aan verschillende magazijnen die eigendom waren van dezelfde hoofdaannemer. De vrachtwagenchauffeur werd daarentegen wel aan heel verschillende bedrijven geoutsourced.

De respondenten die aangaven aan verschillende bedrijven te zijn geoutsourced, werd gevraagd of ze een voorkeur hebben waar ze het liefst willen werken. De vrachtwagenchauffeur gaf aan geen voorkeur te hebben en de afwisseling leuk te vinden.

“Er is niet echt een plek dat ik liever bezoek dan een ander. Ik vind de afwisseling wel leuk. Soms hebben we echt verschrikkelijke catering op een plek dus dan ben je wel blij dat het eenmalig was (lacht).” (Respondent 10: vrachtwagenchauffeur, 25 jaar, man)

De orderpickers die aan verschillende bedrijven zijn geoutsourced, hadden daarentegen wel een voorkeur voor een vast bedrijf.

“Ik kan soms worden ingezet bij andere magazijnen van dit bedrijf als ze personeelstekort hebben, maar ik zie dit als mijn vast bedrijf... Omdat ik hier het vaakst sta.” (Respondent 11: orderpicker, 22 jaar, man)

“Ik werk liever in een vast bedrijf...Het is meestal tijdelijk als er een spoedlevering is of er een hele berm aan nieuwe kleren binnenkomt, wat ze niet in dat ander depot verwerkt krijgen.” (Respondent 8: orderpicker, 21 jaar, vrouw)

4.3.1. Flexibiliteit

Vervolgens werd er gekeken naar hoe flexibel de werknemers verwacht worden te zijn van de aannemer. Per functie worden de criteria opgelijst waarop de werknemer zich flexibel moet inzetten.

Ten eerste moeten de chauffeurs voornamelijk flexibel zijn op vlak van de uren, taken en verplaatsingen, ze moeten zich makkelijk kunnen aanpassen aan de omgeving en ze moeten spoedleveringen kunnen uitvoeren. Met spoedleveringen wordt bedoeld dat ze eigenlijk op alle bovenstaande kenmerken flexibel inzetbaar moeten zijn.

“We worden verwacht best flexibel te zijn als chauffeur. Het kan bijvoorbeeld zijn dat er doorheen de dag nog werk bijkomt dat ook nog gedaan moet worden. Je weet ’s ochtends niet hoelaat je ’s avonds terug thuis gaat komen.” (Respondent 14: vrachtwagenchauffeur, 22 jaar, vrouw)

*“Als chauffeur wordt je eenmaal verwacht flexibel te zijn, that’s part of the job. Ik kan niet zeggen ik wil daar of daar niet rijden, als het transport geboekt en gepland is moet je dat doen. Ook is dit geen 9-5 job. We moeten rekening houden met de rijtijden, maar vaak komt er nog meer bij kijken dan enkel het rijden. Je moet je aanmelden bij de losplaatsen, juiste laadmeters hebben anders zit je daar weer in de problemen en je moet er op tijd proberen te zijn ondanks de drukte op de weg.”
(Respondent 15: vrachtwagenchauffeur, 27 jaar, man)*

Indien er gekeken wordt naar de heftruckchauffeurs, kan er opgemerkt worden dat ze op andere criteria de nadruk leggen. Voor een heftruckchauffeur is het voornamelijk belangrijk om flexibel te zijn op vlak van taken en uren. Daarnaast is er ook aangegeven dat de chauffeur niet flexibel moet zijn of enkel flexibel moet zijn wanneer er ingevallen moet worden voor een zieke collega.

*“Ik vind eerlijk gezegd dat je niet heel flexibel verwacht wordt te zijn. We werken met 3 ploegen dus als je tijd om is ga je gewoon naar huis. De taken kunnen in het begin ook onregelmatig lijken maar als je hier al een tijdje werkt, begin je toch structuur hierin te krijgen, zo is dat bij elke job.”
(Respondent 5: heftruckchauffeur, 27 jaar, man)*

“Dat valt wel goed mee bij ons, enkel uitzonderlijk als er een collega ziek valt moeten wij meespringen. Het kan dan ook zijn dat we dan in een andere post moeten gaan werken.” (Respondent 9: heftruckchauffeur, 45 jaar, vrouw)

“Heel flexibel. Het is een drukke job. Als er om 17u opeens 5 wagens geladen moeten worden dan kan je je collega die je shift moet overnemen niet alleen laten. Dan is het wel belangrijk dat je wat flexibiliteit toont.” (Respondent 13: heftruckchauffeur, 24 jaar, man)

Ten slotte werd er ook gekeken naar de flexibiliteit van de orderpickers. De orderpickers worden over het algemeen verwacht het minst flexibel te zijn van de drie functies. Ze worden voornamelijk verwacht flexibel te zijn op vlak van het invallen voor zieke collega's of in andere magazijnen bij drukte.

“Ze verwachten dus dat degene die het dichtst bij een ander depot zit dat die tijdelijk enkele dagen daar gaat helpen. Hier hebben we niet echt veel inspraak over. De uren liggen wel vast. Voor de taken wordt aan het begin van de dag gezegd wat er allemaal gedaan moest worden. Doorheen de dag heb je dan beetje een keuze om te zeggen: ik wil dit of dat als eerste doen.” (Respondent 8: orderpicker, 21 jaar, vrouw)

“We werken altijd van 9 -17 of 8 - 16. We krijgen reeds op voorhand de planning en die verwachten dan ook dat je je uren komt werken. Ik sta voornamelijk ik voor het orderpicken. Ik moest dus ene keer bij de retour gaan invallen, maar dit hadden ze dan ook op voorhand laten weten: waarom en wanneer.” (Respondent 12: orderpicker, 21 jaar, vrouw)

4.3.2. Stress en onzekerheid

De respondenten werden gevraagd of de verwachte flexibiliteit op het werk zorgde voor stress en onzekerheid bij het uitoefenen van hun functie. De vrachtwagenchauffeurs worden geconfronteerd met stress door de overdrukke snelwegen. Ze voelen zich verantwoordelijk voor het op tijd leveren van de ladingen waardoor ze zich kunnen opjagen.

“Als je hele tijd in de file staat waardoor je voor een gesloten poort aankomt bij de leveringsplaats kan dit inderdaad leiden tot stress. Maar het zijn eerder frustraties dan stress. Maar kijk je kan er zelf niet veel aan doen dat de snelwegen steeds drukker worden of als er een auto ongeval is gebeurd. Bij deze job heb je altijd met een stukje onzekerheid te maken.” (Respondent 3: vrachtwagenchauffeur, 56 jaar, man)

“De job zelf kan soms wel stressvol zijn. De wegen worden steeds maar drukker en het is steeds moeilijker om op tijd bij de klanten te geraken binnen de huidige snelheden waar we ons aan moeten houden.” (Respondent 7: vrachtwagenchauffeur, 30 jaar, man)

De meningen van de heftruckchauffeurs lagen heel verspreid over dit onderwerp. Enerzijds gaven de respondenten aan dat ze met stress te maken hebben op hun werk door de verantwoordelijkheid, tijdsdruk en lange dagen. Anderzijds zorgde de flexibiliteit niet voor stress, maar werd de variatie in de job beschouwd als een voordeel.

“De verantwoordelijkheden kunnen voor stress zorgen, wat algemeen bekend is bij functies met verantwoordelijkheid. Maar je voelt ook dat je gewaardeerd wordt in het bedrijf en dat je nodig bent”. (Respondent 2: heftruckchauffeur, 25 jaar, man)

“Nee, ik vind dat spannend, dat is eens een keer wat anders.” (Respondent 9: heftruckchauffeur, 45 jaar, vrouw)

Bij de orderpickers hebben de respondenten enerzijds aangegeven dat ze niet te maken hebben met onzekerheid. Dit komt overeen met de bevindingen uit 4.3.1. *Flexibiliteit* waaruit blijkt dat orderpickers het minst flexibel moeten zijn. Anderzijds werden de respondenten voornamelijk aan stress blootgesteld in drukke periodes of wanneer een werknemer voor het eerst naar een ander depot werd geoutsourced.

“Nee want alles wordt op voorhand duidelijk gecommuniceerd.” (Respondent 12: orderpicker, 21 jaar, vrouw)

“De eerste keer dat ik naar een ander depot moest gaan had ik wel stress. Je hebt hier al je vaste cliënte en daar ben je weer zo het nieuwtje in de groep. Maar de mensen vangen ons altijd goed op en zijn heel vriendelijk. Ze weten dat er regelmatig mensen tijdelijk komen helpen en proberen ons dan ook zo snel mogelijk een thuisgevoel te geven.” (Respondent 8: orderpicker, 21 jaar, vrouw)

“In de zomer is het soms wat drukker enzo. Dan heb je ook veel meer werk en moet je zien dat je dat allemaal gedaan krijgt. Zo van oké nu moet ik ff goed doordoen.” (Respondent 11: orderpicker, 22 jaar, man)

4.3.3. Contact met collega's

De vrachtwagenchauffeurs gaven aan dat ze niet echt te maken hebben met vaste collega's vanwege hun variërend werkrooster. Hierdoor beschouwen ze de andere chauffeurs op de weg en de planners als collega's. Ze komen wel regelmatig oude bekende tegen op de weg of aan de tankstations waar ze mee gaan praten. Ook wordt er soms met mede chauffeurs gepraat via de radio in de vrachtwagen.

“Het is niet dat ik echt close ben met de mensen van de werkvloer. Ik denk dat dat ook normaal is aangezien ik die mensen niet vaak zie. Ik zie mijn mede chauffeurs op de weg als collega's, ook al werken we misschien niet voor hetzelfde bedrijf.” (Respondent 3: vrachtwagenchauffeur, 56 jaar, man)

“Met de planners heb ik dagelijks contact. Kan zowel via de telefoon zijn als bij het depot, zij zijn ook degenen die verantwoordelijk zijn voor mijn dagplanning. Met mijn collega's zelf heb ik meestal contact op de losplaatsen of via de radio in de wagen. Het is niet dat we echt samenwerken maar we proberen toch contact met elkaar te houden.” (Respondent 7: vrachtwagenchauffeur, 30 jaar, man)

“Ik heb niet echt vaste collega's, of toch zie ik het zo. Ik leer altijd wel mensen kennen op de losplaatsen of als ik ergens moet overnachten. Soms kom je ook mensen tegen die je maanden geleden hebt leren kennen. Er is dus wel veel afwisseling. Het dichtst bij wat een collega voor mij kan zijn is mijn opdrachtgever op de planning.” (Respondent 15: vrachtwagenchauffeur, 27 jaar, man)

Daarentegen werken de heftruckers in een hechte groep. Ze kunnen tegen elkaar praten tijdens de werkuren, gaan samen pauze nemen en spreken soms na het werk af.

“Wij communiceren de hele dag met de planners op kantoor en in de andere depots omdat de ladingen en wagens door ons alle 3 beheerd worden. Hierdoor vormen we een hechte groep en worden de taken goed verdeeld. Vaak wanneer er collega's uit het buitenland komen spreken we ook na de werkuren af om iets te gaan eten en bij te praten over persoonlijke zaken.” (Respondent 2: heftruckchauffeur, 25 jaar, man)

“Ik zie mijn collega's meerdere keren per dag. We hebben om de 2u pauze hier, 2 kleine pauzes en dan een grote middagpauze. Meestal neem je pauze met een paar vaste mensen, want er moeten nog altijd enkele mensen op de werkvloer blijven voor als er problemen zijn. Maar over het algemeen ben ik wel heel close met mijn collega's.” (Respondent 5: heftruckchauffeur, 27 jaar, man)

Vervolgens worden de orderpickers juist aangemoedigd om regelmatig met elkaar contact te hebben op de werkvloer. Ze gaven ook aan dat ze elke dag met elkaar in contact komen op de werkvloer.

“Ik zie ze elke dag op de werkvloer. Wij doen aan manuele orderpicking dus je komt elkaar wel regelmatig tegen in de gangen. We mogen muziek luisteren tijdens het picken dus het is niet dat elke keer dat we elkaar zien we een babbeltje gaan maken. Maar af en toe kan er wel iets tussen gezegd worden. Ook lunchen we altijd samen in de middag.” (Respondent 1: orderpicker, 22 jaar, vrouw)

“Tijdens het werk kan je ook gewoon met al je collega’s praten, dat wordt zelfs een beetje aangemoedigd om de sfeer goed te houden.” (Respondent 8: orderpicker, 21 jaar, vrouw)

4.4. Welzijn

4.4.1. Beloningen

Ten eerste werd er gekeken naar welke beloningen de respondenten reeds ontvangen. *Tabel 3* geeft een opsomming weer van de verschillende beloningen die de werknemers ontvangen per functie. De orderpickers ontvangen voornamelijk financiële beloningen, terwijl vrachtwagenchauffeurs en heftruckchauffeurs genieten van zowel financiële als niet-financiële beloningen.

Vrachtwagenchauffeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Baan vergoeding per gewerkte dag (respondent 3) - Ecocheques (respondent 3) - Maaltijdcheques (respondent 3) - Extra vakantiedagen vanaf 1 jaar anciënniteit in bedrijf (respondent 3) - Leasing fiets (respondent 3) - Bonus voor zuinig rijden (respondent 4) - Kilometervergoeding (respondent 4) - Overuren 150% (respondent 10) - Geen beloningen (respondent 14, 15) - Cadeau op dag van de chauffeur vb bier, autoverfrisser (respondent 4) - Chips (respondent 4, 15) - Teambuilding (respondent 7) - Personeelsfeest (respondent 7)
Heftruckchauffeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Maaltijdcheques (respondent 2, 5, 9) - Ecocheques (respondent 2, 5, 9) - Onbeperkte tankkaart (respondent 2) - Loonsverhoging voor goede cijfers van depot (respondent 2) - Kerstfestje (respondent 2) - Uiteten op kosten van werk (respondent 2) - Vakantiegeld (respondent 5) - Personeelsfeest (respondent 5) - Kerstcadeau (respondent 5) - Complimenten cheques (respondent 9) - Bon voor restaurant (respondent 9) - Kilometervergoeding (respondent 9,13)
Orderpickers	<ul style="list-style-type: none"> - Maaltijdcheques (respondent 1, 8) - Ecocheques (respondent 8, 11) - Kilometervergoeding (respondent 8, 11, 12) - Geen beloningen (respondent 6)

Tabel 3: Overzicht beloningen respondenten

Vervolgens wordt er gekeken naar welk effect de beloningen hebben op de respondenten. De orderpickers die enkel financiële beloningen kregen gaven aan dat ze geen effect ervaren omdat ze de beloningen vanzelfsprekend vonden. Ook de respondenten die geen beloningen ontvingen, ervaren geen effect.

“Het had niet speciaal een effect op mij, ik vind het vrij normaal dat ik dit krijg bij een job.”

(Respondent 8: orderpicker, 21 jaar, vrouw)

Daarnaast kregen een paar respondenten uit de andere functies ook enkel financiële beloningen. Zowel de vrachtwagenchauffeur als de heftruckchauffeur gaven aan dat de financiële beloningen een positief effect hadden op hun motivatie.

“Positief, dat motiveert als ik overuren moet maken, om er meer zin in te hebben om langere dagen te maken. Omdat als je een heel lange dag hebt denk je van och kon ik maar naar huis, maar dan weet je eigenlijk ook op dat moment dat je 150% betaald krijgt en dan heb je wel wat motivatie om door te werken.” (Respondent 10: vrachtwagenchauffeur, 25 jaar, man)

*“Het is mooi meegenomen, het motiveert je toch wel een beetje om naar het werk te komen.”
(Respondent 9: heftruckchauffeur, 45 jaar, vrouw)*

Vervolgens wordt er gekeken naar de respondenten die zowel financiële als niet-financiële beloningen ontvangen. Deze blijken het meest positieve effect te hebben op zowel de vrachtwagenchauffeurs als de heftruckchauffeurs. Zo voelen de werknemers zich loyaler naar het bedrijf toe, hebben ze extra motivatie en voelen ze zich geapprecieerd.

“Veel van deze voordelen krijg je pas vanaf 1 jaar anciënniteit binnen het bedrijf, dus ze proberen je toch wel te binden aan hun. Maar ja ik wordt er natuurlijk blij van als ik extra vergoedingen krijg bovenop een job die ik graag doe.” (Respondent 3: vrachtwagenchauffeur, 56 jaar, man)

*“Dit heeft een positief effect en geeft motivatie omdat ik veel geld maandelijks kan besparen.”
(Respondent 2: heftruckchauffeur, 25 jaar, man)*

“Natuurlijk is dat fijn om beloond te worden voor je harde werk, maar het is geen persoonlijke beloning. Het is gewoon een vorm van dank aan het algemeen personeel toe.” (Respondent 5: heftruckchauffeur, 27 jaar, man)

Hierna werd gevraagd wat de respondenten moesten doen om de beloningen te ontvangen. De meeste respondenten gaven aan dat ze niks moesten doen. Ze hadden recht op de beloningen door hun arbeidsovereenkomst of kregen deze automatisch toegewezen op basis van de groepsprestaties. Daarnaast had geen enkel respondent aangegeven dat de beloningen worden afgestemd aan hun persoonlijke behoeftes.

“Persoonlijk kan je niet veel doen, de bonussen worden afgestemd op het bedrijfsresultaat. Dus als het bedrijf het dit jaar opeens pak beter doet dan vorig jaar dan krijgt iedereen een bonus.”

(Respondent 8: orderpicker, 21 jaar, vrouw)

“Extra inspanningen worden bij ons niet geapprecieerd. Iedereen krijgt dezelfde beloningen onafhankelijk van de functie, anciënniteit of prestatie”. (Respondent 9: heftruckchauffeur, 45 jaar, vrouw)

Vervolgens werd er gekeken of de respondenten promotiekansen hadden om meer te kunnen verdienen. Dit zou kunnen door intern te gaan solliciteren voor een andere functie of in het bedrijf te groeien. Hiervoor wordt er gekeken naar je competenties, ervaring en motivatie.

“Je kan gewoon solliciteren als er intern een vacature vrij komt voor een bepaalde functie.”

(Respondent 9: heftruckchauffeur, 45 jaar, vrouw)

“... het ligt voornamelijk ook aan jezelf of je wil doorgroeien of niet. Als je wil doorgroeien zijn er verschillende opties mogelijk vanuit een magazijnier functie. Je moet gewoon kunnen bewijzen dat je enkele competenties beschikt en dat je bereid bent om dingen bij te leren.” (Respondent 2: heftruckchauffeur, 25 jaar, man)

Daarnaast werden alle respondenten gevraagd naar hun persoonlijke voorkeur voor beloningen. Hoewel de meeste respondenten genoten van zowel financiële als niet-financiële beloningen, hadden dertien respondenten toch de voorkeur voor financiële beloningen. De oorzaak hiervan is dat ze al reeds genieten van niet-financiële beloningen en zelf willen kiezen aan wat ze hun extra geld spenderen. Hetgeen wat opvalt is dat de respondenten die enkel genieten van financiële beloningen de voorkeur hebben van niet-financiële beloningen. De reden hiervoor was voornamelijk dat ze minder zelf moesten regelen als ze bijvoorbeeld een bedrijfswagen kregen.

“Ik heb persoonlijk de voorkeur om gewoon extra geld te ontvangen. Maar ik zou het op zich ook leuk vinden als ik meer vakantiedagen kreeg.” (Respondent 3: vrachtwagenchauffeur, 56 jaar, man)

“Financiële beloningen zijn voor mij beter. Wij hebben bijvoorbeeld jaarlijks meerdere bedrijfsbezoeken aan verschillende filialen, wij gaan dan dagelijks uit eten op kosten van het bedrijf.

Ook hebben we jaarlijks een kerstfeestje waar heel het bedrijf samen komt in 1 depot. Dit zijn leuke beloningen, maar toch vind ik het leuk extra financiële beloningen te krijgen wat ik kan spenderen aan persoonlijke zaken zoals een privé vakantie.” (Respondent 2: heftruckchauffeur, 25 jaar, man)

“Als ik kon kiezen zou ik liever niet-financiële beloningen krijgen zoals een bedrijfswagen. Ik heb liever een wagen op de naam van het bedrijf die ook mijn keuring en verzekering betaalt, dan 100 euro per maand extra.” (Respondent 6: orderpicker, 19 jaar, man)

“Ik denk dat ik toch meer richting het niet-financiële ga dan. Ik denk dan op vlak van een auto dat je dan veel minder zelf dingen moet gaan regelen, dat wordt allemaal een beetje voor jou gedaan. Als je bijvoorbeeld naar het onderhoud moet enzo, ik denk dat dat makkelijker te plannen is als dat via jouw bedrijf gaat.” (Respondent 11: orderpicker, 22 jaar, man)

Vervolgens werd er gevraagd naar de invloeden van de beloningen op de relaties met de collega's. Doordat de meeste beloningen gegeven worden op basis van groepsprestaties of verwerkt zitten in arbeidscontracten, was dit een irrelevante vraag geworden in dit onderzoek. Geen enkele respondent had aangegeven dat de relaties met de collega's beïnvloed werden door de beloningen.

“Wij hebben een hechte groep in ons depot, waar geen concurrentie is. Elke persoon wordt verloont aan de hand van zijn capaciteiten. Dat maakt het eerlijk.” (Respondent 2: heftruckchauffeur, 25 jaar, man)

Ook werd er gevraagd of loon een doorslaggevende factor zou zijn om van job te veranderen. In *tabel 4* vindt u een samenvatting terug van de pro- en contra-antwoorden. Hetgeen wat opvalt is dat werknemers die aangeven dat ze niet tevreden zijn in hun huidige bedrijf, sneller de stap durven te zetten om van job te veranderen.

Pro	Contra
<ul style="list-style-type: none"> - Manier waarop je wordt behandeld (respondent 3) - Sfeer (respondent 7) - Openheid (respondent 7) - Verloning (respondent 8,10) - Kans (respondent 15) - Werkdruk (respondent 2) - Werkomgeving (respondent 9) - Aanzienlijk hoger loon (respondent 1,6) 	<ul style="list-style-type: none"> - Sfeer (respondent 1,4) - Toestand wagen / machine (respondent 4, 14) - Indeling van de werkdagen (respondent 4) - Werk graag doen (respondent 14) - Klein verschil verloning (respondent 15) - Loyaliteit bedrijf doordat ze in WN geloven en kansen bieden (respondent 15) - Band met collega's (respondent 5) - Dichtbij huis (respondent 5) - 9-17 job (respondent 5) - Alles kennen in het bedrijf (respondent 1) - Extralegale voordelen (respondent 6) - Acceptatie (respondent 12) - Werkomgeving (respondent 12) - Potentieel loonvoorstel eerst aankaarten bij huidige WG om loonsverhoging te krijgen binnen huidig bedrijf (respondent 11)

Tabel 4: Loon doorslaggevende factor om van job te veranderen

Ten slotte werd er gevraagd of de respondenten rekening houden met de reputatie van het bedrijf bij het zoeken naar een job. Tabel 5 vat de meningen van de respondenten samen.

Pro	Contra
<ul style="list-style-type: none"> - Mening collega / kennis / familie (respondent 3, 8, 15) - Werkzekerheid (respondent 9) - Goede naam (respondent 8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Media (respondent 3) - Groter betekent niet beter (respondent 7) - Huidig bedrijf bekend om problemen (respondent 10) - Reputatie is mooi meegenomen (respondent 14) - Relatie tussen WG en WN (respondent 2) - Respect (respondent 2) - Plaats van tewerkstelling (respondent 13) - Loon (respondent 13) - Functie (respondent 13) - Meer kansen bij minder bekende bedrijven (respondent 6) - Zolang het bedrijf werk aanbiedt (respondent 12)

Tabel 5: Rekening gehouden met reputatie van een bedrijf

4.4.2. Werktevredenheid

4.4.2.1. Tevredenheid werk

Om de werktevredenheid van de respondenten te evalueren, is de vraag gesteld of de respondenten tevreden zijn met hun huidige werk. Hierop kwamen zowel positieve als negatieve antwoorden. De

respondenten die niet tevreden zijn over hun werk gaven aan dat ze het werk vooral om financiële redenen doen.

“Dit is eerlijk gezegd mijn eerste vaste job. Ik doe het meer omdat ik geld nodig heb. Het is niet van 'jippie, ik mag gaan werken’.” (Respondent 12: orderpicker, 21 jaar, vrouw)

“Nee eigenlijk niet (lacht). Ik wil liever thuis zijn en niks doen maar het geld moet binnenkomen dus ik doe de job. Maar echt om tevreden te zijn weet ik niet.” (Respondent 10: vrachtwagenchauffeur, 25 jaar, man)

4.4.2.2. Sfeer

Hierop volgend werd gekeken of de respondenten de sfeer op het werk zouden willen veranderen.

De respondenten gaven enerzijds aan dat de sfeer goed zat en dat ze niks willen veranderen.

Anderzijds hadden sommige respondenten wel enkele verbeterpunten opgelijst:

- Cola in de frigo (respondent 7)
- Meer verdienen (respondent 10)
- Manager meer ontspannen (respondent 2)
- Meer respect voor het personeel (respondent 9)
- Meer structuur (respondent 13)
- Meer werknemers (respondent 13)
- Gestructureerde planning (respondent 11)

4.4.2.3. Arbeidsomstandigheden

Vervolgens werd er gekeken naar de arbeidsomstandigheden. *Tabel 6* geeft een samenvatting weer van de positieve en negatieve kenmerken per functie. De opgesomde negatieve kenmerken komen vooral overeen met arbeidsomstandigheden die specifiek zijn voor het beroep. Daarentegen zijn de positieve kenmerken eerder bedrijfsspecifiek. Dit zijn maatregelen die de bedrijven nemen om de functie aantrekkelijker te maken in hun bedrijf.

	Vrachtwagenchauffeur	Heftruckchauffeur	Orderpicker
Negatief	<ul style="list-style-type: none"> - Lang weg van huis (respondent 3, 15) - Slecht weer (respondent 3, 14, 15) - Wasruimte (respondent 3, 7, 15) - Zwaar werk (respondent 10) - Stressvol (respondent 10) 	<ul style="list-style-type: none"> - Temperatuur magazijn (respondent 2, 9) - Oude machines (respondent 9, 13) - Kapotte werkvloer (respondent 13) 	<ul style="list-style-type: none"> - Zware producten (respondent 1, 8) - Oncomfortabele werkschoenen (respondent 6, 8) - Veel bukken (respondent 8) - Veel wandelen (respondent 12)
Positief	<ul style="list-style-type: none"> - Moderne wagens (respondent 3, 7, 14, 15) - Bedrijf gefocust op welzijn (respondent 4) - Max 1 nacht weg van huis (respondent 7) - Wagens onderhouden en gepoetst (respondent 10) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dichtbij huis (respondent 2) - Gepoetst (respondent 2) - Verwarmd bureau (respondent 2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Hulpmiddelen: steekkarren, stapelaar, heftruck (respondent 8, 11) - Tips (respondent 8) - Vaste uren (respondent 11) - Zelf kledij kiezen (respondent 12)

Tabel 6: Samenvatting arbeidsomstandigheden per functie

4.4.2.4. Werkzekerheid

Daarnaast is er onderzocht of werkzekerheid een essentiële factor is voor werktevredenheid. Alle respondenten waren het met elkaar eens dat werkzekerheid zorgt voor meer werktevredenheid. Zo hebben de werknemers financiële stabiliteit en zijn ze beschermd als ze te maken zouden hebben met gezondheidsproblemen.

“Ja misschien toch wel, als je zeker bent dat je je werk hebt en daar kan blijven werken is dat ook wel iets dat je dan niet in onzekerheid leeft. Anders zou je om de maand bewijzen van spreken op zoek moeten gaan naar nieuw werk.” (Respondent 8: orderpicker, 21 jaar, vrouw)

“Ja, als je jong bent kijk je hier misschien niet naar, maar hoe ouder je wordt hoe groter de kans is dat je te maken hebt met gezondheidsproblemen. Als je een vast contract hebt weet je toch dat je hier beter tegen beschermd bent dan dat je met een tijdelijk contract zit”. (Respondent 9: heftruckchauffeur, 45 jaar, vrouw)

“Financiële stabiliteit is voor mij noodzakelijk om gewoon mijn leven te kunnen leiden. Anders zou je nooit iets kunnen plannen of kunnen doen omdat je niet weet of je die maand genoeg uren zou kunnen draaien en rondkomen.”(Respondent 15: vrachtwagenchauffeur, 27 jaar, man)

4.4.2.5. Zinvolheid

Ook werd aan de respondenten gevraagd of ze een gevoel van zinvolheid ervaren bij het uitoefenen van hun beroep. Ten eerste zijn de vrachtwagenchauffeurs heel trots op hun beroep en ervaren ze allemaal zinvolheid bij het uitoefenen van hun job. Dit heeft te maken met passie, de familiale sfeer en het belang van transport.

*“Als wij niet rijden, krijgen de winkels hun goederen niet en zijn de klanten ongelukkig. Ik vind dus zeker wel dat ik een zinvol beroep heb in de maatschappij, ook al wordt dat vaak niet zo gezien.”
(Respondent 3: vrachtwagenchauffeur, 56 jaar, man)*

“Ja, ik ben heel trots dat ik een vrachtwagenchauffeur kan zijn. Logistiek gaat altijd belangrijk blijven in het leven, ongeacht wat je doet of in welke sector je zit.” (Respondent 15: vrachtwagenchauffeur, 27 jaar, man)

Vervolgens voelen de heftruckchauffeurs zich over het algemeen zinvol, maar ze beschikken niet over het trots gevoel dat de vrachtwagenchauffeurs wel zeer duidelijk hebben.

“Ja, indien wij ons werk niet goed uitvoeren zullen goederen niet geleverd worden en staan bedrijven bijvoorbeeld hierdoor met een productiestop. Het is dus belangrijk dat er zo weinig mogelijk fouten gemaakt mogen worden. Wij moeten zelf klanten tevreden houden en dagelijks communiceren om een samenwerking te onderhouden. Ondertussen moet ook de winst goed blijven wekelijks. Er zijn dus veel gevarieerde verantwoordelijkheden waardoor het zinvol voelt”. (Respondent 2: heftruckchauffeur, 25 jaar, man)

“Ik denk wel dat mijn beroep zinvol is. Als wij de goederen niet naar de juiste lijn leveren, dan zit de hele productie vast.” (Respondent 5: heftruckchauffeur, 27 jaar, man)

Daarentegen hebben de orderpickers aangegeven dat ze zich niet zinvol voelen bij het uitoefenen van hun job. Dit is een opvallend resultaat. Dit resultaat zou verklaard kunnen worden door de lage variatie in het takenpakket.

“Het is wat je zinvol noemt. Het werk moet gedaan worden anders krijgen de klanten hun bestellingen niet. Het is niet dat het mijn droom is om dozen te picken, ik heb niet echt het gevoel dat ik bijdraag aan de wereldvrede ofzo. Maar ik verdien genoeg en kan de hele dag zonder stress mijn werk hier doen. Dat is alles wat ik op dit moment wens.” (Respondent 1: orderpicker, 22 jaar, vrouw)

“Niet direct, maar dat betekent niet dat het geen nuttig beroep is.” (Respondent 6: orderpicker, 19 jaar, man)

4.4.2.6. Erkenning

Daarnaast werd er ook stilgestaan of de werknemers erkend worden door de bazen voor hun werk. Tabel 7 geeft de soort erkenningen weer per functie. Er kan alvast geconcludeerd worden dat complimenten bij elke functie worden gebruikt als een vorm van erkenning. Ook kunnen financiële beloningen dienen als erkenning.

Vrachtwagenchauffeur	Heftruckchauffeur	Orderpicker
<ul style="list-style-type: none"> - Compliment (respondent 3, 4, 7, 14, 15) - Dag van de chauffeur cadeautje (respondent 4) - Groepsprestatie (respondent 7) - Chips (respondent 7, 15) - Teambuilding (respondent 7) - Personeelsfeest (respondent 7) - Kritiek (respondent 10) - Mannetje kunnen staan (respondent 10) - Hard zijn tegen elkaar (respondent 10) 	<ul style="list-style-type: none"> - Goede verloning (respondent 2) - Verantwoordelijkheid (respondent 2) - Complimenten (respondent 2) - Groepsprestatie (respondent 5) - Geen erkenning (respondent 9) - Uitzonderlijk compliment (respondent 13) 	<ul style="list-style-type: none"> - Groepsprestatie (respondent 1) - Compliment (respondent 6, 8, 11, 12) - Opbouwende feedback (respondent 8) - Dingen uitproberen (respondent 8)

Tabel 7: Soorten erkenning per functie

4.4.2.7. Autonomie

Vervolgens werd er gekeken naar de hoeveelheid autonomie die de respondenten hebben in hun beroep. Er kan op basis van de interviews een onderscheid gemaakt worden van twee soorten autonomie: respondenten die zich vrij voelen en respondenten die effectieve vrijheid hebben. Effectieve vrijheid definieer ik als autonomie bij het uitvoeren van je job waarbij je zelf zaken mag besluiten en je hierover verantwoordelijkheid neemt. Het vrij voelen definieer ik als geen echte autonomie bij het uitvoeren van je job omdat iemand anders dit besluit voor jou heeft genomen en hierover de eindverantwoordelijke is. Zo geeft respondent 4 aan dat die de wereld kan ontdekken, hij

kan dit enkel omdat hij de route opgegeven door de planner moet volgen. Hij kan niet zelf kiezen waar hij naartoe gaat. Daarentegen kan respondent 2 wel kiezen om hoe laat hij zijn werkdag begint, dit is effectieve vrijheid. Er kan geconcludeerd worden dat alle functies met beide vrijheden in contact komen.

	Vrij voelen	Vrij zijn
Vrachtwagenchauffeur	<ul style="list-style-type: none"> - Kan de wereld zien (respondent 4) - Vrijheid in wagen (respondent 3, 4, 7, 15) - Geen directe controle (respondent 15) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rondlopen event of slapen (respondent 10) - Uur van vertrek (respondent 14)
Heftruckchauffeur	<ul style="list-style-type: none"> - Ziet zichzelf als baas (respondent 9) - Kiest volgorde (respondent 13) 	<ul style="list-style-type: none"> - Later beginnen (respondent 2) - Thuiswerken (respondent 2) - Verantwoordelijkheid (respondent 5)
Orderpicker	<ul style="list-style-type: none"> - Geen directe controle (respondent 6) - Kiest volgorde (respondent 8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Min 1 orderlijst / uur (respondent 1) - Koekje / wc (respondent 1) - Muziek (respondent 1, 6) - Eigen tempo (respondent 6) - Mening indeling magazijn (respondent 11)

Tabel 8: Hoeveelheid autonomie per functie

4.4.2.8. Persoonskenmerken

Verder werd aan de respondenten gevraagd of ze specifieke persoonskenmerken kunnen uitoefenen in hun job. Per functie waren er enkele respondenten die aangeven dat hun sterktes niet tot uiting kunnen komen in hun job. Daarentegen konden veel respondenten dit wel doen.

Ten eerste kunnen vrachtwagenchauffeurs op eigen initiatief zelfstandig werken en is doorzettingsvermogen essentieel.

“Ja, in mijn job moet je redelijk veel je plan trekken, je ziet ook veel dingen voor de eerste keer. Ik heb dan als persoonskenmerk dat ik redelijk veel initiatief wil nemen en zelf dingen wil uitproberen wat ik niet om daar dan zelf uit te leren. Bij deze job moet ik dat bijna constant doen.” (Respondent 10: vrachtwagenchauffeur, 25 jaar, man)

“Ik denk toch wel het doorzettingsvermogen. Het kan soms heel moeilijk zijn om uren in de wagen te zitten.” (Respondent 15: vrachtwagenchauffeur, 27 jaar, man)

Ten tweede kunnen de heftruckchauffeurs gebruik maken van mensenkennis, gedrevenheid en perfectionisme in hun functie.

“Ja, ik ben gedreven en ik vind het belangrijk dat alles correct ingegeven wordt en verloopt. Daarom is de job als verantwoordelijke dus ook goed voor mij weggelegd.” (Respondent 2: heftruckchauffeur, 25 jaar, man)

“Ja, mensenkennis. Ik kan direct zien wie een goede werker is of wie nog niet de capaciteiten beschikt maar die wel wil leren...” (Respondent 9: heftruckchauffeur, 45 jaar, vrouw)

Ten derde valt het op dat de orderpickers het meeste hun persoonskenmerken kunnen uiten in hun job. De kwaliteiten waar ze gebruik van maken zijn hun inzichtelijk vermogen, sociale vaardigheden en sportiviteit.

“Je zou kunnen zeggen dat ik een goed inzichtelijk vermogen heb. Dit kan helpen bij het stapelen van de verschillende dozen in de karren. De dozen hebben allemaal verschillende formaten en wij moeten ervoor zorgen dat we zo min mogelijk karren gebruiken per orderlijst”. (Respondent 1: orderpicker, 22 jaar, vrouw)

“Ik ben sportief en fitness graag dus dat kan je wel terugvinden in deze job.” (Respondent 6: orderpicker, 19 jaar, man)

“Ik merkte wel dat ik heel sociaal was met mensen en dat mijn sociale vaardigheden van pas kwamen om de sfeer hier aan de gang te houden.” (Respondent 8: orderpicker, 21 jaar, vrouw)

4.4.2.9. Doorgroeimogelijkheden

Verder werd er per functie onderzocht wat de doorgroeimogelijkheden zijn en of deze essentieel zijn voor de respondenten. Voor de vrachtwagenchauffeurs zijn de doorgroeimogelijkheden beperkt. De meeste chauffeurs gaven aan dat er geen zijn of dat ze het zelfs niet weten. Twee respondenten gaven wel een mogelijke doorgroeimogelijkheid aan uit eigen ervaring, maar die niet direct voor de hand liggend is als je in deze functie stapt.

"Ja, ik ben begonnen als enkel chauffeur 2 jaar geleden en ondertussen heb ik al ongeveer op 10 evenementen chauffeur geweest maar ook cameraman, dus daar ben ik tot doorgroeid. Als je echt verder wil doorgroeien zou je ook extra opleidingen kunnen nemen in het bedrijf en dan kan je heel veel kanten op gaan." (Respondent 10: vrachtwagenchauffeur, 25 jaar, man)

"Binnen de functie van vrachtwagenchauffeur zijn er niet echt doorgroeimogelijkheden denk ik. Of toch niet waar ik nu zit. Ik ben op dit moment bezig om mijn eigen transportbedrijf op te starten dus je zou dat wel een beetje kunnen zien als doorgroeimogelijkheid, maar het is geen vanzelfsprekende keuze." (Respondent 14: vrachtwagenchauffeur, 22 jaar, vrouw)

Hieropvolgend gaven alle chauffeurs aan dat doorgroeimogelijkheden niet essentieel waren toen ze het beroep gekozen hadden. Ze leven voornamelijk in het nu en ze hechten het meeste belang aan het graag doen van hun job.

"Nee. Zoals ik al enkele keren heb aangehaald is het voornamelijk belangrijk voor mij dat ik me er goed bij voel en gewoon het werk graag doe op het moment. Als ik het niet meer leuk vind, kan ik altijd verder gaan kijken naar wat er nog is."(Respondent 14: vrachtwagenchauffeur, 22 jaar, vrouw)

Vervolgens werd er gekeken naar de heftruckchauffeurs. Vanuit de functie van een heftruckchauffeur bleken er verschillende doorgroeimogelijkheden te zijn. Er zijn doorgroeimogelijkheden binnen het magazijn zoals magazijnverantwoordelijke en ploegverantwoordelijke. Ook zijn er doorgroeimogelijkheden mogelijk voor op het kantoor. Zo kan er doorgegroed worden naar een administratieve functie en junior planner. Op lange termijn zou er zelfs kunnen worden doorgegroed tot depotverantwoordelijke.

Hoewel doorgroeimogelijkheden belangrijk bleken te zijn voor de heftruckchauffeurs, wordt dit afgewogen tegen de extra stress die een functiewissel met zich meebrengt. Zo kan de werkdruk toenemen door de extra verantwoordelijkheden en verwachtingen, waar niet elke respondent voor open stond.

"Ja, ik hecht veel waarde aan mijn job en carrière. Het is motiverend om terug te kijken van waar ik gekomen ben en hoe ver ik nog kan groeien."(Respondent 2: heftruckchauffeur, 25 jaar, man)

"In het algemeen wel, maar ik heb een beetje de top bereikt op vlak van heftrucks. In dat geval zou ik in een andere richting moeten gaan groeien." (Respondent 9: heftruckchauffeur, 45 jaar, vrouw)

“Nee, ik heb het goed zo zoals het is. Ik wil niet met al die extra miserie aan mijn kop zitten.”

(Respondent 5: heftruckchauffeur, 27 jaar, man)

Daarnaast hebben orderpickers een gelijksoortige doorgroeimogelijkheid als heftruckchauffeurs. Ze kunnen doorgroeien naar een magazijnverantwoordelijke, afdelingshoofd of een administratieve bureaujob. Een duidelijk uitgestippeld carrièrepad kan leiden tot extra motivatie.

In tegenstelling tot de heftruckchauffeurs, hechten de meeste orderpickers geen belang aan de doorgroeimogelijkheden. Ze hechten meer belang aan de huidige interesses. Indien ze de job niet meer leuk vinden, gaan ze op zoek naar een nieuwe job.

“Ja, dat wel. Je hebt dan een doel voor ogen en ik denk dat je dan ook meer gemotiveerd bent om dat doel te behalen dan. Om dan door te groeien naar een hogere functie eigenlijk.” (Respondent 11:

orderpicker, 22 jaar, man)

“Voor mij persoonlijk niet. Ik zocht gewoon zekerheid bij mijn eerste job maar zie mezelf dit zeker niet heel mijn leven doen. Ik zou liever lekker warm op kantoor werken, maar daar is niet direct een pad voor om naartoe te groeien vanuit de picking functie. Misschien als er hier binnenkort een vacature vrijkomt dat ik het zelf kan gaan proberen. Of ik kan gewoon proberen te solliciteren bij een ander bedrijf. Ik zie nog veel mogelijke opties voor mij in de toekomst.” (Respondent 1: orderpicker, 22 jaar, vrouw)

“Nee, dat is voor mij niet zo belangrijk. Ik solliciteer op dit moment voor een functie die me op dit moment interesseert, dan doe ik dat ook graag. Ik denk op dat moment niet van ik wil hier over 2 jaar ergens hoger zitten.” (Respondent 8: orderpicker, 21 jaar, vrouw)

4.4.2.10. Opleidingen

Daarnaast werd er per functie gevraagd of er opleidingen werden aangeboden vanuit het bedrijf. Tabel 9 geeft een overzicht weer van de antwoorden. Voor de vrachtwagenchauffeurs zijn EHBO en defensief rijden de populairste opleidingen die worden aangeboden. Voor heftruckchauffeurs liggen de soorten opleidingen heel erg verspreid. Voor de orderpickers is de inwerkperiode op de eerste werkdag/week de opleiding die het vaakst aangeboden wordt. De opleidingen hadden over het algemeen geen significant effect op de tevredenheid van de respondenten.

Vrachtwagenchauffeur	Heftruckchauffeur	Orderpicker
<ul style="list-style-type: none"> - EHBO (respondent 3, 7, 14, 15) - Brandbestrijding (respondent 3) - Zuinig rijden (respondent 4) - Defensief rijden (respondent 4, 7, 14, 15) - Werkgerelateerde opleidingen (respondent 10) - Stress management (respondent 15) - Losplaats opleiding (respondent 15) 	<ul style="list-style-type: none"> - ADR-lessen (respondent 2) - Opleidingen kunnen aangevraagd worden via overheid (respondent 2) - Technologie kennis (respondent 5) - EHBO - Hygiëneregels (respondent 9) - Voorzorgsmaatregelen (respondent 9) - Magazijn specifieke opleidingen (respondent 9) - Geen opleidingen (respondent 13) 	<ul style="list-style-type: none"> - Eerste werkdag/week opleiding (respondent 1, 6, 12) - EHBO (respondent 11) - It-systemen (respondent 11) - Leveranciers kunnen opleiding meevolgen (respondent 11) - Geen opleidingen, wel tips (respondent 8)

Tabel 9: Opleidingen aangeboden vanuit het werk per functie

4.4.2.11. Leidinggevende

Er werd aan alle respondenten gevraagd of ze tevreden zijn met hun leidinggevende. Over het algemeen waren alle respondenten heel positief over hun relatie met de werkgever. Zo hadden ze een vriendschappelijke band opgebouwd, deelden ze dezelfde mening, kan er vertrouwelijk en los met elkaar gepraat worden en hechten ze veel belang aan het welzijn van hun werknemers.

Slechts drie respondenten gaven aan dat ze eigenlijk niet tevreden zijn met hun baas. De oorzaak hiervan is gebrek aan planning, dat de baas het veel te druk heeft en dat de werknemers het gevoel hebben dat ze minderwaardig zijn.

“Niet zo goed, mijn leidinggevende is een Spaanse vrouw die mij inboekt om te werken in het weekend. Maar die laat niet veel van zich horen, altijd 2 dagen op voorhand. Dan is het wel redelijk moeilijk voor mij om mijn plannen altijd te schuiven en om daar rekening mee te kunnen houden. Het zou leuker zijn om iemand te hebben die me een fatsoenlijk plan op voorhand kan geven.”

(Respondent 10: vrachtwagenchauffeur, 25 jaar, man)

“Ik ben het gewend met mijn werkgever. Hij is niet altijd een van de makkelijkste personen, maar hij heeft ook veel aan zijn hoofd per dag.” (Respondent 9: heftruckchauffeur, 45 jaar, vrouw)

“Nee, de grote bazen hebben een groot ego en doen alsof hun werknemers minderwaardig zijn. Zo van ‘ik heb een bedrijf, ik ben alles en jij moet naar mij luisteren!’” (Respondent 13: heftruckchauffeur, 24 jaar, man)

Vervolgens is er gekeken naar hoe vaak de respondenten contact hebben met hun leidinggevende. De intensiteit van het contact bij de vrachtwagenchauffeurs met hun leidinggevende varieert van dagelijks tot enkel online. Er kan geconcludeerd worden dat hoe vaker de chauffeurs contact hadden met hun baas en hoe kleiner de machtsafstand was, hoe tevredener de respondenten waren op het werk.

Ook wordt er een onderscheid gemaakt tussen de soort leidinggevende: de leidinggevende onderaannemer of de leidinggevende van het bedrijf waar je geoutsourced wordt (de hoofdaannemer). In enkele bedrijven wordt er een groot onderscheid gemaakt tussen deze twee. De planners bij de hoofdaannemer moeten de werkschema's doorgeven aan de onderaannemer en deze geeft die op zijn beurt door aan de chauffeurs. Dit zorgt ervoor dat er een grotere machtsafstand ontstaat tussen de werknemers en de leidinggevende. In andere bedrijven hebben de chauffeurs meer contact met de hoofdaannemer dan met de onderaannemer. Dit komt doordat de respondenten bij een vast bedrijf tewerkgesteld zijn. Deze chauffeurs hebben dan ook rechtstreeks contact met de planners van de hoofdaannemer. Over het algemeen kan wel gesteld worden dat de chauffeurs weinig contact hebben met de grote bazen van de hoofdaannemer. Ze zien elkaar eens om de 2-3 maanden.

“Ik krijg de meeste instructies door via mijn aannemer leidinggevende, dus met hem heb ik wel regelmatig contact. De leidinggevende van het bedrijf zelf hoor ik niet zo vaak.” (Respondent 4: vrachtwagenchauffeur, 37 jaar, man)

“Ik heb zelf voornamelijk contact met de planners, niet met de grote baas zelf. Het zijn de planners die me mijn werk verschaffen en zeggen waar ik naartoe moet. De grote baas zie ik eens om de zoveel maanden als ik bij het hoofddepot moet laden. Na zoveel jaar ken je elkaar wel, zeker omdat we maar een redelijk klein transportbedrijf zijn. We kunnen dus weleens een babbeltje slaan maar het is niet dat we heel close zijn.” (Respondent 3: vrachtwagenchauffeur, 56 jaar, man)

Daarnaast hebben heftruckers en orderpickers nauw contact met hun leidinggevende onderaannemer. Ze zien elkaar minstens twee keer per week tot dagelijks. De verantwoordelijke onderaannemer werkt zelf mee in het magazijn waardoor ze samen pauze pakken en tussen het werk

door kunnen praten. Hier is ook minder een onderscheid tussen de twee soorten bazen, de magazijniers staan volledig onder de leiding van de onderaannemer en hebben ook enkel contact met hen.

“Goed, het is een losse man die ook regelmatig op de werkvloer komt vragen hoe alles gaat of met ons mee iets eet in de middag.” (Respondent 6: orderpicker, 19 jaar, man)

“We zien elkaar elke dag wel.” (Respondent 11: orderpicker, 22 jaar, man)

Hierop volgend werd aan de respondenten gevraagd of ze veel belang hechten aan de feedback van hun leidinggevende. Enerzijds kan er gesteld worden dat de respondenten de feedback belangrijk vinden die ze ontvangen van hun bazen. De bazen leiden in hun ogen het proces in goede banen waarbij alles op elkaar is afgestemd. Ook kunnen ze tips geven om het proces nog meer te optimaliseren. Anderzijds wordt de feedback van de bazen niet geapprecieerd als de werknemers het gevoel hebben dat ze respectloos worden behandeld, beschouwd worden als minderwaardig en de baas een vastgeroest perspectief heeft.

“Ja, hij is de schakel die ervoor moet zorgen dat alles vlot verloopt en op elkaar is afgestemd. Ik vind zijn mening heel belangrijk. Allé op vlak van werk dan hé (lacht).” (Respondent 4: vrachtwagenchauffeur, 37 jaar, man)

“Ja tuurlijk, dit kan ervoor zorgen dat we soms kilometers en tijd kunnen besparen.” (Respondent 7: vrachtwagenchauffeur, 30 jaar, man)

“Nee, omdat hij de situatie altijd bekijkt vanuit zijn eigen perspectief en niet door onze ogen.” (Respondent 9: heftruckchauffeur, 45 jaar, vrouw)

“Nee, dat was dan een dag respect en de volgende dag schijten ze je gewoon uit.” (Respondent 13: heftruckchauffeur, 24 jaar, man)

Daarnaast vonden enkele respondenten de feedback belangrijk, puur vanwege het feit dat deze afkomstig is van de baas. Dit zie ik eerder als een negatieve vorm van feedback omdat deze respondenten geen belang hechten aan de feedback omwille van respect of een goede band met de baas, maar uit angst om ontslagen te worden als ze geen rekening houden met de feedback.

“Ja tuurlijk hij blijft je baas dus als er iets niet in orde is moet je luisteren.” (Respondent 6: orderpicker, 19 jaar, man)

Ook gaf een vrachtwagenchauffeur specifiek aan dat die enkel rekening houdt met feedback van de planners en niet van de bazen.

“Van de grote baas zelf ontvang ik meestal geen feedback, maar de planners proberen wel af en toe hints en tips te geven. Bijvoorbeeld hoe we de klant moeten aanspreken bij een leveringsplaats of wat we moeten doen als er problemen zijn. Hier probeer ik wel altijd rekening mee te houden. We werken wel nog steeds voornamelijk met mensen en elk persoon reageert en doet anders. Hier pas ik mezelf ook heel fel aan aan.” (Respondent 3: vrachtwagenchauffeur, 56 jaar, man)

Ten slotte werd er gevraagd of de respondenten bij iemand terecht kunnen met ideeën of suggesties om het werk aangenamer te maken. Hieronder vindt u een opsomming van de verschillende mogelijke acties:

- HR (respondent 3, 5)
- Gesprek met aannemer (respondent 4, 7, 14, 1, 6, 8, 12, 11)
- Verantwoordelijke event / magazijn / ploeg (respondent 10)
- Gesprek met grote baas (respondent 15, 2)
- Ideeënbus (respondent 5, 9)
- Personeelsdienst (respondent 5)
- Opgenomen in besluit en geëvalueerd door de grote bazen (respondent 13)

4.4.2.12. Werknemer van de maand

Vervolgens werd aan alle werknemers gevraagd of een ‘werknemer van de maand’- principe zou werken in hun bedrijf. *Tabel 10* geeft de voor- en nadelen van het principe weer die de respondenten aanhaalden. Enerzijds zagen de respondenten hier de voordelen van in. Zo zouden ze zich extra geapprecieerd en erkend voelen. De titel zou gekoppeld kunnen worden aan een kleine bonus waar de werknemers voor zouden strijden. Ook zou dat een positief effect hebben op hun motivatie. Daarentegen gaven de respondenten aan dat ze zich minderwaardig en gedemotiveerd zouden voelen als ze nooit gekozen zouden worden. Ook zagen ze hier andere nadelen van zoals extra werkstress en controle, maar ook dat het een invloed zou hebben op de open bedrijfscultuur.

Pro	Contra
<ul style="list-style-type: none"> - Appreciatie (respondent 3, 5) - Koppelen aan bonus (respondent 4) - Motivatie (respondent 9) - Competitiviteit (respondent 11, 1) - Extra erkenning (respondent 8) - Spanning (respondent 11) - Extra beloond (respondent 12) 	<ul style="list-style-type: none"> - Zou niet serieus genomen worden (respondent 3) - Sfeer / open cultuur in gevaar (respondent 7) - Concurrentie (respondent 7) - Te weinig werknemers (respondent 14, 2, 13) - Minderwaardig voelen als niet gekozen wordt (respondent 15) - Extra controle (respondent 15, 1) - Demotiverend (respondent 2, 5) - Taken vergelijken (respondent 2, 1) - Welke beoordelingscriteria? (respondent 1) - Per bedrijf of departement? (respondent 1) - Werkstress (respondent 12)

Tabel 10: Werknemer van de maand

4.4.2.13. Chief Happiness Officer

Eerst werd er gekeken welke bedrijven reeds een Chief Happiness Officer hadden. Slechts twee respondenten gaven aan dat hun bedrijf er eentje geeft. Hierop is verder doorgevraagd om te weten te komen voor welke initiatieven deze CHO heeft gezorgd. Een respondent vertelde dat hun CHO vooral gefocust is op het hoofdbureau en niet veel aandacht schenkt aan het geoutsourced magazijn. Hierdoor kon hij niet veel voorbeelden geven van initiatieven.

“Ze hebben eens allemaal van die quotes onder onze ruitenwissers gestoken om je een goed gevoel te geven, dat was wel grappig. Zelf weet ik eigenlijk niet zo goed wat ze nog allemaal doen.”

(Respondent 8: orderpicker, 21 jaar, vrouw)

De andere respondent vertelde dat hun bedrijf een Office Dog heeft benoemd als CHO.

“Bij het bureau hebben ze een office hond die ze tot Chief Happiness Officer hebben bekroond. De hond doet zelf niet echt iets, die loopt gewoon rond op het kantoor. Als het rustig is buiten met de wagens mag die ook buiten komen spelen en in de magazijnen. De hond is heel sociaal en het zorgt wel voor ontspanning op de werkvloer. Maar de hond heeft dus zelf niet echt initiatieven genomen, hij is gewoon aanwezig.” (Respondent 15: vrachtwagenchauffeur, 27 jaar, man)

Vervolgens werd aan alle respondenten die geen CHO hebben gevraagd of die het nut ervan in zouden zien om er eentje te hebben. Enerzijds gaven de respondenten aan dat ze liever geen CHO

zouden willen. De reden hiervoor is dat ze de familiale en open sfeer willen behouden in het bedrijf. Over het algemeen hebben de meeste respondenten aangegeven dat de sfeer goed zat in het bedrijf en er focus gelegd wordt op het welzijn. Daarnaast willen de werknemers de problemen onderling kunnen uitpraten. Ook is er aangegeven dat wanneer de werknemers echt met iemand willen praten ze bij de HR, personeelsdienst of de leidinggevende hun hart kunnen luchten. Anderzijds gaven de respondenten enkele initiatieven die een CHO zou kunnen aanpakken om de werknemers nog gelukkiger te maken bijvoorbeeld oprechte acties om het welzijn te verbeteren, luisteren naar de werknemers en hun meer inspraak geven, het creëren van een betere werkomgeving en hun hart kunnen luchten bij een derde partij.

4.4.3. Gezondheid

Het derde onderdeel om de tevredenheid van de respondenten te bepalen is de gezondheid. Hierbij wordt eerst per functie gekeken of de respondent te maken heeft met lichamelijke of geestelijke klachten die ontstaan zijn door het werk. Ten eerste blijken de vrachtwagenchauffeurs voornamelijk fysieke problemen te ervaren. De klachten kunnen bestaan uit spierpijn van het lossen en pijn aan de rug en de billen van veel in de vrachtwagen te zitten, maar ook mentale klachten doordat de werkdagen niet goed overlappen.

“Af en toe eens last van de poep of de rug van te lang te zitten (lacht), maar voor de rest ben ik nog spring gezond.” (Respondent 3: vrachtwagenchauffeur, 56 jaar, man)

“Soms spierpijn door het zware werk. Ik moet bij de boeren helpen om alles te lossen en dit kan soms wel pittig zijn.” (Respondent 14: vrachtwagenchauffeur, 22 jaar, vrouw)

“... Als mijn werkdagen niet goed overlopen dan voel ik dat wel heel fel aan mijn gezondheid. Op het werk zelf kan ik soms de hele dag zware dozen en kabels slepen van 50kg, die voel ik dan wel 's avonds. Maar dat is meestal op drukke dagen zoals ik net zei. Op de rustige dagen kan dit dan weer helemaal anders zijn waardoor ik nergens last van heb. Omdat ik nog jong ben heb ik nog niet veel lichamelijke klachten maar eerder mentale klachten. Soms ben ik van 4u 's morgens wakker en dan kom ik pas om 11u 's avonds terug thuis aan en dat maakt het dan heel zwaar. Ookal doe je lichamelijk niet veel werk toch ben je dan heel moe”. (Respondent 10: vrachtwagenchauffeur, 25 jaar, man)

Ten tweede hebben heftruckchauffeurs zowel last van fysieke als mentale klachten. De mentale klachten ontstaan door stress op het werk waarbij ze veel informatie in één keer moeten verwerken.

Daarnaast bestaan de fysieke klachten vooral uit geluidsoverlast en rugpijn die veroorzaakt wordt door verouderd materiaal.

“Lichamelijke klachten heb ik niet. Geestelijke klachten wel, soms door druk en veel informatie verwerken kan het mentaal zwaar worden en voelt het soms alsof ik overwerkt ben op het einde van de week.”(Respondent 2: heftruckchauffeur, 25 jaar, man)

“Over het algemeen kan het hier wel heel luidruchtig zijn, maar we kunnen oortjes op maat laten maken via het bedrijf.” (Respondent 5: heftruckchauffeur, 27 jaar, man)

“Niet tevreden, het zijn vooral verouderde machines. De werkvloer is hier beschadigd, er zijn gaten in de vloer. Iedere keer als je erover rijdt krijg je een slag in je rug... Het personeel heeft hier ook elke dag te maken met veel stress waardoor ik ook wel veel hoofdpijn heb.” (Respondent 13: heftruckchauffeur, 24 jaar, man)

Ten derde hebben de orderpickers enkel last van fysieke klachten. Deze klachten gaan voornamelijk over voetpijn, rugpijn en spierpijn.

“Ik heb wel regelmatig spierpijn van zware dozen te tillen of pijn aan mijn voeten van te wandelen.” (Respondent 6: orderpicker, 19 jaar, man)

“Rugpijn, mijn voeten hebben ook echt afgezien. Maar dat komt omdat die echt van die werkschoenen hebben met zo een stalen tip en dat deed echt pijn aan mijn tenen. Ik heb de eerste maand elke dag mijn voeten gemasseerd aan het einde van de avond.” (Respondent 8: orderpicker, 21 jaar, vrouw)

Vervolgens werd de respondenten gevraagd met welke werkgerelateerde stress ze te maken hebben en hoe ze er zelf mee omgaan. Tabel 11 geeft de oorzaken van de stress weer en hoe de respondent ermee omgaat per functie. Uit de tabel blijkt dat vrachtwagenchauffeurs en heftruckchauffeurs eerder alleen omgaan met stress, hoewel ze altijd hulp kunnen vragen indien dit nodig is. Daarentegen gaan orderpickers sneller met hun collega's praten om stress te verminderen.

Vrachtwagenchauffeur	
Stress	Omgaan
<ul style="list-style-type: none"> - Verkeer (respondent 3, 15) - Problemen bij ladingen/klanten (respondent 4) - Rijuren (respondent 7, 14, 15) - Dingen die mislopen (respondent 7) - Grote events (respondent 10) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ademen (respondent 3, 7) - Muziek (respondent 3, 7, 14) - Kalm blijven (respondent 4, 14) - Zelf oplossen (respondent 4) - Aannemer bellen voor hulp (respondent 4) - Doorbijten (respondent 10) - Stressbestendig (respondent 15)

Heftruckchauffeur	
Stress	Omgaan
<ul style="list-style-type: none"> - Gebeld over problemen na werkuren (respondent 2) - Drukke periodes (respondent 9) - Geen (respondent 5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Weekend hoofd leegmaken (respondent 2) - Doorbijten (respondent 9, 13) - Hulp vragen (respondent 9)

Orderpicker	
Stress	Omgaan
<ul style="list-style-type: none"> - Geen (respondent 1, 6, 8, 12) - Drukke periodes (respondent 11, 12) 	<ul style="list-style-type: none"> - Doorbijten (respondent 11) - Praten met collega's (respondent 11)

Tabel 11: Werkgerelateerde stress per functie en hoe ermee wordt omgegaan.

Hierop volgend werd gevraagd wat het werk ertegen doet om de stress bij zijn werknemers te verlagen. Tabel 12 geeft een samenvatting van de antwoorden per functie. Er kan geconcludeerd worden dat stress een onderdeel is van de job bij een vrachtwagenchauffeur waardoor het werk er relatief weinig tegen kan doen. Enerzijds probeert het werk de chauffeurs te steunen en helpen zoveel het mogelijk is, anderzijds worden ze verloond voor de stress die onderdeel is van hun functie. Vervolgens hebben heftruckchauffeurs te maken met een hoge werkdruk. Het werk wil hierop inspelen door meer personeel aan te nemen en op de hoogte te zijn van de problemen in het magazijn. Daarnaast kwamen orderpickers het minst in contact met stress op het werk. Hierdoor hoeft het werk ook minder maatregelen te nemen om stress te verlagen. Het werk probeert vooral in te spelen op de fysieke klachten van de orderpickers door tips te geven over hoe ze bepaalde zaken moeten behandelen en extra materiaal aan te bieden zodat het lichaam minder onder druk wordt gezet.

Vrachtwagenchauffeur	Heftruckchauffeur	Orderpicker
<ul style="list-style-type: none"> - Hoort bij de job (respondent 3, 7, 14, 15) - WG zo snel mogelijk klaar staan om te helpen (respondent 4) - Begeleiden (respondent 4) - Verlonen (respondent 10) 	<ul style="list-style-type: none"> - Extra personeel aannemen (respondent 2) - Beloftes nakomen (respondent 13) - Op de hoogte zijn van problemen (respondent 9) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tips geven (respondent 11) - Extra materiaal aanbieden om werk te verlichten (respondent 11)

Tabel 12: Wat het werk doet om werkgerelateerde stress te verlagen per functie

Ten slotte werd er aan de respondenten gevraagd of ze ooit een ongeluk op het werk hadden veroorzaakt. De meeste respondenten hebben hierop 'nee' geantwoord. Het aantal negatieve antwoorden zou verklaard kunnen worden dat dit een sociaal wenselijk antwoord is of dat ze het liever privé willen houden als er iets gebeurd zou zijn. Vier respondenten waren wel open geweest om te vertellen over hun ongevallen. Twee van deze ongevallen waren niet zo ernstig. Het ging om lichte materiële schade die eerder routine is voor deze bedrijven.

“Het gebeurt wel eens dat je ergens tegen botst met de heftruck maar ik heb nog nooit echt een groot ongeluk veroorzaakt.” (Respondent 5: heftruckchauffeur, 27 jaar, man)

“Ik heb wel al een paar keer zo een doos op mijn tenen laten vallen maar die waren gelukkig beschermd omdat ik de werkschoenen aan had. Maar er zijn geen gewonden gevallen (lacht).” (Respondent 8: orderpicker, 21 jaar, vrouw)

Daarentegen waren er ook twee ernstige ongevallen aangehaald. Bij één respondent was er een werknemer onder de heftruck gelopen. Dit kan leiden tot hoge kosten voor het bedrijf. Na het ongeval had het bedrijf extra ingezet op extra veiligheidsregels om te voorkomen dat er nog een gelijkaardig incident zou gaan plaatsvinden in de toekomst. De andere respondent had een pallet laten vallen. Dit soort fouten worden normaal gezien bestraft door bedrijven door een deel van het loon af te houden. Het bedrijf is in dit scenario gul geweest voor de respondent omdat ze hem kende als een harde werker.

“Ikzelf niet, maar iemand is voor mijn heftruck gelopen. Het was niet mijn fout wat ik had voorrang op dat moment. De persoon was gelukkig niet gewond. Die persoon sprong opeens voor mijn heftruck terwijl die normaal op het voetpad moet blijven in dat stuk... We hebben een bord met het aantal arbeidsongevallen waar dit dan op gezet wordt. Er wordt dan nog eens extra informatie gegeven over het belang van veiligheid en je aan de regels te houden. Heftruckers zien vaak niet alles

vanuit de hoogte dat we zitten. Het is dus belangrijk dat iedereen zich aan de regels houdt en dat wij extra voorzichtig zijn op plaatsen waar voetgangers komen, maar in dit geval mocht die persoon er eigenlijk niet zijn.” (Respondent 9: heftruckchauffeur, 45 jaar, vrouw)

“Ja, een pallet laten vallen waardoor die beschadigd was. Maar geen lichamelijke letsels aangebracht...Normaal wordt het van het loon afgetrokken, maar zo ver is het gelukkig niet gegaan met mij. Ze kennen me hier als een harde werker en hebben me graag. Ik heb wel van andere werknemers gehoord dat ze daar rekeningen zien verschijnen.” (Respondent 13: heftruckchauffeur, 24 jaar, man)

4.4.4. Work-life balance

Het laatste onderdeel wat bevraagd werd om de werktevredenheid te meten is de *work-life balance*. Ten eerste werd er gekeken of overuren een norm zijn of toch eerder een zeldzaamheid voor de respondenten. Enerzijds gaven vrachtwagenchauffeurs aan dat ze regelmatig overuren moesten maken die opgelegd werden vanuit het bedrijf. De voornaamste oorzaak hiervan is dat ze niet zomaar kunnen stoppen als hun uren gedaan zijn. Als vrachtwagenchauffeur heb je geen vaste werkuren.

“Elke keer als ik ga werken, moet ik overuren maken...Ik kan pas vertrekken als het evenement gedaan is en alles is ingeladen in de vrachtwagen. Dat kan soms langer duren dan de uren die vast zijn opgegeven.” (Respondent 10: vrachtwagenchauffeur, 25 jaar, man)

“Als vrachtwagenchauffeur heb je sowieso geen werkdagen van 8u. Vaak zit je rond de 12-13 werkuren per dag. Dat is normaal bij dit beroep. Je weet ook op voorhand dat dat zo zal zijn als je voor dit beroep kiest. Ik vind dit niet erg, omdat ik mijn beroep graag doe.” (Respondent 14: vrachtwagenchauffeur, 22 jaar, vrouw)

Anderzijds zijn er ook chauffeurs die zelden overuren moeten maken. Ze moeten enkel overuren maken indien er sprake is van belangrijke ladingen of spoedleveringen. Een reden hiervoor is dat ze rekening moeten houden met de wettelijke rijtijden.

“Het gebeurt wel eens dat ik overuren moet maken maar dan is dat heel zeldzaam. Ik moet mij houden aan mijn rijtijden dus ik kan niet veel kanten uit...Als ik het doe is dat niet omdat ik het wil nee. Ik ben onderweg met een lading die geleverd MOET worden dus dan moet ik daar ook voor zorgen.” (Respondent 3: vrachtwagenchauffeur, 56 jaar, man)

“Nee, meestal moet ik geen overuren maken. Ik doe enkel dagritten dus ze proberen ook mijn privé tijd te respecteren... Als er overuren gemaakt worden is dat altijd vanuit het bedrijf ja. Bijvoorbeeld dat een klant een spoedlevering moet hebben en die moet die nog vandaag ontvangen.” (Respondent 4: vrachtwagenchauffeur, 37 jaar, man)

Ook de heftruckchauffeurs worden regelmatig geconfronteerd met overuren die opgelegd worden vanuit het bedrijf. Dit heeft voornamelijk te maken met de aflossingen. De ene keer komen de aflossers veel te laat waardoor de respondenten het magazijn niet onbemand kunnen achterlaten, de andere keer is er gewoon te veel werk waardoor ze langer moeten blijven om alles af te krijgen. Twee heftruckchauffeurs werken in ploegen waarbij ze een iets andere regeling hadden op vlak van overuren. De chauffeurs van de ploeg die die week in de ochtend moesten werken, worden verwacht op zaterdagochtend terug te komen om het werk in te halen. Er werd aangegeven dat dit geen verplichting was, maar er wordt toch een soort sociale druk op je gelegd om te komen.

“Dat is dagelijks, het gaat gewoon bijna niet om op je gewoon uur naar huis te gaan. Het komt soms voor dat ik van 8-17u moet werken en degene die me komt aflossen pas om 20u komt.” (Respondent 13: heftruckchauffeur, 24 jaar, man)

“We maken soms wel overuren. Dat gebeurt eens een keer per maand als de productie te lang heeft stilgelegen. We werken hier ook met 3 posten dus dan is het meestal de ochtendpost die op zaterdag mag terugkomen en dan moeten ze blijven tot de productie erdoor is. Het kan zijn dat ze op 4u klaar zijn, maar het kan ook zijn dat ze op 10u klaar zijn. De overuren worden niet extra betaald, maar we krijgen er wel een vrije dag voor in vergoeding die wel betaald wordt”. (Respondent 5: heftruckchauffeur, 27 jaar, man)

Daarnaast kunnen er vrijwillig overuren gemaakt worden. Deze chauffeur was verantwoordelijk voor het magazijn en gaf aan dat hij in de avonden zijn planning reeds maakte omdat hij voorbereid wou zijn voor de dag erna. Hij beschreef zichzelf ook als een *workaholic*.

“Ja, ik zorg vaak dat 's avonds de planning voor volgende dag af is in het magazijn of wordt soms gebeld in de avond over problemen... Ja, dit is een deel workaholic en deel aangezien dat het magazijn deels mijn creatie is, daarom hecht ik er ook belang aan dat dit correct is en goed voorbereid is.” (Respondent 2: heftruckchauffeur, 25 jaar, man)

Daarnaast gaven de orderpickers enerzijds aan dat ze bijna nooit overuren moeten maken. Indien het toch gebeurde, was het heel zeldzaam en kwam dit door last minute bestellingen of wijzigingen. Anderzijds waren overuren wel de norm, maar ze werden er extra voor vergoed. De oorzaak van deze overuren is dat de bestellingen klaar moeten zijn en de werknemers niet zomaar kunnen vertrekken als het tijd is omdat het bedrijf dan in de problemen zat. Er kan geconcludeerd worden dat orderpickers vooral overuren moeten maken bij kleinere bedrijven.

“Zoals ik eerder zei, moeten we soms eens overuren maken als er een dringende bestelling of last minute wijziging is, maar dit is zeker niet iets wat elke week gebeurt.” (Respondent 6: orderpicker, 19 jaar, man)

“Nee, ik heb nog nooit overuren moeten maken.” (Respondent 8: orderpicker, 21 jaar, vrouw)

“We werken voor een transportbedrijf dus het is normaal dat er regelmatig dingen misgaan of er last minute wijzigingen zijn gebeurd...Het bedrijf verwacht dat je de zendingen klaar hebt voor wanneer ze nodig zijn, maar hiervoor krijg je ook je overuren betaald. Ook wil je het werk af hebben voor jezelf. Je kan niet zeggen het is 17u ik ga naar huis terwijl er nog 2 karren geladen moeten worden op de wagen. Ik zou me zelf naderhand slecht voelen als ik dit zo gelaten zou hebben en gewoon naar huis vertrokken ben. Als zich zo een situatie voordoet bespreken we vaak eventjes onder collega's wie het niet erg vindt om eventjes langer te blijven. Het is onnodig dat iedereen overuren moet maken terwijl je dit met 2 op een uurtje hebt opgelost. We proberen wel dat iedereen ongeveer evenveel aan de beurt komt. Anders is dat ook niet fijn dat er altijd dezelfde zijn die moet overwerken.” (Respondent 1: orderpicker, 22 jaar, vrouw)

Vervolgens werd er gekeken of de overuren spanning veroorzaakten in het privéleven van de respondent. *Tabel 13* vat de antwoorden van de respondenten samen per functie. Er kan geconcludeerd worden dat vrachtwagenchauffeurs en heftruckchauffeurs met spanning door overuren geconfronteerd worden in hun privé.

Vrachtwagenchauffeur	Heftruckchauffeur	Orderpicker
<ul style="list-style-type: none"> - Moeilijk sociaal contact met vrienden (respondent 3) - Elk weekend weg (respondent 10) - Discussies (respondent 14) - Vermoeidheid (pasgeboren baby) (respondent 15) - Geen (respondent 4, 7) 	<ul style="list-style-type: none"> - Werktelefoons (respondent 2) - Stress mee naar huis (respondent 9) - Hoofdpijn (respondent 13) - Geen (respondent 5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Geen (respondent 1, 6, 8, 11, 12)

Tabel 13: Soorten spanningen die veroorzaakt worden door overuren in het privéleven

Verder werd er gekeken aan wat de respondent prioriteit geeft: het werk of het gezin. Dertien van de vijftien respondenten gaf aan dat die zijn gezin op de eerste plaats zet. Zo werd er aangegeven dat er meer in het leven is dan enkel werk en dat het gezin altijd op de eerste plaats komt. Ook zijn er enkele opvallende stellingen naar voren gekomen. De respondenten die voorkeur gaven aan hun werk, gaven allemaal aan dat ze op dit moment nog geen eigen gezin hebben en zo veel mogelijk geld willen verdienen. Daarnaast waren er ook twee respondenten die nu voor gezin hadden gekozen, maar aangaven dat ze vroeger toch het werk prioriteren. Deze wijziging is te verklaren doordat ze nu een eigen gezin hebben waar ze liever hun tijd bij willen spenderen.

“Ik denk dat ik dan toch voor mijn gezin zou kiezen, omdat dat is iets waar je voor moet leven. Je werk heb je nodig om geld te verdienen, maar zonder je gezin kan je niet gelukkig zijn. Ik denk dat dat toch wel het belangrijkste is dat er thuis alles goed gaat.” (Respondent 8: orderpicker, 21 jaar, vrouw)

“Op dit moment mijn werk omdat ik nog geen eigen gezin heb. Ik ga liever nu nog veel werken nu ik alleen en jong ben, zodat ik het later goed heb als ik een eigen gezin heb.” (Respondent 6: orderpicker, 19 jaar, man)

“Vroeger mijn werk omdat ik gewoon zoveel mogelijk geld wilde verdienen. Door de jaren heen heb ik toch een shift gekregen meer richting mijn gezin omdat we echt onze eigen familie zijn gaan starten.” (Respondent 15: vrachtwagenchauffeur, 27 jaar, man)

Vervolgens werd de respondenten gevraagd of ze veel aan hun werk denken in hun privé. Enerzijds werd er aangegeven dat de respondenten niet meer aan hun werk denken in hun privé. Er kan soms over het werk gepraat worden, maar het liefst willen ze hun werk niet mee naar huis nemen.

“Nee totaal niet. Als ik mijn werk buiten stap dan denk ik er niet meer over na totdat ik terug daar ben om te beginnen. Ik kan het werk ook niet echt mee naar huis nemen zoals de mensen die op het bureau werken en nog steeds mails in het weekend ontvangen. Ik denk dat ik al op voorhand zou stressen als ik al die mails zag omdat ik weet hoeveel werk ik op maandag zou hebben. Deze job vind ik heel ontspannend.” (Respondent 1: orderpicker, 22 jaar, vrouw)

“Nee niet zoveel. Zoals ik zei, als er soms iets gebeurd is op het werk, wil ik er wel thuis eens over kunnen praten. Maar ik blijf dan daar ook niet over piekeren of bezig.” (Respondent 11: orderpicker, 22 jaar, man)

Anderzijds zitten sommige respondenten nog wel met hun gedachten bij hun werk in hun privé. Ze zien het werk als een deel van hun leven en vinden het geen probleem om er 's avonds nog mee bezig te zijn. Ook steken ze er liever tijd in in de avond om voorbereid te zijn voor de dag erna en meer rust te hebben. Daarentegen zijn niet alle gedachten aan het werk uit passie, maar dit kan zich ook uiten door stress. Ze denken na of alles goed is verlopen en of er nog aanpassingen zouden kunnen gebeuren.

“Ja, vaak gaat het na de werkuren thuis nog over het werk. Denk dat dat wel normaal is omdat dat een deel van je leven is. En vaak moet er 's avonds ook nog werk geregeld worden.” (Respondent 14: vrachtwagenchauffeur, 22 jaar, vrouw)

“Ja, aangezien ik vaak 's avonds alles nog eens nakijk voor de volgende dag heeft het toch een effect op mijn privéleven. 's Ochtends voor ik ga werken verwijder ik al de eerste mails zodat ik hem nadien rustiger heb.” (Respondent 2: heftruckchauffeur, 25 jaar, man)

“Ja, toch wel. Het beïnvloedt mijn leven op een slechte manier, als ik bijvoorbeeld een moeilijke lading heb geladen en dan de volgende dag naar het werk kom en hoor dat alles is misgelopen. Wat wel eens voorkomt. Hier pieker ik dan soms nog thuis over ja.” (Respondent 13: heftruckchauffeur, 24 jaar, man)

Vervolgens werd er gekeken of de respondenten van zichzelf vinden dat ze op dit moment van een goede *work-life balance* beschikken. Enerzijds gaven de respondenten aan dat ze op dit moment van een goede *work-life balance* beschikken. Ze hebben genoeg tijd om na de werkuren af te spreken met vrienden, hobby's uit te oefenen en tijd te spenderen met hun gezin. Anderzijds waren er ook respondenten die geen goede *work-life balance* hadden. De oorzaken hiervan waren dat ze vaak

overuren moesten maken of dat ze vrijwillig meer wouden werken om meer te verdienen en makkelijker te kunnen leven. Ook kan het hoofdberoep en bijberoep niet goed op elkaar aansluiten waardoor die de balans kan verstoren.

Ook werd de respondenten gevraagd hoe ze workaholisme aanschouwen. *Tabel 14* geeft het algemene beeld weer van alle respondenten. Hetgeen wat opvalt is dat de respondenten die aangegeven hadden dat ze prioriteit geven of gaven aan werk boven gezin, ze workaholisme positiever beschouwen dan mensen die zich enkel focussen op hun gezin.

Positief	Negatief
<ul style="list-style-type: none"> - Beter presteren (respondent 7) - Meer bereiken (respondent 10, 15) - Werk graag doen (respondent 14, 9) - Veel leren op KT (respondent 2) - Verantwoordelijkheid (respondent 2) - Goede sfeer (respondent 9) - Beloningen (respondent 9) - Meer financiële vrijheid (respondent 6) - Motivatie (respondent 11) 	<ul style="list-style-type: none"> - Familie/ vrienden verwaarlozen (respondent 3, 15, 9) - Enkel leven voor werk (respondent 4, 5, 13, 1) - Geen einde meer aan het werk zien (respondent 7, 12) - Invloed op privé en gezondheid (respondent 10, 2) - Niet genieten van het leven (respondent 5) - Werk mee naar huis nemen (respondent 8, 11) - Nooit ontspannen (respondent 12)

Tabel 14: Visie op workaholisme

Hierna werd de respondent de vraag gesteld of die zichzelf ziet als een *workaholic*. Enerzijds zag een deel van de respondenten zichzelf niet als *workaholic*. Ze beschouwen hun werk als een aanbieder van financiële stabiliteit. Anderzijds gaf een deel van de respondenten aan dat er een in *workaholic* in hun schuilt. Ze willen hun werk zo goed mogelijk doen en vinden het geen probleem om het werk soms mee naar huis te nemen om ze voor te bereiden of perfectioneren.

Aan de respondenten die zichzelf als *workaholic* beschouwen werd nog een aanvullende vraag gesteld. Er werd gevraagd of ze door hun workaholisme gezondheidsklachten ondervinden. Enerzijds stelden de respondenten geen gezondheidsklachten vast. Anderzijds hebben respondenten uit alle drie de functies te maken met vermoeidheid, dit kan zowel fysiek als mentaal zijn. Daarnaast gaven de vrachtwagenchauffeurs ook aan dat ze met heimwee en depressie te maken krijgen. De heimwee wordt veroorzaakt door lang weg te zijn van huis. Voor de depressie werd geen eenduidige oorzaak aangehaald. Ten slotte gaf een heftruckchauffeur aan dat hij regelmatig te maken heeft met een overbelast lichaam. Dit komt door stress die zijn uitwerking heeft op het lichaam, maar ook omdat het werk fysiek zwaar is.

4.5. Conclusie onderzoeksresultaten

Dit onderzoek is begonnen met de veronderstelling dat *outsourcing* een negatief effect heeft op het welzijn van de werknemers. Hieronder valt dat de hoofdaannemer vaak niet op de hoogte is wie voor hem werkt, wat als gevolg heeft dat er geen rekening wordt gehouden met de behoeften van de geoutsourcete werknemers. Op basis van de onderzoeksresultaten in dit onderzoek kunnen er enkele conclusies getrokken worden.

Ten eerste kan er geconcludeerd worden dat zowel vrachtwagenchauffeurs als heftruckchauffeurs meer bereid zijn om zich flexibel op te stellen dan orderpickers. Zo vinden ze het geen problemen om voor verschillende bedrijven te werken, wisselende werkuren te hebben en variërende taken.

Doordat orderpickers zich niet graag flexibel willen opstellen, komen ze vaker in contact met onzekerheid. Dit kan onzekerheid voor het onbekende zijn zoals een nieuwe werkplek, maar ook onzekerheid in drukke periodes waarin het er soms wat chaotischer aan toe gaat.

Vervolgens kan er geconcludeerd worden dat sociaal contact een belangrijke rol voor tevredenheid speelt voor alle drie de functies. Zo werken heftruckers in een hechte vaste groep, worden de orderpickers aangemoedigd om met elkaar te praten op de werkvloer en beschouwen vrachtwagenchauffeurs de planners en andere chauffeurs als hun collega's.

Op vlak van de beloningen kan er een verschil vastgesteld worden tussen de functies. Ten eerste krijgen orderpickers enkel financiële beloningen. Deze beloningen hebben geen effect op de werknemers omdat ze deze voordelen als vanzelfsprekend beschouwen. Ten tweede genieten zowel vrachtwagenchauffeurs als heftruckchauffeurs van financiële en niet-financiële beloningen. Zo werd er aangegeven dat deze beloningen zorgen voor extra motivatie op de werkvloer, zijn ze loyaler naar het bedrijf toe en voelen ze zich geapprecieerd. Ten derde is er een verschil op te merken in verband met de voorkeur van beloningen. De respondenten die enkel financiële beloningen ontvangen, hebben de voorkeur om ook niet-financiële beloningen te ontvangen. Pas vanaf het moment dat de respondenten genieten van zowel financiële als niet-financiële beloningen, geven ze aan dat extra financiële beloningen hen het meeste zouden motiveren. Er kan dus vastgesteld worden dat de combinatie van financiële en niet-financiële beloningen het meest positieve effect heeft op de werknemers.

Daarnaast kan vastgesteld worden dat werknemers die enkel hun werk doen omwille van de financiële stabiliteit, minder tevreden zijn op het werk. Daarentegen is financiële stabiliteit wel een

essentieel onderdeel van werkzekerheid, die op zijn beurt bijdraagt aan de werktevredenheid. Financiële stabiliteit is dus belangrijk, maar het mag niet de enige drijfveer zijn voor de werknemer om zijn job uit te oefenen. Indien de werknemer zich niet tevreden voelt op het werk en hij het werk doet puur uit financiële oorzaak, kan dit leiden tot gezondheidsproblemen.

Vervolgens komt elke functie in contact met zware arbeidsomstandigheden. Aan de arbeidsomstandigheden kan niet veel veranderd worden omdat deze nu eenmaal kenmerkend zijn voor de functie. Toch proberen de bedrijven de functies aantrekkelijker te maken door bedrijfsspecifieke maatregelen te nemen om mensen geïnteresseerd te houden in hun job en zich te onderscheiden van de concurrentie. Deze maatregelen kunnen bestaan uit het extra verlonen van het personeel, tips te geven van hoe ze hun werk makkelijker kunnen doen en zo snel mogelijk klaar te staan om het personeel te helpen als het nodig is.

Hierop volgend delen de functies een verschillende mening over hun doorgroeimogelijkheden op het werk. Vrachtwagenchauffeurs hebben over het algemeen geen uitgestippeld carrièrepad. Ze kunnen zelfstandig een bedrijf oprichten, maar dit is geen vanzelfsprekende keuze. De chauffeurs zien dit echter niet als een struikelblok aangezien doorgroeimogelijkheden voor hen niet essentieel zijn. De chauffeurs vinden het belangrijker om hun job graag te doen en zich vrij te voelen in hun functie. Daarentegen hechten magazijniers wel veel belang aan hun carrièrepad. Zowel de heftruckchauffeurs als de orderpickers zouden kunnen doorgroeien tot magazijnverantwoordelijke of tot een administratieve functie op het bureau bij de hoofdaannemer. Toch kiezen niet alle magazijniers om deze stap te wagen. De reden hiervoor is dat ze een afweging maken of de extra stress en verantwoordelijkheden de moeite waard zijn om van functie te veranderen.

Eveneens hebben vrachtwagenchauffeurs zowel contact met hun hoofdaannemer als de onderaannemer. De hoofdaannemer weet dus weldegelijk welke chauffeurs voor hun werken en hebben over het algemeen een hechte band. Ze worden regelmatig beloond door kleine cadeautjes, maar krijgen ook complimenten. De magazijniers hebben daarentegen enkel contact met de onderaannemer. Het contact verloopt zeer goed. De onderaannemer is vaak zelf actief in het magazijn waardoor er een vriendschappelijke band en respect voor elkaar ontstaat. De magazijniers zien de hoofdaannemer niet of één keer om de drie maanden.

Op vlak van gezondheid kan vastgesteld worden dat orderpickers voornamelijk te maken hebben met fysieke klachten, terwijl zowel vrachtwagenchauffeurs als orderpickers te maken hebben met fysieke

en mentale klachten. Er kon geen verband worden vastgesteld tussen de gezondheidsklachten en het welzijn. Dit onderzoek kan wel concluderen dat de gezondheidsklachten geen negatieve impact hebben op de werktevredenheid van de werknemers.

Daarnaast kan er geconcludeerd worden dat de problemen op de werkvloer, zoals een aangereden werknemer en een kapotte pallet, voor hoge kosten kunnen zorgen voor het bedrijf. Het kan dus voor bedrijven interessant zijn om te investeren in maatregelen die de gezondheidsklachten kunnen verlagen.

Vervolgens kan er geconcludeerd worden dat de *work-life balance* niet in elke functie gerespecteerd wordt. Zowel de vrachtwagenchauffeurs als heftruckchauffeurs hebben regelmatig te maken met overuren. Zo wordt dit gezien als de norm, ervaren de werknemers sociale druk of kiezen ze er vrijwillig voor omdat ze beter voorbereid willen zijn. Daarentegen komen orderpickers meestal niet in contact met overuren. Indien dit wel het geval is, zijn de orderpickers tewerkgesteld in kleine bedrijven. Ook gaven enkele respondenten aan dat ze zichzelf als een *workaholic* beschouwden. Deze respondenten gaven aan dat ze hierdoor met verschillende gezondheidsklachten in contact komen zoals vermoeidheid, heimwee, depressie en een overbelast lichaam. Deze gezondheidsklachten kunnen echter beperkt worden door de invloed van hun familie. De familie kan de negatieve kenmerken van workaholisme beperken.

Kortom, er kan vastgesteld worden dat *outsourcing* geen negatief effect heeft op het welzijn van de werknemers. De werknemers die aangaven dat ze niet gelukkig waren op hun werk, hadden de financiële stabiliteit als enige drijfveer. Hierdoor deden ze geen moeite om sociale banden aan te gaan op het werk, waren ze minder loyaal naar de werkgever en hadden ze minder motivatie om te gaan werken. Daarnaast was de hoofdaannemer wel op de hoogte welke vrachtwagenchauffeurs er voor hen werkten. Dit zorgt voor een hechte familieband. Daarentegen klopt het dat de hoofdaannemer niet op de hoogte is welke magazijniers er voor hem werken. Toch ondervinden de werknemers hier geen last van door de betrokkenheid van de onderaannemer. De onderaannemer werkt zelf actief mee in het magazijn, moedigt het sociaal contact onder zijn werknemers aan en probeert zijn werknemers zo veel mogelijk te helpen. Vervolgens zijn enkele elementen aan bod gekomen die wel een negatief effect hebben op het welzijn zoals de flexibiliteit, de zware arbeidsomstandigheden en de overuren. Toch kan er niet geconcludeerd worden dat deze effecten een negatieve invloed hebben op het welzijn door de *outsourcing*. Aangezien deze kenmerken kenmerkend zijn voor de functie en sector waarin de respondenten tewerkgesteld zijn, kan er beschouwd worden dat deze effecten niet tot uiting komen door *outsourcing*. Zo hebben

heftruckchauffeurs die niet werken voor een onderaanneming ook een variërend takenpakket waarbij ze regelmatig overuren moeten maken en mogelijk met verouderd machines moeten werken.

5. Discussie

In dit onderdeel van de paper zal duidelijk worden of de bevindingen van dit onderzoek overeenkomen met hetgeen dat in de literatuur wordt vermeld.

5.1. Logistiek

Ten eerste kan er geconcludeerd worden dat de respondenten in de sector zijn terechtgekomen door familie of kennissen, interim en via hun studentenjob. In de literatuurstudie wordt Limburg gekenmerkt als een hotspot voor logistiek, maar ook van familiebedrijven. Zo zijn de meeste logistieke bedrijven namelijk ook familiebedrijven. Dit kan verklaren waarom een deel van de respondenten in de sector is getreden.

Ten tweede worden logistieke functies vaak geoutsourced indien deze geen onderdeel zijn van de *core business* van de hoofdaannemer. Een bijkomend voordeel is dat ze kunnen genieten van *value added services (VAS)* die worden aangeboden door de onderaannemer. In dit onderzoek werden verschillende activiteiten aangehaald die aangeboden werden zoals het labelen van goederen of de retourverwerking. Daarentegen hadden ook enkele respondenten aangegeven dat hun bedrijven die geen toegevoegde activiteiten aanboden. Er kan dus geconcludeerd worden dat VAS niet altijd de belangrijkste reden is voor bedrijven om te gaan samenwerken met een onderaannemer.

5.1.1. Vrachtwagenchauffeur

Volgens de literatuur is vrachtwagenchauffeur een knelpuntberoep omdat er onvoldoende werkzoekenden op de arbeidsmarkt zijn, ze niet beschikken over juiste expertise en ervaringen (bijvoorbeeld rijbewijs) en ze te maken hebben met specifieke arbeidsomstandigheden. De respondenten in dit onderzoek waren het eens dat de specifieke arbeidsomstandigheden bijdragen tot het chauffeurstekort. Ze moeten zich heel flexibel kunnen opstellen, werken lange dagen en hebben soms met extreme weersomstandigheden te maken. Daarentegen waren de respondenten het niet eens over de andere twee oorzaken die er aangegeven stonden in de literatuur. Volgens de chauffeurs zijn er op dit moment niet onvoldoende werkzoekenden, maar meer jobmogelijkheden voor jongeren waardoor ze een toekomst als vrachtwagenchauffeur niet meer in acht nemen. Vervolgens werd er ook aangegeven dat de juiste expertise en rijbewijzen niet direct een probleem waren. Veel bedrijven bieden de mogelijkheid aan om via hen je vrachtwagenrijbewijs te halen. Ze zien echter het imago van de chauffeur als een groter probleem. De chauffeurs hebben nog steeds te maken met een stereotiepe beeld waardoor het potentiële werknemers wegjaagt.

5.1.2. Magazijnmedewerkers

Volgens de literatuur is het moeilijk om gekwalificeerde magazijniers te vinden en bestaat er een groot personeelsverloop. Zo verlaat 75% van de magazijniers het bedrijf binnen één jaar. In dit onderzoek was er slechts één respondent die minder dan één jaar in het bedrijf actief was. De overige acht respondenten waren allemaal minstens één jaar actief in het bedrijf, waarvan één heftruckchauffeur die al vijftien jaar voor het bedrijf werkte. Er kan dus vastgesteld worden dat het personeel dat binnen één jaar zijn werk verlaat niet de oorzaak is van het personeelsverloop in dit onderzoek. Er is wel een groot personeelsverloop bij de heftruckchauffeurs vanwege de slechte arbeidsomstandigheden zoals het zwaar werk, temperatuurverschillen en de overuren.

Daarnaast kan er geconcludeerd worden dat er magazijniers tekorten zijn. Deze tekorten proberen aangevuld te worden door studenten die in de drukke periodes in het magazijn komen helpen als orderpickers. Voor de heftruckers is dit moeilijker op te vullen. Hiervoor kunnen vaste medewerkers opgeleid worden om *allround* inzetbaar te zijn in het magazijn in de drukke periodes en in de rustige periodes kunnen ze zich meer bezighouden met de administratie. Hierdoor wordt hun functie echter nog ingewikkelder en moeten ze zich nog flexibeler kunnen opstellen.

5.2. Outsourcing

Vanuit de literatuurstudie gingen we er op voorhand van uit dat *outsourcing* een nadelig effect heeft op het welzijn van werknemers. Zo neemt de tevredenheid van de werknemers af wanneer deze worden geoutsourced omdat ze constant te maken hebben met het onbekende, bijvoorbeeld nieuwe collega's en omgeving. Dit kan leiden tot stress en vraagt grote flexibiliteit. Daarnaast kiezen bedrijven om aan *outsourcing* te doen vanwege de grotere flexibiliteit en de toegang tot bredere kennis.

De respondenten in dit onderzoek worden zowel geoutsourced aan een vast bedrijf als aan verschillende bedrijven. De respondenten die geoutsourced worden aan een vast bedrijf hebben niet te maken met angst voor het onbekenden. De vrachtwagenchauffeur die geoutsourced werd aan verschillende bedrijven gaf daarentegen aan dat hij de afwisseling leuk vindt en hij dus niet geconfronteerd werd met de negatieve effecten van *outsourcing*. Toch hadden de orderpickers die geoutsourced worden aan verschillende bedrijven wel een voorkeur voor een vast bedrijf. Dit komt omdat ze wel geconfronteerd worden met nieuwe werkomgevingen en collega's waar ze zich telkens opnieuw moeten aanpassen.

Indien er gefocust wordt op de flexibiliteit, kan er geconcludeerd worden dat vrachtwagenchauffeurs het meest flexibel verwacht worden te zijn. Zo hebben ze te maken met variërende werkuren, verschillende werkomgevingen, aanvullende taken en spoedleveringen. Deze flexibiliteit zorgt echter niet voor extra stress. De vrachtwagenchauffeurs ervaren voornamelijk stress door de drukte op de wegen, maar niet door de verschillende aspecten van hun job. Vervolgens worden de magazijniers in het algemeen niet verwacht flexibel te zijn op hun werk. Ze moeten enkel invallen voor zieke collega's of in drukke periodes indien nodig. Als er specifiek naar de heftruckchauffeurs gekeken wordt, kunnen deze wel af en toe geconfronteerd worden met variërende taken en uren. Ook gaven de magazijniers aan dat ze in het algemeen niet geconfronteerd werden met stress.

Ten slotte werd er gekeken naar het contact met de collega's. Volgens de literatuur hebben werknemers die worden geoutsourced meer moeite met het onderhouden van de sociale banden met hun collega's. De vrachtwagenchauffeurs gaven inderdaad aan dat ze geen vaste vrachtwagenchauffeurs als collega's hadden. Toch hebben ze geen last van een gebrek aan contact. Ze praten regelmatig met andere chauffeurs, op tankstations of via de radio, en zien de planners op kantoor als hun collega's. Voor de magazijniers was dit ook niet het geval. Enerzijds gaven de heftruckchauffeurs aan dat ze in een hechte groep werken waarbij ze altijd samen pauzes nemen en soms nog na het werk afspreken. Anderzijds worden de orderpickers aangemoedigd om sociaal contact te hebben met hun collega's om zo de sfeer goed te houden in het magazijn.

5.3. Welzijn

5.3.1. Beloningen

Uit de onderzoeksresultaten bleek dat orderpickers enkel genieten van financiële beloningen terwijl vrachtwagenchauffeurs en heftruckchauffeurs zowel genieten van financiële als niet-financiële beloningen.

Volgens de literatuurstudie moeten financiële beloningen leiden tot motivatie op korte termijn. Voor de orderpickers was dit niet het geval. Aangezien ze enkel financiële stimulansen ontvangen, beschouwen zij het als vanzelfsprekend waardoor het geen effect meer heeft op hun motivatie. Voor de vrachtwagenchauffeurs en heftruckchauffeurs was dit wel het geval. Zij genieten reeds van beide soorten stimulansen. Hierdoor gaven zij de voorkeur aan extra financiële beloningen te ontvangen zodat ze zelf konden kiezen aan wat ze het geld kunnen spenderen. Dit extra geld zorgde ook voor extra motivatie en gaf hen een gevoel van appreciatie.

Daarentegen zorgen de financiële beloningen niet voor meer loyaliteit naar het bedrijf toe. De vrachtwagenchauffeurs gaven regelmatig aan dat ze in elk bedrijf werkzekerheid hebben door de tekorten en dat hun loon overal ongeveer hetzelfde lag. De werknemers vinden de verloning dus belangrijk, maar houden ook rekening met andere kenmerken bij het kiezen van hun job. Zo bleken sfeer en respect, de afstand naar het bedrijf, de kansen die ze krijgen en de collega's ook belangrijke factoren te zijn. Deze kenmerken dragen bij aan de tevredenheid van de werknemer, wat betekent dat geld niet noodzakelijk kan zorgen voor geluk. Dit spreekt ook de literatuur tegen waarin staat dat grote beloningen de werknemers loyaler moeten maken aan het bedrijf.

Vervolgens zouden financiële beloningen een negatief effect moeten hebben op lange termijn en zorgen voor concurrentie op de werkvloer. Dit was niet het geval. Doordat de financiële beloningen worden uitgedeeld op basis van groepsprestaties, was er geen concurrentie vastgesteld in dit onderzoek. Hierdoor werden de beloningen die de respondenten ontvingen ook niet aangepast aan persoonlijke behoeften.

Ook kan er vastgesteld worden dat het bedrijf het gedrag van zijn werknemers kan beïnvloeden door stimulansen uit te delen. Zo kreeg een vrachtwagenchauffeur een bonus als hij zuiniger reed. Hierdoor ging de chauffeur zijn rijstijl aanpassen om kans te maken op de bonus.

Volgens de literatuur zouden niet-financiële beloningen een lange termijn effect hebben op de werknemers, waarbij ze een gevoel van erkenning krijgen. Dit komt overeen met het onderzoek voor de vrachtwagenchauffeurs en heftruckchauffeurs. De orderpickers waren de enige die geen niet-financiële beloningen ontvingen maar wel aangeven dat ze hier de voorkeur voor hadden. De voorkeur voor deze beloning was echter uit gemakzucht en niet uit gevoel van erkenning. Zo moeten ze niet meer naar de autokeuring gaan of zien ze het als een vorm van geldbesparing.

Ten slotte hechten de respondenten niet veel aandacht aan de reputatie van het bedrijf. Ze zien het wel als een leuk extraatje als het bedrijf een goede naam heeft, maar zien het niet als een hoofdcriteria bij het zoeken naar werk. Ze argumenteerde dat grote bedrijven niet altijd beter zijn, dat het vaak de kleine bedrijven zijn die hun werknemers meer kansen en respect geven. Dit geldt voor alle drie de functies. Volgens de literatuur hechten vrachtwagenchauffeurs meer belang aan de reputatie dan aan beloningen. Dit is niet het geval in dit onderzoek. Alle drie de functies hechten niet veel belang aan de reputatie.

5.3.2. Tevredenheid

5.3.2.1. Arbeidsomstandigheden

De wetenschappelijke literatuur geeft aan dat voornamelijk vrachtwagenchauffeurs geconfronteerd worden met moeilijke arbeidsomstandigheden. Ze moeten werken in extreme weersomstandigheden, hebben een gebrek aan hygiënische voorzieningen en comfortabele wagens. Dit komt volledig overeen met de bevindingen in dit onderzoek.

Daarnaast kan geconcludeerd worden dat magazijniers ook te maken krijgen met moeilijke arbeidsomstandigheden. De heftruckchauffeurs moeten werken met verouderd materiaal en in koude magazijnen, terwijl orderpickers lichamelijk klachten hebben van het zware werk en de oncomfortabele werkschoenen.

5.3.2.2. Werkzekerheid

Werkzekerheid heeft een positief effect op de tevredenheid volgens de literatuurstudie. Het zou het meest effect moeten hebben op de motivatie van de magazijniers omdat zij het meest onzeker zijn over hun plaats. Alle respondenten waren het erover eens dat werkzekerheid bijdraagt aan de tevredenheid op het werk. Ook werd er vaak een link gelegd tussen werkzekerheid en financiële stabiliteit.

5.3.2.3. Zinvolheid

Uit de literatuurstudie blijkt dat werknemers die zich zinvol voelen bij het uitoefenen van het beroep, meer tevreden zijn over hun werk. Er kan geconcludeerd worden dat de vrachtwagenchauffeurs zinvolheid ervaren bij het uitoefenen van hun beroep. Ze zijn trots op hun job. Daarnaast kan er ook een link gelegd worden met de identiteit van de chauffeurs. Zo zijn veel vrachtwagenchauffeurs door hun familie in de sector terechtgekomen.

Ook ervaren de heftruckchauffeurs zinvolheid bij hun werk. Dit komt doordat zij te maken hebben met meerdere verantwoordelijkheden. Ze willen dus dat alles zo goed mogelijk verloopt omdat hun eigen reputatie op het spel staat.

Daarentegen hebben de orderpickers minder gevoel van zinvolheid bij het uitoefenen van hun functie. Enerzijds zijn ze zich ervan bewust dat ze een essentiële schakel zijn in de supply chain om te zorgen dat de bestellingen klaar staan voor de volgende schakel in de chain. Anderzijds hebben ze te maken met eenzijdige taken waardoor ze soms niet het gevoel hebben dat ze met iets zinvol bezig zijn.

5.3.2.4. Erkenning

Volgens de literatuur stijgt de zinvolheid van het werk vanaf dat de werknemer erkenning krijgt voor zijn werk. Erkenning kan op verschillende manieren geuit worden. De meest populaire vorm van erkenning in dit onderzoek waren de complimenten.

Daarnaast focust de literatuur specifiek op het gebrek aan erkenning voor vrachtwagenchauffeurs. Dit is niet het geval in dit onderzoek. De vrachtwagenchauffeurs krijgen complimenten, cadeaus en kunnen extra verloond worden als vorm van erkenning.

5.3.2.5. Autonomie

Op basis van de literatuur kan er gesteld worden dat hoe meer autonomie en mogelijkheden om te experimenteren de werknemers krijgen, hoe interessanter ze het werk vinden. Er kan geconcludeerd worden dat er twee soorten vrijheden zijn: het zich vrij voelen en het vrij zijn. De magazijniers krijgen veel vrijheid op hun werk om zelf te beslissen wat ze doen waardoor ze zich over het algemeen beter voelen op het werk. De vrachtwagenchauffeurs hebben echter niet zo veel mogelijkheden om autonoom dingen te beslissen. Zij ervaren toch vrijheid bij het uitoefenen van hun functie. Beide soorten vrijheid hebben een positief effect op de werktevredenheid.

5.3.2.6. Persoonskenmerken

Uit het onderzoek bleek dat de meerderheid van de respondenten geen persoonskenmerken tot uiting kunnen laten komen in hun job, met uitzondering van de orderpickers. De orderpickers gaven aan dat ze hun sociale en sportieve karakteristieken kunnen uiten in hun beroep. Volgens de literatuur kiezen werknemers een functie waarin ze kunnen uitblinken met hun specifieke karakteristieken als een soort zelfreflectie. Dit blijkt dus niet te kloppen met deze resultaten voor de andere functies.

5.3.2.7. Doorgroeimogelijkheden

Op basis van de wetenschappelijke literatuur is er geweten dat voor magazijniers doorgroeimogelijkheden essentieel zijn. Ook vrachtwagenchauffeurs hechten veel belang aan doorgroeimogelijkheden en variatie. Dit onderzoek spreekt dit tegen. De vrachtwagenchauffeurs hebben niet veel doorgroeimogelijkheden, maar vinden dit ook niet belangrijk. Ze vinden het belangrijker om hun beroep graag te doen. Vervolgens vinden de orderpickers een duidelijk uitgestippeld carrièrepad niet essentieel. Ze keken voornamelijk naar hun huidige interesses. Daarnaast hechten de heftruckchauffeurs wel veel waarde aan doorgroeimogelijkheden.

5.3.2.7. Opleidingen

In de literatuurstudie worden opleidingen geassocieerd met meer werktevredenheid. Het betekent dat het bedrijf wil inzetten in de groei van de werknemer. In de literatuur werd de focus vooral gelegd op de investering in werknemers die een bureaujob uitvoeren. Hierop volgend blijkt uit dit onderzoek dat er ook veel opleidingsmogelijkheden zijn voor vrachtwagenchauffeurs en magazijniers, niet enkel voor bureaujobs. De opleidingen die aangeboden worden voor de drie functies zijn heel uiteenlopend. Er kan niet geconcludeerd worden dat werknemers tevredener zijn als er geïnvesteerd wordt in hun vanuit het bedrijf in dit onderzoek.

5.3.2.8. Leidinggevende

Bijna alle respondenten gaven weer dat ze over het algemeen tevreden zijn met hun werkgever. Er heerst een vertrouwelijke band, waarbij er geen grote machtsafstand is. De heftruckchauffeur die aangaf dat er een grote machtsafstand is, voelt zich minderwaardig omdat de bazen op hem neerkijken. Dit komt overeen met de literatuur dat een groot machtsverschil kan leiden tot een laag zelfbeeld van de werknemer.

Vervolgens hebben de chauffeurs zowel contact met de onderaannemer als met de planners. De chauffeurs zien de planners als hun collega's en krijgen af en toe kleine cadeautjes als blijk van waardering. Ook zien ze de hoofdaannemer regelmatig. Dit gaat in tegen de literatuur waarin vrachtwagenchauffeurs slechte relaties hebben met hun dispatchers en geen erkenning krijgen voor hun werk.

Hieropvolgend hebben de magazijniers voornamelijk contact met hun onderaannemer, niet met de hoofdaannemer. Daarnaast werkt de onderaannemer vaak zelf mee in het magazijn. Dit zorgt voor een hechte band met de leidinggevende en een losse sfeer op de werkvloer.

Daarnaast werd er in de literatuur aangehaald dat minder interacties met de leidinggevende leiden tot een groter personeelsverloop. Er kan geconcludeerd worden dat dit niet het geval is in dit onderzoek. Over het algemeen was er geen groot personeelsverloop bij de respondenten op te merken en de meeste werknemers hadden op een regelmatige basis contact met een leidinggevende die zowel de onderaannemer als de hoofdaannemer kan zijn.

Ook wordt er in de literatuur beschreven dat magazijniers veel belang hechten aan de mening en feedback van hun leidinggevende. Over alle functies heen kan er geconcludeerd worden dat de meeste respondenten belang hechten aan feedback van hun leidinggevende, en dus niet enkel de magazijniers. Sommige respondenten doen dit uit respect en vertrouwen, andere doen dit uit schrik om ontslagen te worden als ze niet luisteren naar hun leidinggevende.

Ten slotte geeft de literatuurstudie weer dat als er naar de werknemers geluisterd wordt, hun productiviteit gaat toenemen. De meeste respondenten waren het eens dat hun leidinggevende openstond voor suggesties en er een open gesprek mee gevoerd kon worden.

5.3.2.9. Werknemer van de maand

Volgens de wetenschappelijke literatuur heeft een 'werknemer van de maand'-regeling een positieve invloed op de werktevredenheid. De werknemers krijgen extra erkenning en er ontstaat positieve concurrentie op de werkvloer. De meningen over dit onderwerp waren verspreid. Sommige respondenten stonden helemaal achter deze regeling omwille van dezelfde redenen zoals in de literatuurstudie. Zo zou deze regeling zorgen voor een hogere productiviteit, erkenning en waardering. Andere respondenten zagen voornamelijk de nadelen van deze regeling zoals extra controle en het vergelijken van taken, wat demotiverend kan werken.

5.3.2.10. Chief Happiness Officer

In de literatuur was 90% van de werknemers een voorstander van het hebben van een Chief Happiness Officer in het bedrijf. In dit onderzoek waren er slechts twee respondenten die een CHO in het bedrijf hadden en slechts vijf die het voordeel zagen om er een te hebben. De CHO's in het bedrijf hadden niet veel invloed op de respondenten. Enerzijds focuste één CHO zich voornamelijk op het personeel op kantoor. Anderzijds was de andere CHO een Office Dog.

Vervolgens zet een CHO zich in voor het welzijn, de blijdschap en het succes van het personeel. Het motto is dat een gelukkige werknemer ook een productieve werknemer is. Er kan geconcludeerd worden dat een CHO onnodig zou zijn in deze werkomgeving. De respondenten gaven aan dat ze de problemen liever onderling willen uitpraten om de familiale sfeer te behouden. Ook hadden ze reeds enkele personen waar ze mee konden gaan praten zoals een HR of personeelsdienst.

5.3.3. Gezondheid

Volgens de literatuur wordt stress als iets negatiefs geassocieerd waarbij de werknemers te maken hebben met een stijgende druk en eisen. In dit onderzoek kwamen alle drie de functies hiermee in contact. De stress waarmee de heftruckchauffeurs te maken hadden was afkomstig door een slecht gestructureerde planning en variërende taken waardoor ze veel aan hun hoofd hadden. De vrachtwagenchauffeurs ervaren voornamelijk stress door de overdrukke wegen, maar niet echt door hun functie zelf. De orderpickers worden verwacht het minst flexibel te zijn waardoor ze ook het minst met stress in contact komen. De oorzaak van de stress die ze ervaarde was enkel in drukke periodes waarbij het er wat chaotische aantoe gaat in de magazijnen.

Daarnaast geeft de literatuur weer dat de relatie met de collega's stressverlagend werkt voor de magazijniers. Dit klopt voor de orderpickers, maar ook voor de andere functies. De orderpickers gaven aan dat sociale interacties vaak gestimuleerd worden op de werkvloer. De heftruckchauffeurs werken ook in een hechte groep samen waarbij ze samen pauzes nemen en zelfs buiten het werk nog samen afspreken. Zelfs de vrachtwagenchauffeurs hebben een manier gevonden om regelmatig contact te hebben met hun collega's op een werkdag. Ookal kunnen vrachtwagenchauffeurs en heftruckchauffeurs terecht bij hun collega's als ze stress hebben, heeft een deel toch de voorkeur om deze alleen te verwerken.

Vervolgens kwamen alle drie de functies in contact met fysieke klachten. Zo hebben vrachtwagenchauffeurs te maken met rugpijn en pijn aan hun billen, heftruckchauffeurs rugpijn, oorpijn en spierpijn, en orderpickers voetpijn en spierpijn. De literatuurstudie geeft weer dat je door stress meer fysieke kracht moet zetten dan in ontspannen toestand. Hierdoor ben je sneller vatbaar voor fysieke klachten. Dit zou een mogelijke oorzaak kunnen zijn. Echter, het kan niet worden uitgesloten dat deze fysieke klachten ook gewoon tot uiting komen door het zwaar werk.

5.3.4. Work-life balance

Op basis van de literatuurstudie kan verondersteld worden dat een van de oorzaken van overuren de sociale normen zijn. Het werk zet druk op de werknemers om overuren te maken, het werk mee naar huis te nemen of boven hun familie te plaatsen. In dit onderzoek is het de norm voor veel vrachtwagenchauffeurs om overuren te maken die opgelegd zijn vanuit het bedrijf. Ook hebben de heftruckchauffeurs hiermee te maken. Een deel van de heftruckchauffeurs werkt in ploegen en voelt een sociale druk om 'vrijwillig' op zaterdag te gaan werken. De orderpickers hebben daarentegen bijna nooit te maken met overuren.

Het overmatig bezig zijn met het werk kan zijn invloed hebben op het privéleven. Volgens de literatuur wordt het beroep vrachtwagenchauffeur beschouwd als een eenzaam beroep waarbij je vaak weg bent van je familie en een slechte *work-life balance* hebt. De respondenten in dit onderzoek deden zowel dagritten als lange afstandsritten, maar gaven toch aan dat het lang weg zijn van thuis soms zorgt voor spanning in hun privéleven. Zo denken de respondenten nog aan hun werk thuis, hebben ze geen tijd om met hun vrienden af te spreken of zitten ze met hoofdpijn / stress thuis waardoor dat hun gedrag naar hun familie beïnvloedde.

Echter, overuren kunnen ook positieve effecten hebben. Zo kunnen ze leiden tot betere prestaties, een hogere productiviteit en hechtere relaties op het werk. Er was een respondent die vrijwillig

overuren maakte omdat die voorbereid wilde zijn voor de volgende werkdag. Ook respondenten die hun werk als een hobby zien, ondervinden geen negatieve invloed van overuren volgens de literatuurstudie. Dit komt overeen met de bevindingen in dit onderzoek waarbij de respondent het werk als een deel van zijn leven zag. Ze zien workaholisme als een positieve eigenschap waardoor ze meer ambitie hebben in hun job.

Daarentegen heeft workaholisme ook veel nadelen. Volgens de literatuur hebben de werknemers behoefte aan een langere herstelperiode en worden ze sneller geconfronteerd met slaapproblemen en depressie. Er kan geconcludeerd worden dat ook in dit onderzoek respondenten in aanmerking kwamen met verschillende gezondheidsproblemen door het overmatig werken zoals vermoeidheid, heimwee, depressie en een overbelast lichaam.

Ten slotte kan volgens de literatuur familie de werkverslaving tegenhouden. In het onderzoek gaven enkele respondenten aan dat ze vroeger een *workaholic* waren, maar dit is afgenomen vanaf het moment dat ze een eigen gezin kregen. Ze hebben niet meer enkel werkgerelateerde levensdoelen, maar willen ook genoeg aandacht besteden aan hun gezin.

6. Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek heeft te maken gehad met enkele beperkingen. Ten eerste was er weinig wetenschappelijke literatuur te vinden over het werknemerswelzijn in *outsourcing*. Hierdoor moesten de resultaten van dit onderzoek vergeleken worden met de algemene literatuur over het werknemerswelzijn om conclusies te kunnen trekken. Daarnaast is het welzijn een breed begrip waardoor het onmogelijk was om alle aspecten van het welzijn te onderzoeken.

Ten tweede was de opzet van het onderzoek om te kijken naar het werknemerswelzijn in *outsourcing* in de logistieke sector. Omwille van te weinig respons van de respondenten uit de logistieke sector, was het nodig om het onderzoeksdomein te vergroten naar een logistiek departement. Dit betekent dat de respondenten in dit onderzoek zowel afkomstig zijn uit de logistieke sector als uit een andere sector, maar tewerkgesteld zijn op de logistieke afdeling in die sector.

Ten derde waren de respondenten tewerkgesteld onder verschillende arbeidsstatuten zoals vaste werknemers, werknemers in bijberoep en studenten. Dit kan een invloed hebben op de manier waarop de respondenten dingen ervaren in het bedrijf.

Ten vierde waren twaalf van de vijftien respondenten geoutsourced aan een vast bedrijf. Dit zou een invloed gehad kunnen hebben op de manier waarop de respondenten zich voelden in het bedrijf. Dit onderzoek heeft slechts beperkte aandacht geschonken om het verschil weer te geven tussen de antwoorden van respondenten die geoutsourced zijn aan een vast bedrijf of aan verschillende bedrijven.

Ten vijfde is er ook slechts beperkte aandacht geschonken aan de grote van de bedrijven waarin de respondenten waren tewerkgesteld. Volgens de literatuur zouden grote bedrijven bijvoorbeeld een grotere machtsafstand hebben met haar werknemers en te maken hebben met een groter personeelsverloop. Aan dit onderzoek hebben zowel grote als kleine bedrijven deelgenomen. Er is echter nergens gevraagd of gedocumenteerd hoe groot deze bedrijven concreet waren, tenzij de respondent het zelf vermeld had.

Ten zesde kan er geen duidelijk verband worden gelegd op wat voor soort invloed gezondheidsklachten hebben op het welzijn. Er is maar beperkt stilgestaan bij de soorten mentale en fysieke klachten die respondenten ervaren door hun job. Dit onderzoek heeft enkel de klachten kunnen weergeven die de respondenten ervaarden bij hun werk, maar niet wat de concrete gevolgen

hiervan zijn op het welzijn. Om dit verband te kunnen weergeven zou er een uitgebreidere literatuurstudie moeten plaatsvinden.

Ten zevende is er gebruikgemaakt van een kwalitatief onderzoek waardoor dit onderzoek moeilijk te veralgemenen is naar de hele sector. Het welzijn kan sterk verschillen van persoon tot persoon en kan veranderen doorheen de tijd. De antwoorden kunnen dus erg verschillen afhankelijk van de respondenten die deelgenomen hebben aan het onderzoek.

7. Aanbevelingen voor de praktijk

7.1. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Ten eerste kan dit onderzoek opnieuw gedaan worden op basis van andere factoren die het welzijn en tevredenheid meten. Doordat welzijn en tevredenheid bestaan uit zoveel mogelijke factoren, was het onmogelijk om met alles rekening te houden in dit onderzoek.

Vervolgens was er op het moment van dit onderzoek nog onvoldoende literaire kennis om te weten welke factoren de *work-life balance* het meest beïnvloeden. De gekende factoren in dit onderzoek, zoals stress en overuren, hadden onder andere een negatief of geen verband tussen het werk en het welzijn. Het kan interessant zijn om dit onderzoek nogmaals uit te voeren wanneer er ook bekend is welke factoren het verband positief beïnvloeden.

Daarnaast kan dit onderzoek wederom gedaan worden met de focus op een andere sector in de *outsourcing* dan de logistiek om te kijken of de resultaten afwijkend zijn. Ook kan dit onderzoek opnieuw gedaan worden voor andere provincies, werknemers tewerkgesteld in de logistieke sector met andere transportmodi zoals boot-, trein- of vliegtuigtransport en een andere vorm van logistieke dienstverlener.

Ook is het aangeraden om dit onderzoek nog een keer uit te voeren met respondenten uit eenzelfde arbeidsstatuut zoals allemaal vaste *fulltime* werknemers.

Hierop volgend kan onderzocht worden of er verschillen op te merken zijn tussen de *outsourcing* van werknemers bij vaste en verschillende bedrijven. Eveneens kan het interessant zijn om te onderzoeken of *outsourcing* een ander effect heeft op de werknemers binnen grote en kleine bedrijven.

7.2. Aanbevelingen voor de sector

Ondanks dat dit onderzoek de stelling kan verleggen dat *outsourcing* geen negatieve invloed heeft op het welzijn van de werknemers, kunnen er nog steeds enkele aanbevelingen worden gegeven om het welzijn van de werknemers te verbeteren.

Ten eerste kan het interessant zijn om magazijniers meer *allround* te trainen zodat ze flexibel inzetbaar kunnen zijn. Op deze manier kan je je eigen personeel flexibel inzetten om bepaalde tekorten of overschotten op te vullen. Zo kunnen enkele eenvoudige administratieve taken worden toegevoegd aan hun takenpakket. Op deze manier hebben de werknemers een gevarieerde job, biedt je ze een extra mogelijkheid om te groeien binnen het bedrijf en wordt de band op de werkvloer hechter omdat er geen tijdelijke arbeiders aangenomen moeten worden. Daarentegen zou dit ook voor extra stress kunnen zorgen bij de huidige werknemers omdat er nog meer flexibiliteit van hen verwacht wordt.

Ten tweede zou er een betere regeling moeten komen voor heftruckchauffeurs in verband met de overuren. De werknemers zouden niet verplicht moeten worden om elke dag overuren te maken of op zaterdag te werken. De bedrijven zouden hun privé-tijd meer in acht moeten nemen om op deze manier te zorgen dat hun werknemers gemotiveerd blijven. De logistieke sector is echter een heel onvoorspelbare en harde sector. De bedrijven zouden grote maatregelen en investeringen moeten doen om dit in werkelijkheid te doen slagen. Zo zou er een striktere opvolging van de ploegen kunnen gebeuren zodat de volgende ploeg zeker op tijd komt aflossen of zou er zelfs een weekendploeg kunnen worden opgestart die instaat voor het werk wat door de week niet is afgewerkt.

Ten derde zouden er maatregelen genomen kunnen worden vanuit de overheid om het imago van vrachtwagenchauffeurs te verbeteren en het halen van rijbewijzen goedkoper te maken. Dit zijn twee maatregelen die reeds in praktijk worden toegepast, maar er moet nog veel meer op ingezet worden naar de toekomst toe om de tekorten te kunnen wegwerken.

Ten vierde zouden bedrijven orderpickers ook niet-financiële beloningen moeten aanbieden. Uit dit onderzoek blijkt dat wanneer werknemers financiële en niet-financiële beloningen ontvangen, ze gemotiveerd zijn, gevoel van appreciatie ervaren en tevredener op hun werk zijn. Dit zou makkelijk kunnen worden toegepast in praktijk door de werknemers bijvoorbeeld kleine cadeaus te geven vanuit het bedrijf, teambuildings te organiseren en personeelsfeesten. Ook zou er bij alle functies ingezet kunnen worden op beloningen die aangepast worden aan de persoonlijke behoeften van de werknemer.

Ten vijfde moeten bedrijven hun werknemers niet enkel motiveren op basis van beloningen, maar ze moeten ook blijven inzetten op respect en een goede werksfeer om werknemers loyaal en tevreden te houden. Uit dit onderzoek blijkt dat werknemers die enkel hun functie uitvoeren omwille van de

financiële stabiliteit, niet tevreden zijn op hun werk, geen sociale banden op het werk willen creëren en sneller vatbaar zijn voor psychische aandoeningen.

Ten zesde is het belangrijk om de gezondheid van de werknemers optimaal proberen te houden. Zo kan er voor orderpickers geïnvesteerd worden in enerzijds betere werkschoenen en anderzijds aangepaste werkplaatsen waardoor ze minder afstand moeten afleggen. Voor de heftruckchauffeurs zou er geïnvesteerd kunnen worden in geluidsbescherming en nieuw werkmateriaal. Ook kan er voor de vrachtwagenchauffeurs ingezet worden in billenkussens voor in de wagen en een betere planning van de dagen om overlappende dagen en stress te voorkomen. Al deze investeringen kosten veel geld. Er moet dus naar de haalbaarheid per bedrijf worden gekeken en naar de hoeveelheid inspraak die de onderaannemer heeft bij het veranderen van de arbeidsomstandigheden.

Ten zevende zouden bedrijven een informatiesessie kunnen organiseren over het belang van de *work-life balance*. Aangezien de meeste respondenten genoten hebben van verschillende opleidingen, zou het interessant kunnen zijn om deze toe te voegen aan het pakket. Op deze manier kan het bewustzijn vergroot worden op de werkvloer over dit onderwerp.

8. Conclusie

Om de onderzoeksvraag 'Hoe beïnvloedt *outsourcing* het welzijn van vrachtwagenchauffeurs en magazijnmedewerkers in de logistiek in Limburg?' te beantwoorden, worden alle aspecten van dit onderzoek met elkaar in verband gebracht.

Op het moment van dit onderzoek, was er nog niet veel bekend over het werknemerswelzijn van onderaannemers. De focus van dit onderzoek is om de verschillende aspecten van het werknemerswelzijn in de literatuur te toetsen bij werknemers in een onderaanneming om te kijken naar de gelijkenissen en verschillen. Hierbij wil dit onderzoek bijdragen aan de kennis over het welzijn van geoutsourcete werknemers in een 3PL-dienstverlening.

De data van dit onderzoek is verzameld door 15 kwalitatieve interviews af te leggen met respondenten die tewerkgesteld waren in een Limburgs logistieke onderaanneming. De respondenten werden op voorhand gecategoriseerd om een representatief onderzoek te hebben, waarbij er ongeveer evenveel respondenten per functie waren. Er zijn 6 vrachtwagenchauffeurs en 9 magazijnmedewerkers geïnterviewd, waaronder 4 heftruckchauffeurs en 5 orderpickers. Hierbij is er samengewerkt met 8 verschillende bedrijven. De restrictie tot Limburg komt voort uit het feit dat de helft van de grootste bedrijven in Limburg logistieke bedrijven zijn. Daarnaast maakt België het meest gebruik van een 3PL-dienstverlening in vergelijking met andere Europese landen.

Dit onderzoek is begonnen met de veronderstelling uit de literatuur dat het welzijn van werknemers negatief beïnvloed wordt door *outsourcing*. Zo weten de hoofdaannemers niet wie voor hun werken en wordt er dus ook geen rekening gehouden met de behoeften van de werknemers. Ook kiezen bedrijven vaak om te werken met een onderaannemer omwille van de flexibiliteit en toegang tot bredere kennis waarbij de hoofdaannemer zich op zijn kernactiviteiten kan focussen. Hierbij zorgt *outsourcing* voor stress voor het onbekende en moeilijkheden bij het onderhouden van sociale contacten op het werk bij de werknemers.

Om het welzijn te kunnen bepalen, is ervoor gekozen om te kijken naar vier criteria: de beloningen, werktevredenheid, gezondheid en *work-life balance*. Hierbij wordt er op basis van de literatuur vanuit gegaan dat de beloningen en werktevredenheid een positief effect hebben op het werknemerswelzijn, terwijl de gezondheid en *work-life balance* een negatief effect hebben.

Ten eerste kan het welzijn inderdaad verhoogd worden door beloningen te geven. Vanuit dit onderzoek kan er geconcludeerd worden dat wanneer werknemers zowel financiële als

niet-financiële beloningen ontvangen, dit het meest positieve effect heeft op de motivatie, tevredenheid en gevoel van appreciatie. De orderpickers genoten enkel van financiële beloningen. Deze beloningen hadden geen tot weinig effect op het welzijn, omdat ze deze beloningen als vanzelfsprekend beschouwden. Zij gaven aan een voorkeur te hebben voor niet-financiële aanvullende beloningen als ze zelf mochten kiezen. De vrachtwagenchauffeurs en heftruckchauffeurs genoten daarentegen wel van beide soorten beloningen en gaven aan een voorkeur te hebben voor financiële aanvullende beloningen. De oorzaak hiervan is dat ze zelf willen kiezen hoe ze hun aanvullende beloningen willen spenderen.

Ten tweede werd de werktevredenheid onderzocht aan de hand van verschillende criteria zoals hoeveelheid autonomie, opleidingsmogelijkheden, doorgroeimogelijkheden,... Uit zowel de literatuurstudie als uit dit onderzoek bleek dat sociale relaties de grootste invloed hadden op de werktevredenheid. Indien er gekeken wordt naar de relatie met de collega's kan er geconcludeerd worden dat alle drie de functies veel belang hechten aan het sociaal contact. Zo hebben vrachtwagenchauffeurs een hechte band met de planners of andere chauffeurs, werken heftruckchauffeurs in een hechte groep en wordt het bij de orderpickers aangemoedigd om op de werkvloer te praten. Vervolgens is het contact met de leidinggevende ook een doorslaggevende factor voor de tevredenheid. De magazijniers hebben een familiale band ontwikkeld met de onderaannemer. Zo werkt de onderaannemer zelf mee in het magazijn, kan er open gepraat worden over problemen en is er wederzijds respect. De magazijniers hebben echter geen relatie met de hoofdaannemer. Daarnaast hebben de vrachtwagenchauffeurs zowel contact met de onderaannemer als de hoofdaannemer. Daarentegen waren werknemers die aangaven dat ze niet gelukkig waren op hun werk, de financiële stabiliteit als enige drijfveer. Hierdoor deden ze geen moeite om sociale banden aan te gaan op het werk, waren ze minder loyaal naar de werkgever en hadden ze minder motivatie om te gaan werken.

Ten derde kan er geconcludeerd worden dat alle functies in contact komen met gezondheidsproblemen. Zo hebben orderpickers voornamelijk te maken met fysieke klachten zoals spierpijn, terwijl vrachtwagenchauffeurs en heftruckchauffeurs te maken hebben met zowel fysieke als mentale klachten zoals stress, vermoeidheid en een overbelast lichaam. Over het algemeen kan er geen verband worden vastgesteld in dit onderzoek tussen de gezondheidsproblemen en het welzijn, aangezien de meeste respondenten aangeven gelukkig te zijn op hun werk terwijl ze toch met gezondheidsproblemen in contact kwamen. Er kan wel worden geconcludeerd dat werknemers die niet tevreden zijn op het werk, sneller psychisch onwel zijn omdat ze meer in contact komen met stress en frustraties.

Ten vierde bleken overuren een negatieve invloed te hebben op de *work-life balance*. Zo kunnen overuren leiden tot stress, spanning in het privéleven en gezondheidsproblemen. Echter, niet alle respondenten kwamen hiermee in aanmerking. Zo moesten de orderpickers meestal geen overuren maken, tenzij ze in een klein bedrijf tewerkgesteld waren. Ook doen de gezondheidsproblemen zich vooral voor bij werknemers die zichzelf omschrijven als een *workaholic*. Daarentegen kan de familie van de werknemer de respondent beschermen tegen de negatieve invloed van workaholisme.

Op basis van de voorgaande criteria kan er geconcludeerd worden dat beloningen en werktevredenheid een positieve invloed hebben op het werknemerswelzijn. Daarnaast kan er geen eenduidige conclusie worden getrokken over de invloed van de gezondheid op het werknemerswelzijn. Aangezien de respondenten aangeven gelukkig te zijn op het werk terwijl ze te maken hebben met gezondheidsproblemen, kan er wel worden vanuit gegaan dat de gezondheid geen negatieve invloed heeft op het welzijn. Vervolgens bleek de *work-life balance* wel een negatief effect te hebben op het welzijn, maar dit was niet bij alle respondenten van toepassing. Ook kunnen de negatieve effecten zelfs soms worden afgeremd door de tussenkomst van de familie. Eveneens kunnen de negatieve effecten op het welzijn die wel vastgesteld zijn zoals de flexibiliteit, arbeidsomstandigheden en overuren niet rechtstreeks toegewezen worden aan de *outsourcing*. De negatieve kenmerken die zijn vastgesteld zijn niet enkel van toepassing voor de werknemers in de *outsourcing*, maar zijn eerder kenmerkend voor de sector en de functie van de respondenten. Er kan dus over het algemeen geconcludeerd worden dat *outsourcing* geen negatief effect heeft op het welzijn van de werknemers.

Vervolgens gaat de literatuurstudie ervan uit dat magazijnmedewerkers tevredener zijn op hun job dan vrachtwagenchauffeurs. Om deze stelling te onderzoeken wordt er gekeken naar de verschillen en gelijkenissen tussen de antwoorden van deze twee groepen.

Ten eerste kunnen er enkele gelijkenissen worden vastgesteld tussen de vrachtwagenchauffeurs en magazijniers. Beide functies gaven aan dat ze veel belang hechten aan de mening en feedback van de leidinggevende, of dit de onderaannemer is of de hoofdaannemer. Daaropvolgend komen beide functies in contact met werkgerelateerde stress waarbij het contact met collega's stressverlagend kan werken. Dit is voornamelijk het geval bij de orderpickers. De vrachtwagenchauffeurs en heftruckchauffeurs kunnen bij hun collega's / planners terecht, maar kiezen er ook soms voor om dit zelfstandig op te lossen door bijvoorbeeld muziek te luisteren of rustig te ademen.

Eveneens komen beide functies in aanraking met fysieke klachten. Zo hebben vrachtwagenchauffeurs te maken met spierpijn of pijn aan de billen, terwijl magazijniers te maken hebben met een overbelast lichaam of voetpijn.

Ten tweede zijn er ook grote verschillen op te merken tussen de functies. Op vlak van flexibiliteit wordt er van de vrachtwagenchauffeurs en heftruckchauffeurs verwacht dat ze zich flexibel moeten opstellen in meerdere aspecten, terwijl de orderpickers helemaal niet flexibel verwacht worden te zijn. Er wordt enkel van hen verwacht om voor zieke collega's in te vallen, waarbij dit op voorhand gecommuniceerd wordt, en overuren te maken. Daarnaast is er een groot verschil op basis van autonomie. De magazijniers krijgen effectief veel autonomie om dingen zelf te kiezen, daarentegen hebben vrachtwagenchauffeurs weinig inspraak op vlak van vrijheid. Ze voelen zich wel vrij omdat ze niet opgesloten zitten in een magazijn of kantoor en geen rechtstreeks toezichthouder hen controleert. Vervolgens loopt het contact met de leidinggevende anders. Eveneens kan er een verschil opgemerkt worden op vlak van het gevoel van zinvolheid. Vrachtwagenchauffeurs zijn heel trots op hun job en voelen zich hierdoor zinvol. Ook dragen heftruckchauffeurs een bepaalde verantwoordelijkheid in het magazijn waardoor ze zich zinvol voelen. De orderpickers hebben daarentegen eenzijdige taken die als gevolg hebben dat zij zich niet zinvol voelen in hun job. Een laatste groot onderscheid is nog vast te stellen op vlak van doorgroeimogelijkheden. Vrachtwagenchauffeurs hebben niet veel doorgroeimogelijkheden, maar hechten hier ook niet veel belang aan. Zowel de heftruckchauffeurs als de orderpickers hebben gelijkaardige doorgroeimogelijkheden, toch is er een onderscheid te vinden tussen de functies. Orderpickers hechten niet veel belang aan de potentiële doorgroeimogelijkheden en houden vooral rekening met hun huidige interesses bij het kiezen van een job. De heftruckchauffeurs hechten daarentegen wel veel belang aan hun mogelijk carrièrepad.

Op basis van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat magazijnmedewerkers en vrachtwagenchauffeurs even tevreden zijn met hun job. Het takenpakket kan per functie sterk verschillen, net als de interesses en de kwaliteiten van een werknemer. Het is dus moeilijk om de functies met elkaar te vergelijken. Over het algemeen kan er geconcludeerd worden dat er geen verschillen op te merken zijn op vlak van de functie waardoor de tevredenheid zou kunnen worden beïnvloed.

Tot slot had dit onderzoek te maken met enkele beperkingen. Ten eerste moest dit onderzoek door het gebrek aan respons het zoekdomein uitbreiden van de logistieke sector naar een logistiek departement. Hierdoor hebben zowel respondenten deelgenomen die werken in een logistieke

sector, als respondenten die tewerkgesteld zijn in een andere sector maar wel op de logistieke afdeling in die sector. Ten tweede heeft dit onderzoek de focus gelegd om de verschillen en gelijkenissen tussen vrachtwagenchauffeurs en magazijnmedewerkers vast te leggen in de *outsourcing*. Het gevolg is dat er beperkte aandacht werd besteed aan de respondenten die geoutsourced werden aan een vast bedrijf of aan meerdere bedrijven. Het is dus aanbevolen om het onderzoek opnieuw uit te voeren waarbij de focus ligt op de *outsourcing* bij het aantal bedrijven. Daarnaast is het noodzakelijk om meer onderzoek te doen naar dit domein omdat er andere factoren gebruikt kunnen worden voor de bepaling van het welzijn en de tevredenheid. Hieropvolgend zou het interessant kunnen zijn om te kijken wat voor effect *outsourcing* heeft op verschillende bedrijfsgroottes.

9. Bijlage

9.1. Interviewleidraad

- **Introductie**

Goedemorgen/middag meneer/mevrouw, ik ben Klaudia Wojciechowska masterstudent supply chain management aan de Universiteit Hasselt. Dit onderzoek wordt gedaan in kader van mijn masterproef. Het doel van dit onderzoek is om een zicht te krijgen in de onderaanneming in de logistieke sector in Limburg.

→ Nu informed consent geven

Het interview zal ongeveer een uur duren, het is volledig vertrouwelijk en anoniem. Graag zou ik nog even vragen voor uw toestemming om dit interview op te nemen, adhv. een microfoon op mijn gsm. De opnamen wordt gebruikt om het interview te transcriberen en gaat erna vernietigd worden. Dan stel ik nu voor dat we eraan beginnen indien u geen vragen meer heeft?

- **Feitelijke gegevens**

- Zou u uzelf eens kort willen voorstellen?
 - Wat is uw leeftijd?
- Wat doet dit bedrijf precies?
- Wat is uw huidige functie?
 - Wat houdt deze functie in?
- Hoelang werkt u al voor dit bedrijf?
 - Heeft u al andere jobs gehad in dit bedrijf?

- **Logistiek**

- Hoe bent u in de logistieke sector terechtgekomen?
 - Was het een passie / toeval / opportuniteit?
- Biedt het bedrijf toegevoegde activiteiten aan voor de klant?
 - Welke? (vb retourverwerking, verpakken, labeling, ..)
- **Chauffeur:**
 - Het beroep vrachtwagenchauffeur wordt gekenmerkt als een knelpuntberoep, hoe denkt u dat dat komt?
 - Wat zou er moeten veranderen om meer mensen aan te trekken in de sector?

- **Heftruck:** Heeft u uw rijbewijs behaald via het bedrijf of heeft u die zelfstandig gehaald?
 - Wat was uw motivatie?
 - Staat u vooral in voor het binnenlands of internationaal vervoer?
 - Voorkeur? Waarom?
 - **Magazijn:**
 - Zijn er volgens u op dit moment genoeg magazijniers aanwezig in dit bedrijf?
 - Waaraan merkt u dat? (Groot personeelsverloop?)
- **Outsourcing**
 - Werkt u via uw aannemer bij een vast bedrijf of bij verschillende bedrijven?
 - **Verschillende:** Aan wat geeft u de voorkeur? Waarom?
 - Hoe flexibel wordt je verwacht te zijn op je werk? (vb taken, uren, verplaatsingen, omgeving)
 - Zorgt dit voor stress / onzekerheid?
 - Hoe probeert u je sociale banden te behouden op het werk met collega's?
 - Hoe vaak zien jullie elkaar / werken jullie samen op een dag?
- **Welzijn**
 - **BELONINGEN**
 - Krijgt u financiële beloningen of extralegale voordelen aangeboden?
 - Wat voor effect heeft het op u? (vb motivatie, loyaal)
 - Wat moet u doen om beloningen te krijgen? (vb prestaties, inspanningen)
 - Worden de beloningen afgestemd aan de persoonlijke behoeftes van de werknemer?
 - Hoe kan u promotie krijgen?
 - Heeft u de voorkeur voor financiële of niet-financiële beloningen? Waarom?
 - Hoe beïnvloeden de beloningen de relatie met je collega's? (vb concurrentie)
 - Is loon voor u een doorslaggevende factor om van job te veranderen? Waarom?
 - **Nee:** Wat zou voor u een doorslaggevende factor zijn om te veranderen?
 - Hecht u veel belang aan de reputatie van het bedrijf? Waarom?
 - **WERKTEVREDENHEID**
 - Bent u tevreden op het werk?
 - Zou u iets willen veranderen dat de sfeer zou verbeteren?

- Hoe voelt u zich ivm de arbeidsomstandigheden? (**vb** lang weg van huis, slechte weersomstandigheden, hygiënische voorzieningen, toestand van voertuig, ergonomie, technologie)
 - Is werkzekerheid een doorslaggevende factor voor de werktevredenheid? Waarom?
 - **nee:** Welke factoren zijn belangrijker voor u?
 - Ervaart u het gevoel van zinvolheid bij het uitoefenen van uw beroep?
 - Wordt u erkend voor uw prestaties?
- Krijgt u veel autonomie of vrijheid op het werk?
 - **Nee:** Zou u er meer willen?
- Heeft u bepaalde sterke persoonskenmerken die tot uiting kunnen komen in uw job?
- Welke doorgroeimogelijkheden zijn er binnen uw functie?
 - Zijn doorgroeimogelijkheden essentieel voor u? Waarom?
- Worden er opleidingen aangeboden vanuit het werk? (vb stress- en gezondheidsmanagement, eerste hulp, brandbestrijding, defensief rijden, lessen ivm de regels en voorschriften)
- Hoe verloopt het contact met de leidinggevende? (vb grote machtsafstand)
 - Hoe vaak zien jullie elkaar per week?
 - Bent u tevreden met uw werkgever? Waarom?
 - Hecht u veel belang aan hun mening en feedback?
 - Wat wordt er gedaan met de ideeën en suggesties van de werknemers?
 - Wat is uw reactie indien het bedrijf een “Werknemer van de maand” regeling zou toepassen?
- Beschikt het bedrijf van een Chief Happiness Officer?
 - **Nee:** Zou u het nut ervan inzien om er eentje te hebben in dit bedrijf?
 - **Ja:** Voor welke initiatieven heeft deze al gezorgd? Bent u er tevreden mee?
- **MENTALE GEZONDHEID**
- Ondervindt u lichamelijke of geestelijke klachten door het werk? Welke?
 - Hoe zijn deze ontstaan?
- Komt u in aanmerking met werkgerelateerde stress? Welke?
 - Hoe gaat u daarmee om?
 - Wat doet het werk ertegen?
- Heeft u al ooit een ongeluk op het werk veroorzaakt?

- Hoe is dit gebeurd?
- Hoe ging het bedrijf hiermee om?

- **WORK-LIFE BALANCE**
- Moet u overuren maken? Hoe vaak?
 - Is dit de norm of eerder iets zeldzaam?
 - Kiest u zelf ervoor om overuren te maken of wordt dit opgelegd vanuit het bedrijf? Waarom kiest u ervoor?
- Zorgt het werk ooit voor spanning in je privéleven? Hoezo?
 - Aan wat geeft u de prioriteit, het werk of uw gezin? Waarom?
 - Denkt u veel aan je werk in je privé? Hoe beïnvloedt dat je leven?
- Heeft u het gevoel dat u op dit moment van een goede work-life balance beschikt?
 - Veranderen? Met wie erover praten?
- Ziet u workaholisme als iets positiefs of negatiefs? Waarom?
- Ziet u uzelf als een workaholic? Waarom?
 - **Ja:** Ondervindt u hierdoor gezondheidsklachten? (vb Depressie, slaapproblemen, vermoeidheid)

- **Slot**

Zo, nu zijn we aan het einde gekomen van het interview. Ik hoop dat u het een aangenaam interview vond. Heeft u nog vragen over het onderzoek of dingen die u zou willen toevoegen?

Om af te sluiten wil ik u enorm bedanken voor de bijdrage aan dit onderzoek. Nog een prettige dag!

9.2. Terugkoppeling tussen de interviewleidraad en literatuurstudie

Vraag	Literatuur
Biedt het bedrijf toegevoegde activiteiten aan voor de klant?	2.2.4.1. Logistic service provider pijlte 3PL
Het beroep vrachtwagenchauffeur wordt gekenmerkt als een knelpuntberoep, hoe denkt u dat dat komt?	2.3.3.1. Welzijn en werknemers puntje werkzekerheid
Heeft u uw rijbewijs behaald via het bedrijf of	2.1.1. Transport

heeft u die zelfstandig gehaald?	
Staat u vooral in voor het binnenlands of internationaal vervoer?	2.1.2.1.Vrachtwagentransport
Zijn er volgens u op dit moment genoeg magazijniers aanwezig in dit bedrijf?	2.2.5.1.Magazijnmedewerker
Werkt u via uw aannemer bij een vast bedrijf of bij verschillende bedrijven?	1.1.2.Outsourcing
Hoe flexibel wordt je verwacht te zijn op je werk?	2.3.3.1.Welzijn en werknemers puntje aard van werk
Hoe probeert u je sociale banden te behouden op het werk met collega's?	2.3.3.1.Welzijn en werknemers puntje relatie met collega's
Krijgt u financiële beloningen of extralegale voordelen aangeboden?	2.3.2.1.Beloningen
Wat moet u doen om beloningen te krijgen?	2.3.2.1.Beloningen
Heeft u de voorkeur voor financiële of niet-financiële beloningen?	2.3.2.1.Beloningen
Hoe beïnvloeden de beloningen de relatie met je collega's?	2.3.3.1.Welzijn en werknemers puntje beloning en stimuleringsplannen
Is loon voor u een doorslaggevende factor om van job te veranderen?	2.3.3.1.Welzijn en werknemers puntje beloning en stimuleringsplannen
Hecht u veel belang aan de reputatie van het bedrijf?	2.3.3.1.Welzijn en werknemers puntje promotiekansen
Bent u tevreden op het werk?	2.3.2.2.Werktevredenheid
Krijgt u veel autonomie of vrijheid op het werk?	2.3.2.2.Werktevredenheid
Heeft u bepaalde sterke persoonskenmerken die tot uiting kunnen komen uw job?	2.3.1.De evolutie

Welke doorgroeimogelijkheden zijn er binnen uw functie?	2.3.3.1.Welzijn en werknemers puntje promotiekansen
Worden er opleidingen aangeboden vanuit het werk?	2.3.3.1.Welzijn en werknemers puntje opleidingsmogelijkheden
Hoe verloopt het contact met de leidinggevende?	2.3.3.1.Welzijn en werknemers puntje toezichthouder
Beschikt het bedrijf van een Chief Happiness Officer?	2.3.2.2.Werktevredenheid puntje Chief Happiness Officer
Ondervindt u lichamelijke of geestelijke klachten door het werk?	2.3.2.3.Mentale gezondheid
Komt u in aanmerking met werkgerelateerde stress?	2.3.2.3.Mentale gezondheid puntje stress
Heeft u al ooit een ongeluk op het werk veroorzaakt?	2.3.2.3.Mentale gezondheid puntje stress
Moet u overuren maken?	2.3.2.4.Work-life balance
Zorgt het werk ooit voor spanning in je privéleven?	2.3.2.4.Work-life balance
Heeft u het gevoel dat u op dit moment van een goede work-life balance beschikt?	2.3.2.4.Work-life balance
Ziet u workaholisme als iets positiefs of negatiefs?	2.3.2.4.Work-life balance puntje workaholic
Ziet u uzelf als een workaholic?	2.3.2.4.Work-life balance puntje workaholic

Tabel 1: Terugkoppeling tussen interviewleidraad en literatuurstudie

9.3.Informed consent sjabloon



Geïnfomeerde toestemming

Titel van het onderzoek: Hoe beïnvloedt outsourcing het welzijn van vrachtwagenchauffeurs en magazijnmedewerkers in de logistieke sector in Limburg?

Naam onderzoeker: Klaudia Wojciechowska

Doel en methodologie van het onderzoek: Het doel van dit onderzoek is enerzijds om het werknemerswelzijn in outsourcing te analyseren. Anderzijds wordt er gekeken of er een verschil is op vlak van welzijn tussen vrachtwagenchauffeurs en magazijniers.

Duur van het onderzoek: +/- 1 uur

Naam van de betrokken persoon:

1. Ik begrijp wat van mij verwacht wordt tijdens dit onderzoek.

2. Ik weet dat ik zal deelnemen aan het volgende deel van het onderzoek:

Kwalitatief onderzoek adhv interviews.

3. Ik weet dat er risico's of ongemakken kunnen verbonden zijn aan mijn deelname:

Er zullen geen risico's zijn.

4. Ik begrijp dat mijn deelname aan deze studie vrijwillig is. Ik ben voldoende op de hoogte gesteld dat ik de studie op ieder moment kan stopzetten zonder dat ik daarvoor een reden hoeft te geven en zonder dat daaruit nadeel voor mij mag ontstaan, en dat mijn deelname aan deze studie door de onderzoekers op ieder moment kan stopgezet worden.

5. De resultaten van dit onderzoek kunnen gebruikt worden voor wetenschappelijke doeleinden en mogen gepubliceerd worden. Mijn naam wordt daarbij niet gepubliceerd en de vertrouwelijkheid van de gegevens is in elk stadium van het onderzoek gewaarborgd overeenkomstig de wetgeving ter zake.

6. Ik wil graag op de hoogte gehouden worden van de resultaten van dit onderzoek. De onderzoeker mag mij hiervoor contacteren op het volgende e-mailadres:

7. Voor vragen weet ik dat ik na mijn deelname terecht kan bij de onderzoeker via het mailadres klaudia.wojciechowska@student.uhasselt.be

8. Voor eventuele klachten of andere bezorgdheden omtrent ethische aspecten van deze studie kan ik contact opnemen met de onderzoeker, via het mailadres klaudia.wojciechowska@student.uhasselt.be

Ik heb bovenstaande informatie gelezen en begrepen en heb antwoord gekregen op al mijn vragen betreffende deze studie. Ik stem toe om deel te nemen.

Datum:

Naam en handtekening betrokken persoon

Naam en handtekening onderzoeker

9.4. Transcripties

9.4.1. Respondent 1

Datum van het interview: 6 maart 2023

Duur interview: 58 min

Geslacht: vrouw

Code naam: Persoon A

Aanwezige student: Klaudia Wojciechowska

Opmerking: Niet alle vragen over beloningen en mentale gezondheid kunnen stellen.

Het interview

- **Introductie**

K: Goedemorgen/middag meneer/mevrouw, ik ben Klaudia Wojciechowska masterstudent supply chain management aan de Universiteit Hasselt. Dit onderzoek wordt gedaan in kader van mijn masterproef. Het doel van dit onderzoek is om een zicht te krijgen in de onderaanneming in de logistieke sector in Limburg.

→ Nu informed consent geven

Het interview zal ongeveer een uur duren, het is volledig vertrouwelijk en anoniem. Graag zou ik nog even vragen voor uw toestemming om dit interview op te nemen, adhv. een microfoon op mijn gsm.

De opnamen wordt gebruikt om het interview te transcriberen en daarna vernietigd. Dan stel ik nu voor dat we eraan beginnen indien u geen vragen meer heeft?

A: Alles is duidelijk dus laten we er maar invliegen.

- **Feitelijke gegevens**

K: Zou u uzelf eens kort willen voorstellen?

A: Ik ben A , 22 jaar en afkomstig van Kinrooi. Ik werk als orderpicker bij onderneming X. Het kan soms een zware job zijn maar ik doe het graag.

K: Oke, zou u me kunnen vertellen wat dit bedrijf precies doet?

A: Wij zijn een transportbedrijf dat goederen transporteren over heel Europa. Daarnaast bieden we ook stockage aan voor klanten in ons magazijn.

K: Wat houdt uw functie in?

A: Ik werk als orderpicker in het magazijn. Ik ben hier begonnen te werken als jobstudent, toen stond ik ook al in het magazijn. Daarna ben ik gaan studeren maar kwam ik er na een half jaar al achter dat dat toch niet echt iets voor mij is. Gelukkig mocht ik hier vast beginnen met werken. Ze waren altijd content geweest met mij als student dus dat kwam goed uit om een eerste werkervaring op te doen.

K: Maar hoelang werkt u al precies voor dit bedrijf?

A: Ik denk ongeveer 2 jaar ondertussen.

K: Heeft u al andere jobs gehad in dit bedrijf?

A: Nee, ik heb hier enkel als orderpicker gewerkt.

- **Logistiek**

K: We gaan aan het onderdeelje van logistiek beginnen. Hoe bent u in de logistieke sector terechtgekomen?

A: Zoals ik zei was het door mijn studentenjob vroeger, dus het was eerst een toeval. Maar later zag ik het wel als een opportuniteit om hier mijn eerste werkervaring op te doen.

K: Biedt het bedrijf toegevoegde activiteiten aan voor de klant?

A: Ze bieden stockageruimte aan maar het is niet dat we de producten nog zelf moeten verpakken of labelen nee.

K: Zijn er volgens u op dit moment genoeg magazijniers aanwezig in dit bedrijf?

A: Naar mijn mening wel. Er komen natuurlijk af en toe wel eens weer nieuwe vacatures vrij, maar het is niet dat we op dit moment met een personeelstekort zitten nee. In drukke periodes zoals de zomers kunnen we ook altijd rekenen op onze studenten. Die komen dan tijdelijk meehelpen in het magazijn.

- **Outsourcing**

K: Oke nu gaan we over naar het stukje over de aannemer. Werkt u via uw aannemer bij een vast bedrijf of bij verschillende bedrijven?

A: Officieel werk ik voor aannemer X, maar ik sta eigenlijk altijd in dit magazijn. Ik zie mezelf ook meer als een onderdeel van dit bedrijf dan van de aannemer. De aannemer is gewoon degene die mijn loon uitbetaald.

K: Hoe flexibel wordt je verwacht te zijn op je werk? (vb taken, uren, verplaatsingen, omgeving)

A: Ik maak wel regelmatig overuren. Als er iets misloopt of het is niet op tijd af dan kan het ook niet geleverd worden bij de klanten. Er wordt dus wel verwacht dat je regelmatig langer werkt omdat anders het heel bedrijf in de problemen kan geraken.

K: Zorgt dit voor stress / onzekerheid?

A: Het kan wat onzekerheid met zich meebrengen dat je bijvoorbeeld niet weet om hoelaat je kan gaan avondeten. Maar voor de rest heb ik niks om rekening mee te houden. Ik heb geen familie die op mij thuis zit te wachten dus ik vind het ook geen probleem om af en toe eens wat langer hier te blijven. Later ga ik dit misschien wel een probleem kunnen vinden.

K: Oke, dat is duidelijk. Hoe probeert u uw sociale banden te behouden op het werk met collega's?

A: Ik zie ze elke dag op de werkvloer. Wij doen aan manuele orderpicking dus je komt elkaar wel regelmatig tegen in de gangen. We mogen muziek luisteren tijdens het picken dus het is niet dat elke

keer dat we elkaar zien we een babbeltje gaan maken. Maar af en toe kan er wel iets tussen gezegd worden. Ook lunchen we altijd samen in de middag.

- **Welzijn**

- **BELONINGEN**

K: Oke, we gaan nu kijken naar de verschillende welzijnsaspecten. Met als eerste de beloningen.

Krijgt u financiële beloningen of extralegale voordelen aangeboden?

A: Bedoel je met beloningen maaltijdcheques? Wat dit krijgen we wel vanaf het moment dat je een vast contract krijgt.

K: Nee echt geld beloningen of bijvoorbeeld een bedrijfswagen/Gsm?

A: Nee, we krijgen enkel de normale beloningen zoals vakantiegeld enzo.

K: Wat voor effect zou een extra beloning hebben op u? Zou u bijvoorbeeld meer motivatie, loyaal zijn naar het bedrijf toe als je het wel zou krijgen?

A: Als ik een auto kreeg van mijn werk zou ik hier heel loyaal zijn denk ik (lacht). Dat is niet iets wat standaard aangeboden wordt aan een orderpicker.

K: Heeft u de voorkeur voor financiële of niet-financiële beloningen als u die zou krijgen? En waarom?

A: Ik denk dat ik liever extra geld zou ontvangen dan een bedrijfsgsm.

K: Is loon voor u een doorslaggevende factor om van job te veranderen? Waarom?

A: Dat hangt er vanaf. Voor een beetje extra loon zie ik mezelf niet direct van job veranderen omdat ik hier ondertussen alles ken en een goede band heb met mijn collega's. Niet alle bedrijven hebben een even losse sfeer onder de collega's als hier. Maar stel dat het ander bedrijf me een aanzienlijk hoger bedrag wil betalen voor hetzelfde werk, dan zou ik wel gek moeten zijn om het niet aan te nemen.

K: Hecht u veel belang aan de reputatie van het bedrijf? Waarom?

A: Nee, niet echt. Zolang ze goed zijn voor mij maakt het niet uit wat voor reputatie ze hebben.

- **WERKTEVREDENHEID**

K: Oke nu gaan we over naar het volgende onderdeel, de werktevredenheid. Bent u tevreden op het werk?

A: Ja, ik vind het een fijne job. Zoals ik eerder zei, vind je niet veel bedrijven waar er zo een losse sfeer heerst tussen de collega's.

K: Zou u iets willen veranderen dat de sfeer zou verbeteren?

A: Ehm niet direct. Ik vind dat alles hier wel goed geregeld is. Niks om over te klagen.

K: Hoe voelt u zich ivm de arbeidsomstandigheden?

A: Het werk kan soms heel zwaar zijn. Zo moesten we laatst matrassen gaan orderpicken voor een van de bestellingen. Ik weet niet of je beseft hoe zwaar zo'n ding kan zijn. Ik ben zelf ook niet een van de grootste of de sterkste dus ik had wel moeite om er bijvoorbeeld zo 3 te stapelen op mijn karretje. Gelukkig helpen de collega's als je ze om hulp vraagt. Die vinden het geen probleem om te helpen als ze zien dat iets te zwaar of te groot is. Hierin zou het bedrijf wel iets kunnen investeren, een klein machientje ofzo dat ons helpt met de zware goederen uit de rekken te nemen. Maar dat is ook heel erg productafhankelijk. De producten die we moeten picken wisselen regelmatig omdat het bedrijf samenwerkt met verschillende partners voor een korte periode. Zo kan het zijn dat ik vandaag matrassen moet gaan zoeken in de rekken en morgen onderbroeken.

K: Is werkzekerheid een doorslaggevende factor voor de werktevredenheid? Waarom?

A: Ja natuurlijk, als ik weet dat ik elke dag mag komen werken, dan ben ik ook gelukkig. Ik huur ondertussen mijn eerste appartement, dus een vast inkomen is een must. Anders zou ik elke dag stressen of ik opgeroepen wordt om te werken omdat ik anders mijn huur niet kan betalen.

K: Ervaart u het gevoel van zinvolheid bij het uitoefenen van uw beroep?

A: Het is wat je zinvol noemt. Het werk moet gedaan worden anders krijgen de klanten hun bestellingen niet. Het is niet dat het mijn droom is om dozen te picken, ik heb niet echt het gevoel dat ik bijdraag aan de wereldvrede ofzo. Maar ik verdien genoeg en kan de hele dag zonder stress mijn werk hier doen. Dat is alles wat ik op dit moment wens.

K: Wordt u erkend voor uw prestaties?

A: Meestal wordt er naar de totale ploeg gekeken. De ploeg heeft meer orders dan normaal verwerkt of dat we achterlopen op schema. Het is maar zelden dat ze je echt persoonlijk oproepen. Meestal is dit dan ook negatief. Bijvoorbeeld dat je veel te lang over je orderlijst doet.

K: Krijgt u veel autonomie of vrijheid op het werk?

A: Ik vind dat ik nog relatief veel vrijheid heb op het werk. Er wordt niet op voorhand gezegd hoeveel orderlijsten er per persoon moeten afgewerkt worden die dag. Dat zou ook oneerlijk zijn, want sommige lijsten zijn nu eenmaal langer of willen meer producten die verspreid liggen over het magazijn. Er wordt wel vanuit gegaan dat je minimum een lijst per uur afgewerkt moet krijgen. Maar over het algemeen wordt er gewoon naar de groepsprestaties gekeken zoals ik net zei. Daarnaast kies je wanneer je een koekje wil eten of naar het wc kan gaan en of je muziek wil luisteren.

K: Heeft u bepaalde sterke persoonskenmerken die tot uiting kunnen komen uw job?

A: Oh dat is een moeilijke. Je zou kunnen zeggen dat ik een goed inzichtelijk vermogen heb. Dit kan helpen bij het stapelen van de verschillende dozen in de karren. De dozen hebben allemaal verschillende formaten en wij moeten ervoor zorgen dat we zo min mogelijk karren gebruiken per orderlijst.

K: Welke doorgroeimogelijkheden zijn er binnen uw functie?

A: Ik denk dat als ik echt gepassioneerd zou zijn, ik zou kunnen doorgroeien naar magazijnverantwoordelijke, maar dat is op dit moment niet mijn doel. Dan heb je al die zoi en miserie aan je hoofd van als er dingen misgaan. Op dit moment moet ik relatief weinig aan dingen denken tijdens mijn job en heb ik er ook een gratis fitness bij gehad.

K: Maar zijn doorgroeimogelijkheden essentieel voor u? Waarom?

A: Voor mij persoonlijk niet. Ik zocht gewoon zekerheid bij mijn eerste job maar zie mezelf dit zeker niet heel mijn leven doen. Ik zou liever lekker warm op kantoor werken, maar daar is niet direct een pad voor om naartoe te groeien vanuit de picking functie. Misschien als er hier binnenkort een vacature vrijkomt dat ik het zelf kan gaan proberen. Of ik kan gewoon proberen te solliciteren bij een ander bedrijf. Ik zie nog veel mogelijke opties voor mij in de toekomst.

K: Worden er opleidingen aangeboden vanuit het werk?

A: Nee wij krijgen opleidingsperiode op de eerste dag waar je alles wordt uitgelegd, maar het is geen officiële opleiding die je kan volgen.

K:Hoe verloopt het contact met de leidinggevende?

A: Goed, die zit hierachter op kantoor. Als er problemen zijn kunnen we bij die komen aankloppen.

K: Hoe vaak zien jullie elkaar per week?

A: Ik denk dat ik hem toch minstens 2 keer per week wel ergens zie passeren in het bedrijf.

K:Bent u tevreden met uw werkgever? Waarom?

A: Ja, we komen goed overeen. Het is een heel sociale man waar je altijd een vlotte babbel mee kan slaan.

K: Hecht u veel belang aan hun mening en feedback?

A: Ja, omdat hij uiteindelijk degene is die zegt hoe alles moet gebeuren. Als ik iets doe wat hij als onnodig ziet, dan probeer ik er rekening mee te houden om dat niet meer te doen.

K:Wat wordt er gedaan met de ideeën en suggesties van de werknemers?

A: Als je een idee hebt, kan je terecht bij de magazijnverantwoordelijke. Je kan een afspraak maken om dat met hem te bespreken en indien het door hem goedgekeurd is dan gaat het pas verder naar het bureau.

K:Wat is uw reactie indien het bedrijf een "Werknemer van de maand" regeling zou toepassen?

A:Ik denk dat dat een heel leuk initiatief gaat zijn. Dat gaat de competitiviteit op de werkvloer wat verhogen. Alleen lijkt het me moeilijk op basis van wat deze titel wordt uitgedeeld. Je kan moeilijk zeggen degene die de meeste pickings heeft afgerond dat dat de werknemer van de maand wordt terwijl die persoon wel onbeleefd is tegen zijn collega's en weigert de anderen te helpen. Snap je? Ik denk dat dat heel moeilijk is om op voorhand al deze criteria vast te stellen. Want is er maar een

werknemer van de maand voor heel het bedrijf of per departement? Want dan ga je de taken met elkaar moeten vergelijken. Ook ga je een extra persoon verantwoordelijk moeten maken om regelmatig iedereen te komen controleren en die te beoordelen voor die criteria. Ik denk niet dat dat met open armen hier zou worden ontvangen.

K: Daar heb je een punt in ja. Beschikt het bedrijf van een Chief Happiness Officer?

A: Nee.

K: Zou u het nut ervan inzien om er eentje te hebben in dit bedrijf?

A: Misschien voor de extra controles voor de werknemer van de maand, maar ik zie niet direct het nut ervan in. Als mensen problemen hebben gaan ze meestal met de HR verantwoordelijke eventjes praten.

○ **MENTALE GEZONDHEID**

K: Dan gaan we over naar het voorlaatste punt, de mentale gezondheid. Ondervindt u lichamelijke of geestelijke klachten door het werk? Welke?

A: Zoals ik in het begin vertelde, kan het werk wel soms zwaar zijn. Dan kan het zijn dat ik pijn heb aan mijn voeten door met die beschermingsschoenen veel kilometers te hebben afgelegd die dag. Of pijn aan mijn rug door te zware dozen op te nemen.

K: Heeft u al ooit een ongeluk op het werk veroorzaakt?

A: Er zijn wel vaker dingen hier en daar eens misgelopen zoals een verkeerd aantal maar het is niet dat ik echt een ongeluk zelf heb veroorzaakt, nee.

○ **WORK-LIFE BALANCE**

K: Dan gaan we over naar het laatste puntje. U had reeds vermeld dat u regelmatig overuren moet maken. Hoe vaak is regelmatig?

A: Dat kan wel eens een keer om de week of twee weken gebeuren, ja.

K: Is dit de norm of eerder iets zeldzaam?

A: Zeldzaam zou je het niet kunnen noemen. We werken voor een transportbedrijf dus het is normaal dat er regelmatig dingen misgaan of er last minute wijzigingen zijn gebeurd.

K: Kiest u zelf ervoor om overuren te maken of wordt dit opgelegd vanuit het bedrijf? Waarom kiest u ervoor?

A: Ik zou zeggen beide. Het bedrijf verwacht dat je de zendingen klaar hebt voor wanneer ze nodig zijn, maar hiervoor krijg je ook je overuren betaald. Ook wil je het werk af hebben voor jezelf. Je kan niet zeggen het is 17u ik ga naar huis terwijl er nog 2 karren geladen moeten worden op de wagen. Ik zou me zelf naderhand slecht voelen als ik dit zo gelaten zou hebben en gewoon naar huis vertrokken

ben. Als zich zo een situatie voordoet bespreken we vaak eventjes onder collega's wie het niet erg vindt om eventjes langer te blijven. Het is onnodig dat iedereen overuren moet maken terwijl je dit met 2 op een uurtje hebt opgelost. We proberen wel dat iedereen ongeveer evenveel aan de beurt komt. Anders is dat ook niet fijn dat er altijd dezelfde zijn die moet overwerken.

K:Zorgt het werk ooit voor spanning in je privéleven? Hoezo?

A: Nee zoals ik al aangaf woon ik alleen en moet ik dus geen rekening houden met een man of kinderen die op mij zitten te wachten thuis. Ik heb alleen een kat maar denk niet dat die er veel van merkt als ik een uurtje later thuis ben.

K:Denkt u veel aan je werk in je privé? Hoe beïnvloedt dat je leven?

A: Nee totaal niet. Als ik mijn werk buiten stap dan denk ik er niet meer over na totdat ik terug daar ben om te beginnen. Ik kan het werk ook niet echt mee naar huis nemen zoals de mensen die op het bureau werken en nog steeds mails in het weekend ontvangen. Ik denk dat ik al op voorhand zou stressen als ik al die mails zag omdat ik weet hoeveel werk ik op maandag zou hebben. Deze job vind ik heel ontspannend.

K: Heeft u dus het gevoel dat u op dit moment van een goede work-life balance beschikt?

A: Ja tuurlijk, ik heb nog genoeg tijd om te gaan sporten en met mijn vriend af te spreken buiten mijn werk.

K:Ziet u workaholisme als iets positiefs of negatiefs? Waarom?

A: Ik zie het als iets negatiefs. Dat betekent voor mij dat deze mensen echt gewoon leven om te werken en voor de rest niets aan hun leven hebben. Ik verdien liever iets minder maar dat ik dan wel een stressvrije avond heb en aan niks moet denken.

K: Ziet u uzelf als een workaholic?

A: Nee, totaal niet (lacht).

- **Slot**

K: Zo, nu zijn we aan het einde gekomen van het interview. Ik hoop dat u het een aangenaam interview vond. Heeft u nog vragen over het onderzoek of dingen die u zou willen toevoegen?

A: Nee, alles was duidelijk.

K: Dat is fijn om te horen. Om af te sluiten wil ik u enorm bedanken voor de bijdrage aan dit onderzoek. Nog een prettige dag!

9.4.2. Respondent 2

Datum van het interview: 29/03/2023

Duur interview: 1u28min

Geslacht: man

Code naam: Persoon B

Aanwezige student: Klaudia Wojciechowska

Opmerking: Heftrucker maar ook verantwoordelijke van magazijn waardoor antwoorden kunnen afwijken van een reguliere heftucker. Hecht veel belang aan zijn werk.

- **Introductie**

K:Goedemorgen/middag meneer/mevrouw, ik ben Klaudia Wojciechowska masterstudent supply chain management aan de Universiteit Hasselt. Dit onderzoek wordt gedaan in kader van mijn masterproef. Het doel van dit onderzoek is om een zicht te krijgen in de onderaanneming in de logistieke sector in Limburg.

→ Nu informed consent geven

Het interview zal ongeveer een uur duren, het is volledig vertrouwelijk en anoniem. Graag zou ik nog even vragen voor uw toestemming om dit interview op te nemen, adhv. een microfoon op mijn gsm. De opnamen wordt gebruikt om het interview te transcriberen en gaat erna vernietigd worden. Dan stel ik nu voor dat we eraan beginnen indien u geen vragen meer heeft?

B: Alles is duidelijk.

- **Feitelijke gegevens**

K:Zou u uzelf eens kort willen voorstellen?

B: Ik ben B, 25 jaar oud en ik ben een van de verantwoordelijke van de magazijniers, maar ik ben ook heftruckchauffeur..

K:Wat doet dit bedrijf precies?

B: X is een transport- en logistiek bedrijf gevestigd in Aarhus, Denemarken. Met onze vestigingen in Frankrijk en België en dochterondernemingen in Duitsland, Tsjechië, Litouwen en Polen bieden wij onze klanten transport- en logistieke oplossingen op maat in heel Europa.

K:Wat houdt uw functie meer in detail in?

B: Ik zorg voor de vrachtwagens, die worden gelost en geladen met de heftruck. Daarnaast communiceer ik veel met de planners hier op kantoor. We nemen opdrachten aan van vaste klanten en worden door de planners gecombineerd en verdeeld over deze wagens, zodat ze het meeste rendement met zo weinig mogelijk km's maken. Hierin heb ik enige inspraak als verantwoordelijke van het magazijn.

K:Hoelang werkt u al voor dit bedrijf?

B: Sinds december 2021.

K:Heeft u al andere jobs gehad in dit bedrijf?

B: Nee, ik ben als heftrucker begonnen en heb na een jaar de functie van magazijn verantwoordelijke erbij gekregen omdat het bedrijf erg bezig is met uitbreiden.

- **Logistiek**

K:Hoe bent u in de logistieke sector terecht gekomen?

B:Ik ben door mijn vader, die jarenlang transportplanner is geweest in aanraking gekomen met de logistieke sector.

K:Was het een passie / toeval / opportuniteit?

B: Sinds ik 14 jaar was, ging ik vaak in de schoolvakanties mee 'gratis' werken met mijn vader op de planning bij X in Oudsbergen. Ik deed dit omdat ik de job al vanaf deze leeftijd wou doen in de toekomst en veel kon bijleren. Ik heb later ook in het middelbaar en hogeschool richtingen gekozen die leiden naar de logistieke sector. Ik ben dus eerst gestart als heftrucker in het bedrijf, nu ben ik ook de verantwoordelijke van het magazijn. Mijn doel is om door te groeien naar transportplanner.

K:Biedt het bedrijf toegevoegde activiteiten aan voor de klant?

B:Wij hebben een magazijn waar klanten hun goederen op lange termijn kunnen stockeren. Wanneer de goederen gestockeerd zijn houden wij met een systeem bij welke/hoeveel goederen we hebben van elke klant. De labeling/verpakking moet door de klant zelf gebeuren

K:Heeft u uw heftruck rijbewijs behaald via het bedrijf of heeft u die zelfstandig gehaald?

B: Via het bedrijf. Mijn doel was nu om allround ingezet te kunnen worden, wij hebben een klein bedrijf zonder "vaste" magazijnier, waardoor we vaak wisselen van beurt wie er op een avond of weekenddag een wagen moet laden of lossen.

K:Zijn er volgens u op dit moment genoeg magazijniers aanwezig in dit bedrijf?

B:Wij hebben een magazijn waarin 2 grote klanten goederen stockeren. Voor de hele inbound en outbound proces doe ik in de drukke periode, wanneer veel goederen binnen of buiten gaan ,vooral het magazijnwerk. Wanneer er weinig geladen of gelost moet worden, heb ik een job in de administratie binnen de planning. Het is dus een zeer ruime functie die ik invul.

- **Outsourcing**

K: Oke nu gaan we over naar het onderdeelje over de outsourcing. Werkt u via uw aannemer bij een vast bedrijf of bij verschillende bedrijven?

B: Ik werk bij een vast bedrijf.

K:Hoe flexibel wordt je verwacht te zijn op je werk?

B:Als magazijn verantwoordelijke krijg je veel verantwoordelijkheden, er wordt op het einde van de dag verwacht dat alle wagens aan het rijden zijn met winst en dat klanten tevreden blijven en blijven boeken. Op welke manier ik dit doe ben ik zelf verantwoordelijk voor. Indien ik een dag van thuis wil werken als er niks te doen is in het magazijn, hoef ik dit bijvoorbeeld niet te melden. officieel zijn de

werkuren van 8u-17u, maar er zal niets gezegd worden wanneer er enkel van 8u30 tot 16u30 gewerkt wordt op bepaalde dagen. Wij moeten daarentegen ook flexibel voor het bedrijf zijn. Ons hoofddepot van het bedrijf ligt in Denemarken, er wordt dus ook verwacht dat wij meerdere keren per jaar het hoofddepot of andere depots in Litouwen, Frankrijk, Spanje etc. bezoeken om de communicatie en het teamgevoel te verbeteren.

K:Zorgt dit voor stress / onzekerheid?

B:De verantwoordelijkheden kunnen voor stress zorgen, wat algemeen bekend is bij functies met verantwoordelijkheid. Maar je voelt ook dat je gewaardeerd wordt in het bedrijf en dat je nodig bent.

K:Hoe probeert u uw sociale banden te behouden op het werk met collega's?

B:Wij communiceren de hele dag met de planners op kantoor en in de andere depots omdat de ladingen en wagens door ons alle 3 beheerd worden. Hierdoor vormen we een hechte groep en worden de taken goed verdeeld. Vaak wanneer er collega's uit het buitenland komen spreken we ook na de werkuren af om iets te gaan eten en bij te praten over persoonlijke zaken.

- **Welzijn**

- **BELONINGEN**

K: Oke nu heb ik enkele vragen over het welzijn, ten eerste over de beloningen.Krijgt u financiële beloningen of extralegale voordelen aangeboden?

B:Ja, maaltijdcheques en ecocheques en een onbeperkte tankkaart.

K:Wat voor effect heeft het op u? (vb motivatie, loyaal).

B:Dit heeft een positief effect en geeft motivatie omdat ik veel geld maandelijks kan besparen.

K:Wat moet u doen om beloningen te krijgen? (vb prestaties, inspanningen)

B:Maaltijdcheques en ecocheques zijn verplicht voor elke bediende gelijk te zijn, dus deze kreeg ik bij de opstart automatisch bij de functie van verantwoordelijke. De onbeperkte tankkaart heb ik gekregen nadat ik met mijn privé wagen naar Denemarken ben gereden om een week in het hoofddepot te werken. Nadien kreeg ik deze tankkaart als dank voor de inzet. Ze verwachten en geven dus van 2 kanten inspanning en inzet.

K:Worden de beloningen afgestemd aan de persoonlijke behoeftes van de werknemer?

B:Buiten de extralegale voordelen, worden er niet extra beloningen gegeven. Vorig jaar was er wel sprake van een beloning van een eenmalig bedrag voor de goede cijfers die we met het depot haalden, maar dit was vervangen met een loonsverhoging.

K:Hoe kan u promotie krijgen?

B: Op kantoor krijg je promotie over de jaren heen, wanneer je meer oplossingen in situaties kan zien, betere winst kan maken op wagens en onder druk veel kan presteren. In het magazijn geldt dit ook beetje, maar het ligt voornamelijk ook aan jezelf of je wil doorgroeien of niet. Als je wil doorgroeien zijn er verschillende opties mogelijk vanuit een magazijnier functie. Je moet gewoon kunnen bewijzen dat je enkele competenties beschikt en dat je bereid bent om dingen bij te leren.

K:Heeft u de voorkeur voor financiële of niet-financiële beloningen? Waarom?

B:Financiële beloningen zijn voor mij beter. Wij hebben bijvoorbeeld jaarlijks meerdere bedrijfsbezoeken aan verschillende filialen, wij gaan dan dagelijks uit eten op kosten van het bedrijf. Ook hebben we jaarlijks een kerstfeestje waar heel het bedrijf samen komt in 1 depot. Dit zijn leuke beloningen, maar toch vind ik het leuk extra financiële beloningen te krijgen wat ik kan spenderen aan persoonlijke zaken zoals een privé vakantie.

K:Hoe beïnvloeden de beloningen de relatie met je collega's? (vb concurrentie)

B:Wij hebben een hechte groep in ons depot, waar geen concurrentie is. Elke persoon wordt verloont aan de hand van zijn capaciteiten. Dat maakt het eerlijk.

K:Is loon voor u een doorslaggevende factor om van job te veranderen? Waarom?

B:Dit kan een doorslaggevende factor zijn, bij mijn vorige job bij een ander transportbedrijf had ik een soortgelijk werk. Maar hier lag de druk nog wat hoger dan waar ik nu werk, terwijl ik daar een stuk minder verdiende. Dit is een van de hoofdzaken geweest om te stoppen.

K:Hecht u veel belang aan de reputatie van het bedrijf? Waarom?

B:Ik hecht niet zo veel belang aan de reputatie van het bedrijf, maar wel aan de relatie tussen personeel en bazen en het respect voor collega's. Bij het Deens bedrijf waar ik nu voor werk, worden de emoties van het personeel voorgesteld. Er wordt vaak gevraagd hoe het gaat privé en met de job en ze hechten hier meer belang aan dan bedrijven waar ik vroeger voor heb gewerkt. Daar hield men enkel rekening met de opbrengsten, ten koste van het personeel. Bijvoorbeeld magazijniers maakten hier 16 werkuren op een dag om het werk gedaan te krijgen, zonder hier een compliment over te krijgen van de bazen.

○ WERKTEVREDENHEID

K: Vervolgens wil ik het hebben over de werktevredenheid. Bent u tevreden op het werk?

B:Ja.

K:Zou u iets willen veranderen dat de sfeer zou verbeteren?

B:De sfeer is in het algemeen goed, soms kan de sfeer door de manager die veel druk en stress heeft rond ons iets omlaag gaan maar dit gebeurt zelden.

K:Hoe voelt u zich ivm de arbeidsomstandigheden?

B: Wij werken in een modern bureau die altijd verwarmd is tussen 21 -23 graden, dat om de week gepoetst wordt door een zeer goed poetsteam. In het magazijn is het dan natuurlijk wel fris, maar gelukkig moet ik daar niet elke dag werken. Ik rij ongeveer 12 minuten naar het werk zonder verkeer op de weg, wat ook zeer voordelig is.

K: Is werkzekerheid een doorslaggevende factor voor de werktevredenheid? Waarom?

B: Ik voel mij als verantwoordelijke werkzeker. Ik ben dus ook verantwoordelijk voor het bijleren van mijn collega's die in de toekomst mee in het magazijn stappen.

K: Ervaart u het gevoel van zinvolheid bij het uitoefenen van uw beroep?

B: Ja, indien wij ons werk niet goed uitvoeren zullen goederen niet geleverd worden en staan bedrijven bijvoorbeeld hierdoor met een productiestop. Het is dus belangrijk dat er zo weinig mogelijk fouten gemaakt mogen worden. Wij moeten zelf klanten tevreden houden en dagelijks communiceren om een samenwerking te onderhouden. Ondertussen moet ook de winst goed blijven wekelijks. Er zijn dus veel gevarieerde verantwoordelijkheden waardoor het zinvol voelt.

K: Wordt u erkend voor uw prestaties?

B: Ja, financiële erkenning door de goede verloning en niet financiële erkenning door de verantwoordelijkheden die op mij gelegd worden. Vaak ook complimenten van de baas over de prestatie op het einde van de week.

K: Krijgt u veel autonomie of vrijheid op het werk?

B: Ja, ik begin vaker wat later of op vrijdag stoppen we wat vroeger, ik kan ook bepalen wanneer ik van thuis wil werken. Dit zou niet handig zijn om dagelijks te doen.

K: Heeft u bepaalde sterke persoonskenmerken die tot uiting kunnen komen uw job?

B: Ja, ik ben gedreven en ik vind het belangrijk dat alles correct ingegeven wordt en verloopt. Daarom is de job als verantwoordelijke dus ook goed voor mij weggelegd.

K: Welke doorgroeimogelijkheden zijn er binnen uw functie?

B: Ik ben ooit begonnen als heftruck chauffeur, waar ik vanaf 0 werd opgeleid. Ondertussen na enkele jaren ben ik als magazijn verantwoordelijke benoemd en heb ik 2 magazijnmedewerkers onder mij die ik opleid. In de toekomst is de enige groeimogelijkheid nog om door te groeien naar het kantoor als junior planner. Je zou vanuit die functie nog eventueel kunnen doorgroeien om een depotverantwoordelijke te worden.

K: Zijn doorgroeimogelijkheden essentieel voor u? Waarom?

B: Ja, ik hecht veel waarde aan mijn job en carrière. Het is motiverend om terug te kijken van waar ik gekomen ben en hoe ver ik nog kan groeien.

K: Worden er opleidingen aangeboden vanuit het werk?

B:Nee, maar die kunnen we wel aanvragen bij de overheid. We krijgen wel lessen over hoe we moeten omgaan met ADR (gevaarlijke goederen). Bij mijn vorig bedrijf werden meer opleidingen gegeven zoals communicatie en excel.

K:Hoe verloopt het contact met de leidinggevende?

B: Goed, de depotverantwoordelijke zien wij dagelijks, maar hij heeft vooral eigen taken waardoor er weinig gecommuniceerd wordt over het werk. Met de grote bazen in het hoofddepot hebben we meerdere malen per week contact, aangezien zij meewerken aan de planning. Wij gaan om de paar maanden naar het hoofddepot in Denemarken om daar een week te werken.

K:Bent u tevreden met uw werkgever? Waarom?

B: Ja, zoals ik zei, het is een Deens bedrijf waarbij de bazen veel belang hechten aan het welzijn van de werknemer.

K:Hecht u veel belang aan hun mening en feedback?

B: Ja, ze zijn heel redelijk en bedoelen alle opmerkingen goed, waardoor ik veel belang hecht wanneer ze mij tips of kritiek geven.

K:Wat wordt er gedaan met de ideeën en suggesties van de werknemers?

B: Werknemers met ideeën worden gewaardeerd bij de bazen, ze vinden communicatie tussen alle werknemers ook heel belangrijk. Daarom organiseren ze zoveel bijeenkomsten in het bedrijf. Iedereen blijft in contact met elkaar.

K:Wat is uw reactie indien het bedrijf een “Werknemer van de maand” regeling zou toepassen?

B: Ik denk dat dit demotiverend zou zijn, aangezien we met een kleine groep zijn en onze taken moeilijk te vergelijken zijn. Sommige mensen zijn nieuwer en moeten nog meer leren, dat wil niet zeggen dat de verantwoordelijken altijd beter zijn. Het is meer motiverend om een algemeen bericht te krijgen dat ons depot het goed doet.

K:Beschikt het bedrijf van een Chief Happiness Officer?

B:Nee.

K: Zou u het nut ervan inzien om er eentje te hebben in dit bedrijf?

B:Nee, ik denk niet dat dit nodig is. Wij hebben een algemeen positieve sfeer binnen het bedrijf.

○ MENTALE GEZONDHEID

K: Oké, nu wil ik het wat uitgebreider hebben over de mentale gezondheid. Ondervindt u lichamelijke of geestelijke klachten door het werk? Welke?

B:Lichamelijke klachten heb ik niet. Geestelijke klachten wel, soms door druk en veel informatie verwerken kan het mentaal zwaar worden en voelt het soms alsof ik overwerkt ben op het einde van de week.

K:Komt u in aanmerking met werkgerelateerde stress? Welke?

B: Ja, ik word soms 's avonds gebeld over problemen, ik krijg veel verantwoordelijkheden en ik heb honderden problemen dagelijks die opgelost moeten worden. Dit kan stress met zich meebrengen.

K:Hoe gaat u daarmee om?

B: Ik probeer in het weekend alles los te laten en mijn gedachten te verzetten met positieve dingen, tot nu toe werkt dit altijd.

K:Wat doet het werk ertegen?

B:Ze hebben nieuw personeel aangenomen en hebben veel hulp aangeboden waardoor ik minder werk heb.

K:Heeft u al ooit een ongeluk op het werk veroorzaakt?

B: Nee.

○ **WORK-LIFE BALANCE**

K: Oke, dan gaan we nu focussen op het laatste onderdeelje, de work-life balance. Moet u overuren maken? Hoe vaak?

B: Ja, ik zorg vaak dat 's avonds de planning voor volgende dag af is in het magazijn of wordt soms gebeld in de avond over problemen.

K:Is dit de norm of eerder iets zeldzaam?

B:Dit wordt niet verwacht, enkel de telefoons worden verwacht 's avonds opgenomen te worden. Dit gebeurt elder niet dagelijks.

K:Kiest u zelf ervoor om overuren te maken of wordt dit opgelegd vanuit het bedrijf? Waarom kiest u ervoor?

B:Ja, dit is een deel workaholic en deel aangezien dat het magazijn deels mijn creatie is, daarom hecht ik er ook belang aan dat dit correct is en goed voorbereid is.

K:Zorgt het werk ooit voor spanning in je privéleven? Hoezo?

B:Ja, als ik 's avonds iets leuk aan het doen ben, word ik gestoord met een telefoon.

K:Aan wat geeft u de prioriteit, het werk of uw gezin? Waarom?

B:Gezin, wij hebben nog mensen op het werk die 's avonds dezelfde problemen kunnen oplossen. Dus aangezien dat ik niet altijd de verantwoordelijke 's avonds wil zijn, stuur ik anderen om het probleem te bekijken en op te lossen.

K:Denkt u veel aan je werk in je privé? Hoe beïnvloedt dat je leven?

B: Ja, aangezien ik vaak savonds alles nog eens nakijk voor de volgende dag heeft het toch een effect op mijn privéleven. 's Ochtends voor ik ga werken verwijder ik al de eerste mails zodat ik hem nadien rustiger heb.

K:Heeft u het gevoel dat u op dit moment van een goede work-life balance beschikt?

B: Ik heb op dit moment een redelijke balans, maar ik zou soms wel wat meer los willen staan van het werk in mijn privé-tijd.

K: Indien u het zou willen veranderen, met wie kan u erover praten?

B: Ik denk dat de bazen hiervoor openstaan om een diepgaand gesprek te voeren.

K:Ziet u workaholicisme als iets positiefs of negatiefs? Waarom?

B: Beide, het kan je privéleven negatief beïnvloeden, maar aan de andere kant heeft het geholpen met veel te leren op korte tijd en verantwoordelijkheid te krijgen van het bedrijf.

K:Ziet u uzelf als een workaholic? Waarom?

B:Ja, ik kies er vrijwillig voor om in de avond met het werk bezig te zijn zodat ik rust op het werk creëer de volgende dag. Ook al wordt dit niet verwacht door het bedrijf.

K:Ondervindt u hierdoor gezondheidsklachten? (vb Depressie, slaapproblemen, vermoeidheid)

B:Niets waar ik bewust van ben.

- **Slot**

K:Zo, nu zijn we aan het einde gekomen van het interview. Ik hoop dat u het een aangenaam interview vond. Heeft u nog vragen over het onderzoek of dingen die u zou willen toevoegen?

B:Nee.

K:Om af te sluiten wil ik u enorm bedanken voor de bijdrage aan dit onderzoek. Nog een prettige dag!

9.4.3. Respondent 3

Datum van het interview: 7 maart 2023

Duur interview: 1u 8 min

Geslacht: man

Code naam: Persoon C

Aanwezige student: Klaudia Wojciechowska

Opmerking: /

Het interview

- **Introductie**

K: Goedemorgen/middag meneer/mevrouw, ik ben Klaudia Wojciechowska masterstudent supply chain management aan de Universiteit Hasselt. Dit onderzoek wordt gedaan in kader van mijn masterproef. Het doel van dit onderzoek is om een zicht te krijgen in de onderaanneming in de logistieke sector in Limburg.

→ Nu informed consent geven

Het interview zal ongeveer een uur duren, het is volledig vertrouwelijk en anoniem. Graag zou ik nog even vragen voor uw toestemming om dit interview op te nemen, adhv. een microfoon op mijn gsm. De opnamen wordt gebruikt om het interview te transcriberen en gaat erna vernietigd worden. Dan stel ik nu voor dat we eraan beginnen indien u geen vragen meer heeft?

C: Oke, laten we beginnen.

- **Feitelijke gegevens**

K: Zou u uzelf eens kort willen voorstellen?

C: Ik ben C, 56 jaar. Ik werk al 30 jaar als vrachtwagenchauffeur, 10 ervan zijn in dit bedrijf.

K: Wat doet dit bedrijf precies?

C: Wij zijn een typisch transportbedrijf, we vervoeren pallets voor verschillende klanten en naar verschillende depots.

K: Wat houdt jouw functie als vrachtwagenchauffeur in?

C: Ik rij dus rond met de vrachtwagen (lucht). Ik doe precies wat het woord zegt. Daarnaast heb je hier en daar de standaard bijkomende taken zoals het helpen lossen en laden aan de kaaien.

K: Heeft u al andere jobs gehad in dit bedrijf?

C: Nee, ik werk hier al 10 jaar als vrachtwagenchauffeur.

- **Logistiek**

K: Hoe bent u in de logistieke sector terechtgekomen?

C: Dat is een lang verhaal. Mijn vader werkte vroeger als vrachtwagenchauffeur en ik weet nog dat ik als klein kindje altijd met hem mee in de vrachtwagen mocht rijden. De korte ritten dan he. En ik herinner me nog dat ik dat altijd fantastisch vond. Later, toen ik oud genoeg was om werk te beginnen zoeken, kon mijn pa mij helpen aan mijn eerste baantje als magazijnier bij een bedrijf dat hij kende. In die tijd kon niet iedereen zomaar gaan studeren. Wij hadden daar niet genoeg geld voor. Ik heb daar een paar jaar gewerkt maar merkte dat dat toch niets voor mij was. Toen ben ik op eigen kosten een vrachtwagen rijbewijs gaan halen en ondertussen zijn we zoveel jaar verder en doe ik nog steeds dezelfde job.

K: Was het dus een passie of eerder toeval dat u dit beroep hebt gekozen?

C: Ik denk een beetje van beide. Als kind had ik altijd al een passie voor auto's en dat is dan door mijn vader uitgebreid naar vrachtwagens. Ik denk niet dat ik het als een onmiddellijke keuze had gezien als mijn vader zelf geen chauffeur was geweest.

K: Biedt het bedrijf zelf toegevoegde activiteiten aan voor de klant?

C: Hogh, dat weet ik zelf eerlijk gezegd niet zo goed. Ze doen wel aan retourverwerking. Ik weet dit omdat we regelmatig ook pallets bij de klanten moeten terughalen naar het magazijn. Maar eerlijk gezegd hou ik me niet zo nauw bezig met wat er allemaal in het magazijn gebeurt.

K: Het beroep vrachtwagenchauffeur wordt gekenmerkt als een knelpuntberoep, hoe denkt u dat dat komt?

C: Lange dagen he. De jeugd van tegenwoordig wil zo dicht mogelijk bij hun thuis werken of liefst nog zelfs vanuit hun zetel. Er zijn niet veel mensen die nog graag tot 's avonds laat op de autosnelweg zitten te rijden. Ik denk dat er nu ook betere toegang is tot het onderwijs in vergelijking met toen ik jong was. Jongeren hebben de keuze om veel meer kanten uit te gaan, in mijn tijd was dat nog niet zo.

K: Wat zou er moeten veranderen om meer mensen aan te trekken in de sector?

C: Ik denk dat als je een hoog genoeg loon betaalt je iedereen wel overtuigd krijgt om in een bepaalde richting te gaan. Ik weet niet direct hoe ze nog meer mensen kunnen aantrekken. Ze kunnen moeilijk een richting op school maken voor vrachtwagenchauffeurs zoals dat jij nu volgt.

K: Wat was uw motivatie om zelf een vrachtwagenrijbewijs te gaan halen?

C: Ik was het beu om in dat magazijn te werken. Als bestuurder heb je nog relatief veel vrijheid. Oké, je moet wel altijd naar een opgegeven plaats rijden, maar niemand zegt me wat ik in de auto ondertussen moet doen. Ik kan muziek luisteren of praten met mijn mede chauffeurs. De tijd vliegt dan zo snel om. Ook zie je dan iets van de wereld. Je moet op zoveel verschillende plaatsen stoppen. Soms kom je ook oude bekenden tegen aan het tankstation, dat is ook altijd fijn dan om even bij te praten. Het is een heel losse levensstijl.

K: Staat u vooral in voor het binnenlands of internationaal vervoer?

C: Ik sta vooral in voor vervoer in West-Europa: België, Frankrijk, Duitsland, Nederland, soms zelfs Spanje.

K: Heeft u een voorkeur?

C: Ik vind internationaal vervoer fijn, maar ik zou het niet erg vinden als ik om de 2 weken eens enkel het binnenland moest doen. Het is fijn om ook eens in het land te zijn (lacht).

- **Outsourcing**

K: Werkt u via uw aannemer bij een vast bedrijf of bij verschillende bedrijven?

C: Ik rij altijd voor X, maar het kan zijn dat deze wel met verschillende bedrijven samenwerken en ik dus op heel nieuwe plekken moet gaan laden en lossen. Dat is normaal bij de transportindustrie.

K: Hoe flexibel wordt je verwacht te zijn op je werk?

C: Ik word verwacht op alle vlakken flexibel te zijn, maar dat zijn aspecten die bij de job horen. Je weet op voorhand als je gaat solliciteren als vrachtwagenchauffeur je geen 9-17 job gaat hebben. Je kan het op 2 manieren zien, er is altijd variatie in verplaatsingen, omgeving, uren. Maar uiteindelijk is het toch allemaal hetzelfde. Je rijdt op de snelweg, je gaat laden, je gaat lossen. Er zit meer regelmaat en structuur in dan de meeste mensen denken.

K: Kan dit zorgen voor stress / onzekerheid?

C: Als je hele tijd in de file staat waardoor je voor een gesloten poort aankomt bij de leveringsplaats kan dit inderdaad leiden tot stress. Maar het zijn eerder frustraties dan stress. Maar kijk je kan er zelf niet veel aan doen dat de snelwegen steeds drukker worden of als er een auto ongeval is gebeurd. Bij deze job heb je altijd met een stukje onzekerheid te maken.

K:Hoe probeert u uw sociale banden te behouden op het werk met collega's?

C: Het is niet dat ik echt close ben met de mensen van de werkvloer. Ik denk dat dat ook normaal is aangezien ik die mensen niet vaak zie. Ik zie mijn mede chauffeurs op de weg als collega's, ook al werken we misschien niet voor hetzelfde bedrijf. Ik vind het altijd leuk om nieuwe mensen onderweg te leren kennen of met oude bekende eventjes te praten.

- **Welzijn**

- **BELONINGEN**

K: Oke nu gaan we over naar het aspect over welzijn, meer bepaald de beloningen. Krijgt u financiële beloningen of extralegale voordelen aangeboden?

C: Ja, we krijgen een baan vergoeding per gewerkt dag, ecocheques, maaltijdcheques, vanaf 1 jaar anciënniteit binnen het bedrijf krijg je 7 extra vakantiedagen bovenop de wettelijke en de mogelijkheid om een fiets te leasen.

K:Wat voor effect heeft het op u? (vb motivatie, loyaal)

C: Veel van deze voordelen krijg je pas vanaf 1 jaar anciënniteit binnen het bedrijf, dus ze proberen je toch wel te binden aan hun. Maar ja ik wordt er natuurlijk blij van als ik extra vergoedingen krijg bovenop een job die ik graag doe.

K:Wat moet u doen om beloningen te krijgen?

C: De vergoedingen die ik net opnoemde zijn niet prestatie gebaseerd, dus je doet gewoon je werk en dan heb je hier overal recht op. Het is niet dat ik extra betaald krijg als ik extra hard mijn best doe, tenzij ik overuren moet maken natuurlijk (lacht).

K:Heeft u de voorkeur voor financiële of niet-financiële beloningen? Waarom?

C: Ik heb persoonlijk de voorkeur om gewoon extra geld te ontvangen. Maar ik zou het op zich ook leuk vinden als ik meer vakantiedagen kreeg.

K:Hoe beïnvloeden de beloningen de relatie met je collega's? (vb concurrentie)

C: Ze weten waar ze voor werken he. Als ze een jaartje doorbijten hebben ze hier ook allemaal recht op.

K:Is loon voor u een doorslaggevende factor om van job te veranderen? Waarom?

C: Het is een van de factoren ja. Het hangt er ook vanaf hoe je bedrijf je behandelt. Voor een beetje meer loon ga ik niet direct weg bij een goed bedrijf.

K: Hecht u veel belang aan de reputatie van het bedrijf? Waarom?

C: Hangt ervan af hoe je reputatie ziet. Als ik van mijn collega's op de weg hoor hoe goed ze het hebben bij een bepaald bedrijf, dan hecht ik hier wel aandacht aan. Maar niet vanuit het media perspectief.

○ **WERKTEVREDENHEID**

K: Oke nu gaan we ons focussen op de werktevredenheid. Bent u tevreden op het werk?

C: Ja, ik ben blij met mijn job.

K: Zou u iets willen veranderen dat de sfeer zou verbeteren?

C: Niet direct, ik vind dat de sfeer bij ons goed zit.

K: Hoe voelt u zich ivm de arbeidsomstandigheden?

C: Meestal ben ik voor een langere tijd weg van thuis, maar daar zit ik niet zo mee. Mijn kinderen zijn al volwassen en ik woon alleen. Het is wel fijn om af en toe eens met mijn vrienden af te spreken als ik thuis ben. Voor de rest heb ik eigenlijk niet veel om over te klagen. Ik kan ertegen om in slechte weersomstandigheden te rijden en onze voertuigen zijn aan de moderne kant waardoor we er ook minder problemen mee hebben dan iemand met oude vrachtwagens. Het enige wat mijn werk wel wat beter zou kunnen maken zijn de wasruimtes. Deze mogen van mij wel wat moderner of uitgebreider. Maar ik snap anderzijds wel ook waarom is daar niet investeren. Er zijn soms van die gevallen die zich maar een keer per week douchen als die weg zijn met de camion. Je wil niet weten wat voor rotzooi er dan achtergelaten wordt bij de wasruimtes. De mensen doen hun best om deze zo vaak mogelijk te poetsen zodat ze schoon zijn voor de volgende, maar soms heb je het ongeluk dat je onmiddellijk na zo een varken in de cabine stapt. Ik zou zelf ook niet willen investeren in betere douchecabines als ik soms zie hoe dat daar achtergelaten wordt.

K: Is werkzekerheid een doorslaggevende factor voor de werktevredenheid? Waarom?

C: Ja, zeker wel. Als ik weet dat ik de komende tijd mag rijden dan ben ik zeker gelukkig.

K: Ervaart u het gevoel van zinvolheid bij het uitoefenen van uw beroep?

C: Als wij niet rijden, krijgen de winkels hun goederen niet en zijn de klanten ongelukkig. Ik vind dus zeker wel dat ik een zinvol beroep heb in de maatschappij, ook al wordt dat vaak niet zo gezien.

K: Wordt u erkend voor uw prestaties?

C: We krijgen af en toe eens een complimentje van de chef, maar daar stopt het dan ook ja.

K: Krijgt u veel autonomie of vrijheid op het werk?

C: Zoals ik al eerder zei is dit zowel een ja als een nee. Ik voel me vrij in de job die ik doe maar het is niet dat ik alles opeens zelf mag beslissen en kan doen wat ik maar wil.

K: Heeft u bepaalde sterke persoonskenmerken die tot uiting kunnen komen in uw job?

C: Nee, ik denk het niet. Het enige wat ik zou kunnen bedenken is dat ik muzikaal ben en nu de hele autorit zelf de muziek kan kiezen (lacht).

K: Welke doorgroeimogelijkheden zijn er binnen uw functie?

C: Er zijn geen doorgroeimogelijkheden als chauffeur.

K: Worden er opleidingen aangeboden vanuit het werk?

C: Ja, ik heb enkele opleidingen gevolgd via het werk zoals EHBO en brandbestrijding. Het is belangrijk voor mij als er iets op de weg gebeurt dat ik dan weet hoe ik kan helpen.

K: Hoe verloopt het contact met de leidinggevende?

C: Ik heb zelf voornamelijk contact met de planners, niet met de grote baas zelf. Het zijn de planners die me mijn werk verschaffen en zeggen waar ik naartoe moet. De grote baas zie ik eens om de zoveel maanden als ik bij het hoofddepot moet laden. Na zoveel jaar ken je elkaar wel, zeker omdat we maar een redelijk klein transportbedrijf zijn. We kunnen dus weleens een babbeltje slaan maar het is niet dat we heel close zijn.

K: Bent u tevreden met uw werkgever? Waarom?

C: Hij heeft geen problemen met mij, ik ook niet met hem. Dus ik kan wel zeggen dat ik tevreden ben met hoe het nu is.

K: Hecht u veel belang aan hun mening en feedback?

C: Van de grote baas zelf ontvang ik meestal geen feedback, maar de planners proberen wel af en toe hints en tips te geven. Bijvoorbeeld hoe we de klant moeten aanspreken bij een leveringsplaats of wat we moeten doen als er problemen zijn. Hier probeer ik wel altijd rekening mee te houden. We werken wel nog steeds voornamelijk met mensen en elk persoon reageert en doet anders. Hier pas ik mezelf ook heel fel aan aan.

K: Wat wordt er gedaan met de ideeën en suggesties van de werknemers?

C: Er is een HR aanwezig in het hoofddepot dus als ik een bepaald idee zou hebben weet ik dat ik daar terecht kan.

K: Wat is uw reactie indien het bedrijf een "Werknemer van de maand" regeling zou toepassen?

C: (lacht) Ik denk op zich dat dat nog wel een leuk initiatief zou zijn. Ik denk wel niet dat het heel serieus zou worden genomen onder de chauffeurs, maar ik denk dat ze het wel zouden appreciëren als ze eens benoemd zouden worden. Dat zou een teken van appreciatie van het bedrijf voor hen betekenen.

K: Beschikt het bedrijf van een Chief Happiness Officer?

C: Nee.

K: Zou u het nut ervan inzien om er eentje te hebben in dit bedrijf?

C: Nee, ik snap niet wat ik daarbij zou moeten doen. Met alle personeelszaken gaan we nu gewoon naar de HR en die doet dat allemaal goed. Voor mij zou er zeker geen extra persoon hiervoor moeten worden ingezet.

○ **MENTALE GEZONDHEID**

K: We gaan over naar het deeltje over de mentale gezondheid. Ondervindt u lichamelijke of geestelijke klachten door het werk? Welke?

C: Af en toe eens last van de poep of de rug van te lang te zitten (lacht), maar voor de rest ben ik nog spring gezond.

K: Komt u in aanmerking met werkgerelateerde stress? Welke?

C: Ja, onderweg kan ik wel regelmatig stress hebben door het verkeer. Maar het is niet dat dat zo zwaar om mij blijft liggen dat ik er later nog aan zit te denken. Het kan gewoon eventjes zwaar worden op het moment zelf.

K:Hoe gaat u daarmee om?

C: Ik probeer gewoon een paar keer rustig diep in en uit te ademen en dan probeer ik me te focussen op de muziek. Meestal helpt dat wel.

K:Wat doet het werk ertegen?

C: Niks, zij kunnen er niks aan doen als de weg onderweg helemaal dicht zit.

K:Heeft u al ooit een ongeluk op het werk veroorzaakt?

C: Nee.

○ **WORK-LIFE BALANCE**

K: Nu gaan we over naar het laatste stukje van work-life balance.Moet u overuren maken? Hoe vaak?

C: Het gebeurt wel eens dat ik overuren moet maken maar dan is dat heel zeldzaam. Ik moet mij houden aan mijn rijtijden dus ik kan niet veel kanten uit.

K:Kiest u zelf ervoor om overuren te maken of wordt dit opgelegd vanuit het bedrijf? Waarom kiest u ervoor?

C: Als ik het doe is dat niet omdat ik het wil nee. Ik ben onderweg met een lading die geleverd MOET worden dus dan moet ik daar ook voor zorgen.

K:Zorgt het werk ooit voor spanning in je privéleven? Hoezo?

C: Het kan soms moeilijk zijn om af te spreken met mijn vrienden. Die hebben allemaal kantoorbanen. Het zorgt dus niet echt voor spanning maar het kan wel mijn privéleven moeilijker maken.

K: Aan wat geeft u de prioriteit, het werk of uw gezin? Waarom?

C: Mijn kinderen staan voor mij altijd op de eerste plaats. Ze zijn nu ondertussen al het huis uit maar vroeger had ik er wel moeite mee om ze zoveel te missen. Maar het is niet dat hun papa op mars was, zei ik altijd. Ze konden me altijd bellen als ik aan het rijden was. Dat kunnen ze nu nog steeds. Dan kunnen we eventjes op gemak over alles bijpraten. Natuurlijk is dat niet hetzelfde als elkaar in levende lijve zien, maar op deze manier kan ik hun nog steeds regelmatig horen, ook al ben ik weg van thuis.

K: Denk je veel aan je werk in je privé?

C: Nee daar hou ik me niet zo fel mee bezig.

K: Heeft u het gevoel dat u op dit moment van een goede work-life balance beschikt?

C: Over het algemeen wel. Ik heb nog steeds genoeg tijd om bijvoorbeeld met mijn kinderen te bellen of iets te kijken in de camion als rust.

K: Ziet u workaholisme als iets positiefs of negatiefs? Waarom?

C: Ik zie het als iets negatiefs. Je gaat je familie verwaarlozen voor je werk. En dat allemaal voor wat? Voor een paar extra centen die je toch zo gaat uitgeven.

K: Ziet u uzelf als een workaholic? Waarom?

C: Nee, totaal niet. Zelfs al zou ik willen moet ik me nog steeds aan mijn rijtijden houden waardoor dit niet mogelijk was zelfs als ik dit zou willen.

- **Slot**

K: Zo, nu zijn we aan het einde gekomen van het interview. Ik hoop dat u het een aangenaam interview vond. Heeft u nog vragen over het onderzoek of dingen die u zou willen toevoegen?

C: Nee

K: Om af te sluiten wil ik u enorm bedanken voor de bijdrage aan dit onderzoek. Nog een prettige dag!

9.4.4. Respondent 4

Datum van het interview: 9 maart 2023

Duur interview: 1u 2 min

Geslacht: man

Code naam: Persoon D

Aanwezige student: Klaudia Wojciechowska

Opmerking: Voedingssector - logistieke afdeling.

- **Introductie**

K: Goedemorgen/middag meneer/mevrouw, ik ben Klaudia Wojciechowska masterstudent supply chain management aan de Universiteit Hasselt. Dit onderzoek wordt gedaan in kader van mijn masterproef. Het doel van dit onderzoek is om een zicht te krijgen in de onderaanneming in de logistieke sector in Limburg.

→ Nu informed consent geven

Het interview zal ongeveer een uur duren, het is volledig vertrouwelijk en anoniem. Graag zou ik nog even vragen voor uw toestemming om dit interview op te nemen, adhv. een microfoon op mijn gsm. De opnamen wordt gebruikt om het interview te transcriberen en gaat erna vernietigd worden. Dan stel ik nu voor dat we eraan beginnen indien u geen vragen meer heeft?

D: Let's go.

- **Feitelijke gegevens**

K: Zou u uzelf eens kort willen voorstellen?

D: Ik ben D, 37 jaar en ik werk al 6 jaar als vrachtwagenchauffeur voor X.

K: Wat doet dit bedrijf precies?

D: Het bedrijf zelf is een voedselverwerkende fabriek, ze verwerken groenten en fruit tot soepen en conserven. Het is een groot bedrijf met verschillende afdelingen, ik behoor dan tot de logistieke afdeling. Ik werk via mijn aannemer vast bij dit bedrijf. Het bedrijf heeft zelf geen vaste chauffeurs in dienst en besteedt alle transportactiviteiten uit. Zelf zijn ze enkel verantwoordelijk voor de bureaujobs zoals planning en fleet.

K: Wat houdt deze functie in?

D: Mijn job kan wisselvallig zijn. Ik kan ingezet worden om met de cargo vrachtwagen ophalingen gaan doen bij de boer en deze terug te brengen naar het bedrijf waar deze verwerkt worden. Er is transport nodig van de magazijnen waar de potjes en blikken worden opgeslagen naar het bedrijf. Ons eigen warehouse is te klein dus er wordt regelmatig uitbesteed voor extra stockage. Ehhh... Er moeten ook soms leveringen gebeuren naar de klanten. Dit kan rechtstreeks gebeuren als ze een volle container bestellen, maar het kan ook naar een warehouse van een grootwarenhuis worden geleverd. Meestal ben ik verantwoordelijk voor het transport naar de extra stockages en de klanten.

K: Heeft u al andere jobs gehad in dit bedrijf?

D: In mijn jonge jaren heb ik hier als student in de fabriek gewerkt. Later ben ik een andere richting uitgegaan en kijk, zoveel jaren later ben ik hier teruggekomen.

- **Logistiek**

K: Oke, eerst gaan we het wat dieper hebben over de logistiek. Hoe bent u in de logistieke sector terechtgekomen?

D: Ik ben een man en heb altijd een passie gehad voor auto's (lucht). Nee maar eerlijk gezegd heb ik eerst geprobeerd te werken op verschillende plaatsen. In een winkel, magazijn, andere fabriek. En ik bleef gewoon nergens echt hangen. Er deed zich een voorval voor dat een vriend van mij zei dat er een vacature vrijkwam en ik heb de kans gewoon met beide handen gegrepen. Ik voel me wel op mijn plek hier, dat is de reden waarom ik hier nog steeds werk.

K: Biedt het bedrijf toegevoegde activiteiten aan voor de klant?

D: Wat bedoel je hiermee?

K: vb retourenverwerking, verpakken, labeling, ..

D: Het verpakken en labelen gebeurt allemaal al in de fabriek. Ze hebben daar een hal die verantwoordelijk is om alles klaar te zetten zodat ze vervoersklaar zijn en enkel ingeladen moeten worden. De aannemer beschikt zelf ook niet van een magazijn, het is puur op vlak van transport dat wij werken.

K: Het beroep vrachtwagenchauffeur wordt gekenmerkt als een knelpuntberoep, hoe denkt u dat dat komt?

D: Je merkt dat er veel buitenlandse chauffeurs voor ons werken gewoon omdat Belgen dit werk niet willen doen. Ze moeten de vacatures opgevuld krijgen dus nemen ze maar buitenlanders aan die het wel willen doen. Natuurlijk komt er ook bij kijken dat ze meestal goedkoper zijn dan Belgische chauffeurs.

K: Wat zou er moeten veranderen om meer mensen aan te trekken in de sector?

D: Ehm.. Ik denk dat hogere lonen het beroep aantrekkelijker zouden maken, maar denk ook dat bedrijven dan meer geneigd zijn om juist buitenlanders aan te nemen omwille van de loonkost. De meeste bedrijven zijn het ondertussen al gewoon geworden om met Poolse of Roemeense chauffeurs samen te werken dus het gaat geen struikelblok zijn voor hen.

K: Heeft u uw rijbewijs behaald via het bedrijf of heeft u die zelfstandig gehaald?

D: Ik heb die behaald via het bedrijf, ik was klaar voor een nieuw avontuur en stond open voor alles.

K: Staat u vooral in voor het binnenlands of internationaal vervoer?

D: Het is wat je onder internationaal verstaat. Ik sta vooral in voor binnenlands vervoer, maar het kan gebeuren dat ik soms in Nederland of Duitsland moet zijn voor een klant.

K: Heeft u een voorkeur? Waarom?

D: Nee, ik heb geen voorkeur, al mijn ritten zijn ook dagritten dus ik ben elke avond terug thuis.

- **Outsourcing**

K: Dan gaan we over tot de sourcing. Hoe flexibel wordt je verwacht te zijn op je werk?

D: Ik denk dat het vanzelfsprekend is als je een chauffeur bent dat je flexibel moet kunnen zijn. Je komt constant in een nieuwe omgeving. De uren kunnen ook variëren. Ik denk dat het bedrijf hier niet echt veel controle bij heeft, het is vooral beroep afhankelijk.

K:Zorgt dit voor stress / onzekerheid?

D: Natuurlijk kom ik soms in stressvolle situaties terecht maar ik denk dat dat bij elke job het geval is. Maar het is niet dat ik stress krijg van de job die ik doe, nee.

K:Hoe probeert u uw sociale banden te behouden op het werk met collega's?

D: Ik kom mijn collega's regelmatig tegen bij los- en laadkaaien. Ik moet elke dag minstens een keer bij het bedrijf zijn dus dan kan je al snel een babbeltje slaan als je elkaar elke dag ziet.

K: En met de collega chauffeurs?

D: Die zie ik ook regelmatig bij de laadkaaien. Als ik er onderweg eentje tegenkom, kunnen we ook samen praten via de radio. Ik kom wel vaak met dezelfde mensen in contact omdat de routes die ik afleg ook beperkt zijn en voor sommige klanten zelfs eerder routine.

- **Welzijn**

- **BELONINGEN**

K: We gaan over naar de vragen over het welzijn, ten eerste wil ik me vooral focussen op de beloningen. Krijgt u financiële beloningen of extralegale voordelen aangeboden?

D: Ja, als we zuiniger rijden krijgen we een beloning. De brandstofprijzen zijn heel erg gestegen, ook voor de bedrijven. Als we zuiniger rijden krijgen we een klein procentje bonus van hetgeen we gespaard hebben. Het komt hun goedkoper uit om ons te belonen omdat we minder verbruiken dan gewoon de brandstofprijzen te betalen. Dat zegt al veel he. Daarnaast krijgen ze een beter imago omdat ze milieubewust bezig zijn.

K: Wat voor effect heeft het op u?

D: Het motiveert me om zuiniger te rijden (lacht). Wie wil er nu geen bonus bovenop hun loon? Natuurlijk is de beloning niet zo groot, maar alle kleine beetjes zijn welkom.

K:Heeft u de voorkeur voor financiële of niet-financiële beloningen? Waarom?

D: Mijn voorkeur gaat toch naar financiële beloningen. Je hoort laatste tijd veel van mensen die een bedrijfs gsm of laptop krijgen. Geef mij maar liever wat extra geld.

K: Hoe beïnvloeden de beloningen de relatie met je collega's?

D: Het beïnvloedt mijn relatie niet met hun wat ze kunnen deze bonus ook krijgen als ze willen, het is niet dat deze enkel op mij persoonlijk van toepassing is. Ze moeten gewoon hun rijstijl aanpassen.

We weten ook niet van elkaar wie hoeveel bonus krijgt, dat wordt enkel persoonlijk meegedeeld.

K: Is loon voor u een doorslaggevende factor om van job te veranderen? Waarom?

D: Nee, ik hou ook rekening met de sfeer, de werkdagen, de vrachtwagens die we aangeboden krijgen.

K: Hecht u veel belang aan de reputatie van het bedrijf? Waarom?

D: Je doet wel altijd een beetje onderzoek in wat voor bedrijf je terecht gaat komen. Je wil natuurlijk niet in een boerenstal gaan werken bij wijze van spreken. Maar het is niet dat ik er heel veel rekening mee houd voor de rest.

○ **WERKTEVREDENHEID**

K: Oke, dan gaan we nu kijken naar de tevredenheid. Bent u tevreden op het werk?

D: Ja, ik ben blij met wat ik doe.

K: Zou u iets willen veranderen dat de sfeer zou verbeteren?

D: Nee alles is goed zoals het is.

K: Hoe voelt u zich ivm de arbeidsomstandigheden?

D: Het bedrijf kijkt heel fel naar het welzijn van de werknemer dus ik heb niks te klagen nu.

K: Is werkzekerheid een doorslaggevende factor voor de werktevredenheid? Waarom?

D: Ja natuurlijk, als ik geen werk heb, kan ik ook niet voor mijn gezin zorgen.

K: Ervaart u het gevoel van zinvolheid bij het uitoefenen van uw beroep?

D: Ja, ik doe mijn job graag en hiermee draag ik ook een steentje bij aan de maatschappij.

K: Wordt u erkend voor uw prestaties?

D: We krijgen af en toe eens een complimentje en op de dag van de vrachtwagenchauffeur heeft iedereen een alcoholvrij pintje gekregen en een autoverfrisser. Het zijn de kleine geschenkjes die tellen.

K: Krijgt u veel autonomie of vrijheid op het werk?

D: Ik vind dat ik veel vrijheid heb. Ik ben niet de hele dag opgesloten in een kantoor. Vrijheid is voor mij dat ik kan rondrijden en wat van de wereld kan zien.

K: Heeft u bepaalde sterke persoonskenmerken die tot uiting kunnen komen in uw job?

D: Ehm niet dat ik direct weet nee.

K: Welke doorgroeimogelijkheden zijn er binnen uw functie?

D: Op dit moment zijn er geen doorgroeimogelijkheden.

K: Zijn doorgroeimogelijkheden essentieel voor u? Waarom?

D: Nee, ik vind het goed zoals het is, ik heb ook geen idee in wat ik zou kunnen doorgroeien.

K: Worden er opleidingen aangeboden vanuit het werk? (vb stress- en gezondheidsmanagement, eerste hulp, brandbestrijding, defensief rijden, lessen ivm de regels en voorschriften)

D: Ja, we krijgen regelmatig wel opleidingen zoals ik vertelde over dat zuinig rijden, hiervoor hadden we ook een opleiding gekregen. Ehm even denken... Volgens mij heb ik ook een opleiding defensief rijden gevolgd, dat kan altijd handig zijn als je zoveel op de weg bent.

K: Hoe verloopt het contact met de leidinggevende?

D: Ik krijg de meeste instructies door via mijn aannemer leidinggevende, dus met hem heb ik wel regelmatig contact. De leidinggevende van het bedrijf zelf hoor ik niet zo vaak.

K:Hoe vaak zien jullie elkaar per week?

D: Ik krijg van de aannemer een keer per week mijn rijschema voor de komende week en dan spreken we elkaar nog tussendoor als er veranderingen zijn.

K: Bent u tevreden met uw werkgever? Waarom?

D: Ja alles loopt vlot. We hebben ook een goede vriendschapsband ontwikkeld doorheen de jaren.

K:Hecht u veel belang aan hun mening en feedback?

D: Ja, hij is de schakel die ervoor moet zorgen dat alles vlot verloopt en op elkaar is afgestemd. Ik vind zijn mening heel belangrijk. Allé op vlak van werk dan hé (lacht).

K: Wat wordt er gedaan met de ideeën en suggesties van de werknemers?

D: Als ik een suggestie heb over hoe we een rit beter kunnen organiseren, dan kan ik bij de aannemer gewoon terecht.

K: Wat is uw reactie indien het bedrijf een "Werknemer van de maand" regeling zou toepassen?

D: Ik denk dat ik dat een leuk initiatief zou vinden. Het zou nog leuker zijn als ze hier ook een bonus aan zouden koppelen (lacht).

K: Beschikt het bedrijf van een Chief Happiness Officer?

D: Nee.

K: Zou u het nut ervan inzien om er eentje te hebben in dit bedrijf?

D: Ik denk niet dat die persoon veel werk zou hebben bij ons, iedereen is hier al gelukkig.

○ **MENTALE GEZONDHEID**

K:Ondervindt u lichamelijke of geestelijke klachten door het werk? Welke?

D: Nee

K:Komt u in aanmerking met werkgerelateerde stress? Welke?

D: Soms als er problemen zijn bij de ladingen of met de klanten.

K: Hoe gaat u daarmee om?

D: The Key is om kalm te blijven en het zelf proberen op te lossen. Als het mij niet alleen lukt dan bel ik de aannemer voor hulp.

K:Wat doet het werk ertegen?

D: Ze proberen altijd klaar te staan om ons zo snel mogelijk te helpen wanneer er problemen zijn en ons zo goed mogelijk te begeleiden.

K: Heeft u al ooit een ongeluk op het werk veroorzaakt?

D: Nee.

○ **WORK-LIFE BALANCE**

K: Dan gaan we nu over naar het laatste deeltje, de work-life balance. Moet u overuren maken? Hoe vaak?

D: Nee, meestal moet ik geen overuren maken. Ik doe enkel dagritten dus ze proberen ook mijn privé tijd te respecteren.

K: Kiest u zelf ervoor om overuren te maken of wordt dit opgelegd vanuit het bedrijf? Waarom kiest u ervoor?

D: Als er overuren gemaakt worden is dat altijd vanuit het bedrijf ja. Bijvoorbeeld dat een klant een spoedlevering moet hebben en die moet die nog vandaag ontvangen.

K:Zorgt het werk ooit voor spanning in je privéleven? Hoezo?

D: Nee, ik vind dat dit bedrijf heel goed rekening houdt met het welzijn van hun werknemers dus ze vinden het ook belangrijk dat je tijd kan spenderen met je familie.

K:Aan wat geeft u de prioriteit, het werk of uw gezin? Waarom?

D: Mijn gezin staat altijd op de eerste plaats bij mij. Je kan verschillende jobs hebben, maar je blijft maar een gezin hebben.

K:Denkt u veel aan je werk in je privé? Hoe beïnvloedt dat je leven?

D: Nee daar ben ik niet mee bezig. Soms vertel ik eens aan mijn vrouw over een situatie die ik heb meegemaakt op het werk, maar ik zit er niet nog later uren over te peizen.

K:Heeft u het gevoel dat u op dit moment van een goede work-life balance beschikt?

D: Ja inderdaad.

K: Kan u bij iemand terecht om erover te praten als u ze zou willen veranderen?

D: Ik denk dat ik dat wel met de aannemer zou kunnen bespreken maar het is zeker nu niet van toepassing.

K: Ziet u workaholisme als iets positiefs of negatiefs? Waarom?

D: Negatief. Ik versta onder een workaholic een persoon die enkel leeft voor zijn werk en verder aan niks anders bezig is.

K:Ziet u uzelf als een workaholic? Waarom?

D: Nee totaal niet, zoals ik al vaak heb aangegeven, ik ben erg gesteld op mijn privétijd.

- **Slot**

K:Zo, nu zijn we aan het einde gekomen van het interview. Ik hoop dat u het een aangenaam interview vond. Heeft u nog vragen over het onderzoek of dingen die u zou willen toevoegen?

D: Everything was clear

K:Om af te sluiten wil ik u enorm bedanken voor de bijdrage aan dit onderzoek. Nog een prettige dag!

9.4.5. Respondent 5

Datum van het interview: 10 maart 2023

Duur interview: 55 min

Geslacht: man

Code naam: Persoon E

Aanwezige student: Klaudia Wojciechowska

Opmerking: Voedingssector - logistieke afdeling

- **Introductie**

K: Goedemorgen/middag meneer/mevrouw, ik ben Klaudia Wojciechowska masterstudent supply chain management aan de Universiteit Hasselt. Dit onderzoek wordt gedaan in kader van mijn masterproef. Het doel van dit onderzoek is om een zicht te krijgen in de onderaanneming in de logistieke sector in Limburg.

→ Nu informed consent geven

Het interview zal ongeveer een uur duren, het is volledig vertrouwelijk en anoniem. Graag zou ik nog even vragen voor uw toestemming om dit interview op te nemen, adhv. een microfoon op mijn gsm. De opnamen wordt gebruikt om het interview te transcriberen en gaat erna vernietigd worden. Dan stel ik nu voor dat we eraan beginnen indien u geen vragen meer heeft?

E: Oké

- **Feitelijke gegevens**

K: Zou u uzelf eens kort willen voorstellen?

E: Ik ben E, ik ben 27 jaar en ik werk al 6 jaar als heftruckchauffeur bij onderneming X.

K: Wat doet dit bedrijf precies?

E: Het bedrijf zelf is een voedselverwerkende fabriek. We maken groenten en fruit klaar om verpakt en verkocht te worden. Meestal wordt het voedsel verwerkt tot blikken, potten, soepen en sauzen.

K:Wat houdt jouw functie in?

E: Ik werk in de hal van waar de groenten verwerkt worden tot potten en blikken dan als heftruckchauffeur. Mijn taken kunnen uiteen lopen maar het komt erop neer dat ik bijna de hele dag

in de heftruck de hal doorrij. Ik moet zorgen dat er genoeg potten, deksels, blikken aan de lijnen ter beschikking staan zodat deze niet gaan stilvallen. Soms moeten er ook containers verplaatst worden in de lijnen, daar zijn we dan ook verantwoordelijk voor. Ehm de restafval van de banden wordt ook in een container verzameld, deze moeten we naar het magazijn brengen waarna het op de composthoop wordt gegooid.

K:Heeft u al andere jobs gehad in dit bedrijf?

E: Ik ben hier begonnen toen ik 18 was als fabrieksarbeider. Ik moest toen vooral aan de lijn of de band werken. Ik vond het wel leuk, maar ik zag elke dag dat mannen rondrijden met hun karretjes en ik wou dat ook eigenlijk graag doen. Een paar jaar nadat ik het bedrijf al kende ben ik toen naar de personeelsdienst gestapt om erover te praten aangezien er een vacature was vrijgekomen. En ze hebben me een kans gegeven en zo ben ik eigenlijk hier geraakt.

- **Logistiek**

K: Biedt het bedrijf toegevoegde activiteiten aan voor de klant?

E: Ik denk van wel want alle goederen worden tijdens de productie al verkoopklaar gemaakt. Daarna gaan ze naar de volgende hal waar ze zich bezighouden met alles transportklaar te maken door bijvoorbeeld pallets klaar te zetten, juiste hoeveelheden te bekijken per bestelling, de labels voor de chauffeurs klaarmaken...

K:Heeft u uw rijbewijs behaald via het bedrijf of heeft u die zelfstandig gehaald?

E: Ik heb niet echt een rijbewijs. Ik heb wel een certificaat van de werkgever dat ik een heftruck kan besturen. Ik heb deze binnen het bedrijf zelf gehaald.

K:Wat was uw motivatie?

E: Dat was gewoon iets wat ik graag wilde vanaf het moment dat ik hier begon te werken. Ik wilde gewoon iets nieuws proberen en kijken of het mij lag.

K:Zijn er volgens u op dit moment genoeg magazijniers aanwezig in dit bedrijf?

E: Algemeen magazijniers of enkel heftruckers?

K: Algemeen.

E: Ik denk zelfs dat ze op dit moment soms met teveel zijn. Hier in de fabriek wordt er veel met interimarbeiders gewerkt en op sommige momenten zitten ze zelfs een tijdje zonder werk. De mensen met een vast contract hebben voorrang wanneer er werk is. Dit bedrijf is heel erg seizoensafhankelijk. In het begin van het jaar is er heel weinig werk hier, maar vanaf april mei begint het topseizoen op te komen en dan is hier werk genoeg. In de zomer nemen ze hier ook veel studenten aan omdat er gewoon zoveel werk is.

- **Outsourcing**

K: Werkt u via uw aannemer bij een vast bedrijf of bij verschillende bedrijven?

E: Ik werk enkel vast in dit bedrijf.

K: Hoe flexibel wordt je verwacht te zijn op je werk?

E: Ik vind eerlijk gezegd dat je niet heel flexibel verwacht wordt te zijn. We werken met 3 ploegen dus als je tijd om is ga je gewoon naar huis. De taken kunnen in het begin ook onregelmatig lijken maar als je hier al een tijdje werkt, begin je toch structuur hierin te krijgen, zo is dat bij elke job.

K: Hoe probeert u uw sociale banden te behouden op het werk met collega's?

E: Ik zie mijn collega's meerdere keren per dag. We hebben om de 2u pauze hier, 2 kleine pauzes en dan een grote middagpauze. Meestal neem je pauze met een paar vaste mensen, want er moeten nog altijd enkele mensen op de werkvloer blijven voor als er problemen zijn. Maar over het algemeen ben ik wel heel close met mijn collega's.

- **Welzijn**

- **BELONINGEN**

K: Oke perfect, dan gaan we nu over tot het deeltje over welzijn met als eerste over de beloningen.

Krijgt u financiële beloningen of extralegale voordelen aangeboden?

E: We krijgen geen bedrijfswagen ofzo maar krijgen wel maaltijdcheques, ecocheques en vakantiegeld. Met kerstmis krijgt iedereen ook een cadeautje voor het harde werk, dit jaar was dat een restaurantbon van 60 euro en een fietstas. Op zich vind ik dat wel heel chic van het bedrijf dat ze dit allemaal voor ons organiseren, want we zijn hier echt met veel. In april hebben we ook een personeelsfeest in Bokrijk, hier moeten we maar 2,50 euro inkom voor betalen en dan mogen we hele avond gratis eten en drinken op kosten van het bedrijf.

K: Wat voor effect heeft het op u?

E: Natuurlijk is dat fijn om beloond te worden voor je harde werk, maar het is geen persoonlijke beloning. Het is gewoon een vorm van dank aan het algemeen personeel toe.

K: Heeft u de voorkeur voor financiële of niet-financiële beloningen? Waarom?

E: Hmm, ik ben met beide eigenlijk wel tevreden. Als ik opslag zou krijgen is dat natuurlijk mooi meegenomen, maar als we een restaurantbon cadeau krijgen is dat ook echt heel leuk. Je kan dan zelf uit een stuk of 6 plaatsen kiezen hier in de buurt waar je ze wil spenderen.

K: Is loon voor u een doorslaggevende factor om van job te veranderen? Waarom?

E: Nee, ik denk dat ik wel het gemiddelde verdien waar ik overal zou krijgen voor dit werk. Ik heb hier een goede band met mijn collega's, het is dichtbij mijn huis en je doet gewoon je uren en je bent weg.

K: Hecht u veel belang aan de reputatie van het bedrijf? Waarom?

E: Natuurlijk wil je dat je werkt in een bedrijf met aanzien en die goed gezien wordt in de omgeving, maar het is niet direct een criteria waar ik rekening mee houd bij het kiezen van mijn job.

○ **WERKTEVREDENHEID**

K: Duidelijk, dan gaan we nu over naar de werktevredenheid. Bent u tevreden op het werk?

E: Ja.

K: Zou u iets willen veranderen dat de sfeer zou verbeteren?

E: Nee.

K: Hoe voelt u zich ivm de arbeidsomstandigheden?

E: Ik vind dat dit bedrijf er wel redelijk goed bij zit.

K: Is werkzekerheid een doorslaggevende factor voor de werktevredenheid? Waarom?

E: Ja tuurlijk, het is altijd fijn als je weet dat je je huur en eten kan betalen.

K: Ervaart u het gevoel van zinvolheid bij het uitoefenen van uw beroep?

E: Ik denk wel dat mijn beroep zinvol is. Als wij de goederen niet naar de juiste lijn leveren, dan zit de hele productie vast.

K: Wordt u erkend voor uw prestaties?

E: Niet persoonlijk, maar er wordt wel gekeken naar de prestaties van de hele ploeg.

K: Krijgt u veel autonomie of vrijheid op het werk?

E: Beperkt. Ik kan niet zomaar hier rondjes beginnen rond te rijden. Er zit structuur in. Elke heftruck is verantwoordelijk over een eigen gedeelte. Als iedereen zomaar iets begint te doen dan gaat er chaos ontstaan.

K: Zou u meer verantwoordelijkheid willen?

E: Nee, ik heb het goed zo.

K: Heeft u bepaalde sterke persoonskenmerken die tot uiting kunnen komen uw job?

E: Niet direct.

K: Welke doorgroeimogelijkheden zijn er binnen uw functie?

E: Je kan ploegbaas worden en dan ben je verantwoordelijk voor een deel van de hal. Ik zou dan verantwoordelijk kunnen worden voor de heftruckers.

K: Zijn doorgroeimogelijkheden essentieel voor u? Waarom?

E: Nee, ik heb het goed zo zoals het is. Ik wil niet met al die extra miserie aan mijn kop zitten.

K: Worden er opleidingen aangeboden vanuit het werk?

E: Ja, al het personeel krijgt regelmatig een opleiding aangeboden. Het kunnen heel uiteenlopende opleidingen zijn, maar het bedrijf probeert toch om werknemers te hebben die op de hoogte zijn van de nieuwste technologieën.

K:Hoe verloopt het contact met de leidinggevende?

E: We hebben nauw contact met de ploegbazen, je ziet ze ook elke dag hier op de werkvloer rond wandelen. Als er problemen zijn komen ze erbij staan om het te proberen op te lossen. Ze zijn ook verantwoordelijk voor de planning.

K:Bent u tevreden met uw werkgever? Waarom?

E: Ja, ik ben tevreden. Onze ploegbaas is heel los en speels. Je kan er alles bij kwijt. Maar ik weet ook dat hier andere gevallen rondlopen, er wordt hier veel geroddeld onder collega's. Niet alle ploegbazen zijn even geliefd. Ik kan dus van geluk spreken met de onze.

K:Hecht u veel belang aan hun mening en feedback?

E: Ja tuurlijk, het zijn ook maar gewoon mensen die hun job uitoefenen. Ze willen alles in goede banen proberen te leiden.

K: Wat wordt er gedaan met de ideeën en suggesties van de werknemers?

E: Voordat je de eetzaal in gaat hebben wij een ideeënbus. Hier kan je al je ideeën en suggesties in kwijt. Deze brieven kunnen anoniem zijn of ondertekend. De brieven worden geopend door de HR en personeelsdienst en dan wordt er gekeken of er iets veranderd kan worden.

K:Wat is uw reactie indien het bedrijf een "Werknemer van de maand" regeling zou toepassen?

E: Ik denk dat dat heel moeilijk zou worden hier, maar wel heel leuk. Wij zijn met super veel werknemers hier dus ik denk dat het heel moeilijk wordt om elke maand een persoon eruit te kiezen. Langs de andere kant denk ik wel dat het geapprecieerd wordt als je tijdelijk in de bloemetjes wordt gezet voor je prestaties. Maar het kan ook averechts werken als je je best doet en nooit gekozen wordt. Ik ben er niet direct uit of het hier zou werken.

K:Beschikt het bedrijf van een Chief Happiness Officer?

E: Nee.

K:Zou u het nut ervan inzien om er eentje te hebben in dit bedrijf?

E: Ik weet niet of het heel nuttig gaat zijn, want alles gebeurt hier al via de personeelsdienst.

○ **MENTALE GEZONDHEID**

K: Oke nu gaan we over naar het deeltje over de gezondheid. Ondervindt u lichamelijke of geestelijke klachten door het werk? Welke?

E: Nee. Over het algemeen kan het hier wel heel luidruchtig zijn, maar we kunnen oortjes op maat laten maken via het bedrijf.

K:Komt u in aanmerking met werkgerelateerde stress? Welke?

E: Nee, ik vind mijn job in het algemeen niet stresserend.

K:Heeft u al ooit een ongeluk op het werk veroorzaakt?

E: Het gebeurt wel eens dat je ergens tegen botst met de heftruck maar ik heb nog nooit echt een groot ongeluk veroorzaakt.

○ **WORK-LIFE BALANCE**

K:Oké, dan gaan we over naar het laatste deeltje de work-life balance. Moet u overuren maken? Hoe vaak?

E: We maken soms wel overuren. Dat gebeurt eens een keer per maand als de productie te lang heeft stilgelegen. We werken hier ook met 3 posten dus dan is het meestal de ochtendpost die op zaterdag mag terugkomen en dan moeten ze blijven tot de productie erdoor is. Het kan zijn dat ze op 4u klaar zijn, maar het kan ook zijn dat ze op 10u klaar zijn. De overuren worden niet extra betaald, maar we krijgen er wel een vrije dag voor in vergoeding die wel betaald wordt. Bijvoorbeeld ik werk zaterdag 4u dan mag ik deze 4u op een andere dag terugpakken waarbij ik dan maar 4u kom werken en toch voor 8u betaald krijg. Ik vind het een goede regeling. Zo kan je zelf beetje je tijd indelen hoe je wil.

K:Is dit de norm of eerder iets zeldzaams?

E: Het is wel de norm dat de ochtendpost van die week de productie kan afmaken. Er kunnen werknemers zich ook vrijwillig inschrijven om dan te komen werken, ook al zitten ze die week in de middagploeg. Je wordt dus nooit gedwongen, maar ze gaan er wel vanuit dat als je de ochtend hebt dan je dan wel komt helpen.

K:Zorgt het werk ooit voor spanning in je privéleven? Hoezo?

E: Nee, over het algemeen is het een fijne job. Vanaf het moment dat ik hier weggrij, denk ik niet meer aan mijn werk tot ik diezelfde poort weer terugkom. Ook werk je hier gewoon je 8u en dan ben je weg. Meestal toch.

K:Aan wat geeft u de prioriteit, het werk of uw gezin? Waarom?

E: Natuurlijk mijn gezin, ik heb vorig jaar een dochtertje gekregen dus ik probeer zoveel mogelijk tijd met haar door te brengen als ik kan.

K: Heeft u het gevoel dat u op dit moment van een goede work-life balance beschikt?

E: Ja, ik denk dat ik wel goed zit.

K: Als u die toch zou willen veranderen, met wie kan u erover praten?

E: De personeelsdienst en de ploegbaas.

K:Ziet u workaholicisme als iets positiefs of negatiefs? Waarom?

E: Negatief. Dat zijn voor mij mensen die geobsedeerd zijn met werken en niet genieten van hun leven en wat er op dat moment om hen heen gebeurt.

K:Ziet u uzelf als een workaholic? Waarom?

E: Nee, je ziet mij als een van de eerste klaar staan bij de tikklok om naar huis te vertrekken (lacht).

- **Slot**

K:Zo, nu zijn we aan het einde gekomen van het interview. Ik hoop dat u het een aangenaam interview vond. Heeft u nog vragen over het onderzoek of dingen die u zou willen toevoegen?

E: Nee, alles was duidelijk.

K:Om af te sluiten wil ik u enorm bedanken voor de bijdrage aan dit onderzoek. Nog een prettige dag!

9.4.6. Respondent 6

Datum van het interview: 22/03/2023

Duur interview: 48 min

Geslacht: Man

Code naam: Persoon F

Aanwezige student: Klaudia Wojciechowska

Opmerking: /

- **Introductie**

K: Goedemorgen/middag meneer/mevrouw, ik ben Klaudia Wojciechowska masterstudent supply chain management aan de Universiteit Hasselt. Dit onderzoek wordt gedaan in kader van mijn masterproef. Het doel van dit onderzoek is om een zicht te krijgen in de onderaanneming in de logistieke sector in Limburg.

→ Nu informed consent geven

Het interview zal ongeveer een uur duren, het is volledig vertrouwelijk en anoniem. Graag zou ik nog even vragen voor uw toestemming om dit interview op te nemen, adhv. een microfoon op mijn gsm. De opnamen wordt gebruikt om het interview te transcriberen en gaat erna vernietigd worden. Dan stel ik nu voor dat we eraan beginnen indien u geen vragen meer heeft?

F: Oké.

- **Feitelijke gegevens**

K:Zou u uzelf eens kort willen voorstellen?

F: Ik ben F, 19 jaar en ik werk als jobstudent orderpicker bij bedrijf X.

K:Wat doet dit bedrijf precies?

F: Wij zijn een transportbedrijf dat zowel transport als warehousing aanbiedt. Het hoofdkantoor ligt in Antwerpen, zij zijn voornamelijk verantwoordelijk voor de planning en customer service. In dit

depot in Maasmechelen zijn we vooral bezig met de warehousing, ook zitten er 3 planners op het bureau.

K: Wat houdt deze functie in?

F: Ik krijg een orderlijst op het bureau die ik dan handmatig in het magazijn moet gaan picken. De lijsten zijn per locatie opgemaakt, dus het was in het begin een beetje zoeken hoe je dit zo efficiënt mogelijk kan doen. Tegen de avond heb ik vaak last van mijn voeten van de vele kilometers die ik heb afgelegd. Als de lijst is afgewerkt moet ik stickers gaan afdrukken op kantoor, het aantal stickers is afhankelijk van het aantal karren dat je hebt vol gekregen. Dan moet je de karren aan de juiste kaai zetten of op de juiste plek in het magazijn als ze niet onmiddellijk geladen moeten worden, en dan begin je aan je volgende lijst.

K: Hoelang werkt u al voor dit bedrijf?

F: Minder dan een jaar, een vriend van mij werkt hier op de planning en die had me eens opgebeld omdat die mensen tekort hadden. Sindsdien ben ik hier een beetje blijven hangen (lacht). Ik probeer zoveel mogelijk te komen als ik tijd heb.

K: Heeft u al andere jobs gehad in dit bedrijf?

F: NOG niet (lacht). Dat kan nog komen als ik afgestudeerd ben.

- **Logistiek**

K: Hoe bent u in de logistieke sector terechtgekomen?

F: Zoals ik zei, was het gewoon door mijn vriend. Op zich vind ik het wel leuk nu ik het beter heb leren kennen allemaal.

K: Biedt het bedrijf toegevoegde activiteiten aan voor de klant?

F: De goederen komen reeds verpakt en gelabeld in dozen hier aan. Wij moeten enkel de juiste hoeveelheden picken voor de klanten. Normaal gezien krijgen we geen retours binnen omdat alle bestellingen op maat van de klant worden gemaakt. Een keer was er wel een productiefout waardoor een product teruggedroepen moest worden, dat werd wel door het bedrijf verwerkt.

K: Zijn er volgens u op dit moment genoeg magazijniers aanwezig in dit bedrijf?

F: Nee, het is heel moeilijk om geschikt personeel te vinden. Daarom zijn ze hier jobstudenten beginnen aan te nemen. Het bureau is niet zo groot hier en 2 van de 3 mensen op het bureau zijn in de 20. Die kennen dus nog veel mensen zoals ik die aan het studeren zijn maar het wel zien zitten om regelmatig te komen helpen om een centje te verdienen.

K: Is er een groot personeelsverloop?

F: Nee niet per se dat, de mensen die hier vast werken werken hier al jaren. Maar sommige gaan op pensioen en het bedrijf blijft groeien. Het is gewoon een slechte combinatie van die 2 factoren.

- **Outsourcing**

K: Oke, vervolgens gaan we het hebben over de outsourcing. Werkt u via uw aannemer bij een vast bedrijf of bij verschillende bedrijven?

F: Bij een vast bedrijf. Het magazijn van dit bedrijf wordt beheerd door een onderaannemer.

K: Hoe flexibel wordt je verwacht te zijn op je werk? (vb taken, uren, verplaatsingen, omgeving)

F: Af en toe, als we de order niet af hebben terwijl ze echt af moeten zijn, dan moet ik overwerken.

Maar dit gebeurt niet zo vaak, meestal bij grote last minute wijzigingen. Meestal proberen we ook al wat lijsten op voorhand af te werken zodat ze gewoon klaar staan in het magazijn voor de chauffeurs.

K: Zorgt dit voor stress / onzekerheid?

F: Nee, ik vindt van niet.

K: Hoe probeert u uw sociale banden te behouden op het werk met collega's?

F: We zien elkaar doorheen de dag in het warehouse lopen. Hier is een heel open cultuur, we mogen gewoon ons eigen muziek luisteren tijdens het picken. Meestal wordt er dus niet veel gepraat tijdens het werken. Af en toe, als ik moeite heb met een bestelling dan kan ik wel bij hen terecht voor vragen. Voor de rest wordt er vooral gecommuniceerd tijdens de pauzes. De middagpauze heeft alle orderpickers tegelijk, maar de kleine pauzes kunnen verschillen afhankelijk van je orderlijst. Meestal zeggen ze van maak deze lijst nog eventjes af en dan mag je pauze gaan nemen.

- **Welzijn**

- **BELONINGEN**

K: Krijgt u financiële beloningen of extralegale voordelen aangeboden?

F: Nee, ik krijg gewoon mijn studentenloon.

K: Wat moet u doen om beloningen te krijgen?

F: Het dichtst bij een beloning is een compliment dat je kan krijgen van de bazen (lacht).

K: Heeft u de voorkeur voor financiële of niet-financiële beloningen? Waarom?

F: Als ik kon kiezen zou ik liever niet-financiële beloningen krijgen zoals een bedrijfswagen. Ik heb liever een wagen op de naam van het bedrijf die ook mijn keuring en verzekering betaalt, dan 100 euro per maand extra.

K: Hoe beïnvloeden de beloningen de relatie met je collega's? (vb concurrentie)

F: Er wordt niet echt over gepraat. Ik weet niet of mijn collega's wel überhaupt iets van beloningen ontvangen.

K: Is loon voor u een doorslaggevende factor om van job te veranderen? Waarom?

F: Hangt er vanaf, als het een groot verschil zou zijn dan wel. Maar ik zou ook rekening houden met de andere dingen die een bedrijf aanbiedt zoals maaltijdcheques, bedrijfswagen, werksfeer,...

K: Hecht u veel belang aan de reputatie van het bedrijf? Waarom?

F: Nee niet direct. Vaak zijn de kleine, minder populaire bedrijven zoals deze de plaatsen waar je de meeste kansen krijgt en je kan opwerken.

○ **WERKTEVREDENHEID**

K: Oke, dan gaan we nu over naar het volgende grote stukje, werktevredenheid. Bent u tevreden op het werk?

F: Ja.

K: Zou u iets willen veranderen dat de sfeer zou verbeteren?

F: Nee, de sfeer zit wel goed onder de collega's.

K: Hoe voelt u zich ivm de arbeidsomstandigheden?

F: Er zou wat meer kunnen worden geïnvesteerd in de werkschoenen. We moeten van die schoenen met een stalen tip gebruiken, maar die zitten heel oncomfortabel. Daar zou wel iets aan gedaan kunnen worden aangezien wij hier de hele dag in die schoenen moeten rondlopen.

K: Is werkzekerheid een doorslaggevende factor voor de werktevredenheid? Waarom?

F: Voor mij wel. Het is fijn om te weten dat ze me op een regelmatige basis laten werken. Sommige van mijn vrienden doen ook nog studentenjobs en die moeten gewoon hun beschikbaarheden aanvullen in de randstad app en wachten tot ze gepland worden. Ik kan hier met de magazijnverantwoordelijke mijn beschikbaarheden bespreken zodat ik op voorhand al weet hoeveel ik kan komen.

K: Ervaart u het gevoel van zinvolheid bij het uitoefenen van uw beroep?

F: Niet direct, maar dat betekent niet dat het geen nuttig beroep is.

K: Krijgt u veel autonomie of vrijheid op het werk?

F: Iedereen mag hier met oortjes rondlopen zoals ik zei en niemand zit achter je aan van je moet min 5 orders per dag af hebben. De ordergroottes kunnen heel verschillend zijn, dus iedereen doet het order hier op zijn eigen tempo. Natuurlijk is het niet de bedoeling dat je moet gaan treuzelen, de bazen merken het ook op als je 2u doet over een order. Maar het is niet dat je opgejaagd wordt, dus ik vind dat we nog relatief veel vrijheid hebben.

K: Heeft u bepaalde sterke persoonskenmerken die tot uiting kunnen komen uw job?

F: Ik ben sportief en fitness graag dus dat kan je wel terugvinden in deze job.

K: Welke doorgroeimogelijkheden zijn er binnen uw functie?

F: Ik kan hier als een vaste orderpicker werken. Als ik echt grote ambities heb in de toekomst kan ik doorgroeien tot magazijnverantwoordelijke of kan ik een job hier op bureau beginnen als er een vacature openstaat.

K: Zijn doorgroeimogelijkheden essentieel voor u? Waarom?

F: Op dit moment nog niet echt aangezien ik een student ben. Ik ga de komende 3 jaar nog studeren dus ik hoef me daar nu nog niet echt mee bezig te houden.

K: Worden er opleidingen aangeboden vanuit het werk?

F: Ik kreeg mijn eerste week hier begeleiding waarbij ook uitleg werd gegeven waar je rekening mee moet houden. Ik zie het als een soort opleiding zodat je weet hoe je met alles moet omgaan in het magazijn.

K: Hoe verloopt het contact met de leidinggevende? (vb grote machtsafstand)

F: Goed, het is een losse man die ook regelmatig op de werkvloer komt vragen hoe alles gaat of met ons mee iets eet in de middag.

K: Hoe vaak zien jullie elkaar per week?

F: Zo goed als dagelijks.

K: Bent u tevreden met uw werkgever? Waarom?

F: Ja, ik geniet van de losse werksfeer.

K: Hecht u veel belang aan hun mening en feedback?

F: Ja natuurlijk hij blijft je baas dus als er iets niet in orde is moet je luisteren.

K: Wat wordt er gedaan met de ideeën en suggesties van de werknemers?

F: Die kunnen gewoon tegen de bazen gezegd worden. Zelfs tijdens de middagpauze.

K: Wat is uw reactie indien het bedrijf een "Werknemer van de maand" regeling zou toepassen?

F: Dat zou me een kei leuk idee lijken.

K: Beschikt het bedrijf van een Chief Happiness Officer?

F: Nee.

K: Zou u het nut ervan inzien om er eentje te hebben in dit bedrijf?

F: Nee. Het is hier zo een losse cultuur. Als er problemen zijn worden die direct onderling opgelost. Ik denk niet dat hier zo iemand nodig is.

○ **MENTALE GEZONDHEID**

K: Ondervindt u lichamelijke of geestelijke klachten door het werk? Welke?

F: Ik heb wel regelmatig spierpijn van zware dozen te tillen of pijn aan mijn voeten van te wandelen.

K: Komt u in aanmerking met werkgerelateerde stress? Welke?

F: Nee, over het algemeen heb ik hier nooit stress in het magazijn.

K: Heeft u al ooit een ongeluk op het werk veroorzaakt?

F: Nee gelukkig niet (lacht).

- **WORK-LIFE BALANCE**

K: En nu tot slot het laatste stukje over de work-life balance. Moet u overuren maken? Hoe vaak?

F: Zoals ik eerder zei, moeten we soms eens overuren maken als er een dringende bestelling of last minute wijziging is, maar dit is zeker niet iets wat elke week gebeurt.

K: Kiest u zelf ervoor om overuren te maken of wordt dit opgelegd vanuit het bedrijf?

F: Als er overuren gemaakt moeten worden, worden die opgelegd vanuit het bedrijf.

K: Zorgt het werk ooit voor spanning in je privéleven?

F: Nee, dat kan ik op dit moment nog goed gescheiden houden.

K: Aan wat geeft u de prioriteit, het werk of uw gezin? Waarom?

F: Op dit moment mijn werk omdat ik nog geen eigen gezin heb. Ik ga liever nu nog veel werken nu ik alleen en jong ben, zodat ik het later goed heb als ik een eigen gezin heb.

K: Denk je veel aan je werk in je privé? Hoe beïnvloedt dat je leven?

F: Nee, ik ben helemaal niet meer met mijn werk bezig in mijn privé.

K: Heeft u het gevoel dat u op dit moment van een goede work-life balance beschikt?

F: Ja, dat klopt.

K: Ziet u workaholisme als iets positiefs of negatiefs? Waarom?

F: Beide. Het kan positief zijn als het iets is wat tijdelijk is zoals bij mij. Ik weet vanaf het moment dat ik een gezin heb dat ik dan meer vrije tijd voor hun wil hebben, ik heb er dus niks op tegen om nu zo veel mogelijk te werken.

K: Ziet u uzelf als een workaholic?

F: Nee.

- **Slot**

K: Zo, nu zijn we aan het einde gekomen van het interview. Ik hoop dat u het een aangenaam interview vond. Heeft u nog vragen over het onderzoek of dingen die u zou willen toevoegen?

F: Nee.

K: Om af te sluiten wil ik u enorm bedanken voor de bijdrage aan dit onderzoek. Nog een prettige dag!

9.4.7. Respondent 7

Datum van het interview: 3/04/2023

Duur interview: 53 min

Geslacht: man

Code naam: Respondent G

Aanwezige student: Klaudia Wojciechowska

Opmerking: /

- **Introductie**

K:Goedemorgen/middag meneer/mevrouw, ik ben Klaudia Wojciechowska masterstudent supply chain management aan de Universiteit Hasselt. Dit onderzoek wordt gedaan in kader van mijn masterproef. Het doel van dit onderzoek is om een zicht te krijgen in de onderaanneming in de logistieke sector in Limburg.

→ Nu informed consent geven

Het interview zal ongeveer een uur duren, het is volledig vertrouwelijk en anoniem. Graag zou ik nog even vragen voor uw toestemming om dit interview op te nemen, adhv. een microfoon op mijn gsm. De opnamen wordt gebruikt om het interview te transcriberen en gaat erna vernietigd worden. Dan stel ik nu voor dat we eraan beginnen indien u geen vragen meer heeft?

G: Ja, ik ben er klaar voor.

- **Feitelijke gegevens**

K:Zou u uzelf eens kort willen voorstellen?

G: Ik ben G, 30 jaar jong. Ik werk als vrachtwagenchauffeur voor bedrijf X dat valt onder het bedrijf Y.

K: Wat doet dit bedrijf precies?

G: Wij zijn een Scandinavisch transportbedrijf, we zoeken orders op de markt die we kunnen aannemen en transporteren naar de gewenste locatie van de klant. Het bedrijf heeft in Europa meerdere depots, in deze depots zitten de planners, accountants, managers... Sommige depots beschikken ook over een klein magazijn zodat ze goederen voor onze vaste klanten kunnen opslaan.

K:Wat houdt u functie als vrachtwagenchauffeur in?

G: Ik ben verantwoordelijk voor de levering van de goederen naar de depots of naar onze klanten. We hebben een groepje vaste klanten waar we aan leveren, maar nemen natuurlijk ook eenmalige orders aan.

K:Hoelang werkt u al voor dit bedrijf?

G: Ik denk dat ik ongeveer nu hier 3 jaar werk.

K:Heeft u al andere jobs gehad in dit bedrijf?

G: Nee.

- **Logistiek**

K:Hoe bent u in de logistieke sector terechtgekomen?

G: Eigenlijk via mijn familie. Heel mijn familie werkt een beetje in die sector. Mijn mama is een receptioniste bij een logistiek bedrijf, mijn vader een logistiek manager, mijn broer een planner. Het heeft zo zijn voordelen om al reeds connecties te hebben binnen een bepaalde sector.

K: Biedt het bedrijf toegevoegde activiteiten aan voor de klant?

G: De pallets die we leveren worden op aanvraag van de klant samengesteld. De verpakking en labeling is meestal reeds gebeurd of gebeurt eventueel bij de klant zelf, maar wij zijn hier niet verantwoordelijk voor. Daarnaast bieden we veel flexibiliteit aan aan onze klanten. Spoedleveringen zijn geen probleem voor ons.

K: Het beroep vrachtwagenchauffeur wordt gekenmerkt als een knelpuntberoep, hoe denkt u dat dat komt?

G: Het beroep vrachtwagenchauffeur wordt in het algemeen onderschat en ondergewaardeerd. De Brexit en corona heeft ook een impact gehad op het tekort aan chauffeurs. Jongeren zien dat er in het algemeen neergekeken wordt op dit beroep, hierdoor blijft dit enkel nog een populair beroep bij oudere mensen en mensen uit het Oosten die hier meer kunnen verdienen dan in hun eigen land.

K: Wat zou er moeten veranderen om meer mensen aan te trekken in de sector?

G: Jongeren moeten aangetrokken worden door de lonen te verhogen, betere werkomstandigheden te geven en meer flexibiliteit te geven.

K: Heeft u uw rijbewijs via het bedrijf gehaald?

G: Nee, op zelfstandige basis, ik was er vroeg zeker van dat ik deze kant wou uitgaan.

- **Outsourcing**

K: Oké, nu wil ik het kort hebben over de outsourcing via uw aannemer. Werkt u via uw aannemer bij een vast bedrijf of bij verschillende bedrijven?

G: Ik werk vast bij dit bedrijf.

K: Hoe flexibel wordt je verwacht te zijn op je werk? (vb taken, uren, verplaatsingen, omgeving)

G: Op basis van mijn opdrachten heb ik niks te zeggen. Ik krijg de planning gewoon van de planners waarop staat waar en om hoe laat ik moet leveren. Op basis van taken zit er ook niet veel flexibiliteit want het is gewoon dezelfde taak die je steeds opnieuw moet uitvoeren: rijden, laden, lossen, melden bij portiers. Hetgeen wat dit werk fijn maakt is dat je de hele tijd op de baan bent en niet constant in die maffe kantoren zit waarbij ze je controleren. Natuurlijk wordt hier ook gekeken hoe ik rij en of ik op tijd bij het depot ben, maar ik vind dat je dat hier minder fel voelt dan als je op kantoor bent.

K: Zorgt de flexibiliteit voor stress / onzekerheid?

G: De job zelf kan soms wel stressvol zijn. De wegen worden steeds maar drukker en het is steeds moeilijker om op tijd bij de klanten te geraken binnen de huidige snelheden waar we ons aan moeten houden.

K: Hoe probeert u uw sociale banden te behouden op het werk met collega's?

G: Ik sta meestal in de ritten binnen de Benelux. Ik ben dan dus maximaal 1 nacht echt weg van huis. Soms als er te weinig chauffeurs zijn kan het zijn dat ik verdere ritten aanneem. Maar als ik dus korte ritten doe is het makkelijk om contact te onderhouden omdat ik meestal altijd bij hetzelfde depot moet zijn. Na een tijdje herken je elkaar en kan je een klein praatje slaan als er tijd over is met de mensen aan het bureau. Over het algemeen werk ik hier heel graag, ze laten echt zien dat ze je appreciëren. Met Nieuwjaar hadden we zelfs met de andere chauffeur een trailer gekregen waar we in konden zitten om een klein feestje te bouwen. Ook hadden we gratis pizza en chips gekregen van het bedrijf, dit hoor je niet vaak dat dit vanuit het hoofdgebouw gedaan wordt.

K:Hoe vaak zie je je collega's / werken jullie samen op een dag?

G: Dat hangt er vanaf. Met de planners heb ik dagelijks contact. Kan zowel via de telefoon zijn als bij het depot, zij zijn ook degenen die verantwoordelijk zijn voor mijn dagplanning. Met mijn collega's zelf heb ik meestal contact op de losplaatsen of via de radio in de wagen. Het is niet dat we echt samenwerken maar we proberen toch contact met elkaar te houden.

- **Welzijn**

- **BELONINGEN**

K: Oké, nu wil ik het meer in detail hebben over het welzijn. Ik ga beginnen met het focussen op de beloningen. Krijgt u financiële beloningen of extralegale voordelen aangeboden?

G: Ik krijg kilometervergoeding voor de verplaatsing van mijn laatste losplaats naar mijn huis. Voor de rest krijgen we enkel wat wettelijk verplicht is.

K:Wat voor effect heeft het op u? (vb motivatie, loyaal)

G: De kilometervergoeding is voor mij wel een meerwaarde.

K:Wat moet u doen om beloningen te krijgen? (vb prestaties, inspanningen)

G: We krijgen geen beloningen voor onze prestaties afzonderlijk, zoals ik zei worden we wel in het algemeen goed behandeld op bijvoorbeeld feestdagen, wat bij veel transportbedrijven niet het geval is.

K:Worden de beloningen afgestemd op de persoonlijke behoeftes van de werknemer?

G: Nee.

K:Hoe kan u promotie krijgen?

G: Er is niet direct een doorgroeimogelijkheid vanuit mijn functie dus we krijgen ook geen promoties.

K:Heeft u de voorkeur voor financiële of niet-financiële beloningen? Waarom?

G: Financieel. Als je niet-financiële krijgt is dat ook wel altijd lief, maar dan kiest het bedrijf voor jou wat je krijgt, ik kies liever zelf wat ik met het geld zou willen doen zoals met mijn vrouw eens uit eten gaan.

K:Hoe beïnvloeden de beloningen de relatie met je collega's? (vb concurrentie)

G: Niet, maar er wordt in het algemeen niet echt over geld gepraat tijdens het werk.

K:Is loon voor u een doorslaggevende factor om van job te veranderen? Waarom?

G: Ik denk dat dat op een zekere hoogte wel bij iedereen een doorslag kan geven afhankelijk van hoeveel het verschil is. Maar je moet ook andere zaken in gedachten houden zoals de goede werksfeer en de openheid tussen de werknemers.

K:Hecht u veel belang aan de reputatie van het bedrijf? Waarom?

G: Dat zie ik niet als een belangrijke factor bij het kiezen van een baan. Er is geen regel dat populaire bedrijven hun werknemers beter behandelen dan kleinere minder bekende bedrijven.

○ **WERKTEVREDENHEID**

K: Oke, dan wil ik nu graag focussen op de werktevredenheid. Bent u tevreden op het werk?

G: Ja, ik ben heel tevreden met mijn werk.

K:Zou u iets willen veranderen dat de sfeer zou verbeteren?

G: Er mag wat cola in de frigo's gezet worden in plaats van enkel water (lacht). Nee hahah, voor de rest is alles pico bello hier.

K:Hoe voelt u zich ivm de arbeidsomstandigheden?

G: Meestal ben ik niet lang weg van huis, maar over het algemeen heb ik niks om over te klagen. We hebben een nieuw model van vrachtwagens waardoor we genoeg plaats en comfort hebben in de cabines. Bij de tankstations moet je gewoon geluk hebben met de douches en wc's. De ene keer is alles zuiver maar voor hetzelfde geld was er net zo'n varken voor jou in die douches en is alles verschrikkelijk vies. Daar kan het bedrijf niet veel aan doen, dat is gewoon de wereld waar je mee moet leven als je gekozen hebt om chauffeur te worden.

K:Is werkzekerheid een doorslaggevende factor voor de werktevredenheid? Waarom?

G: 100%, ik moet weten dat ik thuis geld op de bank kan zetten voor mijn familie. Anders zou ik ook niet zoveel weg zijn van thuis. Het voordeel in deze tijden voor mij zijn dat de chauffeurs tekorten ervoor zorgen dat ik altijd werk heb.

K:Ervaart u het gevoel van zinvolheid bij het uitoefenen van uw beroep?

G:Ja, want als de goederen niet geleverd worden zitten zowel mijn bedrijf als het bedrijf van de klant met een groot probleem. Transport was altijd een belangrijk onderdeel van handel geweest en dat is tot vandaag de dag zo gebleven.

K:Wordt u erkend voor uw prestaties?

G: Het kan zijn dat we af en toe eens een complimentje krijgen, maar meestal wordt er gekeken naar de groepsprestaties in plaats van individuele prestaties.

K:Krijgt u veel autonomie of vrijheid op het werk?

G: Wat is vrijheid? Ik kan niet kiezen naar waar ik rij en wat ik doe, maar ik voel me wel vrij snap je?

Dat is voor mij een heel verschil.

K:Heeft u bepaalde sterke persoonskenmerken die tot uiting kunnen komen uw job?

G: Niet dat ik weet nee.

K:Welke doorgroeimogelijkheden zijn er binnen uw functie?

G: Er zijn geen doorgroeimogelijkheden.

K:Worden er opleidingen aangeboden vanuit het werk? (vb stress- en gezondheidsmanagement, eerste hulp, brandbestrijding, defensief rijden, lessen ivm de regels en voorschriften)

G: Ja, één keer per jaar krijgt elke chauffeur een halve dag een opleiding die door het bedrijf is gekozen. Ik heb bijvoorbeeld al een EHBO cursus moeten volgen en defensief rijden.

K:Hoe verloopt het contact met de leidinggevende? (vb grote machtsafstand)

G: Goed, mijn leidinggevende zijn eigenlijk de planners en die zie ik toch minstens 2 keer per week. Met de echt grote bazen heb ik minder contact, maar we houden jaarlijks een teambuilding per depot en een personeelsfeest met alle depots. Hier zien we elkaar dan en kunnen we eventueel bijpraten.

K:Bent u tevreden met uw werkgever?

G: Ja zeker, ik heb er niks over te klagen.

K:Hecht u veel belang aan hun mening en feedback?

G: Ja tuurlijk, dit kan ervoor zorgen dat we soms kilometers en tijd kunnen besparen.

K:Wat wordt er gedaan met de ideeën en suggesties van de werknemers?

G: Ik denk dat je hiermee wel op het bureau terecht kan komen. Zelf heb ik het nog nooit gedaan. Maar de mensen hier staan hier genoeg open om een gesprek aan te gaan als er iets niet pluis zit. We zijn desnoods een Scandinavisch bedrijf.

K:Wat is uw reactie indien het bedrijf een “Werknemer van de maand” regeling zou toepassen?

G: Poch, ik denk dat dat hier niet zou werken, wij hebben hier een heel open cultuur waarbij iedereen gelijk behandeld wordt ongeacht wat je functie is. Elk functie is essentieel voor het voortbestaan van dit bedrijf. Door zo een regeling toe te passen gaat deze sfeer denk ik verwateren en er gaat meer concurrentie op de werkvloer ontstaan.

K:Beschikt het bedrijf van een Chief Happiness Officer?

G: Nee.

K:Zou u het nut ervan inzien om er eentje te hebben in dit bedrijf?

G: Nee, denk dat dit onnodig is hier.

○ **MENTALE GEZONDHEID**

K: Oke nu gaan we door naar het volgende deeltje over de gezondheid. Ondervindt u lichamelijke of geestelijke klachten door het werk? Welke?

G: Ik heb af en toe eens pijn aan mijn poep van zolang in de auto zitten, maar dat is niet een probleem dat door het werk opgelost kan worden. Ze hebben pas in nieuwe vrachtwagens geïnvesteerd en ik heb zelfs van die zachte overtrekken op mijn stoelen maar toch heb ik er regelmatig last van. Het ligt volgens mij gewoon aan mij (lacht).

K: Komt u in aanmerking met werkgerelateerde stress? Welke?

G: Ik kan wel soms te maken hebben met stress als er dingen mislopen bij de kaaien of er te veel drukte is op de weg waardoor ik mijn losplaats niet haal.

K: Hoe gaat u daarmee om?

G: Ik probeer gewoon rustig in en uit te ademen en me te focussen op de muziek.

K: Wat doet het werk ertegen?

G: Het werk kan deze problemen niet 100% wegnemen, het hoort nu eenmaal bij het vak.

K: Heeft u al ooit een ongeluk op het werk veroorzaakt?

G: Nee.

○ **WORK-LIFE BALANCE**

K: En dan nu het laatste onderdeel, de work-life balance. Moet u overuren maken? Hoe vaak?

G: Ik ben gebonden aan de wettelijke rijtijd dus ik kan geen overuren maken.

K: Zorgt het werk ooit voor spanning in je privéleven? Hoezo?

G: Nee, ik probeer het werk en mijn privé zoveel mogelijk gescheiden te houden.

K: Aan wat geeft u de prioriteit, het werk of uw gezin? Waarom?

G: Dat is een makkelijke, mijn familie natuurlijk. Je werk is niet je hele wereld. Het zorgt er gewoon voor dat je je dagen nuttig besteed en dat je leuke dingen kan doen met je familie in je vrije tijd.

K: Denkt u veel aan je werk in je privé? Hoe beïnvloedt dat je leven?

G: Ik denk weleens af en toe aan hoe mijn dag op het werk was maar het is niet dat ik er constant over zit te piekeren en dat het mijn leven beïnvloed.

K: Heeft u het gevoel dat u op dit moment van een goede work-life balance beschikt?

G: Ja, ik denk dat ik op dat vlak wel goed zit ja.

K: En als u iets zou willen veranderen? Met wie kan je erover praten?

G: Dan kan ik weer bij mijn bazen en collega's op het bureau terecht.

K: Ziet u workaholicisme als iets positiefs of negatiefs? Waarom?

G: Over het algemeen kan dat beide zijn. Het kan ervoor zorgen dat je betere resultaten gaat presteren, maar ook dat je tussen de bomen het bos niet meer ziet.

K: Ziet u uzelf als een workaholic? Waarom?

G: Nee helemaal niet, ik zie mijn werk gewoon als een vorm 'om te overleven' en mijn rekeningen te kunnen betalen. Natuurlijk moet je het ook een beetje graag doen, anders ga je het niet volhouden om dat heel je leven te doen. Maar voor mij is het geld wat ik hiermee verdien en dat ik dan kan kiezen hoe ik mijn leven verder opvul het belangrijkste.

- **Slot**

K: Zo, nu zijn we aan het einde gekomen van het interview. Ik hoop dat u het een aangenaam interview vond. Heeft u nog vragen over het onderzoek of dingen die u zou willen toevoegen?

G: Nee, ik hoop dat ik je genoeg informatie heb kunnen geven.

K: Dat is zeker gelukt. Om af te sluiten wil ik u enorm bedanken voor de bijdrage aan dit onderzoek. Nog een prettige dag!

9.4.8. Respondent 8

Datum van het interview: 6 april 2023

Duur interview: 43 min

Geslacht: Vrouw

Code naam: H

Aanwezige student: Klaudia Wojciechowska

Opmerking: Retailsector - logistieke afdeling

- **Introductie**

K: Goedemorgen/middag meneer/mevrouw, ik ben Klaudia Wojciechowska masterstudent supply chain management aan de Universiteit Hasselt. Dit onderzoek wordt gedaan in kader van mijn masterproef. Het doel van dit onderzoek is om een zicht te krijgen in de onderaanneming in de logistieke sector in Limburg.

Het interview zal ongeveer een uur duren, het is volledig vertrouwelijk en anoniem. Graag zou ik nog even vragen voor uw toestemming om dit interview op te nemen, adhv. een microfoon op mijn gsm. De opnamen wordt gebruikt om het interview te transcriberen en gaat erna vernietigd worden. Dan stel ik nu voor dat we eraan beginnen indien u geen vragen meer heeft?

H: Geen vragen hier.

- **Feitelijke gegevens**

K: Zou u uzelf eens kort willen voorstellen?

H: Ik ben H, ben 21 jaar. Ik woon in Genk en mijn hobby is paardrijden en met mijn hondjes wandelen.

K: Wat doet dit bedrijf precies?

H: X is een kledingmerk, ze hebben winkels verspreid over heel België. In X hebben ze hun hoofdkantoor waaraan ook een groot magazijn verbonden is, en daar werk ik.

K: Wat is uw huidige functie?

H: Ik werk als orderpicker in het magazijn van X.

K: En wat houdt deze functie in?

H: We moeten als er een levering binnenkomt alles handmatig uit de dozen halen en scannen. Dan moeten we deze kleren verdelen over verschillende boxen die dan staan voor de verschillende winkels waar ze geleverd moeten worden. En als het het moment is om de boxen te versturen, moeten wij de artikelen handmatig uit de rekken halen, terug alles inscannen, in dozen steken en er een verzend label opplakken. Onze afdeling doet eigenlijk alles handmatig, maar de rest van het bedrijf is wel meer met machines.

K: Hoelang werkt u al voor dit bedrijf?

H: Ongeveer een jaar.

K: Heeft u al andere jobs gehad in dit bedrijf?

H: Nee.

- **Logistiek**

K: Hoe bent u in de logistieke sector terechtgekomen?

H: Ik was op Indeed aan het kijken voor vast werk en ik kwam dit tegen en dacht we proberen het gewoon.

K: Biedt het bedrijf toegevoegde activiteiten aan voor de klant?

H: Als er pakjes online besteld werden, worden deze naar ons magazijn geretourneerd. Dan wordt hier nagekeken of deze nog bruikbaar zijn voor verkoop. Ze worden dan oftewel terug in de rekken hier bij ons intern gehangen of ze worden weggegooid als ze beschadigd zijn. Soms moest er nog extra verpakking rond sommige bestellingen worden gedaan, de labeling van alle pakketten gebeurt ook hier.

K: Zijn er volgens u op dit moment genoeg magazijniers aanwezig in dit bedrijf?

H: Nee, hier zijn we er met voldoende. Zoals ik zei is er maar een kleine afdeling die zich voornamelijk bezighoudt met het manueel orderpicken hier. Ook werken wij met studenten.

- **Outsourcing**

K: Werkt u via uw aannemer bij een vast bedrijf of bij verschillende bedrijven?

H: Meestal werk ik in dit bedrijf, maar het kan soms zijn dat ze tijdelijk wat extra mensen nodig hebben in een ander depot hier in de buurt en dan worden we er automatisch op gezet. Er wordt wel rekening gehouden met de afstand naar het werk. De persoon die het dichtst bij dat ander depot zit wordt er meestal naartoe gestuurd.

K: Aan wat geeft u de voorkeur? Waarom?

H: Ik werk liever in een vast bedrijf. Maar wat ik net zei is ook niet alle dagen. Het is meestal tijdelijk als er een spoedlevering is of er een hele berm aan nieuwe kleren binnenkomt, wat ze niet in dat ander depot verwerkt krijgen.

K:Hoe flexibel wordt je verwacht te zijn op je werk?

H: Ze verwachten dus dat degene die het dichtst bij een ander depot zit dat die tijdelijk enkele dagen daar gaat helpen. Hier hebben we niet echt veel inspraak over. De uren liggen wel vast. Voor de taken wordt aan het begin van de dag gezegd wat er allemaal gedaan moest worden. Doorheen de dag heb je dan beetje een keuze om te zeggen: ik wil dit of dat als eerste doen.

K:Zorgt dit voor stress / onzekerheid?

H: De eerste keer dat ik naar een ander depot moest gaan had ik wel stress. Je hebt hier al je vaste cliënteel en daar ben je weer zo het nieuwtje in de groep. Maar de mensen vangen ons altijd goed op en zijn heel vriendelijk. Ze weten dat er regelmatig mensen tijdelijk komen helpen en proberen ons dan ook zo snel mogelijk een thuisgevoel te geven.

K:Hoe probeert u uw sociale banden te behouden op het werk met collega's?

H: Ik ben samen met een meisje op dezelfde dag begonnen en wij hangen nog steeds voornamelijk aan elkaar vast (lacht). Tijdens het werk kan je ook gewoon met al je collega's praten, dat wordt zelfs een beetje aangemoedigd om de sfeer goed te houden.

K: Hoe vaak zien jullie elkaar / werken jullie samen op een dag?

H: We zien elkaar zo goed als elke dag op de werkvloer.

- **Welzijn**

- **BELONINGEN**

K: Oké, nu wil ik het wat uitgebreider hebben over de beloningen. Krijgt u financiële beloningen of extralegale voordelen aangeboden?

H: We krijgen maaltijdcheques en ecocheques. En dan gewoon loon en kilometervergoeding.

K:Wat voor effect heeft het op u dat je de beloningen kreeg?

H: Het had niet speciaal een effect op mij, ik vind het vrij normaal dat ik dit krijg bij een job.

K:Wat moet u doen om beloningen te krijgen?

H: Persoonlijk kan je niet veel doen, de bonussen worden afgestemd op het bedrijfsresultaat. Dus als het bedrijf het dit jaar opeens pak beter doet dan vorig jaar dan krijgt iedereen een bonus. K: Worden de beloningen afgestemd op de persoonlijke behoeftes van de werknemer?

H: Nee.

K: Heeft u de voorkeur voor financiële of niet-financiële beloningen? Waarom?

H: Financieel is wel fijn omdat je dan extra budget hebt om boodschappen te doen, het is altijd mooi meegenomen.

K: Is loon voor u een doorslaggevende factor om van job te veranderen? Waarom?

H: Ja, ik vind persoonlijk dat ik eigenlijk vrij weinig verdien op dit moment. Als ik hetzelfde werk voor een hoger loon kan doen, dan zou ik zeker willen veranderen.

K: Hecht u veel belang aan de reputatie van het bedrijf? Waarom?

H: Ja, ik ga toch eerder naar iets gaan wat een goede naam heeft dan iets waar je alleen maar slechte dingen over hoort. Ik kijk meestal dan meer in mijn omgeving of iemand het bedrijf kent of het daar een beetje oke is.

○ WERKTEVREDENHEID

K: Oké, nu wil ik het wat meer in detail hebben over de werktevredenheid. Bent u tevreden op het werk?

H: Ja, in hoeverre ik tevreden kan zijn op het werk (lacht).

K: Zou u iets willen veranderen dat de sfeer zou verbeteren?

H: Nee op zich, de sfeer zit er echt wel goed en we hebben een keer om de drie maanden eens een personeelsfeest of -uitje.

K: Hoe voelt u zich ivm de arbeidsomstandigheden?

H: De werkschoenen knelde verschrikkelijk de eerste weken, maar dat moet voor de veiligheid he. Daar kunnen ze niet veel aan doen. Ook moeten wij ons redelijk vaak bukken om die dozen op te pakken, aan het begin had ik nooit verwacht dat kleren zo zwaar konden zijn (lacht). Ze geven op zich wel tips over hoe je je beter kan bukken, maar om daar altijd op te letten lukt niet. Voor de rest rijden ze hier wel met heftrucks rond om pallets te verplaatsen en te stapelen.

K: Hebben jullie ook van die steekkarretjes?

H: Ja maar ik kan daar zelf niet zo goed mee overweg eerlijk gezegd. Ik heb me sneller gebukt om een doos te pakken dan dat ik met die kar heel dat magazijn door zou moeten rijden. Ze hebben niks gezegd dat je het moet gebruiken, maar ze raden het wel aan.

K: Is werkzekerheid een doorslaggevende factor voor de werktevredenheid? Waarom?

H: Ja misschien toch wel, als je zeker bent dat je je werk hebt en daar kan blijven werken is dat ook wel iets dat je dan niet in onzekerheid leeft. Anders zou je om de maand bewijzen van spreken op zoek moeten gaan naar nieuw werk.

K: Ervaart u het gevoel van zinvolheid bij het uitoefenen van uw beroep?

H: Ja heel zinvol want anders zijn de kledingwinkels leeg en kunnen we niet gaan shoppen (lacht).

K: Wordt u erkend voor uw prestaties?

H: Ja, dat wel, ze zijn heel enthousiast. Ik krijg wel regelmatig complimentjes. Ze geven ook heel opbouwende feedback en het is niet dat je nieuw bent dat je dan niks mag proberen. Ze laten je al onmiddellijk met de programma's werken.

K: Van wie kreeg je vooral complimentjes?

H: Vooral van het afdelingshoofd.

K: Heeft u bepaalde sterke persoonskenmerken die tot uiting kunnen komen uw job?

H: Ik weet niet of ik hier echt mijn kenmerken heb kunnen laten zien. Ik merkte wel dat ik heel sociaal was met mensen en dat mijn sociale vaardigheden van pas kwamen om de sfeer hier aan de gang te houden.

K: Welke doorgroeimogelijkheden zijn er binnen uw functie?

H: Eh, de personen die er het langst werken of de meeste kennis hebben hebben de kans om door te groeien naar afdelingshoofd, maar ik werk hier nog niet lang genoeg om kans hierop te maken. Als je lang genoeg hier bent en je kent de werkwijze voldoende, dan is er zeker een mogelijkheid om hoger op te groeien.

K: Zijn doorgroeimogelijkheden essentieel voor u? Waarom?

H: Nee, dat is voor mij niet zo belangrijk. Ik solliciteer op dit moment voor een functie die me op dit moment interesseert, dan doe ik dat ook graag. Ik denk op dat moment niet van ik wil hier over 2 jaar ergens hoger zitten.

K: En stel dat je binnen 5 jaar uitgeblust bent in je huidige functie?

H: Dan zou ik eerst kijken of er inderdaad nog mogelijkheden binnen het bedrijf zijn en indien dit niet het geval is dan zou ik gewoon van job veranderen.

K: Worden er opleidingen aangeboden vanuit het werk?

H: Nee dat denk ik niet, ze geven wel tips maar het zijn niet echt opleidingen.

K: Hoe verloopt het contact met de leidinggevende?

H: Gewoon goed, de ploegbaas werkt ook gewoon zelf mee in het magazijn. En dan diegene die weer daarboven staat, die kwam toch regelmatig op een dag eens een kijkje nemen.

K: Bent u tevreden met uw werkgever?

H: Ja.

K: Hecht u veel belang aan hun mening en feedback?

H: Het is altijd fijn als het positief is om eens te horen. En als het negatief was dan wist ik wel van oké ik kan het nog aanpassen. Het is beter dat ze het tegen mij zeggen dan dat ze het tegen de baas gaan zeggen onmiddellijk en die dan komt klagen.

K: Wat wordt er gedaan met de ideeën en suggesties van de werknemers?

H: Ik kan gewoon terecht bij de bazen, ze staan ervoor open om naar ons te luisteren.

K: Wat is uw reactie indien het bedrijf een “Werknemer van de maand” regeling zou toepassen?

H: Ik denk dat dat zou werken hier (lacht). Die zouden dat wel tof vinden van ja. Je krijgt dan even credits voor je werk van je hebt het heel goed gedaan en je bent goed bezig enzo.

K: Beschikt het bedrijf van een Chief Happiness Officer?

H: Ja, ze hebben dit maar deze is voornamelijk gefocust op echt het hoofgebouw, minder op het magazijn.

K: Voor welke initiatieven heeft deze al gezorgd? Bent u er tevreden mee?

H: Ze hebben eens allemaal van die quotes onder onze ruitenwissers gestoken om je een goed gevoel te geven, dat was wel grappig. Zelf weet ik eigenlijk niet zo goed wat ze nog allemaal doen.

○ **MENTALE GEZONDHEID**

K: Oké, nu wil ik het hebben over het volgende onderdeelje, de gezondheid. Ondervindt u lichamelijke of geestelijke klachten door het werk? Welke?

H: Rugpijn, mijn voeten hebben ook echt afgezien. Maar dat komt omdat die echt van die werkschoenen hebben met zo een stalen tip en dat deed echt pijn aan mijn tenen. Ik heb de eerste maand elke dag mijn voeten gemasseerd aan het einde van de avond.

K: Hadden er nog mensen last van of was je de enige?

H: Ik denk dat het vooral was omdat ik er pas begonnen was, dat ik het niet gewoon was om de hele dag op van die schoenen te wandelen. En dan rugpijn van al dat heffen.

K: Komt u in aanmerking met werkgerelateerde stress? Welke?

H: Nee.

K: Heeft u al ooit een ongeluk op het werk veroorzaakt?

H: Gelukkig niet nee. Ik heb wel al een paar keer zo een doos op mijn tenen laten vallen maar die waren gelukkig beschermd omdat ik de werkschoenen aan had. Maar er zijn geen gewonden gevallen (lacht).

○ **WORK-LIFE BALANCE**

K: Oke nu dan het laatste deeltje over de work-life balance. Moet u overuren maken? Hoe vaak?

H: Nee, ik heb nog nooit overuren moeten maken.

K:Zorgt het werk ooit voor spanning in je privéleven? Hoezo?

H: Nee op zich ik moest nooit iets naar huis nemen en het is geen emotioneel beladen werk. Soms dacht ik wel van oh ik heb vandaag een mooi bloesje gescand dus dat moet ik gaan halen (lacht) maar daar eindigt het ook.

K:Aan wat geeft u de prioriteit, het werk of uw gezin? Waarom?

H: Ik denk dat ik dan toch voor mijn gezin zou kiezen, omdat dat is iets waar je voor moet leven. Je werk heb je nodig om geld te verdienen, maar zonder je gezin kan je niet gelukkig zijn. Ik denk dat dat toch wel het belangrijkste is dat er thuis alles goed gaat.

H:Denkt u veel aan je werk in je privé?

K: Nee.

K:Heeft u het gevoel dat u op dit moment van een goede work-life balance beschikt?

H: Ja, want als ik thuis ben dan ben ik gewoon thuis en doe ik zelf dingen waar ik zin in heb.

K:Ziet u workaholisme als iets positiefs of negatiefs? Waarom?

H: Als je het hoort heeft dat een negatieve lading voor mij. Ik denk dan aan iemand die echt enkel met zijn werk bezig is en het werk dan ook thuis niet kan loslaten. Alles waar die alleen over kan praten is zijn werk, die persoon leeft dan ook echt enkel voor zijn werk.

K:Ziet u uzelf als een workaholic? Waarom?

H: Nee absoluut niet, ik doe mijn werk als ik op mijn werk ben maar zodra ik daaruit ben dan wil ik er ook eigenlijk niet meer aan denken of mee bezig zijn. Dan wil ik me gewoon kunnen ontspannen.

- **Slot**

K:Zo, nu zijn we aan het einde gekomen van het interview. Ik hoop dat u het een aangenaam interview vond. Heeft u nog vragen over het onderzoek of dingen die u zou willen toevoegen?

H: Nee.

K:Om af te sluiten wil ik u enorm bedanken voor de bijdrage aan dit onderzoek. Nog een prettige dag!

9.4.9. Respondent 9

Datum van het interview: 6 april 2023

Duur interview: 37 min

Geslacht: Vrouw

Code naam: I

Aanwezige student: Klaudia Wojciechowska

Opmerking: Voedingssector - logistieke afdeling

- **Introductie**

K:Goedemorgen/middag meneer/mevrouw, ik ben Klaudia Wojciechowska masterstudent supply chain management aan de Universiteit Hasselt. Dit onderzoek wordt gedaan in kader van mijn masterproef. Het doel van dit onderzoek is om een zicht te krijgen in de onderaanneming in de logistieke sector in Limburg.

Het interview zal ongeveer een uur duren, het is volledig vertrouwelijk en anoniem. Graag zou ik nog even vragen voor uw toestemming om dit interview op te nemen, adhv. een microfoon op mijn gsm. De opnamen wordt gebruikt om het interview te transcriberen en gaat erna vernietigd worden. Dan stel ik nu voor dat we eraan beginnen indien u geen vragen meer heeft?

I: Geen vragen hier.

- **Feitelijke gegevens**

K:Zou u uzelf eens kort willen voorstellen?

I: Ik ben I, ik ben 45 jaar jong en ik werk bij X als een heftruckchauffeur.

K:Wat doet dit bedrijf precies?

I: X is een voedselverwerkende fabriek. Wij maken sauzen en soepen, verpakken groenten en fruit, conserven. Ook staan we in voor het transport van onze producten naar de eindklant.

K:Wat houdt jouw functie in?

I: Ik verplaats en stapel pallets, het magazijn ordelijk houden en de juiste plaats zoeken om alles op te bergen. Wij communiceren veel met het intern labo en de medewerkers aan de machines voor als ze nieuwe potten of deksels nodig hebben.

K:Hoelang werkt u al voor dit bedrijf?

I: 15 jaar.

K:Heeft u al andere jobs gehad in dit bedrijf?

I: Ja, ik ben begonnen als een operator. Dan heb ik een intern opleiding gevolgd om een heftrucker te worden.

- **Logistiek**

K:Hoe bent u in de logistieke sector terechtgekomen?

I: Via interm.

K:Was het een passie / toeval / opportuniteit?

I: Het was een toeval (lacht).

K:Biedt het bedrijf toegevoegde activiteiten aan voor de klant?

I: Ja, het bedrijf doet alles op zich. Verpakken, labelen, orders samenstellen en leveren.

K:Heeft u uw rijbewijs behaald via het bedrijf of heeft u die zelfstandig gehaald?

I: Via het bedrijf.

K: Wat was uw motivatie?

I: Ik wou deze functie een kans geven en wilde wat meer verdienen.

K: Zijn er op dit moment genoeg heftruckers aanwezig in het bedrijf?

I: Nee, we hebben altijd tekorten.

K: Weet u wat daar de oorzaak van is of waaraan merkt u dat er een tekort is?

I: Er is een groot personeelsverloop, niet veel mensen blijven hier lang werken. Het is gewoon zwaar werk. De heftruckers moeten zowel binnen als buiten werken. Ook werken we hier met 3 ploegen. In de winter is het hier ijskoud en het is gewoon heel zwaar werk, zeker voor jonge mensen.

- **Outsourcing**

K: Werkt u via uw aannemer bij een vast bedrijf of bij verschillende bedrijven?

I: Bij een vast bedrijf.

K: Hoe flexibel wordt je verwacht te zijn op je werk?

I: Dat valt wel goed mee bij ons, enkel uitzonderlijk als er een collega ziek valt moeten wij meespringen. Het kan dan ook zijn dat we dan in een andere post moeten gaan werken.

K: Zorgt dit voor stress / onzekerheid?

I: Nee, ik vind dat spannend, dat is eens een keer wat anders.

K: Hoe probeert je je sociale banden te behouden op het werk met collega's?

I: Beleefd zijn tegen elkaar, goeiedag zeggen en tijdens de pauze hebben we tijd om met elkaar te praten. Elkaar helpen is ook heel belangrijk. Tijdens de shift hebben we ook soms tijd om een klein babbeltje te slaan met elkaar.

- **Welzijn**

- **BELONINGEN**

K: Oke, dan ga ik nu over op de beloningen. Krijgt u financiële beloningen of extralegale voordelen aangeboden?

I: Ja, maaltijdcheques, ecocheques, complimenten cheques en kilometervergoeding. Soms krijgen we ook een bon waarmee we uit eten kunnen gaan naar een restaurant naar keuze.

K: Wat voor effect heeft het op u?

I: Het is mooi meegenomen, het motiveert je toch wel een beetje om naar het werk te komen.

K: Wat moet u doen om beloningen te krijgen?

I: Extra inspanningen worden bij ons niet geapprecieerd. Iedereen krijgt dezelfde beloningen onafhankelijk van de functie, anciënniteit of prestatie.

K: Hoe kan u promotie krijgen?

I: Je kan gewoon solliciteren als er intern een vacature vrij komt voor een bepaalde functie.

K:Heeft u de voorkeur voor financiële of niet-financiële beloningen? Waarom?

I: Financiële want iedereen gaat werken om geld te verdienen.

K:Hoe beïnvloeden de beloningen de relatie met je collega's?

I:Het beïnvloedt de relatie niet want iedereen krijgt dezelfde extralegale voordelen, het enige wat verschilt is je brutoloon.

K:Is loon voor u een doorslaggevende factor om van job te veranderen? Waarom?

I: Ja, omdat het nu moeilijke tijden zijn. De andere factor waar ik wel rekening mee zou houden is de omgeving met wie je bezig bent. Maar geld staat altijd op de eerste plaats.

K:Hecht u veel belang aan de reputatie van het bedrijf? Waarom?

I: Ja, je wil in een goed bedrijf werken en niet in een bedrijf waarvan je niet weet of die lang gaat bestaan, want zo ga je weer opnieuw werk moeten gaan zoeken.

○ **WERKTEVREDENHEID**

K: Nu ga ik het hebben over de werktevredenheid. Bent u tevreden op het werk?

I: Meestal wel.

K:Zou u iets willen veranderen dat de sfeer zou verbeteren?

I: Een beetje meer respect voor het personeel.

K:Hoe voelt u zich ivm de arbeidsomstandigheden?

I: In ons bedrijf zijn er helaas veel oude machines. Ook met de temperatuur hebben we problemen, in de zomer is het hier veel te warm door al die machines. En in de winter, zeker in de ochtend, kan het hier echt ijskoud zijn.

K: Kan je bij iemand terecht om deze problemen te bespreken voor eventueel verandering aan te brengen?

I: Ja, bij de HR.

K: En waarom heeft u dat nog niet gedaan?

I: Mijn collega's hebben het enkele keren gemeld maar er is niet veel veranderd.

K:Is werkzekerheid een doorslaggevende factor voor de werktevredenheid? Waarom?

I: Ja, als je jong bent kijk je hier misschien niet naar, maar hoe ouder je wordt hoe groter de kans is dat je te maken hebt met gezondheidsproblemen. Als je een vast contract hebt weet je toch dat je hier beter tegen beschermd bent dan dat je met een tijdelijk contract zit.

K:Ervaart u het gevoel van zinvolheid bij het uitoefenen van uw beroep?

I: Ja, ik stapel de juiste pallets bij de juiste laadkaai voor de chauffeurs. Anders krijgen onze klanten hun bestellingen niet op tijd geleverd.

K:Wordt u erkend voor uw prestaties?

I: Nee niet echt.

K:Krijgt u veel autonomie of vrijheid op het werk?

I: Ergens wel. In het magazijn zie ik mezelf als een soort eigen baas en kan ik zelf mijn dag een beetje indelen hoe ik ze wil. Ik heb niet direct mensen die boven mijn kop zitten te zagen (lacht).

K:Heeft u bepaalde sterke persoonskenmerken die tot uiting kunnen komen uw job?

I: Ja, mensenkennis. Ik kan direct zien wie een goede werker is of wie nog niet de capaciteiten beschikt maar die wel wil leren. Er zijn hier ook veel mensen in het bedrijf die doen alsof ze werken dus dat is het ook niet.

K:Welke doorgroeimogelijkheden zijn er binnen uw functie?

I:Ik ben nu heftrucker en het is niet dat ik echt naar 'leidinggevende trucker' kan doorgroeien ofzo, wij zijn onze eigen baas een beetje hier in het magazijn. Er is wel een ploegverantwoordelijke die zorgt dat alles in goede banen verloopt, dus ik denk dat je daarin kan doorgroeien.

K:Zijn doorgroeimogelijkheden essentieel voor u? Waarom?

I:In het algemeen wel, maar ik heb een beetje de top bereikt op vlak van heftrucks. In dat geval zou ik in een andere richting moeten gaan groeien.

K:Worden er opleidingen aangeboden vanuit het werk?

I: De heftruckers krijgen een aparte opleiding per magazijn omdat de werkwijze in elk magazijn toch ietsjes anders is. Iedereen krijgt ook jaarlijks een EHBO opfrissingscursus samen met de hygiëneregels en voorzorgsmaatregelen.

K:Hoe verloopt het contact met de leidinggevende?

I: Je krijgt gewoon een lijst van die met wat er in de vorige ploeg gedraaid werd, deze goederen moeten dan per productielocatie gestapeld worden in het magazijn.

K:Hoe vaak zien jullie elkaar per week?

I: Elke dag.

K:Bent u tevreden met uw werkgever? Waarom?

I: Ik ben het gewend met mijn werkgever. Hij is niet altijd een van de makkelijkste personen, maar hij heeft ook veel aan zijn hoofd per dag.

K:Hecht u veel belang aan hun mening en feedback?

I: Nee, omdat hij de situatie altijd bekijkt vanuit zijn eigen perspectief en niet door onze ogen.

K:Wat wordt er gedaan met de ideeën en suggesties van de werknemers?

I: Opgeschreven, deze kunnen worden gegooid in een ideeënbus. Je kan er ook je naam bij noteren als je erover zou willen praten met iemand. We hebben ook een bord waar je defecte machines en materialen kan melden, die worden een keer per maand bekeken en dan wordt erover gepraat hoe ze dit kunnen oplossen.

K:Wat is uw reactie indien het bedrijf een “Werknemer van de maand” regeling zou toepassen?

I: Daar ben ik enthousiast over, zeker voor de nieuwe mensen. Ik denk dat dat hun motivatie gaat geven.

K:Beschikt het bedrijf van een Chief Happiness Officer?

I: Ik denk het niet.

K:Zou u het nut ervan inzien om er eentje te hebben in dit bedrijf?

I: Misschien wel als het oprechte acties zouden zijn om het welzijn van de werknemers beter te maken. Niet van die comedy.

○ **MENTALE GEZONDHEID**

K: Oke, het volgende deeltje: mentale gezondheid. Ondervindt u lichamelijke of geestelijke klachten door het werk? Welke?

I: Soms heb ik wel lichamelijke klachten als ik te snel ben of te nonchalant doe. Het gaat voornamelijk over rugklachten.

K:Hoe zijn deze ontstaan?

I: Als ik te lang op de stoel moet zitten op de truck.

K:Komt u in aanmerking met werkgerelateerde stress? Welke?

I: Een paar keer per jaar in de drukke periodes. Dan moeten we soms op 5 plaatsen tegelijk zijn in het magazijn en dat kan wel voor stress zorgen.

K:Hoe gaat u daarmee om?

I: Stap voor stap. Ik probeer mijn ding te doen en hetgeen wat niet haalbaar is vraag ik een collega om mij te helpen.

K:Wat doet het werk ertegen?

I:Ik denk niet dat ze ervan op de hoogte zijn van hoeveel stress we soms hebben.

K:Heeft u al ooit een ongeluk op het werk veroorzaakt?

I: Ikzelf niet, maar iemand is voor mijn heftruck gelopen. Het was niet mijn fout wat ik had voorrang op dat moment. De persoon was gelukkig niet gewond. Die persoon sprong opeens voor mijn heftruck terwijl die normaal op het voetpad moet blijven in dat stuk.

K:Hoe ging het bedrijf hiermee om?

I: We hebben een bord met het aantal arbeidsongevallen waar dit dan op gezet wordt. Er wordt dan nog eens extra informatie gegeven over het belang van veiligheid en je aan de regels te houden. Heftruckers zien vaak niet alles vanuit de hoogte dat we zitten. Het is dus belangrijk dat iedereen zich aan de regels houdt en dat wij extra voorzichtig zijn op plaatsen waar voetgangers komen, maar in dit geval mocht die persoon er eigenlijk niet zijn.

○ **WORK-LIFE BALANCE**

K: Oke, dan heb ik nog een laatste onderdeelje: de work-life balance. Moet u overuren maken? Hoe vaak?

I: Overuren worden bij ons anders ingedeeld. Wij moeten niet extra lang op een dag blijven. Als het werk niet afgeraakt moeten enkele heftruckers terugkomen op zaterdag en dat wordt dan gezien als overuren.

K: Is dit de norm of eerder iets zeldzaam?

I: Het is om de twee weken maar het is op vrijwillige basis, je bent niet verplicht te gaan werken op zaterdag.

K: Waarom zou je ervoor kiezen om overuren te maken?

I: Om in een andere periode vrij te nemen. Onze overuren worden niet extra betaald, wij hebben het recht om het aantal overuren terug te nemen op een betaalde werkdag. We moeten die dag dus niet werken maar krijgen betaald omdat we een andere keer de overuren hadden gedraaid.

K: Zorgt het werk ooit voor spanning in je privéleven? Hoezo?

I: Soms kan je stress meepakken naar huis.

K: Aan wat geeft u de prioriteit, het werk of uw gezin? Waarom?

I: Gezin omdat het gezin voor mij altijd op de eerste plaats staat.

K: Denkt u veel aan je werk in je privé? Hoe beïnvloedt dat je leven?

I: Niet echt.

K: Heeft u het gevoel dat u op dit moment van een goede work-life balance beschikt?

I: Ja, ik heb stabiliteit en weet wat ze op het werk van mij verwachten.

K: Stel dat je je uren zou willen veranderen? Met wie ken je erover praten?

I: Met mijn ploegbaas.

K: Ziet u workaholicisme als iets positiefs of negatiefs? Waarom?

I: Als je je werk graag doet en de sfeer is goed en je wordt goed beloond dan is het iets positiefs. Maar als je werk op de eerste plaats komt en je familie hier de dupe van is dan is het negatief.

K: Ziet u uzelf als een workaholic? Waarom?

I: Vroeger wel, nu niet meer. Omdat ik vroeger jong was en het belangrijk vond om veel geld te verdienen. Ik was toen ook alleen. Vanaf het moment dat ik mijn familie had, vind ik het belangrijker om tijd met hen te kunnen spenderen, geld is niet meer alles.

K: In de tijd dat je jezelf als een workaholic beschouwde, ondervond je dan gezondheidsklachten?

I: Vooral vermoeidheid, mijn lichaam was overbelast.

- **Slot**

K:Zo, nu zijn we aan het einde gekomen van het interview. Ik hoop dat u het een aangenaam interview vindt. Heeft u nog vragen over het onderzoek of dingen die u zou willen toevoegen?

I:Nee.

K:Om af te sluiten wil ik u enorm bedanken voor de bijdrage aan dit onderzoek. Nog een prettige dag!

9.4.10. Respondent 10

Datum van het interview: 17 april 2023

Duur interview: 1u 11min

Geslacht: Man

Code naam: J

Aanwezige student: Klaudia Wojciechowska

Opmerking: Vrachtwagenchauffeur in bijberoep - evenementensector

- **Introductie**

K:Goedemorgen/middag meneer/mevrouw, ik ben Klaudia Wojciechowska masterstudent supply chain management aan de Universiteit Hasselt. Dit onderzoek wordt gedaan in kader van mijn masterproef. Het doel van dit onderzoek is om een zicht te krijgen in de onderaanneming in de logistieke sector in Limburg.

Het interview zal ongeveer een uur duren, het is volledig vertrouwelijk en anoniem. Graag zou ik nog even vragen voor uw toestemming om dit interview op te nemen, adhv. een microfoon op mijn gsm. De opnamen wordt gebruikt om het interview te transcriberen en gaat erna vernietigd worden. Dan stel ik nu voor dat we eraan beginnen indien u geen vragen meer heeft?

J:Shoot.

- **Feitelijke gegevens**

K:Zou u uzelf eens kort willen voorstellen?

J: Ik ben J, 25 jaar en afkomstig van Maaseik. Ik ben chauffeur voor X in Brussel. Ik haal daar een vrachtwagen op en die vrachtwagen breng ik dan naar evenementen zoals tv-programma's, festivals

en voetbalwedstrijden. Die vrachtwagen is gevuld met materiaal om het evenement te kunnen filmen. Ik vervoer eigenlijk het materiaal.

K:Hoelang werkt u al voor dit bedrijf?

J: Dit is mijn derde jaar.

- **Logistiek**

K:Hoe bent u in de logistieke sector terechtgekomen?

J: Via mijn familie, mijn pa heeft ooit gewerkt voor dit bedrijf en nadien ben ik er ook mee begonnen. En ik ben er nu nog steeds mee bezig.

K:Biedt het bedrijf toegevoegde activiteiten aan voor de klant?

J: Nee, we zorgen voor de opnames en alle apparatuur om te kunnen opnemen.

K:Het beroep vrachtwagenchauffeur wordt gekenmerkt als een knelpuntberoep, hoe denkt u dat dat komt?

J: Ik denk dat het klopt dat het een knelpuntberoep is, want ik merk ook bij mij op het werk dat ze chauffeurs tekort komen. Ik wordt meer gevraagd om nu in het weekend te werken dan vroeger

K:Wat zou er moeten veranderen om meer mensen aan te trekken in de sector?

J: Chauffeurs moeten meer verdienen en betere werkcondities krijgen. Ze moeten minder flexibel zijn en ze moeten beter uren hebben, dan zouden er meer mensen chauffeurs willen zijn. Op dit moment wordt het heel negatief gezien dat chauffeurs lang van huis zijn, altijd op de baan zijn, lange uren maken.

K:Heb je je rijbewijs gehaald op het werk?

J:Nee zelfstandig, ik kan met deze vrachtwagens met enkel een rijbewijs B rijden omdat ze relatief klein zijn.

K:Staat u in voor het binnenlands of internationaal vervoer?

J:Ik doe enkel de evenementen in België.

- **Outsourcing**

K:Werkt u via uw aannemer bij een vast bedrijf of bij verschillende bedrijven?

J: Voor verschillende bedrijven eigenlijk want ik moet naar evenementen verspreid over heel België rijden. Soms kan het zijn dat ik twee keer naar hetzelfde stadion moet rijden maar meestal zijn dit allemaal verschillende plekken ja.

K:Aan wat geeft u de voorkeur? Waarom?

J: Er is niet echt een plek dat ik liever bezoek dan een ander. Ik vind de afwisseling wel leuk. Soms hebben we echt verschrikkelijke catering op een plek dus dan ben je wel blij dat het eenmalig was (lacht).

K:Hoe flexibel wordt je verwacht te zijn op je werk?

J:Soms sluiten mijn 2 jobs zich niet goed op elkaar aan waardoor ik met stress te maken krijg. Op een dag ben ik dan soms een heel late shift aan het draaien en de dag erna moet ik dan een heel vroege shift draaien, dat zorgt wel voor vermoeidheid en gezondheidsproblemen.

K:Hoe probeert u je sociale banden te behouden op het werk met collega's?

J:Op het evenement zie ik mijn collega's en moeten we elkaar helpen bij het in- en uitladen van de vrachtwagen of het materiaal op te zetten. Dan helpen we elkaar en maken we wat grapjes. Dat is onze sociale band die we hebben.

- **Welzijn**

- **BELONINGEN**

K:Krijgt u financiële beloningen of extralegale voordelen aangeboden?

J: Geen extralegale voordelen, ik krijg wel overuren 150% uitbetaald als bonus.

K:Wat voor effect heeft het op u?

J:Positief, dat motiveert als ik overuren moet maken, om er meer zin in te hebben om langere dagen te maken. Omdat als je een heel lange dag hebt denk je van och kon ik maar naar huis, maar dan weet je eigenlijk ook op dat moment dat je 150% betaald krijgt en dan heb je wel wat motivatie om door te werken.

K:Wat moet u doen om beloningen te krijgen?

J: Wij krijgen geen beloningen, wij maken gewoon de 10 vaste uren aan een vast tarief en alles boven die 10u krijgen we als overuur betaald en dat is eigenlijk dan een soort bonus of beloning.

K:Heeft u de voorkeur voor financiële of niet-financiële beloningen? Waarom?

J: Financiële beloningen hebben mijn voorkeur omdat ik dit eigenlijk gewoon voor het geld doe. Een klein deeltje omdat ik het ook naar mijn zin heb daar, maar toch grotendeels voor het geld. Dit is een extra job die ik doe dus het is puur voor het geld, hoe meer uren ik moet werken hoe beter.

K:Is loon voor u een doorslaggevende factor om van job te veranderen? Waarom?

J: Ja maar ik heb redelijk goede afspraken bij mijn huidige bedrijf en ik wordt redelijk goed betaald. Het lijkt me dus straf als er zo een groot verschil van verloning zou zijn dat ik van werk zou veranderen.

K:Hecht u veel belang aan de reputatie van het bedrijf? Waarom?

J:Nee, ik werk voor een Spaans bedrijf dat al bekend staat om veel problemen te hebben in de filmwereld. Het is ook een bedrijf dat het financieel niet super goed doet op de markt, maar dat weerhoudt me er niet van om ervoor te werken omdat ik goed betaald krijg.

○ **WERKTEVREDENHEID**

K: Bent u tevreden op het werk?

J: Nee eigenlijk niet (lacht). Ik wil liever thuis zijn en niks doen maar het geld moet binnenkomen dus ik doe de job. Maar echt om tevreden te zijn weet ik niet.

K: Zou u iets willen veranderen dat de sfeer zou verbeteren?

J: Ik denk nog meer verdienen (lacht), dan zou ik wel tevreden zijn.

K: Hoe voelt u zich ivm de arbeidsomstandigheden?

J: Goed, ik heb soms dagen dat het veel en zwaar werk is. Dat zijn voornamelijk dagen waarop er een belangrijk evenement is. Bijvoorbeeld als Club Brugge speelt tegen KRC Genk, dan moet er veel meer gedaan worden dan als je een wedstrijd hebt van een tweede klasse voetbal waarbij ik dan nog moet helpen met alles op te zetten. Dan moet er minder opgezet worden en is het tempo ook veel rustiger en moet ik minder werken eigenlijk.

K: En hoe zit het met de toestand van uw voertuig?

J: Het zijn nieuwere wagens die goed onderhouden zijn en elk weekend worden gepoetst. Het is ook de bedoeling dat wij die dan ook zo achterlaten als we naar huis vertrekken. Daar hecht het bedrijf wel redelijk veel belang aan.

K: Is werkzekerheid een doorslaggevende factor voor de werktevredenheid? Waarom?

J: Ja toch wel, bij deze job weet ik vaak pas paar dagen op voorhand of ik moet werken. Dat stoort me wel. Als ik een planning heb voor de komende maanden heb ik zekerheid dat ik elke dag kan werken en dat geeft toch financiële zekerheid en dat bepaalt ook hoe tevreden je bent in de job. Als je je nooit zeker voelt over je financiële, dan ga je ook niet lang tevreden zijn.

K: Ervaart u het gevoel van zinvolheid bij het uitoefenen van uw beroep?

J: Ja, want zonder mijn hulp zouden de goederen niet op het evenement geraken. Eenmaal op het evenement moet ik helpen met het materiaal op te zetten. En wanneer een persoon uitvalt op het evenement dan voel je dat wel fel. Een extra persoon is dan altijd welkom.

K: Wordt u erkend voor uw prestaties?

J: Wanneer ik mijn loon krijg (lacht). Nee, in deze sector is het eigenlijk een hele harde wereld, iedereen is eigenlijk heel hard tegen elkaar. Er worden weinig complimenten gegeven, het is eigenlijk voornamelijk kritiek die je op een dag krijgt in plaats van positieve woorden. Ik heb ook gemerkt dat dat niet enkel voor mij zo is, maar voor iedereen. Maar daar leer je wel snel mee omgaan en dan kan je je mannetje wel staan na een tijd.

K: Krijgt u veel autonomie of vrijheid op het werk?

J: We hebben fixt uren waarop we moeten aankomen in het magazijn en op het evenement, want vanaf het moment dat wij later zijn zijn er eigenlijk 20-30 mensen aan het wachten op u. Het is dus

belangrijk dat je je aan de uren houdt. Maar wanneer het een klein evenement is en het is een rustige dag heb je wel de flexibiliteit om op je gemak een beetje te gaan rondkijken of slapen in de vrachtwagen.

K:Heeft u bepaalde sterke persoonskenmerken die tot uiting kunnen komen uw job?

J: Ja, in mijn job moet je redelijk veel je plan trekken, je ziet ook veel dingen voor de eerste keer. Ik heb dan als persoonskenmerk dat ik redelijk veel initiatief wil nemen en zelf dingen wil uitproberen wat ik niet om daar dan zelf uit te leren. Bij deze job moet ik dat bijna constant doen.

K:Welke doorgroeimogelijkheden zijn er binnen uw functie?

J:Ja ik ben begonnen als enkel chauffeur 2 jaar geleden en ondertussen heb ik al ongeveer op 10 evenementen chauffeur geweest maar ook cameraman, dus daar ben ik tot doorgegroeid. Als je echt verder wil doorgroeien zou je ook extra opleidingen kunnen nemen in het bedrijf en dan kan je heel veel kanten op gaan.

K:Zijn doorgroeimogelijkheden essentieel voor u? Waarom?

J: Nee, omdat die job niet mijn hoofdzakelijk job is. Het is voor mij niet belangrijk om hierin door te groeien. Ik heb wel de kans genomen die ze me aanboden. Maar het is niet dat ik er zelf naar vraag of verder probeer te raken. Voor mij is het goed zoals het nu is.

K:Worden er opleidingen aangeboden vanuit het werk?

J: De opleidingen kunnen zijn om cameraman te worden, dan zetten ze een stuk of 10 camera's langs elkaar en dan kunnen studenten of mensen zoals ik die chauffeur zijn geweest, kunnen dan met die camera een paar uur proberen te prutsen en het onder de knie proberen te krijgen. Jaarlijks wordt er ook voor studenten een dag georganiseerd in de KULeuven waar het basketbalteam en volleybalteam van de school spelen en dan mogen wij die wedstrijden filmen zonder ervaring. Maar dan leiden ze ons daar op en dan helpen ze ons. Maar dan kan je toch eens een dag de feeling krijgen van hoe het is om als cameraman te werken. We hebben nog andere opleidingen zoals shader, belichting, audio. Je kan heel veel kanten op in de televisiewereld. Er worden wel enkel puur werkgerelateerde opleidingen gegeven. EHBO of assertiviteitscursus bestaat daar niet. Dat bedrijf heeft niet veel eigen personeel, ze werken voornamelijk met freelancers. Als die persoon iets aan de hand heeft is het bedrijf dan ook verzekerd en dan moet die die freelancer ook niet uit te betalen. Het boeit hun dus niet of we nog andere opleidingen doen of niet, de job moet gewoon aan het einde van de dag gedaan zijn.

K:Hoe verloopt het contact met de leidinggevende?

J: Niet zo goed, mijn leidinggevende is een Spaanse vrouw die mij inboekt om te werken in het weekend. Maar die laat niet veel van zich horen, altijd 2 dagen op voorhand. Dan is het wel redelijk

moeilijk voor mij om mijn plannen altijd te schuiven en om daar rekening mee te kunnen houden.

Het zou leuker zijn om iemand te hebben die me een fatsoenlijk plan op voorhand kan geven.

K:Hoe vaak zien jullie elkaar per week?

J: Ik heb haar nog nooit in het echt gezien, het is allemaal online.

K:Hecht u veel belang aan hun mening en feedback?

J: Ja. Vooral als ze me in de positie van cameraman hebben gezet een paar keer, dan vind ik het toch belangrijk om aan het einde van het evenement feedback te krijgen van de regisseur om te horen hoe het ging. En dan krijg ik ook altijd een paar tips, bijvoorbeeld als je uit deze hoek filmt dan zou dat veel mooier op tv staan. Dat helpt wel ja.

K:Wat wordt er gedaan met de ideeën en suggesties van de werknemers?

J: Per evenement is er een verantwoordelijke die dan ook zelf op het evenement aanwezig is. Als je een idee hebt of er is iets aan de hand is, dan kan je dat bij die persoon melden en dan kan hij dat nakijken. Maar het is niet echt dat je dingen kan verbeteren, je bent ook maar een persoon van de zovelen op dat evenement. Je bent eigenlijk maar een kleine schakel die zijn deel moet doen en er wordt niet naar gekeken naar wie initiatieven neemt. Je moet gewoon zorgen dat op het einde van de dag je werk gedaan is, dat is alles wat ze vragen.

K:Wat is uw reactie indien het bedrijf een "Werknemer van de maand" regeling zou toepassen?

J: Dat zou mij niet veel interesseren, of ik het ben of iemand anders, ik hecht daar niet veel belang aan.

K:Beschikt het bedrijf van een Chief Happiness Officer?

J: Nee.

K:Zou u het nut ervan inzien om er eentje te hebben in dit bedrijf?

J: Nee want wij werken ieder evenement met andere mensen van allemaal verschillende talen en culturen. Iedereen is die dag gestressed en zijn taak aan het uitvoeren. Er is niet veel tijd om veel teambuilding er rond te doen. Die mensen zijn geen vaste werknemers, het zijn freelancers of zelfstandigen die eigenlijk niets met het bedrijf te maken hebben. Die zouden ook niet willen teambuilden

○ MENTALE GEZONDHEID

K:Ondervindt u lichamelijke of geestelijke klachten door het werk? Welke?

J: Ja, ik moet soms bijvoorbeeld werken tot 4u 's nachts en dan moet ik bij mijn volgende job om 8u 's morgens zijn. Dan voel ik me de volgende werkdag heel slecht. Als mijn werkdagen niet goed overlopen dan voel ik dat wel heel fel aan mijn gezondheid. Op het werk zelf kan ik soms de hele dag zware dozen en kabels slepen van 50kg, die voel ik dan wel 's avonds. Maar dat is meestal op drukke

dagen zoals ik net zei. Op de rustige dagen kan dit dan weer helemaal anders zijn waardoor ik nergens last van heb. Omdat ik nog jong ben heb ik nog niet veel lichamelijke klachten maar eerder mentale klachten. Soms ben ik van 4u 's morgens wakker en dan kom ik pas om 11u 's avonds terug thuis aan en dat maakt het dan heel zwaar. Ookal doe je lichamelijk niet veel werk toch ben je dan heel moe.

K:Komt u in aanmerking met werkgerelateerde stress? Welke?

J: Ja, vanwege wat ik net zei.

K:Hoe gaat u daarmee om?

J: Op het werk zelf is het gewoon doorbijten tot dat je thuis bent. Het is voornamelijk lichamelijk arbeid.

K:Wat doet het werk ertegen?

J: Goed betalen is het enige wat ze kunnen doen, het werk kan niet lichter worden want het gaat nog altijd hetzelfde materiaal blijven dat vervoert moet worden. Ze geven wel tips hoe je het materiaal kan vervoeren om je lichaam zo min mogelijk te belasten.

K:Heeft u al ooit een ongeluk op het werk veroorzaakt?

J: Nee.

○ **WORK-LIFE BALANCE**

K:Moet u overuren maken? Hoe vaak?

J: Elke keer als ik ga werken, moet ik overuren maken.

K:Kiest u zelf ervoor om overuren te maken of wordt dit opgelegd vanuit het bedrijf? Waarom kiest u ervoor?

J: Dat wordt opgelegd vanuit het bedrijf. Ik kan pas vertrekken als het evenement gedaan is en alles is ingeladen in de vrachtwagen. Dat kan soms langer duren dan de uren die vast zijn opgegeven.

K:Zorgt het werk ooit voor spanning in je privéleven? Hoezo?

J:Ja, ik ben voor het werk vaak in het weekend weg en de madam is daar niet altijd blij mee.

K:Aan wat geeft u de prioriteit, het werk of uw gezin? Waarom?

J: Werk omdat geld alles is (lacht). Nee nee, mijn gezin gaat op de eerste plaats, ik doe die job als extra job. Het is dus ook niet echt van belang om rond te komen aan het einde van de maand, ik heb al een hoofdjob. Dus ik zou eigenlijk perfect kunnen stoppen als ik, maar ik wil dit nu doen om extra te kunnen sparen voor mijn gezin later.

K:Denkt u veel aan je werk in je privé? Hoe beïnvloedt dat je leven?

J: Nee, daar denk ik niet aan.

K:Heeft u het gevoel dat u op dit moment van een goede work-life balance beschikt?

J: Nee, mijn hoofdberoep is fysiek licht maar mentaal wel heel zwaar. Dan doe ik nog deze job in de weekenden, soms zijn er dan van die dagen dat ik eronder onderdoor zit zoals ik zei. Soms ben ik dan 16-17u van huis, dat maakt het dan heel zwaar als ik 6 op 7 of 7 op 7 werk.

K: Ziet u workaholicisme als iets positiefs of negatiefs? Waarom?

J: Beide. Mensen die workaholic zijn bereiken ook veel. Het negatieve is dat kan effect hebben op je gezondheid en op je privé leven. Ik zie het op dit moment enkel positief, want door mijn workaholicisme heb ik veel op korte termijn kunnen bereiken bij beide beroepen.

K: Ondervindt u hierdoor gezondheidsklachten?

J: Ja, ik ben soms wel depressief. Ik neem pillen tegen de depressie, maar dat gaat ook weer na een tijdje over. Mijn grootste klacht is toch wel de vermoeidheid.

- **Slot**

K: Zo, nu zijn we aan het einde gekomen van het interview. Ik hoop dat u het een aangenaam interview vond. Heeft u nog vragen over het onderzoek of dingen die u zou willen toevoegen?

J: Nee.

K: Om af te sluiten wil ik u enorm bedanken voor de bijdrage aan dit onderzoek. Nog een prettige dag!

9.4.11. Respondent 11

Datum van het interview: 18 april 2023

Duur interview: 52 min

Geslacht: Man

Code naam: L

Aanwezige student: Klaudia Wojciechowska

Opmerking: Groothandelssector

- **Introductie**

K: Goedemorgen/middag meneer/mevrouw, ik ben Klaudia Wojciechowska masterstudent supply chain management aan de Universiteit Hasselt. Dit onderzoek wordt gedaan in kader van mijn masterproef. Het doel van dit onderzoek is om een zicht te krijgen in de onderaanneming in de logistieke sector in Limburg.

Het interview zal ongeveer een uur duren, het is volledig vertrouwelijk en anoniem. Graag zou ik nog even vragen voor uw toestemming om dit interview op te nemen, adhv. een microfoon op mijn gsm. De opnamen wordt gebruikt om het interview te transcriberen en gaat er na vernietigd worden. Dan stel ik nu voor dat we eraan beginnen indien u geen vragen meer heeft?

L: Oké.

- **Feitelijke gegevens**

K:Zou u uzelf eens kort willen voorstellen?

L: Mijn naam is L en ik werk als orderpicker bij magazijn X in Kuringen, maar dat wist je al.

K: Klopt, haha. Wat doet dit bedrijf precies?

L: Het is eigenlijk een elektro-groothandel. Voornamelijk toestellen als wasmachines, droogkasten en koelkasten. Maar ook installatie materiaal zoals kabels, isolatie, verlichting ook veel.

K:Wat houdt u functie meer in detail in?

L: De bestellingen van klanten komen eigenlijk door naar het magazijn en dan konden we in de rekken gaan zoeken zodra er iets ingepakt kan worden. We moeten bij de productlocaties de producten eruit gaan halen en inpakken.

K:Hoelang werkt u al voor dit bedrijf?

L: Deze zomer 2 jaar.

K:Heeft u al andere jobs gehad in dit bedrijf?

L: Soort van, ik heb hier al eens bij de administratie en sales team wat mogen helpen maar dat was maar tijdelijk omdat er mensen tekort kwamen.

- **Logistiek**

K:Hoe bent u in de logistieke sector terechtgekomen?

L: Mijn mama werkt op de boekhouding daar en mijn nonkel heeft er ook een tijdje gewerkt.

K:Biedt het bedrijf toegevoegde activiteiten aan voor de klant?

L: Ja retour, er kunnen producten terugkomen als er iets kapot is ofzo en zo komen ruilen. Ze hebben ook een garantieperiode waarbinnen ze reparaties kunnen komen laten doen. De pakketten worden ook bij ons gelabeld met de adressen enzo waar het naartoe moet. In de verpakking zitten ook allemaal papieren waarbij je kan nagaan of je bestelling compleet is.

K:Zijn er volgens u op dit moment genoeg magazijniers aanwezig in dit bedrijf?

L: Ik denk van wel. Een tijdje geleden is iemand weggegaan maar er is nu ook een nieuwe bij gekomen. Over het algemeen hebben wij geen groot personeelsverloop. In de vakanties is het hier soms wat drukker maar dat wordt opgevangen door studenten hier.

- **Outsourcing**

K:Werkt u via uw aannemer bij een vast bedrijf of bij verschillende bedrijven?

L: Ik kan soms worden ingezet bij andere magazijnen van dit bedrijf als ze personeelstekort hebben, maar ik zie dit als mijn vast bedrijf.

K:Waarom?

L: Omdat ik hier het vaakst sta.

K:Hoe flexibel wordt je verwacht te zijn op je werk?

L: De uren zijn allemaal vast, dat is altijd van 8 tot 16:45, en op vrijdag tot 15:45. Kwa taken kan het zijn dat er soms iets tussenkomt wat voorrang heeft, dan kan het zijn dat daar iemand eventjes bezig moet zijn. Voornamelijk heeft iedereen eigenlijk zijn vaste taken.

K:Hoe probeert u uw sociale banden te behouden op het werk met collega's?

L: In het magazijn zien we elkaar eigenlijk continu, het is een grote ruimte. Ook zien we elkaar constant bij de printer omdat daar al de bonnen uitkomen en de paktafels staan er langs. Je hebt dus constant contact met elkaar.

- **Welzijn**

- **BELONINGEN**

K:Oke. Nu ga ik het hebben over de 4 grote onderdelen van welzijn, waarbij ik ga beginnen met de beloningen. Krijgt u financiële beloningen of extralegale voordelen aangeboden?

L:Ik heb kilometervergoeding en daarnaast krijg ik ook ecocheques.

K:Wat voor effect heeft het op u?

L: Eerlijk gezegd verandert dat eigenlijk niks aan de manier waarop ik werk. Ik wist eerlijk gezegd niet in het begin dat ik ze kreeg, ik vond ze na een tijdje terug in mijn brievenbus en dacht van dat is mooi meegenomen.

K:Wat moet u doen om beloningen te krijgen?

L:Ehm, ik denk niet dat ze hier iets aan doen. We moeten gewoon proberen om elke dag onze pakbonnen af te hebben.

K:Heeft u de voorkeur voor financiële of niet-financiële beloningen? Waarom?

L: Ik denk dat ik toch meer richting het niet-financiële ga dan. Ik denk dan op vlak van een auto dat je dan veel minder zelf dingen moet gaan regelen, dat wordt allemaal een beetje voor jou gedaan. Als je bijvoorbeeld naar het onderhoud moet enzo, ik denk dat dat makkelijker te plannen is als dat via jouw bedrijf gaat.

K:Hoe beïnvloeden de beloningen de relatie met je collega's?

L: Niet want iedereen krijgt gewoon correct verloond.

K:Is loon voor u een doorslaggevende factor om van job te veranderen? Waarom?

L:Ik denk dat als je ergens een aanbieding zou kunnen krijgen, dat je dat wel zou kunnen aanklaarten bij je werkgever om een loonsverhoging te krijgen. Maar als je ergens anders een goede aanbieding krijgt, dan zou het wel eens kunnen dat je dan van job zou veranderen.

K:Hecht u veel belang aan de reputatie van het bedrijf? Waarom?

L: Als je natuurlijk al dingen hebt gehoord van een bedrijf die minder oke zijn, dan heb je al minder de neiging om daar te gaan werken natuurlijk. Ik denk dus wel dat de reputatie van een bedrijf wel belangrijk is.

○ **WERKTEVREDENHEID**

K: Dan heb ik nu een deeltje over de werktevredenheid. Bent u tevreden op het werk?

L: Ja.

K: Zou u iets willen veranderen dat de sfeer zou verbeteren?

L: Over het algemeen is de planning oké, enkel in de drukke periodes is het soms moeilijk. Dit is vaak juist voor of na het bouwverlof bijvoorbeeld, want dan zijn er nog meer vragen. Ik denk dat een nog beter gestructureerde planning wel soms kan helpen om stress te vermijden. Want nu is het soms wat druk en chaotisch.

K: Hoe voelt u zich ivm de arbeidsomstandigheden?

L: We hebben verschillende steekkarren om mee rond te rijden zodat je dingen niet teveel moet dragen. Er wordt dus zeker veel rekening mee gehouden dat we ons niet overbelasten. Ook als het echt zware dingen zijn, dan laten ze die meestal op pallets staan zodat de heftrucks dit voor ons kunnen verplaatsen. Of we hebben ook wel een kleine machine, een stapelaar, die mag iedereen wel gebruiken.

K: Is werkzekerheid een doorslaggevende factor voor de werktevredenheid? Waarom?

L: Ja, want ik denk dat als je een contract hebt je dan ook wat meer financiële zekerheid hebt. Zo heb je er wat minder stress rond. Als je geen vast contract hebt, zou je na een tijdje opeens zonder werk kunnen komen te vallen. Ik denk dat dat wel een geruststelling is als je zeker bent van je werk.

K: Ervaart u het gevoel van zinvolheid bij het uitoefenen van uw beroep?

L: Ja, want ik zorg ervoor dat de klanten hun orders verwerkt zijn en op tijd zijn. Dat de bestellingen goed doorkomen en ingepakt worden.

K: Wordt u erkend voor uw prestaties?

L: Ja, ik krijg wel regelmatig complimenten van de baas als ik goed gewerkt heb.

K: Krijgt u veel autonomie of vrijheid op het werk?

L: Ja, toch wel. Ze hebben vorig jaar het magazijn opnieuw ingedeeld en ze hadden toen gevraagd naar onze mening en ervaring op vlak van structuur. Beetje kijken naar welke producten er veel besteld worden, dat die dingen ook wat dichterbij liggen zodat we minder moeten wandelen.

K: Heeft u bepaalde sterke persoonskenmerken die tot uiting kunnen komen uw job?

L: Nee niet direct, misschien gewoon het sportieve aspect omdat je toch wel veel moet bewegen op een dag.

K: Welke doorgroeimogelijkheden zijn er binnen uw functie?

L: We hadden normaal een magazijn hoofd, maar die is vorige zomer weggegaan. En eigenlijk is die nooit vervangen. Ik denk dus dat je wel de mogelijkheden hebt om door te groeien naar magazijnverantwoordelijke.

K: Zijn doorgroeimogelijkheden essentieel voor u? Waarom?

L: Ja, dat wel. Je hebt dan een doel voor ogen en ik denk dat je dan ook meer gemotiveerd bent om dat doel te behalen dan. Om dan door te groeien naar een hogere functie eigenlijk.

K: Worden er opleidingen aangeboden vanuit het werk?

L: Ik denk dat er 2 mensen bij ons waren die een EHBO cursus hadden, voor in het geval er iets zou gebeuren op het werk. Van de rest hebben ze wel af en toe eens een opleiding, vorig jaar kregen we nieuwe IT-systemen. Daar is dan ook een opleiding rond geweest, maar dat was eerder het praktische zodat we weten hoe we ermee moeten werken. Van de rest van de vertegenwoordigers denk ik wel dat er opleidingen zijn en af en toe worden zelfs personen uitgenodigd van de leveranciers om dan ook een opleiding mee te volgen.

K: Hoe verloopt het contact met de leidinggevende?

L: Goed.

K: Hoe vaak zien jullie elkaar per week?

L: We zien elkaar elke dag wel.

K: Hecht u veel belang aan hun mening en feedback?

L: Ja, die geven dan tips mee van je kan het beter zo of zo doen.

K: Wat wordt er gedaan met de ideeën en suggesties van de werknemers?

L: Hier kan gewoon open over gepraat worden ja.

K: Wat is uw reactie indien het bedrijf een "Werknemer van de maand" regeling zou toepassen?

L: Ik denk dat er wel een aantal competitieve personen bij ons aanwezig zijn dus volgens mij zou dat weleens leuk zijn voor de werksfeer. Misschien dat er dan ook wel kleine spanningen gaan komen dan.

K: Beschikt het bedrijf van een Chief Happiness Officer?

L: Nee.

K: Zou u het nut ervan inzien om er eentje te hebben in dit bedrijf?

L: Misschien wel ja.

K: Wat zou die dan bij u op het bedrijf kunnen doen?

L: Ik denk dat die eens af en toe een klein gesprekje zou kunnen voeren met de mensen hier. Om eens te horen hoe ze zich hier voelen en hoe het hier loopt, maar ook over wat er kan worden aangepast. Of de mensen hier genoeg contact hebben met elkaar op een werkdag of dat die in het

algemeen dingen zouden willen veranderen waardoor die zich beter zouden voelen. Of dat ze gewoon een persoon zijn waar ze met hun vragen terecht komen of als ze het moeilijker zouden hebben ofzo. Zo dat je je hart gewoon kan luchten.

○ **MENTALE GEZONDHEID**

K: Het volgende deeltje is over de mentale gezondheid. Ondervindt u lichamelijke of geestelijke klachten door het werk? Welke?

L: Niet echt, juist als het enkel wat zwaardere toestellen zijn zoals wasmachines of koelkasten. Echt klachten heb ik niet maar je voelt wel dat je ff zo wat zwaardere dingen hebt moeten dragen. We kunnen ook een steekkar gebruiken maar om die recht te houden kost dat ook veel kracht.

K: Komt u in aanmerking met werkgerelateerde stress? Welke?

L: Zoals ik zei, in de zomer is het soms wat drukker enzo. Dan heb je ook veel meer werk en moet je zien dat je dat allemaal gedaan krijgt. Zo van oké nu moet ik ff goed doordoen.

K: Hoe gaat u daarmee om?

L: Meestal babbel ik gewoon ff met iemand en dan zegt die van doe maar gewoon door zoals je bezig bent. Dat is gewoon even doorzetten tot het gedaan is.

K: Heeft u al ooit een ongeluk op het werk veroorzaakt?

L: Niet dat ik weet (lacht).

○ **WORK-LIFE BALANCE**

K: Oke, dan heb ik nog het laatste onderdeelje, de work-life balance. Moet u overuren maken? Hoe vaak?

L: Nee.

K: Zorgt het werk ooit voor spanning in je privéleven? Hoezo?

L: Nee, denk ik niet.

K: Aan wat geeft u de prioriteit, het werk of uw gezin? Waarom?

L: Gezin, als je dan een drukke werkdag hebt gehad vind ik het belangrijk om daar thuis eens over te kunnen praten, maar ik wil mijn frustraties niet afreageren op mijn gezin.

K: Denkt u veel aan je werk in je privé? Hoe beïnvloedt dat je leven?

L: Nee niet zoveel. Zoals ik zei, als er soms iets gebeurd is op het werk, wil ik er wel thuis eens over kunnen praten. Maar ik blijf dan daar ook niet over piekeren of bezig.

K: Heeft u het gevoel dat u op dit moment van een goede work-life balance beschikt?

L: Ja.

K: Ziet u workaholisme als iets positiefs of negatiefs? Waarom?

L:Ik denk iets meer positief dan negatief. Je moet je werk wel goed doen enzo en je moet gemotiveerd zijn om je werk ook goed te doen enzo. Maar je moet niet constant je werk mee naar huis pakken en daar nog kei veel aan moeten werken. Je moet het een beetje gescheiden kunnen houden van je privé. Dat je eigenlijk niet overdrijft met constant met je werk bezig te zijn enzo.

K:Ziet u uzelf als een workaholic? Waarom?

L: Ik doe gewoon mijn best om mijn werk zo goed mogelijk te doen. Als die zeggen dat er echt iets af moet zijn dan zou ik het wel eens thuis kunnen doen, maar het is niet dat ik elke dag nog ik weet niet wat ik thuis zou gaan doen.

- **Slot**

K:Zo, nu zijn we aan het einde gekomen van het interview. Ik hoop dat u het een aangenaam interview vond. Heeft u nog vragen over het onderzoek of dingen die u zou willen toevoegen?

L:Nee.

K:Om af te sluiten wil ik u enorm bedanken voor de bijdrage aan dit onderzoek. Nog een prettige dag!

9.4.12. Respondent 12

Datum van het interview: 19 april 2023

Duur interview: 43 min

Geslacht: Vrouw

Code naam: M

Aanwezige student: Klaudia Wojciechowska

Opmerking: /

- **Introductie**

K:Goedemorgen/middag meneer/mevrouw, ik ben Klaudia Wojciechowska masterstudent supply chain management aan de Universiteit Hasselt. Dit onderzoek wordt gedaan in kader van mijn masterproef. Het doel van dit onderzoek is om een zicht te krijgen in de onderaanneming in de logistieke sector in Limburg.

Het interview zal ongeveer een uur duren, het is volledig vertrouwelijk en anoniem. Graag zou ik nog even vragen voor uw toestemming om dit interview op te nemen, adhv. een microfoon op mijn gsm. De opnamen wordt gebruikt om het interview te transcriberen en gaat erna vernietigd worden. Dan stel ik nu voor dat we eraan beginnen indien u geen vragen meer heeft?

M:Oke.

- **Feitelijke gegevens**

K:Zou u uzelf eens kort willen voorstellen?

M: Ik ben M, ik werk bij X als orderpicker voor ongeveer 1 jaar nu en ik ben 21 jaar.

K:Wat houdt deze functie in?

M: Ik heb dus bij X in Gerdingen gewerkt, het is een groot magazijn waar je eigenlijk met een winkelkar dingen moet gaan ophalen, stickers op artikelen plakken die gevraagd worden. Dan moet je je winkelkar klaarzetten als je de bestellingen allemaal hebt opgehaald.

K: En wat doet het bedrijf zelf?

M: Die hebben eigenlijk heel veel producten. Het is een soort van winkel waar je online goederen kan bestellen en hiervoor krijgen we dan een orderlijst die we moeten orderpicken.

K:Heeft u al andere jobs gehad in dit bedrijf?

M: Nee.

- **Logistiek**

K:Hoe bent u in de logistieke sector terechtgekomen?

M: Ik had een vacature gezien via Interim.

K:Biedt het bedrijf toegevoegde activiteiten aan voor de klant?

M: Zoals ik al zei moeten we sticker op de artikelen plakken en er wordt ook aan retourverwerking gedaan. Ik heb zelf eventjes daar gewerkt, dan moet je de producten nakijken die je terugkijkt en de klachtenbrieven lezen.

K:Zijn er volgens u op dit moment genoeg magazijniers aanwezig in dit bedrijf?

M: Ja, op zich wel denk ik. We werken ook met veel studenten hier.

- **Outsourcing**

K:Werkt u via uw aannemer bij een vast bedrijf of bij verschillende bedrijven?

M: Ik werk enkel voor dit bedrijf.

K:Hoe flexibel wordt je verwacht te zijn op je werk?

M: We werken altijd van 9 -17 of 8 - 16. We krijgen reeds op voorhand de planning en die verwachten dan ook dat je je uren komt werken. Ik sta voornamelijk ik voor het orderpicken. Ik moest dus ene keer bij de retour gaan invallen, maar dit hadden ze dan ook op voorhand laten weten: waarom en wanneer.

K:Zorgt dit voor stress / onzekerheid?

M: Nee want alles wordt op voorhand duidelijk gecommuniceerd.

K:Hoe probeert u je sociale banden te behouden op het werk met collega's?

M: We zien elkaar altijd in de pauzes, maar ook redelijk vaak tijdens het werk. Als je tussen de rijen gaat kom je al vaker iemand eens tegen die daar toevallig moet zijn. Je kan er dan wel ff mee praten of iets tegen zeggen.

K: Maar het wordt duidelijk aangegeven dat je op de werkvloer met elkaar mag praten?

M: Je mag wel praten, maar ook niet te lang. Die verwachten dat je op een redelijk snel tempo de bestellingen afwerkt.

- **Welzijn**

- **BELONINGEN**

K: Oke dan ga ik nu aan het welzijn beginnen, dit stuk is onderverdeeld in 4 grote delen waarbij ik ga beginnen met de beloningen. Krijgt u financiële beloningen of extralegale voordelen aangeboden?

M: Nee, totaal niet.

K: Geen kilometervergoeding of maaltijdcheques?

M: Kilometervergoeding wel, maar ik werk hier nog niet zo lang als de rest dus ik verdien ook relatief minder dan hun.

K: Wat voor effect heeft het op u?

M: Ik krijg er niet direct een extra boost van nee.

K: Wat moet u doen om beloningen te krijgen?

M: Als je 2 jaar hier in het bedrijf werkt heb je recht op een extra dag verlof en wordt je loon ietsje verhoogd. Maar daar zit ik nog niet aan.

K: Worden de beloningen afgestemd aan de persoonlijke behoeftes van de werknemer?

M: Nee, je krijgt gewoon wat het bedrijf aanbiedt.

K: Heeft u de voorkeur voor financiële of niet-financiële beloningen? Waarom?

M: Ik denk dat het essentieel wel gaat over de financiële middelen zoals loon enzo. Maar ik denk dat de niet-financiële voordelen altijd een leuk extraatje zijn voor als je dat nog niet hebt.

K: En voor wat gaat u voorkeur als je echt moet gaan kiezen?

M: Ik denk dan financieel denk ik.

K: Hoe beïnvloeden de beloningen de relatie met je collega's?

M: Niet, iedereen wordt eerlijk betaald. Als ik hier nog een jaar blijf werken dan heb ik recht op een hoger loon, net zoals mijn collega's.

K: Is loon voor u een doorslaggevende factor om van job te veranderen? Waarom?

M: Dat hangt er heel fel vanaf denk ik. Als de werkomgeving beter is en ze u daar meer accepteren dan een plaats waar ze meer bieden dan vind ik de werkomgeving wel belangrijker dan het financiële.

K: Hecht u veel belang aan de reputatie van het bedrijf? Waarom?

M: Nee eigenlijk niet. Ik ben op zoek naar werk dus ik kijk gewoon naar bedrijven waar werk te verkrijgen is.

○ **WERKTEVREDENHEID**

K: Oke, dan gaan we nu over naar het volgende puntje: de werktevredenheid. Bent u tevreden op het werk?

M: Dit is eerlijk gezegd mijn eerste vaste job. Ik doe het meer omdat ik geld nodig heb. Het is niet van 'jippie, ik mag gaan werken'.

K: Zou u iets willen veranderen dat de sfeer zou verbeteren?

M: De sfeer op het werk is op zich niet slecht, want er is hier ook muziek enzo. Je kan in de keuken hier ook gratis drinken pakken en snacks. Dus op dat vlak zit het goed, maar er is wel soms gewoon veel werkstress.

K: Hoe voelt u zich ivm de arbeidsomstandigheden?

M: Je moet hele tijd rondwandelen met je winkelkar dus dat kan wel soms op den duur vermoeiend worden. Maar ik vind de werkomstandigheden op zich nog wel oke enzo. Als het in de zomer heel warm was, mag je ook gewoon in een short komen werken. Dat mag normaal gezien niet op veel plaatsen.

K: Oke, dat is dan wel fijn dat die op dat vlak flexibel zijn. Is werkzekerheid een doorslaggevende factor voor de werktevredenheid? Waarom?

M: Ik denk ergens wel. Als je iets graag doet is het ook wel belangrijk dat je weet dat je het ook op een lange termijn zou kunnen doen.

K: Ervaart u het gevoel van zinvolheid bij het uitoefenen van uw beroep?

M: Niet echt (lacht).

K: Wordt u erkend voor uw prestaties?

M: Ja, af en toe. Op het einde van de dag zeggen ze soms eens 'amai goed gewerkt'.

K: Krijgt u veel autonomie of vrijheid op het werk?

M: Nee. Je moet gewoon de volgende bestelling doen als je klaar bent.

K: Zou u er meer willen?

M: Langs een kant wel, maar ik zou niet weten hoe ze me hier meer vrijheid zouden kunnen geven. Ik denk dat dat niet mogelijk is.

K: Heeft u bepaalde sterke persoonskenmerken die tot uiting kunnen komen uw job?

M: In deze job niet, je moet gewoon snel zijn maar ik zie dat niet direct als een persoonskenmerk van mij.

M: Welke doorgroeimogelijkheden zijn er binnen uw functie?

K: Ik denk dat je kan doorgroeien als magazijnverantwoordelijke, maar ik heb het eerlijk gezegd zelf nooit nagevraagd, dus daar ben ik niet zeker van.

M: Zijn doorgroeimogelijkheden essentieel voor u? Waarom?

K: Op dit moment niet. Ik doe deze job wel graag en goed dus ik zit goed in mijn positie. Vanaf het moment dat ik iets heb dat ik toch meer wil, kan ik er eens met de verantwoordelijke over praten of een nieuwe job zoeken.

K: Worden er opleidingen aangeboden vanuit het werk?

M: Nee, enkel een inwerkperiode waarbij je een beetje wordt opgeleid over hoe alles werkt. Maar dat duurt meestal maar één dag.

K: Hoe verloopt het contact met de leidinggevende?

M: Dat was heel formeel. Ik heb er niet zoveel contact mee eerlijk gezegd.

K: Hoe vaak zien jullie elkaar per week?

M: Ik zag die wel elke dag, maar we praten niet elke dag.

K: Hecht u veel belang aan hun mening en feedback?

M: Ja, die zeggen wel als er dingen verkeerd zijn of als iets minder goed gaat dat die je tijdelijk op een andere afdeling kunnen zetten waar het iets rustiger is. Het is niet als iets slechts bedoeld als ze je weghalen, maar gewoon voor jezelf dat je het eventjes wat rustiger aan kan doen.

K: Wat wordt er gedaan met de ideeën en suggesties van de werknemers?

M: Ik denk dat je bij de bazen terecht kan wel, maar ik heb het zelf nog nooit gedaan.

K: Wat is uw reactie indien het bedrijf een "Werknemer van de maand" regeling zou toepassen?

M: Ik denk dat dat hier zou werken omdat je dan extra beloond wordt. Maar ik denk ook dat de andere werknemers dan meer werkstress gaan hebben en het een hogere werkdruk oplevert.

K: Beschikt het bedrijf van een Chief Happiness Officer?

M: Nee.

K: Zou u het nut ervan inzien om er eentje te hebben in dit bedrijf?

M: Ik denk dat het altijd goed is als er zo iemand in het bedrijf rondloopt waar je bij terecht kan en de sfeer en mentaal welzijn naar boven brengt.

K: Heb je een idee wat die zou moeten veranderen of doen bij jullie?

M: Ik denk vooral praten met de werknemers van 'Vind je het werk leuk? Wat wil je eraan veranderen?' en dan dat kan doorgeven aan de leidinggevende van hier zitten de meeste werknemers mee. Hier kunnen wel wat dingen in veranderd worden om een betere werkomgeving te creëren.

- **MENTALE GEZONDHEID**

K: Oke, dan ga ik nu over naar het volgende deeltje wat focus om de mentale gezondheid. Ondervindt u lichamelijke of geestelijke klachten door het werk? Welke?

M: Gewoon lichamenlijk omdat je hele dag moet rondlopen maar dat hoort bij de job. Maar mentaal nee niet echt.

K: En waar was de pijn vooral?

M: Vooral aan mijn voeten gewoon ja.

K: Komt u in aanmerking met werkgerelateerde stress? Welke?

M: Ik zelf niet direct nee. Je ziet soms wel op het werk dat de collega's er wat zwaarder mee hebben als het wat drukker is.

K: Heeft u al ooit een ongeluk op het werk veroorzaakt?

M: Nee.

- **WORK-LIFE BALANCE**

K: Oke, dan zijn we daar snel over gegaan. Dan wil ik het nog hebben over het laatste deeltje, de work-life balance. Moet u overuren maken? Hoe vaak?

M: Nee, het werk doet er alles aan om overuren te vermijden.

K: Zorgt het werk ooit voor spanning in je privéleven? Hoezo?

M: Nee, als ik het werk verlaat dan denk ik er ook niet meer over na.

K: Aan wat geeft u de prioriteit, het werk of uw gezin? Waarom?

M: Ik denk als er iets zou gebeuren met mijn familie dat ik hun toch wel iets meer prioriteit geef dan werk.

K: Heeft u het gevoel dat u op dit moment van een goede work-life balance beschikt?

M: Ja, ik maak me niet echt veel zorgen over mijn werk en mijn uren zijn goed om erna nog iets te gaan doen.

K: Ziet u workaholicisme als iets positiefs of negatiefs? Waarom?

M: Ik zie dat eigenlijk als iets negatiefs omdat als je zoveel met je werk bezig bent, dat je jezelf daar ook wel in verliest dan. Ik denk dat je dan enkel bezig bent met werk en nooit kan ontspannen.

K: Ziet u uzelf als een workaholic? Waarom?

M: Nee. Ik vind het belangrijk om die rust te nemen en een goede work-life balance verhouding te hebben. Ik wil graag mijn privé en mijn werk gescheiden kunnen houden.

- **Slot**

K:Zo, nu zijn we aan het einde gekomen van het interview. Ik hoop dat u het een aangenaam interview vond. Heeft u nog vragen over het onderzoek of dingen die u zou willen toevoegen?

M:Nee.

K:Om af te sluiten wil ik u enorm bedanken voor de bijdrage aan dit onderzoek. Nog een prettige dag!

9.4.13. Respondent 13

Datum van het interview: 19 april 2023

Duur interview: 49 min

Geslacht: man

Code naam: N

Aanwezige student: Klaudia Wojciechowska

Opmerking: /

- **Introductie**

K:Goedemorgen/middag meneer/mevrouw, ik ben Klaudia Wojciechowska masterstudent supply chain management aan de Universiteit Hasselt. Dit onderzoek wordt gedaan in kader van mijn masterproef. Het doel van dit onderzoek is om een zicht te krijgen in de onderaanneming in de logistieke sector in Limburg.

Het interview zal ongeveer een uur duren, het is volledig vertrouwelijk en anoniem. Graag zou ik nog even vragen voor uw toestemming om dit interview op te nemen, adhv. een microfoon op mijn gsm. De opnamen wordt gebruikt om het interview te transcriberen en gaat erna vernietigd worden. Dan stel ik nu voor dat we eraan beginnen indien u geen vragen meer heeft?

N:Oke.

- **Feitelijke gegevens**

K:Zou u uzelf eens kort willen voorstellen?

N:Ik werk dus als een heftruckchauffeur voor X in Maasmechelen, ik doe dit al jaar 2 en ik ben zelf 24 jaar oud.

K:Wat doet dit bedrijf precies?

N: Dit is een transportbedrijf, wij staan in eigenlijk voor vrachtwagentransport voor verschillende klanten. Ook hebben we een klein magazijn waar we goederen kunnen stockeren voor verschillende klanten. Op dit moment is Y onze grootste klant en die neemt ook de meerderheid van ons magazijn in. Wij zorgen dat de juiste goederen naar de juiste magazijnen worden gestuurd. Hiervoor hebben we orderpickers om de bestellijsten te maken voor deze winkels.

K:Wat houdt deze functie in?

N: Ik laad en los vrachtwagens met een heftruck, ik doe een beetje aan orderpicking en gewoon de algemene administratie in het magazijn.

K:Heeft u al andere jobs gehad in dit bedrijf?

N: Ja, ik heb hier ook fulltime als orderpicker gewerkt.

- **Logistiek**

K:Hoe bent u in de logistieke sector terechtgekomen?

N: Uiteindelijk via een kennis die hier werkte en zei dat ze iemand zochten.

K:Biedt het bedrijf toegevoegde activiteiten aan voor de klant?

N: De goederen liggen hier al verpakt, dus de orderpickers moeten deze enkel labelen en klaarmaken per kar voor verzending.

K:Heeft u uw rijbewijs behaald via het bedrijf of heeft u die zelfstandig gehaald?

N: Ik heb geen heftruck rijbewijs, omdat het op privéterrein is mocht ik hiermee leren rijden. En dat lukte mij wel goed ja. Een rijbewijs is niet verplicht op een privéterrein.

K:Wat was uw motivatie?

N:Dat was uiteindelijk zo gegroeid binnen het bedrijf, ze hadden iemand nodig en ik stond ervoor open om het te leren.

K:Zijn er volgens u op dit moment genoeg magazijniers aanwezig in dit bedrijf?

N:Op dit moment hebben we wel tekorten.

- **Outsourcing**

K:Werkt u via uw aannemer bij een vast bedrijf of bij verschillende bedrijven?

N:Het magazijn wordt eigenlijk helemaal geoutsourced aan de aannemer, dus de magazijnverantwoordelijke hier is ook onze grote baas. Ik werk volledig voor hun bedrijf.

K:Hoe flexibel wordt je verwacht te zijn op je werk?

N: Heel flexibel. Het is een drukke job. Als er om 17u opeens 5 wagens geladen moeten worden dan kan je je collega die je shift moet overnemen niet alleen laten. Dan is het wel belangrijk dat je wat flexibiliteit toont.

K:Zorgt dit voor stress / onzekerheid?

N: Het zorgde voor stress en onzekerheid ja.

K:Hoe probeert u je sociale banden te behouden op het werk met collega's?

N: Ik ben een speciaal geval dus eigenlijk niet (lacht). Ik zit liever op mezelf. Maar over het algemeen zijn ze niet zo streng. Je kruist elkaar regelmatig in het magazijn dus kan je makkelijk eventjes met iemand gaan praten.

- **Welzijn**

- **BELONINGEN**

K:Krijgt u financiële beloningen of extralegale voordelen aangeboden?

N: Op kilometervergoeding na krijgen we niks extra op ons loon.

K:Wat voor effect heeft het op u?

N: Het doet me heel weinig.

K:Wat moet u doen om beloningen te krijgen?

N:Nee, die krijgen we ook niet. Dus niks.

K:Heeft u de voorkeur voor financiële of niet-financiële beloningen? Waarom?

N:Ik denk financieel, want daar heb ik meer aan. Ik heb liever 100 euro extra dan een bedrijfswagen ofzo.

K:Is loon voor u een doorslaggevende factor om van job te veranderen? Waarom?

N:Ja, als ik ergens anders 500 euro meer krijg dan ga ik daar werken natuurlijk.

K:Hecht u veel belang aan de reputatie van het bedrijf? Waarom?

N: Ik denk het niet. Ik kijk vooral naar de plaats van tewerkstelling, het loon en de functie.

- **WERKTEVREDENHEID**

K: Oké, nu wil ik wat dieper ingaan op de werktevredenheid.Bent u tevreden op het werk?

N:Nee helemaal niet.

K:Zou u iets willen veranderen dat de sfeer zou verbeteren?

N: Meer structuur, meer werknemers om het werk op te vangen... dat is het een beetje.

K:Hoe voelt u zich ivm de arbeidsomstandigheden?

N: Niet tevreden, het zijn vooral verouderde machines. De werkvloer is hier beschadigd, er zijn gaten in de vloer. Iedere keer als je erover rijdt krijg je een slag in je rug. Het is hier gewoon allemaal heel oud. Het bedrijf is toe aan vernieuwing maar daar hebben ze nooit iets aan gedaan.

K:Is werkzekerheid een doorslaggevende factor voor de werktevredenheid? Waarom?

N: Ja, dat denk ik wel. Als ik weet dat ik elk moment buiten gegooid kan worden dan is dat niet ideaal.

K:Ervaart u het gevoel van zinvolheid bij het uitoefenen van uw beroep?

N: Nee.

K:Wordt u erkend voor uw prestaties?

N: Ja, dat wel we krijgen af en toe eens een compliment. Wel heel uitzonderlijk, als ik eens 3u heb overgewerkt kreeg ik eens een klop op de schouder. Meer ook niet.

K:Krijgt u veel autonomie of vrijheid op het werk?

N:Ja dat wel, het werk moet aan het einde van de dag gedaan zijn maar ik kan wel kiezen in welke volgorde ik iets doe.

K:Heeft u bepaalde sterke persoonskenmerken die tot uiting kunnen komen uw job?

N:Euhm, dat is een moeilijke, dat weet ik niet.

K:Welke doorgroeimogelijkheden zijn er binnen uw functie?

N: Ja, je kan magazijnverantwoordelijke worden en je kan zelfs eventueel doorgroeien naar een administratieve functie op het bureau.

K:Zijn doorgroeimogelijkheden essentieel voor u? Waarom?

N:Het is belangrijk maar het is niet doorslaggevend voor mij voor welke job ik kies.

K:Worden er opleidingen aangeboden vanuit het werk?

N: Nee.

K:Hoe verloopt het contact met de leidinggevende?

N: Minder.

K:Hoe vaak zien jullie elkaar per week?

N: Eén keer per week komen die eens af van Antwerpen. Maar hiermee bedoel ik echt de grote bazen van het bedrijf zelf, niet de verantwoordelijke in het magazijn. Met hem verliep het contact goed over het algemeen en die zeg ik wel elke dag.

K:Bent u tevreden met uw werkgever? Waarom?

N: Nee, de grote bazen hebben een groot ego en doen alsof hun werknemers minderwaardig zijn. Zo van 'ik heb een bedrijf, ik ben alles en jij moet naar mij luisteren'.

K:Hecht u veel belang aan hun mening en feedback?

N: Nee, dat was dan een dag respect en de volgende dag schijten ze je gewoon uit.

K:Wat wordt er gedaan met de ideeën en suggesties van de werknemers?

N: Dat wordt mee opgenomen in hun besluit, maar uiteindelijk beslissen ze zelf. Meestal hechten ze dan ook meer belang aan hun eigen mening. We hebben vrij weinig inspraak hier ja.

K:Wat is uw reactie indien het bedrijf een "Werknemer van de maand" regeling zou toepassen?

N: We zijn daar met 4 in het hele magazijn, dus ik denk niet dat het een heel verschil zou maken.

K:Beschikt het bedrijf van een Chief Happiness Officer?

N:Nee.

K:Zou u het nut ervan inzien om er eentje te hebben in dit bedrijf?

N:Ja, dat denk ik wel.

K: Wat zou die dan kunnen doen bij jullie?

N: Die zou kunnen luisteren naar de klachten en er iets mee kunnen doen. Zorgen dat de werknemers meer inspraak hebben.

○ **MENTALE GEZONDHEID**

K:Oke, dan gaan we nu over naar het volgende deeltje over de mentale gezondheid. Ondervindt u lichamelijke of geestelijke klachten door het werk? Welke?

N:Ja, wat ik toenstraks al zei van die oude machines en slechte werkvloer, dat je daardoor last hebt van je rug. Het personeel heeft hier ook elke dag te maken met veel stress waardoor ik ook wel veel hoofdpijn heb.

K:Hoe gaat u om met de stress?

N: Gewoon doorbijten op het werk.

K:Wat doet het werk ertegen?

N: Ze zeiden dat ze met een oplossing gingen komen maar tot op vandaag hebben we hier nog niet veel van gemerkt.

K:Heeft u al ooit een ongeluk op het werk veroorzaakt?

N: Ongeluk met goederen of personen?

K: Kan allebei.

N: Ja, een pallet laten vallen waardoor die beschadigd was. Maar geen lichamelijke letsels aangebracht.

K: Hoe ging het bedrijf hiermee om?

N: Normaal wordt het van het loon afgetrokken, maar zo ver is het gelukkig niet gegaan met mij. Ze kennen me hier als een harde werker en hebben me graag. Ik heb wel van andere werknemers gehoord dat ze daar rekeningen zien verschijnen.

K: Weet je ook hoeveel ze afhouden?

N: Ik weet niet precies hoeveel, maar het was toch flink wat.

○ **WORK-LIFE BALANCE**

K:Het laatste deeltje gaat over de work-life balance. Je hebt al eerder aangehaald dat je vaak overuren moest maken, maar was dat de norm of eerder iets zeldzaam?

N: Dat is dagelijks, het gaat gewoon bijna niet om op je gewoon uur naar huis te gaan. Het komt soms voor dat ik van 8-17u moet werken en degene die me komt aflossen pas om 20u komt.

K:Kiest u zelf ervoor om overuren te maken of wordt dit opgelegd vanuit het bedrijf? Waarom kiest u ervoor?

N: Daar wordt vrij weinig van gezegd, er wordt niet naar omgekeken. Maar je kan het niet maken om om 17u weg te gaan als er niemand in het magazijn is. Daar werd niks over gezegd, maar als je weg zou gaan dan krijg je wat aan je oren.

K:Zorgt het werk ooit voor spanning in je privéleven? Hoezo?

N:Ja, als ik met koppijn thuis kom, ben ik geen fijn persoon.

K:Aan wat geeft u de prioriteit, het werk of uw gezin? Waarom?

N:In het begin mijn werk, maar hoe ouder ik ben geworden hoe meer ik beseft dat ik nu mijn gezin op de eerste plaats wil zetten.

K:Denkt u veel aan je werk in je privé? Hoe beïnvloedt dat je leven?

N:Ja, toch wel. Het beïnvloedt mijn leven op een slechte manier, als ik bijvoorbeeld een moeilijke lading heb geladen en dan de volgende dag naar het werk kom en hoor dat alles is misgelopen. Wat wel eens voorkomt. Hier pieker ik dan soms nog thuis over ja.

K:Heeft u het gevoel dat u op dit moment van een goede work-life balance beschikt?

N: Nee. Puur door de overuren. Altijd alleen avondeten omdat je pas om half 8 thuis bent is dat ook niet fijn.

K:Ziet u workaholisme als iets positiefs of negatiefs? Waarom?

N: Iets negatiefs. Ik vind dat er buiten het werk ook nog geleefd moet worden.

K:Ziet u uzelf als een workaholic? Waarom?

N: Nee absoluut niet, omdat ik ook nog andere hobby's heb en een leven heb die me meer interesseert dan wat er enkel op de werkvloer daar gebeurt.

- **Slot**

K:Zo, nu zijn we aan het einde gekomen van het interview. Ik hoop dat u het een aangenaam interview vindt. Heeft u nog vragen over het onderzoek of dingen die u zou willen toevoegen?

N:Nee.

K:Om af te sluiten wil ik u enorm bedanken voor de bijdrage aan dit onderzoek. Nog een prettige dag!

9.4.14. Respondent 14

Datum van het interview: 21 april 2023

Duur interview: 38 min

Geslacht: man

Code naam: O

Aanwezige student: Klaudia Wojciechowska

Opmerking: /

- **Introductie**

K: Goedemorgen/middag meneer/mevrouw, ik ben Klaudia Wojciechowska masterstudent supply chain management aan de Universiteit Hasselt. Dit onderzoek wordt gedaan in kader van mijn masterproef. Het doel van dit onderzoek is om een zicht te krijgen in de onderaanneming in de logistieke sector in Limburg.

Het interview zal ongeveer een uur duren, het is volledig vertrouwelijk en anoniem. Graag zou ik nog even vragen voor uw toestemming om dit interview op te nemen, adhv. een microfoon op mijn gsm. De opnamen wordt gebruikt om het interview te transcriberen en gaat erna vernietigd worden. Dan stel ik nu voor dat we eraan beginnen indien u geen vragen meer heeft?

O: Oke.

- **Feitelijke gegevens**

K:Zou u uzelf eens kort willen voorstellen?

O:Ik ben O en ben afkomstig van Peer.

K:Wat is uw leeftijd?

O: Ik ben 22 jaar.

K:Wat doet dit bedrijf precies?

O: We doen aan transport van veevoerders in bulk, voornamelijk aan boeren.

K:Wat is uw huidige functie?

O: Ik werk als vrachtwagenchauffeur.

K:Wat houdt deze functie in?

O:Laden van veevoerders op verschillende fabrieken, lossen bij de boeren in silo's. We rijden ook kunstmest met bulkwagens. Verder doen we ook nog kiptransport met veevoerders, maar ook met andere grondstoffen zoals zand, kiezel of houtpellets.

K:Hoelang werkt u al voor dit bedrijf?

O:Sinds ik mijn rijbewijs CE behaald heb, september 2019.

K:Heeft u al andere jobs gehad in dit bedrijf?

O:Neen.

- **Logistiek**

K:Hoe bent u in de logistieke sector terechtgekomen?

O:Mijn ouders hebben een transportbedrijf, dus ik ben opgegroeid in de logistieke sector. Het is dus vooral een passie binnen de familie.

K:Biedt het bedrijf toegevoegde activiteiten aan voor de klant?

O:Neen.

K:Het beroep vrachtwagenchauffeur wordt gekenmerkt als een knelpuntberoep, hoe denkt u dat dat komt?

O:Vaak moeten chauffeurs lange dagen maken. Dat is niet altijd even gemakkelijk te combineren met een gezin. Ook moet je beschikken over de juiste rijbewijzen, wat ook redelijk kostelijk is.

K:Wat zou er moeten veranderen om meer mensen aan te trekken in de sector?

O:Ze zouden het beroep an sich aantrekkelijker kunnen maken door bepaalde campagnes te voeren. Ook het behalen van het rijbewijs kunnen ze goedkoper maken, maar er zijn nu ook al bepaalde procedures waarmee je het rijbewijs gratis kan behalen. Dus daar zijn ze al goed mee bezig.

K:Heeft u uw rijbewijs behaald via het bedrijf of heeft u die zelfstandig gehaald?

O:Ik heb mijn rijbewijs behaald via het bedrijf.

K:Wat was uw motivatie?

O:Ik wou graag zo snel mogelijk mijn rijbewijs halen, zodat ik ook de baan op kon gaan.

K:Staat u vooral in voor het binnenlands of internationaal vervoer?

O:Vooral binnenlands vervoer, maar ook veel vervoer in Nederland. Wel altijd dagritten zodat ik 's avonds terug thuis kom en niet moet overnachten in de vrachtwagen.

K: Heb je een voorkeur?

O: Nee of ik nu in België of Nederland rijd maakt me niet veel uit.

- **Outsourcing**

K:Werkt u via uw aannemer bij een vast bedrijf of bij verschillende bedrijven?

O:Wij hebben 2 wagens die vast voor ons bedrijf rijden. Daarnaast hebben we nog 2 andere vrachtwagens die voor verschillende bedrijven rijden. Ikzelf rij wel enkel voor het vast bedrijf.

K:Hoe flexibel wordt je verwacht te zijn op je werk?

O:We worden verwacht best flexibel te zijn als chauffeur. Het kan bijvoorbeeld zijn dat er doorheen de dag nog werk bijkomt dat ook nog gedaan moet worden. Je weet 's ochtends niet hoelaat je 's avonds terug thuis gaat komen.

K:Zorgt dit voor stress / onzekerheid?

O:Dit kan soms wel eens voor stress zorgen, omdat er vaak nog werk bij komt doorheen de dag. Dan is het soms ook even uittellen of je al het werk gaat rond krijgen.

K:Hoe probeert u uw sociale banden te behouden op het werk met collega's?

O:Mijn ouders zie ik dagelijks. De andere chauffeurs zie ik een paar keer in de maand. Af en toe komen we elkaar ook eens tegen op de baan.

- **Welzijn**

- o **BELONINGEN**

K: Oke nu ga ik het hebben over de 4 grote delen van welzijn, ten eerste wil ik me meer focussen over de beloningen. Krijgt u financiële beloningen of extralegale voordelen aangeboden?

O: Nee

K: Hoe kan u promotie krijgen?

O: Dat is niet echt mogelijk als vrachtwagenchauffeur.

K: Heeft u de voorkeur voor financiële of niet-financiële beloningen? Waarom?

O: Dat is afhankelijk van de situatie denk ik. In mijn geval liefst financiële beloningen op dit moment, omdat ik zelf bezig ben met het opstarten van een bedrijf.

K: Hoe beïnvloeden de beloningen de relatie met je collega's?

O: Daar wordt niet echt over gepraat. Dus het heeft geen invloed.

K: Is loon voor u een doorslaggevende factor om van job te veranderen? Waarom?

O: Neen, loon is geen doorslaggevende factor om van job te veranderen. Ik doe mijn job graag, loon speelt daarbij niet echt een rol.

K: Wat zou voor u een doorslaggevende factor zijn om te veranderen?

O: Goh, daar weet ik niet direct iets op te zeggen. Een sjieke vrachtwagen zou voor sommige mensen wel een doorslaggevende factor kunnen zijn denk ik. Of werk richting streken waar weinig file is. Ik zou zelf bijvoorbeeld niet graag elke dag naar Brussel rijden.

K: Hecht u veel belang aan de reputatie van het bedrijf? Waarom?

O: Niet bepaald. Maar altijd mooi meegenomen als het bedrijf wel een goede reputatie heeft.

- o **WERKTEVREDENHEID**

K: Oke nu ga ik me focussen op de werktevredenheid. Bent u tevreden op het werk?

O: Ja, heel tevreden.

K: Zou u iets willen veranderen dat de sfeer zou verbeteren?

O: Ehm.. Niet bepaald.

K: Hoe voelt u zich ivm de arbeidsomstandigheden?

O: Goed. Slechte weersomstandigheden zijn soms wel een storende factor als het daardoor moeilijk verloopt op de weg bij bijvoorbeeld hevige regenval of sneeuw. Voor de rest mag ik met een vrij moderne wagen rijden dus op dat vlak heb ik niks te klagen.

K: Is werkzekerheid een doorslaggevende factor voor de werktevredenheid? Waarom?

O:Vrachtwagenchauffeur is een knelpuntberoep, dus er is zeker werkzekerheid. Maar dit is voor mij niet per se een doorslaggevende factor voor de werktevredenheid. Voor mij is vooral belangrijk dat ik mijn beroep graag doe.

K:Ervaart u het gevoel van zinvolheid bij het uitoefenen van uw beroep?

O:Ja, anders zouden de diertjes geen eten hebben (lacht).

K:Wordt u erkend voor uw prestaties?

O:Ja. Ik krijg wel vaak complimentjes van mijn ouders of andere chauffeurs. Als jonge vrouw gaan werken als vrachtwagenchauffeur is niet zo vanzelfsprekend, veel mensen bewonderen mij om die reden.

K:Krijgt u veel autonomie of vrijheid op het werk?

O:Ja, in het algemeen vind ik dat je als vrachtwagenchauffeur veel vrijheid hebt. Je moet natuurlijk wel zorgen dat je je werk allemaal gedaan krijgt, maar bijvoorbeeld het uur van vertrek kan je vaak zelf bepalen.

K:Heeft u bepaalde sterke persoonskenmerken die tot uiting kunnen komen uw job?

O:Niet bepaald. Ik denk dat ik veel meer in petto heb dan dat ik hier kan laten zien.

K:Welke doorgroeimogelijkheden zijn er binnen uw functie?

O:Binnen de functie van vrachtwagenchauffeur zijn er niet echt doorgroeimogelijkheden denk ik. Of toch niet waar ik nu zit. Ik ben op dit moment bezig om mijn eigen transportbedrijf op te starten dus je zou dat wel een beetje kunnen zien als doorgroeimogelijkheid, maar het is geen vanzelfsprekende keuze.

K:Zijn doorgroeimogelijkheden essentieel voor u? Waarom?

O: Nee. Zoals ik al enkele keren heb aangehaald is het voornamelijk belangrijk voor mij dat ik me er goed bij voel en gewoon het werk graag doe op het moment. Als ik het niet meer leuk vind, kan ik altijd verder gaan kijken naar wat er nog is.

K:Worden er opleidingen aangeboden vanuit het werk?

O:Jaarlijks een les voor de code 95. Je moet verplicht 40 uren les gevolgd hebben binnen de 5 jaar om in orde te blijven met je rijbewijs. Deze lessen worden aangeboden vanuit het bedrijf. Defensief rijden zit hier ook bij, en bijvoorbeeld ook ehbo.

K:Hoe verloopt het contact met de leidinggevende?

O: We zijn elkaar dagelijks en zijn familie dus het loopt allemaal goed.

K:Bent u tevreden met uw werkgever? Waarom?

O:Ja, we hebben vaak dezelfde mening over dingen en komen goed overeen.

K:Hecht u veel belang aan hun mening en feedback?

O:Ja, het is belangrijk om ook samen te overleggen.

K:Wat wordt er gedaan met de ideeën en suggesties van de werknemers?

O:Daar wordt zeker rekening mee gehouden binnen het bedrijf, in de mate van het mogelijke.

K:Wat is uw reactie indien het bedrijf een “Werknemer van de maand” regeling zou toepassen?

O:Het bedrijf telt maar 4 werknemers, dus zou het misschien niet zo nuttig zijn.

K:Beschikt het bedrijf van een Chief Happiness Officer?

O:Nee.

K:Zou u het nut ervan inzien om er eentje te hebben in dit bedrijf?

O:Het is een relatief klein familiebedrijf, dus denk dat dat niet echt nut heeft omdat er zeker al een familiale sfeer aanwezig is. Verder mogen de werknemers ook altijd melden als ze iets anders willen, dus denk dat iedereen wel tevreden is op de werkvloer.

o MENTALE GEZONDHEID

K: Nu wil ik me focussen op het volgende aspect: de mentale gezondheid.Ondervindt u lichamelijke of geestelijke klachten door het werk? Welke?

O:Soms spierpijn door het zware werk. Ik moet bij de boeren helpen om alles te lossen en dit kan soms wel pittig zijn.

K:Komt u in aanmerking met werkgerelateerde stress? Welke?

O:Soms, bijvoorbeeld als je rij-uren bijna op zijn en je moet nog een stukje rijden. Soms stress dan of je het gaat halen of niet.

K:Hoe gaat u daarmee om?

O: Ik probeer gewoon rustig te blijven en luister wat muziek. Je kan er niet altijd iets tegen doen als het druk is op de weg, maar dat betekent niet dat het niet stresserend kan werken.

K:Heeft u al ooit een ongeluk op het werk veroorzaakt?

O: Nee.

o WORK-LIFE BALANCE

K: Het laatste deeltje gaat nog over de work-life balance.Moet u overuren maken? Hoe vaak?

O:Als vrachtwagenchauffeur heb je sowieso geen werkdagen van 8u. Vaak zit je rond de 12-13 werkuren per dag. Dat is normaal bij dit beroep. Je weet ook op voorhand dat dat zo zal zijn als je voor dit beroep kiest. Ik vind dit niet erg, omdat ik mijn beroep graag doe.

K:Is dit de norm of eerder iets zeldzaam?

O:Eerder de norm binnen dit beroep.

K:Zorgt het werk ooit voor spanning in je privéleven? Hoezo?

O:Nee, niet echt. Soms kleine discussies met mijn ouders over hoe we iets het best aanpakken in het bedrijf.

K:Aan wat geeft u de prioriteit, het werk of uw gezin? Waarom?

O:Momenteel aan het werk, omdat ik zelf nog geen gezin heb.

K:Denkt u veel aan je werk in je privé? Hoe beïnvloedt dat je leven?

O:Ja, vaak gaat het na de werkuren thuis nog over het werk. Denk dat dat wel normaal is omdat dat een deel van je leven is. En vaak moet er 's avonds ook nog werk geregeld worden.

K:Heeft u het gevoel dat u op dit moment van een goede work-life balance beschikt?

O:Ja, het is soms wel veel werken waardoor ik minder tijd heb voor andere dingen. Maar ik doe het graag, dus zou dat niet veranderen.

K:Ziet u workaholicisme als iets positiefs of negatiefs? Waarom?

O:Ik zie dat als iets positiefs, dat is een teken dat je je werk graag doet.

K:Ziet u uzelf als een workaholic? Waarom?

O:Ja. Ik zal nooit werk afwijzen, als mijn rij en rusttijden dat toelaten.

K:Ondervindt u hierdoor gezondheidsklachten?

O:Soms wel vermoeidheid, als je de hele week vroeg bent moeten opstaan.

- **Slot**

K:Zo, nu zijn we aan het einde gekomen van het interview. Ik hoop dat u het een aangenaam interview vond. Heeft u nog vragen over het onderzoek of dingen die u zou willen toevoegen?

O:Nee.

K:Om af te sluiten wil ik u enorm bedanken voor de bijdrage aan dit onderzoek. Nog een prettige dag!

9.4.15. Respondent 15

Datum van het interview: 23/03/2023

Duur interview: 45 min

Geslacht: Man

Code naam: P

Aanwezige student: Klaudia Wojciechowska

Opmerking: /

- **Introductie**

K:Goedemorgen/middag meneer/mevrouw, ik ben Klaudia Wojciechowska masterstudent supply chain management aan de Universiteit Hasselt. Dit onderzoek wordt gedaan in kader van mijn

masterproef. Het doel van dit onderzoek is om een zicht te krijgen in de onderaanneming in de logistieke sector in Limburg.

Het interview zal ongeveer een uur duren, het is volledig vertrouwelijk en anoniem. Graag zou ik nog even vragen voor uw toestemming om dit interview op te nemen, adhv. een microfoon op mijn gsm. De opnamen wordt gebruikt om het interview te transcriberen en gaat erna vernietigd worden. Dan stel ik nu voor dat we eraan beginnen indien u geen vragen meer heeft?

P: Oke.

- **Feitelijke gegevens**

K:Zou u uzelf eens kort willen voorstellen?

P: Ik heet P, ben 27 jaar en woon in Bocholt. Ik ben pas papa geworden van mijn eerste kindje, een zoontje. En ik werk als vrachtwagenchauffeur.

K:Wat doet dit bedrijf precies?

P: X is een klein transportbedrijf. We doen eigenlijk een beetje transport voor alle goederen. We hebben 1-2 grote klanten die we bevoorraden, maar over het algemeen kan elk bedrijf ons bedrijf raadplegen.

K:Wat houdt jouw functie in?

P: Ik rij dus rond met de vrachtwagen naar de afgesproken laad- en losplaatsen. Voor de rest help ik soms zelf bij het lossen van de wagens, maar dit is niet altijd het geval. Bij veel bedrijven zijn dat hun eigen magazijniers die de wagens komen regelen na aankomst.

K:Hoelang werkt u al voor dit bedrijf?

P: Ik werk hier sinds mijn middelbaar.. Ik ben afgestudeerd op mijn 20ste dus pak toch al ongeveer een 7 jaar al.

K:Heeft u al andere jobs gehad in dit bedrijf?

P:Nee.

- **Logistiek**

K:Hoe bent u in de logistieke sector terechtgekomen?

P: Een kameraad van mij werkte in dit bedrijf en zei dat ze chauffeurs tekort kwamen. Ik was op dat moment pas afgestudeerd en zocht werk, verder studeren heeft me nooit iets gezegd. Ik had me dus kandidaat gesteld en het bedrijf was zo vriendelijk om mij een kans te geven. Via hen had ik mijn vrachtwagenrijbewijs dan gehaald en mocht ik hier vast beginnen.

K:Biedt het bedrijf toegevoegde activiteiten aan voor de klant?

P: Ehm, de producten die we in het warehouse hebben staan zijn al verpakt en gelabeld. Ze moeten enkel door de magazijnier worden klaargemaakt per order zodat die snel kunnen worden ingeladen.

K:Het beroep vrachtwagenchauffeur wordt gekenmerkt als een knelpuntberoep, hoe denkt u dat dat komt?

P:Het is wel een zwaar beroep. Veel Belgen willen het daarom niet meer doen en door de tekorten zijn we dan verplicht met buitenlandse chauffeurs te werken om de vraag op te vangen. Maar hierdoor zijn er nog minder Belgen geïnteresseerd in het beroep omdat dat dan geassocieerd wordt als een baan die slecht betaald wordt aangezien enkel buitenlanders het willen doen, wat niet altijd het geval is. Het is gewoon een vicieuze cirkel.

K:Wat zou er moeten veranderen om meer mensen aan te trekken in de sector?

P: Ik denk dat als het beeld van de mensen op het beroep zou veranderen, er nog meer jongeren zouden kiezen voor dit beroep. Het imago is gewoon het grootste probleem.

K:Staat u vooral in voor het binnenlands of internationaal vervoer?

P: Beide, maar mijn buitenlands vervoer is beperkt tot Frankrijk en Duitsland. De planners zoeken meestal in die gebieden naar vrachten.

K: Heeft u een voorkeur? Waarom?

P:Ik vind de Duitse snelwegen aangenamer om op te rijden dan in België. Ook is het eten aan de tankstations echt super. Je kan daar echt de beste schnitzels eten.

- **Outsourcing**

K:Werkt u via uw aannemer bij een vast bedrijf of bij verschillende bedrijven?

P:Ik wordt altijd vast ingepland om voor dit transportbedrijf te rijden, maar het is wel meestal voor verschillende klanten dat wij rijden in opdracht van ons bedrijf dan.

K:Hoe flexibel wordt je verwacht te zijn op je werk?

P: Als chauffeur wordt je eenmaal verwacht flexibel te zijn, that's part of the job. Ik kan niet zeggen ik wil daar of daar niet rijden, als het transport geboekt en gepland is moet je dat doen. Ook is dit geen 9-5 job. We moeten rekening houden met de rijtijden, maar vaak komt er nog meer bij kijken dan enkel het rijden. Je moet je aanmelden bij de losplaatsen, juiste laadmeters hebben anders zit je daar weer in de problemen en je moet er op tijd proberen te zijn ondanks de drukte op de weg.

K:Zorgt dit voor stress / onzekerheid?

P: Ja, al de problemen die ik net aanhaalde, kunnen leiden tot stress.

K:Hoe probeert u uw sociale banden te behouden op het werk met collega's?

P: Ik heb niet echt vaste collega's, of toch zie ik het zo. Ik leer altijd wel mensen kennen op de losplaatsen of als ik ergens moet overnachten. Soms kom je ook mensen tegen die je maanden geleden hebt leren kennen. Er is dus wel veel afwisseling. Het dichtst bij wat een collega voor mij kan zijn is mijn opdrachtgever op de planning.

- **Welzijn**

- **BELONINGEN**

K:Oke. Nu ga ik het hebben over de 4 onderdelen van welzijn waarbij ik wil beginnen over de beloningen. Krijgt u financiële beloningen of extralegale voordelen aangeboden?

P: Nee.

K:Hoe kan u promotie krijgen?

P: Hier weet ik niet direct een antwoord op.

K: Oke, geen probleem. Heeft u de voorkeur voor financiële of niet-financiële beloningen? Waarom?

P: Ik denk wel het financiële. Het zou voor mij niet veel nut hebben als ik een bedrijfswagen of laptop zou krijgen. Ik ga die dan toch bijna niet kunnen gebruiken omdat ik hele tijd bijna onderweg ben.

K:Hoe beïnvloeden de beloningen de relatie met je collega's?

P: Hier wordt niet over gepraat.

K:Is loon voor u een doorslaggevende factor om van job te veranderen? Waarom?

P: Langs de ene kant wel. Als ik ergens veel meer zou kunnen verdienen dan hier dan zou ik zeker de kans pakken, als dat voor dezelfde job zou zijn. Langs de andere kant zou ik niet veranderen voor een klein verschil. De mensen hier hebben me een kans gegeven om mijn rijbewijs te halen en alles vanaf 0 eigenlijk te leren en daar ben ik wel dankbaar voor.

K:Hecht u veel belang aan de reputatie van het bedrijf? Waarom?

P: Daar hou ik niet direct rekening mee bij het kiezen van een bedrijf. Mijn kameraad had me in dit bedrijf geholpen en ik wist dat hij het hier fijn vond om te werken. Ik denk dat ik hier eerder naar kijk dan echt hoe het bedrijf in de markt ligt.

- **WERKTEVREDENHEID**

K:Oke, dan wil ik nu focussen op de werktevredenheid. Bent u tevreden op het werk?

P:Ja.

K:Zou u iets willen veranderen dat de sfeer zou verbeteren?

P: Nee niet direct, ik kom niks te kort.

K:Hoe voelt u zich ivm de arbeidsomstandigheden? (**vb** lang weg van huis, slechte weersomstandigheden, hygiënische voorzieningen, toestand van voertuig, ergonomie, technologie)

P: Het lang weg zijn van huis hoort nu eenmaal bij de job, dat wist ik op voorhand. Nu heb ik het er iets moeilijker mee omdat mijn vriendin nu thuis zit met een kleine. Het is ook mijn eerste kind dus ik wil bij al zijn eerste keertjes erbij zijn. Voor de rest werken we met redelijk moderne voertuigen die voorzien zijn van alles. Ehhh.. De douchecabines bij de tankstations en laadplaatsen zijn niet altijd even verzorgd. Ze doen hun best om het zo proper mogelijk te houden bij de tankstations, maar bij

de laadplaatsen wordt er verwacht dat de chauffeurs onderling de kamers zuiver houden. De ene houdt hier nu eenmaal meer rekening mee dan de andere waardoor niet overal het altijd even zuiver is. Eventjes denken... Ik denk dat ik het ook wel zwaar heb in de winter, puur gewoon door het weer hier. Het regent hier zo vaak, dat is niet normaal. Het kan er dan soms wel hevig aan toe gaan op de weg en we moeten dan extra alert blijven, wat ook extra energie kost.

K: Is werkzekerheid een doorslaggevende factor voor de werktevredenheid? Waarom?

P: Zeker wel. Financiële stabiliteit is voor mij noodzakelijk om gewoon mijn leven te kunnen leiden. Anders zou je nooit iets kunnen plannen of kunnen doen omdat je niet weet of je die maand genoeg uren zou kunnen draaien en rondkomen.

K: Ervaart u het gevoel van zinvolheid bij het uitoefenen van uw beroep?

P: Ja, ik ben heel trots dat ik een vrachtwagenchauffeur kan zijn. Logistiek gaat altijd belangrijk blijven in het leven, ongeacht wat je doet of in welke sector je zit.

K: Wordt u erkend voor uw prestaties?

P: We krijgen af en toe complimentjes van de bazen, maar dat gebeurt eigenlijk niet zo vaak. Soms krijg ik op kantoor een zak chips mee van de planners als ik vertrek dus ik zie dat ook als een vorm van dankbaarheid.

K: Krijgt u veel autonomie of vrijheid op het werk?

P: Een beetje. We hebben een strak schema dat we moeten volgen. Maar niemand zegt me in mijn wagen wat ik moet doen of zit constant op me neer te kijken. Ik kan tijdens het rijden radio luisteren, podcasts luisteren of zelfs eventjes bellen. In de vrachtwagen zelf ben ik dus meestal ontspannen en kan ik zelf kiezen hoe ik de rij-uren opvul.

K: Heeft u bepaalde sterke persoonskenmerken die tot uiting kunnen komen uw job?

P: Ik denk toch wel het doorzettingsvermogen. Het kan soms heel moeilijk zijn om uren in de wagen te zitten.

K: Welke doorgroeimogelijkheden zijn er binnen uw functie?

P: Ik weet niet of er doorgroeimogelijkheden zijn vanuit mijn functie.

K: Zijn doorgroeimogelijkheden essentieel voor u? Waarom?

P: Duidelijk niet. Ik ben zelf heel erg gegroeid in mijn functie en job. Je moet niet per se doorgroeien naar een andere functie om te kunnen doorgroeien.

K: Worden er opleidingen aangeboden vanuit het werk? (vb stress- en gezondheidsmanagement, eerste hulp, brandbestrijding, defensief rijden, lessen ivm de regels en voorschriften)

P: Ja, we krijgen toch een keer per jaar altijd een opleidingsdag. De opleidingen die we die dag ontvangen kunnen verschillen per jaar. Ik heb een cursus ehbo gevolgd defensief rijden, stress

management, algemene opleiding van wat er verwacht wordt op de losplaatsen... Te veel om op te noemen, ik kan het zelf allemaal niet meer bijhouden.

K:Hoe verloopt het contact met de leidinggevende? (vb grote machtsafstand)

P: Wel goed ja.

K:Hoe vaak zien jullie elkaar per week?

P: We zien elkaar 2-3 per maand, maar hebben meestal contact via mail of telefonisch.

K:Bent u tevreden met uw werkgever? Waarom?

P: Ja, ze bieden me de vrijheid in mijn vrachtwagen en behandelen ons met respect, niet alsof wij minderwaardig zijn waar soms wel het geval is.

K:Hecht u veel belang aan hun mening en feedback?

P: Ja natuurlijk, het blijven je bazen. Het is dus belangrijk dat ze tevreden over jou blijven.

K:Wat wordt er gedaan met de ideeën en suggesties van de werknemers?

P:Ik denk dat er gewoon open over gepraat kan worden.

K:Wat is uw reactie indien het bedrijf een "Werknemer van de maand" regeling zou toepassen?

P:Ik ben hier geen voorstander van omdat ik me juist minderwaardig zou voelen als ik niet gekozen zou worden. Ik denk ook dat het heel moeilijk is voor de bazen om te controleren hoe we het doen bij de losplaatsen. Dan zou er overal controle moeten zijn om te kunnen oordelen.

K:Beschikt het bedrijf van een Chief Happiness Officer?

P:Ja.

K:Voor welke initiatieven heeft deze al gezorgd? Bent u er tevreden mee?

P:Dat is wel moeilijk uit te leggen (lacht). Bij het bureau hebben ze een office hond die ze tot Chief Happiness Officer hebben bekroond. De hond doet zelf niet echt iets, die loopt gewoon rond op het kantoor. Als het rustig is buiten met de wagens mag die ook buiten komen spelen en in de magazijnen. De hond is heel sociaal en het zorgt wel voor ontspanning op de werkvloer. Maar de hond heeft dus zelf niet echt initiatieven genomen, hij is gewoon aanwezig.

○ MENTALE GEZONDHEID

K:Oke, dan wil ik het kort hebben over de mentale gezondheid. Ondervindt u lichamelijke of geestelijke klachten door het werk? Welke?

P:Ik heb wel soms beetje pijn aan mijn poep en rug als ik lang in de wagen moet zitten. Voor de rest is er niks mis met mij.

K:Komt u in aanmerking met werkgerelateerde stress? Welke?

P: Ja, soms zoals ik daarstraks zei dat er gewoon problemen zijn op de weg of je niet op tijd op de losplaats kan zijn zoals afgesproken was.

K:Hoe gaat u daarmee om?

P:Ik doe er niet echt iets tegen. Ik zie mezelf wel als een stressbestendig persoon. Je voelt gewoon de stress soms op je zitten, maar het beïnvloedt mijn gedrag niet.

K:Wat doet het werk ertegen?

P:Het werk kan er vrij weinig tegen doen, het hoort bij de job.

K:Heeft u al ooit een ongeluk op het werk veroorzaakt?

P:Nee.

○ **WORK-LIFE BALANCE**

K:Het laatste stukje waar ik het graag met u meer in detail over wil hebben is de work-life balance.Moet u overuren maken? Hoe vaak?

P:Zoals ik al zei is het geen 9-5 job. Je hebt je vaste rijtijden waar je rekening mee moet houden, maar vaak komen er nog andere dingen bij kijken waardoor je soms 12u op een dag aan het werken bent.

K:Is dit de norm of eerder iets zeldzaam?

P: Het is een aspect dat bij de functie komt, dus het is toch eerder een norm.

K:Zorgt het werk ooit voor spanning in je privéleven? Hoezo?

P:Mijn vriendin wist van mijn job nog voordat we samen waren. Ze wist dus wel ongeveer wat ze kon verwachten. Over het algemeen hebben we hierrond eigenlijk geen problemen gehad. Nu zijn de spanningen wel wat gestegen maar ik denk ook dat dat komt omdat we nieuwe ouders zijn en het nog allemaal een beetje moeten uitzoeken hoe je alles aanpakt. De slapeloze nachten spelen hierin dus ook een rol.

K:Aan wat geeft u de prioriteit, het werk of uw gezin? Waarom?

P:Vroeger mijn werk omdat ik gewoon zoveel mogelijk geld wilde verdienen. Door de jaren heen heb ik toch een shift gekregen meer richting mijn gezin omdat we echt onze eigen familie zijn gaan starten.

K:Denkt u veel aan je werk in je privé? Hoe beïnvloedt dat je leven?

P: Niet veel. Soms word ik nog eens door de planners gecontacteerd over een wijziging of dat ze een probleem op de losplaatsen met mij wil bespreken. Maar over het algemeen ben ik niet mega veel bezig met mijn werk nee.

K:Heeft u het gevoel dat u op dit moment van een goede work-life balance beschikt?

P: Ik denk dat ik iets meer werk heb in mijn balans dan life. Wat ik op zich niet slecht vindt, ik wil dat ik met mijn familie een makkelijk leven kan leiden zonder tekorten. Ook doe ik mijn job graag en dat kan weleens voor dat verschil zorgen.

K: En als u iets zou willen veranderen? Met wie erover praten?

P: Ik denk dat ik hiervoor wel bij de bazen terecht kan. Maar ik ben op dit moment nog niet klaar of minder uren te draaien. Babyspullen zijn duurder als je denkt dus we kunnen het geld wel gebruiken.

K:Ziet u workaholisme als iets positiefs of negatiefs? Waarom?

P: Beide. Workaholisme kan je pushen om meer in je leven op vlak van werk te bereiken, je toch dat tikje extra kracht te geven. Maar het kan ook heel je sociaal leven opsorpen en je leven beïnvloeden.

K:Ziet u uzelf als een workaholic? Waarom?

P: Misschien toch een beetje ja. Ik denk wel sowieso minder als vroeger, maar ik heb mijn grootste motivaties thuis zitten die me laten denken waarvoor ik dit allemaal doe.

K:Ondervindt u hierdoor gezondheidsklachten? (vb Depressie, slaapproblemen, vermoeidheid)

P: Vermoeidheid is denk ik wel de grootste factor in deze job. Soms kan ik ook wel een beetje heimwee hebben als ik lang weg ben van huis.

- **Slot**

K:Zo, nu zijn we aan het einde gekomen van het interview. Ik hoop dat u het een aangenaam interview vond. Heeft u nog vragen over het onderzoek of dingen die u zou willen toevoegen?

P:Nee.

K:Om af te sluiten wil ik u enorm bedanken voor de bijdrage aan dit onderzoek. Nog een prettige dag!

9.5. Codeboom

De codeboom is oorspronkelijk opgemaakt in Excel. Doordat dit document heel uitgebreid was, was het onmogelijk om ze in het geheel overzichtelijk hierin te zetten. Daarom is er een poging gedaan om dit document in stukken erin te plakken.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
1		Vrachtwagenchauffeur								Heft
2	Respondent	3	4	7	10	14	15	2	5	
3		(Respondent 3: vrachtwagenchauffeur)	(Respondent 4: vrachtwagenchauffeur)	(Respondent 7: vrachtwagenchauffeur)	(Respondent 10: vrachtwagenchauffeur)	(Respondent 14: vrachtwagenchauffeur)	(Respondent 15: vrachtwagenchauffeur)	(Respondent 2: heftruckchauffeur)	(Respondent 5: heftruckchauffeur)	
4	Feitelijke gegevens									
5	Leeftijd	56	37	30	25	22	27	25	27	
6	Bedrijf	Transportbedrijf	Voedselverwerkende fabriek - logistieke afdeling	Transportbedrijf	Evenementensector	Bulktransport	Transportbedrijf	Transport- en logistiek bedrijf (transport + stockage)	Voedselverwerkende fabriek	
7	Functiebeschrijving	Rondrijden, laden en lossen	Cargo ophalingen bij de boer, transport naar magazijnen, leveringen naar klanten	Transporteren van goederen naar depots/klanten	Vervoert het materiaal voor events in vrachtwagens, helpen met het opzetten van materiaal	Lossen en laden grondstoffen, kippentransport	laden en lossen wagen	Vrachtwagens laden en lossen, communiceren met planners, planning voor magazijn maken, problemen oplossen	Zorgen dat potten, deksels, blikken ter beschikking staan bij de lijnen, containers verplaatsen, pallets stapelen	
8	Dienstjaren	10	6	3	3	4	7	2	6	
9	Andere jobs	Nee	Student in fabriek	Nee	Cameraman	Nee	nee	Nee:functie uitbreiding	Ja:fabrieksarbeider	
10										
11	Logistiek									
12	Terechtgekomen	Vader = vrachtwagenchauffeur, passie voor auto's, toeval door pa	Passie voor auto's, opportuniteit: vacature vrijkwam waar een vriend werkte	Familie:mama = receptioniste, papa = logistiek manager, broer = planner	Familie:vader	Ouders (passie)	vriend	Vader transportplanner, passie voor sector	Vacature interim	
13	Toegevoegde activiteiten	Retourverwerking	Verpakken en labelen in fabriek	Spoedleveringen (flexibiliteit), samenstelling van pallets	Nee	Nee	Nee	Nee	Labeling	
14	CHAUFFEUR									
15	Knelpuntberoep	Lange dagen, betere toegang tot onderwijs	Veel buitenlandse chauffeurs, goedkoper	onderschat, ondergewaardeerd, neergekeken	Meer gevraagd door kortkorten	lange dagen, rijbewijs (duur)	zwaar:buitenlanders,slecht betaald	/	/	
16	Veranderen	Loon	Hogere lonen vs arbeidskost	lonen verhogen, betere werkomstandigheden, meer flexibiliteit	Meer verdienen,betere werkcondities, minder flexibel, betere uren, beter imago	Campagnes, rijbewijs (goedkoper imago)	/	/	/	
17	HEFTRUCK									
18	Rijbewijs	Zelf behaald	Via het bedrijf	Zelfstandig	Zelfstandig (enkel B)	Via bedrijf	Via het bedrijf	Via bedrijf	Geen: certificaat intern gebruik	
19	Motivatie	Wou niet in magazijn werken, vrijheid in de auto, zie je iets van de wereld	nieuw avontuur	Roeping	/	passie: wou rijden	Eerste job, kans	allround inzetbaar	opportuniteit:iets nieuws proberen	
20	Vervoer	Binnenlands en internationaal	Binnenland	Benelux	Binnenlands	Binnenlands + NL	Beide	/	/	
21	Voorkeur	Internationaal	Nee	/	/	Nee	Duitsland	/	/	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
22	MAGAZIJN									
23	Genoeg	/	/	/	/	/	/	Drukke periode: veel administratie	Teveel: WN fabriek, WN aannemer, seizoensafhankelijk, studenten	
24										
25	Outsourcing									
26	Vast of verschillend	Vast	Vast	Vast	Verskillend	vast	Vast	Vast	Vast	
27	Voorkeur	/	/	/	Geen voorkeur: afwisseling is leuk	/	/	/	/	
28	Flexibel	Uren, verplaatsingen, omgeving -> toch regelmatig en structuur	omgeving, uren -> vanzelfsprekend	Heel flexibel (spoedleveringen)	Jobs die niet op elkaar afsluiten, overuren, taken, verplaatsingen	bijkomend werk door de dag, geen eindtijd	Tijd, losplaatsen	Uren, thuis werken, bezoeken aan andere depots	Niet: structuur	
29	Stress/onzekeerheid	File en gesloten poorten -> onzekeerheid is normaal	soms stressvolle situaties, maar geen stress van werk	stress: drukke wegen, moeilijk leveringen op tijd te krijgen	Stress op grote events, veel mensen	stress:werk rondkrijgen	stress:problemen	Verantwoordelijkheid = stress, wel gewaardeerd	/	
30	Collega's	Niet hecht, ziet alle chauffeurs op de weg als collega's	Los-en laadkaaien, elke dag min 1x bij bedrijf -> chauffeurs praten via radio, zelfde mensen in contact (routine)	Meestal contact met zelfde depot, dagelijks met planners, losplaatsen of radio	Elkaar helpen op events	ouders:dagelijks, collega's:paar keer in de maand	geen vaste collega's, planners	Elke dag communicatie met planners, hechte groep, contact met andere depots, taken verdeeld, na werkuren samen eten	Meerdere keren per dag, close, met vaste mensen pauze	
31										
32	Welzijn									
33	BELONINGEN									
34	Financieel of extralgaal	Baan vergoeding/gewerkte dag, ecocheques, maaltijdcheques, vanaf 1j: 7 extra vakantiedagen, leasing fiets	Zuinig rijden (% bonus op wat bespaard)	Kilometervergoeding	Overuren 150% als bonus	Nee	Nee	Maaltijdcheques, ecocheques, onbeperkte tankkaart, loonsverhoging voor goede cijfers depot, kerstfeetjes, uiteten met werk	Maaltijdcheques, ecocheques, vakantiegeld, cadeauje kerst, personeelsfeest	
35	Effect	Binden aan bedrijf omdat veek vanaf 1j, blij	Alle extratjes zijn welkom	Voelt als meerwaarde	Motivatie:meer zin in lange dagen	/	/	Positief, motivatie (geld besparen)	Positief: beloning harde werk	
36	Wat doen	Niks	zuinger rijden	Geen afzonderlijke beloningen	Niks	/	/	Cheques verplicht voor bediende, tankkaart privéwag naar Denemarken	Is voor iedereen	
37	Persoonlijke behoeftes	/	/	/	/	/	/	Nee	Nee	
38	Promotie	/	/	Niet	Kans van bedrijf	Nee	Weet niet	Over de jaren heen:competenties + leergierigheid	/	
39	Voorkeur	Financieel	Financieel	Financieel	Financieel	Financieel	Financieel:nut	Financieel	Beide	
40	Relatie met collega's	Niks	Niks	Niks	Niks	niks	Niet	Geen concurrentie, eerlijk beloon naar capaciteiten	Niks	

Loon doorslaggevend	Ja en hoe je wordt behandeld	Nee:sfeer, werkdagen, vrachtwagen	Ja:goede werksfeer en openheid	Ja:goed betaald, voornaamste doel	nee:graag doen, moderne wagen, werk richting	wel:kans, niet:klein verschil, loyaal door kans aan bedrijf	Ja in combinatie met werkdruk	Nee: band met collega's, dichtbij huis, 9-17job
Reputatie	Mening van collega wel, media niet	Beetje: moet fatsoenlijk bedrijf zijn	Nee: groter betekend niet beter	Nee:bekend om problemen, financieel niet super	nee:mooi meegenomen	niet: mening vriend	Nee: relatie tussen personeel en bazen + respect	Nee
WERKTEVREDENHEID								
Tevreden	Ja	Ja	Ja	Nee	ja	ja	Ja	Ja
Sfeer veranderen	Nee	Nee	Cola in frigo	Meer verdienen	nee	nee	Manager verpest door druk en stress (zelden)	Nee
Arbeidsomstandigheden	Lang weg van huis, slchet weer, moderne wagen, wasruimte voor verbetering	Bedrijf focust op welzijn	Max 1 nacht weg van thuis, moderne wagens, geluk hebben met tankstations	Zwaar, stressvol, nieuwe wagens:onderhouden, gepoetst	moderne wagens, slechte weersomstandigen	lang weg van huis, moderne wagens, douches,weer	Modern verwarmd bureau, gepoetst, fris magazij, dichtbij huis	Goed
Werkzekerheid	Ja	Ja:gezin zorgen	Ja	Ja:late planning (2dagen op voorhand)	is zeker: graag doe	Ja:financiele stabiliteit	Ja	Ja:vaste kosten kunnen betalen
Zinvolheid	Ja:winkels krijgen goederen niet, ongelukkige klanten	Ja:doe job graag, maatschappij helpen	Ja:eigen bedrijf en klant probleem	Ja:goederen niet op event	ja:dieren voeren	ja:trots	Ja: anders productiestop bij ander bedrijf	Ja:kritieke schakel in process
Erkend	compliment	compliment, dag van chauffeur alcoholvrij pintje en autoverfrisser	Compliment, groepsprestatie, chips, teambuilding, personeelsfeest	Nee:geen complimenten, kritiek, hard tegen elkaar, mannetje staan	ja:complimenten	complimenten,chips van planners	Financieel: goede verloning, Niet-financieel: verantwoordelijkheid en complimenten	Niet persoonlijk, gekeken naar de hele ploeg
Autonomie	voelt zich vrij in beroep	Voelt zich vrij, kan wereld zien	Voel me vrij	fat uren, vrijheid op klein event om rond te kijken of slapen in wagen	ja:uur van vetrek	beetje: vrijheid in wagen (geen controle)	Ja: thuiswerken en later beginnen	Bepert: verantwoordelijkheid over eigen gedeelte
Persoonskenmerken	Nee	Nee	Nee	Zelfstandig(plan trekken, initiatief nemen, uitproberen)	nee	doorzettingsvermogen	Gedreven + perfectionistisch	Nee
Doorgroei mogelijkheden	Geen	Geen	Nee	Cameraman	nee:eigen transportbedrijf	weet niet	Magazijnverantwoordelijke, Junior planner, depotverantwoordelijke	Ploegbaas
Essentieel?	Nee	Nee	Nee	Nee:niet hoofdjob	nee:het graag doen	nee	motiverend: hect veel waarde aan job en carrière	Nee:wil geen extra stress aan het hoofd
Opleidingen	EHBO, brandbestrijding	Zuinig rijden , defensief rijden	Ja:1x/jaar halve dag, EHBO, defensief rijden	Werkgerelateerde opleidingen	code 95: ehbo, defenief rijden	opleidingsdag:ehbo, defensief rijden, stress management, algemene losplaats opleiding	ADR-lessen, opleidingen aanvragen via overheid	Ja:op hoogte van nieuwe technologie
Leidinggevende	Tevreden	Ja, vriendschapsband	Goed	Slecht:enkel communicatie 2 dagen op voorhand voor planning	goed: zelfde mening	goed	Goed: hechten veel belang aan welzijn	Goed: los, speelt, vertrouwelijk

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
56	Contact	Meeste contact met planners, baas eens om de zoveel maanden op hoofddepot	Aannemer leidinggevende: regelmatig contact, 1x week rijschema, tussendoor als er veranderingen zijn, leidinggevende van bedrijf: weinig contact	planners:min 2x/week, grote bazen minder contact	Enkel online	dagelijks	2-3 maand in echt, mail of gsm	Depotverantwoordelijke: Goed (eigen taken dus weinig communicatie) bazen: meerder malen per week -> om de paar maanden naar hoofddepot	Nauw dagelijks contact
57	Belang aan feedback	Geen van de baas, wel van de planners	Ja: schakel die alles vlot laat verlopen en op elkaar afstemd	Ja:tijd en km besparen	Ja:tips	ja:overleggen	ja:vrijheid, respect	Ja:goede bedoelingen	Ja:process in goede baan leiden
58	Suggesties WN	HR	aannemer	Ja:open gesprek	Verantwoordelijke event	rekening mee gehouden	bazen	Gewardeerd bij bazen (communicatie)	Ideenbus -> HR + personeelsdienst
59	Werknemer van de maand	Leuk: niet serieus genomen, appreciatie	Leuk: bonus aan koppelen	Nee:nu open cultuur waar iedereen gelijk behandeld wordt, sfeer zou verwateren en meer concurrentie	Maakt niks uit	nee: 4 WN	nee:minderwaardigheid, controle	Demotiverend: kleine groep, taken vergelijken	Leuk, moeilijk, appreciatie, demotivernd als nooit gekozen
60	Chief happiness officer	Nee	Nee	Nee	Nee	nee	ja	Nee	Nee
61	Initiatieven / nut	HR	Iedereen gelukkig	Nee	Nee:elk event andere mensen	familiale sfeer, tevreden	office dog: spelen, ontspanning	Nee:hebben al positieve sfeer	Nee:personeelsdienst
62 MENTALE GEZONDHEID									
63	Lichamelijk of geestelijk	Poep en rug van zitten	Nee	Pijn aan poep	Mentaal: dagen niet goed overlopen (zwaarste), fysiek:zwaar materiaal slapen	spierpijn:lossen	poep en rug: wagen	Geestelijk: druk, veel informatie	Geldduisverloast (opgelost door oortjes op maat)
64	Stress	het verkeer	Problemen bij ladingen of klanten	Dingen mislopen, drukte op weg, losplaats niet halen	Grote events	rij-uren	problemen op weg, niet op tijd niks:stressbestendig, beïnvloed gedrag niet	Gebeld voor problemen 's avonds	Nee
65	Hoe er mee omgaan	ademen en muziek	kalm blijven, zelf oplossen, aannemer belen voor hulp	Ademen, muziek	Doorbijten	rustig, muziek	weekend hoofd leegmaken	Nieuw personeel = lagere werkdruk	/
66	Werk ertegen	kan niks tegen gedaan worden	te helpen, begeleiden	Hoort bij de job	Goed betalen	kan niks tegen gedaan worden	hoort bij job	/	Ergen tegen gebotst (niks ernstig)
67	Ongeluk	nee	nee	Nee	Nee	nee	nee	Nee	/
68 WORK-LIFE BALANCE									
69	Overuren	zeldzaam: rijtijen respecteren	Meestal niet, spoedleveringen vanuit bedrijf	Nee:wettelijke rijtijd	Elke keer	werkdagen van 13u	rijtijden (12u)	Ja: telefoons over problemen, planning voor volgende dag	Soms: ochtendpost op zaterdag terugkomen (vrije dag terugnemen die betaald wordt)

70	Norm / zeldzaam	zeldzaam:lading moet geleverd zijn	Zeldzaam	Norm	Norm vanuit bedrijf	norm	norm	Niet verwacht vanuit bedrijf, enkel telefoons wel norm -> workaholic, magazijn eigen creatie dus wil voorbereid en correct zijn	Norm voor ochtendpost: kan vrijwillig inschrijven van andere post
71	Spanning privé	moeilijk met vrienden af te spreken	Nee:houden rekening met welzijn	Nee	Ja:elke weekend weg	nee:soms discussies	nieuwe ouders:moeilijke nachten	Ja:telefoons	Nee
72	Werk of gezin	gezin	Gezin	Gezin:werk is niet je hele wereld	Gezin:extra kunnen sparen	werk:geen gezin	vroeger werk:geld verdienen, nu: gezin	Gezin: andere WN sturen voor problemen	Gezin: pas dochter gekregen
73	Werk denken	nee	Nee: soms praten tegen vrouw over dag	Soms erover praten,niet blijven denken	Nee	Ja:deel van je leven, 's avonds dingen regelen	nee:wijzigingen of problemen	Ja: voorbereiding voor de volgende dag	nee
74	Goede balance?	ja	Ja	Ja	Nee:hoofd vs bijberoep (dagen eronderdoor zit)	ja:veel werk	iets meer werk: makkelijk leven leiden	Ja: maar meer scheiding willen tussen privé en werk	ja -> personeelsdienst en ploegbaas om toch te veranderen
75	Workaholisme pos of neg	negatief: familie verwaarlozen voor werk	negatief:enkel leven voor werk	pos: beter presteren, neg:tussen de bomen het bos niet zien	Pos:bereiken meer, neg:invloed privé en gezondheid	pos:werk graag doen	pos:meer bereiken, neg:sociaal leven weg	neg: privéleven beïnvloeden, pos:veel leren op KT en verantwoordelijkheid	Neg:obsessie voor werk, niet genieten van het leven
76	Jezelf	Nee	Nee	Nee:werk is vorm om te overleven	Ja	ja:geen werk afwijzen	ja	Ja: vrijwillig voorbereiden om meer speling te hebben op het werk	Nee
77	Gezondheidsklachten	/	/	/	Ja:depressie en vermoeidheid	vermoeidheid	vermoeidheid, heimwee	Nee	/

	J	K	L	M	N	O	P	Q	
1	ruckchauffeur				Orderpicker				
2	9	13	1	6	8	11	12		
3	(Respondent 9: heftruckchauffeur)	(Respondent 13: heftruckchauffeur, 24	(Respondent 1: orderpicker,	(Respondent 6: orderpicker, 19	(Respondent 8: orderpicker, 21	(Respondent 11: orderpic	(Respondent 12: orderpicker, 21 jaar, vrouw)		
4									
5	45	24	22	19	21	22	21		
6	Voedselverwerkende fabriek	Transportbedrijf (transport+ magazijn)	Transportbedrijf (transport + stockage)	Transportbedrijf (transport + warehousing)	Retailsector	Electro-groothandel	Magazijn van transportbedrijf		
7	Verplaatsen en stapelen pallets, magazijn ordelijk houden, lijnmedewerkers bevoorraden	Laad en los heftruck, administratie,orderpicking	Manuele picking	Manuele picking	Manuele orderpicking,sorteren over dozen, labeling	manuele picking, inpakken	Manuele picking en verpakking		
8	15	2	2	<1	1	2	1		
9	Ja:Lijnoperator	Orderpickere	Nee	Nee	Nee	Tijdelijk administratie en sales	Inval op retourafdeling		
10									
11									
12	Vacature interim	Kennis	Studentenjob (toeval) + Eerste werkervaring (opportuniteit)	Via vriend (opportuniteit)	Interin (toeval)	Familie,mama en nokel boekhouding	Interim		
13	Verpakken, labelen, orders samenstellen	Labeling	Nee	Orders samenstellen, leverstickers, eenmaal retour door productiefout	Retour, labeling, extra verpakking	Retour, reparatie, labeling	Labeling, retour		
14									
15	/	/	/	/	/	/	/		
16	/	/	/	/	/	/	/		
17									
18	Via het bedrijf	Geen:privéterrein	/	/	/	/	/		
19	Nieuwe kans, meer verdienen	natuurlijk gegroeid: bedrijf nood	/	/	/	/	/		
20	/	/	/	/	/	/	/		
21	/	/	/	/	/	/	/		
22									

	J	K	L	M	N	O	P
23	Tekort:groot personeelsverloof	Tekorten	Ja, regelmatig vrije vacatures + studenten in drukke periodes	Nee, studenten die moeten komen opvullen, pensioen + groeiend bedrijf	Voldoende: bij pieperiode 'uitgeleend' aan andere magazijnen, studenten	Ja:geen personeelsverloof, studenten	Ja:studenten
24							
25							
26	Vast	Vast	Vast	Vast	Verschillende	Verschillend	Vast
27	/	/	/	/	Vast magazijn	Waar vaakste sta	/
28	Enkel als er zieken vallen	Tijd, taken	Verwacht overuren te maken	Enkel overwerken als er last minute wijzigingen zijn	Tijdelijk ander magazijn helpen (gekeken naar afstand)	Voorrang bestellingen	Nee:invallen
29	Nee:Spannend	Stress, onzekerheid	Onzekerheid	Nee	Eerste keer ander depot	Drukte in zomer	Nee:communicatie op voorhand
30	Beefd zijn, groeten, samen pauze, tussen shift praten	Liever alleen, kan gepraat worden	Elke dag (muziek luisteren, praten, lunchen)	Elke dag (muziek luisteren, pauzes, behulpzaam)	Aangemoedigd om te praten tijdens het werk, hecht met meisje bij opstart	Constant contact (magazijn, printer)	pauze, in hal
31							
32							
33							
34	Maaltijdcheques, ecocheques, complimenten cheques, kilometervergoeding, bon uiteten	kilometervergoeding	Maaltijdcheques	Nee	Maaltijdcheques,ecocheques, kilometervergoeding	Kilometervergoeding, ecocheques	Kilometervergoeding
35	Positief:motiveert	niks	Auto = Loyaal (ongebruikelijk)	/	Niet: gezien als normaal	niks: was niet op de hoogte	Nee
36	Is voor iedereen	/	/	Compliment als je hard werkt	afgestemd op bedrijfsresultaten	niet	2j:extra verlof, loon verhoogd
37	/	/	/	/	nee	/	Nee
38	Solliciteren interne vacature	/	/	/	/	genoeg ervaring en motivatie	2j:extra verlof, loon verhoogd
39	Financieel	financieel	Financieel	Niet-financieel (regelen vb keuring en verzekering)	Financieel: extra budget	niet-finan:minder zelf regelen	Financieel
40	Niks	/	/	Niet over gepraat	/	niet	Niet

	J	K	L	M	N	O	P
41	Ja:moelijke tijden, ook kijken naar werkomgeving	Ja	Niet: alles ken, collega's, losse sfeer Aanzienlijk hoger loon: wel	Groot verschil: wel, houdt ook rekeningen met maaltijdcheques, bedrijfswagen en werksfeer	Ja:te weinig loon nu	Ja:eerst aankaarten bij huidige bedrijf voor verhoging	Nee:werkomgeving, acceptatie
42	Ja:Werkzekerheid	nee:plaats, loon, fuctie	Nee	Nee:meer kansen bij minder bekende bedrijven	Ja:goede naam, omgeving om raad vragen	Ja	Nee:werk aanbieden
43	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee:voor geld
44	Meer respect voor het personeel	meer structuur en WN	Nee	Nee	Nee:om de 3 maanden personeelsfeest/uitje	gestructureerde planning	Nee:muziek, gratis eten en snacks
45	Oude machines, temperatuur	Slecht:oude machines, kapotte werkvloer	Zwaren producten, collega's helpen -> investeren in hulpmiddelen?	Werkschoenen oncomfortabel	Pijnlijke werkschoenen, veel bukken, zware dozen, steekbaren, tips	niet overbelasten:steekkar, heftruck,stapelaar, vaste uren	Veel wandelen, short dragen
46	Ja:beschermd tegen gezondheidsproblemen	ja:elk moment buitengegoid	Ja: vast inkomen, niet elke dag stress	Ja: regelmaat	Ja:heletijd op zoek naar nieuw werk	ja:financieel zekerheid = geruststelling	Ja: LT
47	Ja:bestellingen op tijd	nee	Nee: werk moet gedaan worden	Nee	Ja:winkel leeg = niet shoppen	ja	Nee
48	Nee	uitzondelijk compliment	Totale ploeg -> persoonlijk meestal negatief	Compliment	Ja:complimenten,opbouwen de feedback, veel uitproberen	ja:complimenten	Ja:compliment
49	Ja:ziet zichzelf als baas	ja:kiezen volgorde	Ja: min 1 orderlijst/h, koekje, wc, muziek	Oortjes, geen directe controle, eigen temp	Ja:kiezen wat je als eerste doet	ja:mening en ervaring indeling magazijn	Nee:niet mogelijk
50	Mensenkennis	Nee	Inzichtelijk vermogen	Sportief	Sociale vaardigheden:sfeer	sportief	Nee
51	Geen 'leidinggevende trucker', wel ploegverantwoordelijke	magazijnverantwoordelijke,administratie bureau	Magazijnverantwoordelijke	Magazijnverantwoordelijke, bureau	Afdelingshoofd	magazijnverantwoordelijke	Magazijnverantwoordelijke
52	Ja: nu wel top bereikt, andere kant groeien	Ja:maar niet doorslaggevend	Nee: Zekerheid	Nee	Nee:functie die op dat moment interesseert	Ja:doel = motivatie	Nee
53	per magazijn, EHBO, hygiëne regels, voorzorgsmaatregelen	nee	Eerste dag	Begeleiding tijdens eerste werkweek	nee:wel tips	EHBO, IT-systemen, leveranciers kunnen mee opleiding volgen	Inwerkperiode
54	Krijgt gewoon lijst met taken, niet tevreden: moeilijke persoon, veel aan zijn hoofd	slecht: grote bazen, ego, minderwaardig gevoel goed: aannemer	Goed: sociaal, vlotte babbel	Goed	Goed:ploegbaas werkt zelf mee in magazijn	Goed	Formeel

	J	K	L	M	N	O	P
56	Elke dag	aannemer:elke dag, bazen: 1x week	min 2x / week	Dagelijks, in middag samen eten	Elke dag	elke dag	Zien elke dag, praten niet
57	Nee:bekijkt situatie vanuit zijn standpunt	Nee	Ja: 'baas'	Ja:'baas'	Ja: positief:fijn, negetaief: tijd om aan te passen	Ja:tips	Ja:andere afdeling voor rust
58	Ideenbus (praten), bord met machine defecten (1x/maand bekeken)	opgenomen in besluit, beslissen zelf, weinig inspraak	Afspraak magazijnverantwoordelijke -> goedgekeurd naar bureau	Bazen zeggen	bazen	open gepraat	bazen
59	Ja:motiveert (vooral nieuwe mensen)	Niet veel effect: 4 WN	Leuk: competitiviteit Niet:Beoordelingscriteria, behulpzaam en respectvol tegen collega's, per departement of bedrijf, taken met elkaar vergelijken, extra controle	Leuk	Ja: extra erkenning	leuk:competitieve WN, spanning	ja:extra beloond, nee: meer werkstress
60	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	nee
61	Oprechte acties om welzijn te verbeteren	luisteren, inspraak WN	Extra controles WN van de maand, mensen gaan zelf met HR praten bij problemen	Problemen onderling besproken	vooral gefocust op kantoorjobs, quotes onder ruitenwissers	gesprek: je gevoel, aanpassingen, vragen, hart luchten	ja:praten, verandering, betere werkomgeving
62							
63	Rugklachten (stoel)	rugpijn:slechte vloer en machine, hoofdpijn:stress	Voeten: berscherschoenen , Rug: zware dozen	Spierpijn: dozen, voeten: wandelen	Voeten:werkschoenen, rug: heffen	Zware dingen tillen	voeten:rondlopen
64	Drukke periodes (5 plaatsen tegelijk zijn)	Ja	/	Nee	nee	in zomer	nee:drukke periode collega's
65	Probeer zijn ding te doen, vraagt hulp	doorbijten	/	/	/	praten, doorzetten	/
66	niet van op de hoogte	beloven zonder te doen	/	/	/	tips, materiaal aanbieden	/
67	Persoon voor heftruck gelopen	pallet laten vallen: van loon afgetrokken	Nee	Nee	Doos op tenen laten vallen	nee	nee
68							
69	Om de 2w op vrijwillige basis op zaterdag	elke dag	2x maand	Enkel bij last minute wijzigingen/bestellingen	Nooit	nee	Nee

	J	K	L	M	N	O	P
70	Norm	norm:opgelegd vanuit bedrijf	Norm: verwacht van bedrijf maar wel extra betaald, voor jezelf omdat slecht voelen, bespreken met collega's wie overuren maakt	Zeldzaam	Zeldzaam	/	Zeldzaam
71	Stress naar huis nemen	ja:hoofdpijn thuis komen	Nee:woon alleen	Nee	Nee: geen emotionele beladen werk	nee	nee
72	Gezin	vroeger werk, nu gezin	Gezin	Werk: geen eigen familie, jong, liever nu veel werken	Gezin:je leeft ervoor, werk nodig voor geld	Gezin	gezin
73	Nee	ja:piekeren	Nee:niet mee naar huis nemen, ontspannen	Nee	Nee	nee:praten, frustraties niet afreageren	nee
74	Ja:stabiliteit, kent verwachtingen	nee:overuren	Ja: sporten, vrienden	Ja	Ja	ja	ja:geen zorgen
75	pos: werk graag doen, sfeer, goed beloond neg:familie dupe	neg:enkel leven voor werk	neg: enkel leeft om te werken	Post:tijdijk, meer geld en vrijetijd later	Neg:leeft en praat enkel over werk	pos:goed doen,motivatie, neg:werk mee naar huis pakken, thuis werken	neg:verliezen in werk, nooit ontspannen
76	vroeger wel, nu niet meer (wou veel verdienen toen die alleen was)	nee	Nee	Nee	Nee	Ja	nee
77	Vermoeidheid, lichaam overbelast	/	/	/	/	Nee	/

10. Bronnenlijst

Abada, I., Ehrenmann, A., & Lambin, X. (2020). Unintended consequences: The snowball effect of energy communities. *Energy Policy*, *143*. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2020.111597>

Agilias. (2022). *Werken als orderpicker*. <https://agilias.be/nl/werken-als-orderpicker>

Amr, M., Ezzat, M., & Kassem, S. (2019). Logistics 4.0: Definition and Historical Background. *2019 Novel Intelligent and Leading Emerging Sciences Conference (NILES)*. <https://doi.org/10.1109/NILES.2019.8909314>

Baruffaldi, G., Accorsi, R., & Ferrari, E. (2020). Warehousing process performance improvement: a tailored framework for 3PL. *Business Process Management Journal*, *26*(6), 1463–7154. <https://www.proquest.com/docview/2055623372?parentSessionId=AL69KpAZGvDKG8L%2FTA0GdF%2FHcwqjTssOlbLUE857tKQ%3D&pq-origsite=summon&accountid=27889>

Bhaskararao, V., & Sudarshini, S. (2013). Burnout experience: The influence among business process outsourcing employees. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, *4*(7), 1415–1417. <https://www.proquest.com/docview/1788198635?parentSessionId=RzSpAjYUG54yx4tQn8IP0kRmQuRfNFwqdLpEaPOGbJg%3D&pq-origsite=summon&accountid=27889>

Böckerman, P., & Maliranta, M. (2013). Outsourcing, Occupational Restructuring, and Employee Well-Being: Is There a Silver Lining? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, *52*(4), 878–914. <https://doi.org/10.1111/irel.12039>

Bové, L. (2021, 6 februari). Onderaannemers van PostNL betraapt op belastingfraude. *De Tijd*. <https://www.tijd.be/politiek-economie/belgie/algemeen/onderaannemers-van-postnl-betraapt-op-belastingfraude/10282541.html>

Bubb, S., & Earley, P. (2004). *Managing Teacher Workload: Work-Life Balance and Wellbeing* [Ebook]. Paul Chapman Publishing. <https://ebookcentral-proquest-com.bib-proxy.uhasselt.be/lib/ubhasselt/reader.action?docID=334466>

Carpenter, B. (2019). The definition of a subcontractor, and why it matters. *Trade Journal*.
<https://www.proquest.com/docview/2188832304?parentSessionId=dAvqZt6X9IggF6jt74eVfg3i4z%2B%2F8XY0eg0gfz0Iqwo%3D&pq-origsite=summon&accountid=27889>

Chaiprasit, K., & Santidhirakul, O. (2011). Happiness at Work of Employees in Small and Medium-sized Enterprises, Thailand. *International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management*, 25, 189–299. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.540>

Chatham. (2021). GuruFocus.com: Sinotrans to Benefit From Growing Logistics in China. *Newstex Finance & Accounting Blogs*.
<https://www.proquest.com/docview/2593174036?parentSessionId=sxNd0AkvOowV6J0C7ZtCubKoyU0vxts4dTkG4dD8jjU%3D&pq-origsite=summon&accountid=27889>

Chatham: Newstex. (2015). Customer Service Blog: The Definition of Customer Service. *Newstex Trade & Industry Blogs*.
<https://www.proquest.com/docview/1697724761?parentSessionId=sXgj54SS3W4pAtiSM1HURfCHvw8%2BzFn7kIgtanMiaHY%3D&pq-origsite=summon&accountid=27889>

Chen, H., Tian, Y., Ellinger, A. E., & Daugherty, P. J. (2010). MANAGING LOGISTICS OUTSOURCING RELATIONSHIPS: AN EMPIRICAL INVESTIGATION IN CHINA. *Journal of Business Logistics*, 31(2), 279-XIII.
<https://www.proquest.com/docview/805386639/fulltext/8DCFBB34479412BPQ/1?accountid=27889>

Costa, F. H. D. O., Da Silva, A. L., Pereira, C. R., Pereira, S. C. F., & Gómez Paredes, F. J. (2020). Achieving organisational resilience through inbound logistics effort. *British Food Journal*, 122(2), 432–447. <https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2019-0250>

Cvenkel, N. (2020). Well-Being in the Workplace: Governance and Sustainability Insights to Promote Workplace Health. *Approaches to Global Sustainability, Markets, and Governance*, 2520–8780. <https://doi.org/10.1007/978-981-15-3619-9>

Devi, K., & Punitha, A. (2014). Association between tension and nervousness to gender among business process outsourcing employees in Chennai. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 5(1), 99–101.

<https://www.proquest.com/docview/1615263663?parentSessionId=KX7elpsMk1rJ5B3GFIDaxQeQczQrsYm2oiP9MqYFtVo%3D&pq-origsite=summon&accountid=27889>

DSV. (2022). *Wat betekent 1PL, 2PL, 3PL, 4PL en 5PL?*

<https://www.dsv.com/nl-nl/support/faq/wat-betekent-1pl-2pl-3pl-4pl-en-5pl>

Duckers, C., Willems, F., Haesevoets, Y., Cluyten, C., Crombez, B., Goossens, K., Henckaerts, A., Leen, M., Möller, Y., Buckinx, M., Vandamme, M., De Spiegelaere, H., Roosens, E., & Duckers, E. (2022). *TRANSPORT & VAN in Belgium 2022* (C. Yvens, Red.). TransportMedia.

https://issuu.com/transportmediabe/docs/tvib2022_nl?e=4212716/91994951

Ensie. (2017). *Vrachtwagenchauffeur*. <https://www.ensie.nl/anw/vrachtwagenchauffeur>

Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research. *A companion to qualitative research*, 3, 178–183.

Giunta, A., Nifo, A., & Scalerà, D. (2012). Subcontracting in Italian Industry: Labour Division, Firm Growth and the North–South Divide. *Regional studies*, 46(8).

<https://doi.org/10.1080/00343404.2011.552492>

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1968). Reviewed Work: The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. *Social Forces*, 46(4), 555. <https://doi.org/10.2307/2575405>

Gorgenyi-Hegyessy, E., Jeyakumar, N. R., & Fekete-Farkas, M. (2021). Workplace Health Promotion, Employee Wellbeing and Loyalty during Covid-19 Pandemic—Large Scale Empirical Evidence from Hungary. *Economies*, 9(2). <https://doi.org/10.3390/economies9020055>

Haberman, M. (2017). Omega HR Solutions: Future Friday: Is there a Chief Happiness Officer in your future? *Omega HR SolutionsNewstex*.

<https://www.proquest.com/docview/2625541187?parentSessionId=RpO2LGXIN9T5ywe7393YpOOEQghLEQg1g7N9dIYL%2Fjs%3D&pq-origsite=summon&accountid=27889>

Hall, L. H., Johnson, J., Watt, I., Tsipa, A., & O'Connor, D. B. (2016). Healthcare Staff Wellbeing, Burnout, and Patient Safety: A Systematic Review. *PLoS One*, *11*(7), e0159015.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159015>

Hamdan, A., & Rogers, K. J. (2008). Evaluating the efficiency of 3PL logistics operations. *International Journal of Production Economics*, *113*(1), 235–244.

<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.05.019>

Hoppe, A., Fujishiro, K., & Heaney, C. A. (2014). Workplace racial/ethnic similarity, job satisfaction, and lumbar back health among warehouse workers: Asymmetric reactions across racial/ethnic groups. *Journal of organizational behavior*, *35*(2), 172–193.

<https://doi.org/10.1002/job.1860>

iThink Logistics. (2019, 16 januari). *Types of Logistics & Its Difference*. iThink Logistics. <https://ithinklogistics.com/blog/types-of-logistics-its-difference/>

Jain, N., & Aggarwal, S. (2021). Wellbeing of Employees During COVID-19 Pandemic: A Study of Innovative HR Practices of Organisations. *Indian Journal of Public Administration*, *67*(4).

<https://doi.org/10.1177/001955612111057>

Jarden, R. J., Jarden, A., Weiland, T. J., Taylor, G., Bujalka, H., Brockenshire, N., & Gerdtz, M. F. (2021). New graduate nurse wellbeing, work wellbeing and mental health: A quantitative systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, *121*.

<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.103997>

Jharkharia, S., & Shankar, R. (2007). Selection of logistics service provider: An analytic network process (ANP) approach. *Omega*, *35*(3), 274–289.

<https://doi.org/10.1016/j.omega.2005.06.005>

Karapinar, P. B., Camgoz, S. M., & Ekmekci, O. T. (2020). Employee Wellbeing, Workaholism, Work–Family Conflict and Instrumental Spousal Support: A Moderated Mediation Model. *Journal of Happiness Studies* volume, 21(7), 2451–2471.

<https://link-springer-com.bib-proxy.uhasselt.be/article/10.1007/s10902-019-00191-x>

Klumpp, M., & Heragu, S. (2018). Outbound Logistics and Distribution Management. *Operations, Logistics and Supply Chain Management*, 305–330.

https://doi.org/10.1007/978-3-319-92447-2_14

Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: Implementation issues and research opportunities. *International Journal of Logistics Management*, 9(2). <https://doi.org/10.1108/09574099810805807>

LeMay, S., Helms, M. M., Kimball, B., & McMahon, D. (2017). Supply chain management: the elusive concept and definition. *International Journal of Logistics Management*, 28(4), 1425–1453. <https://doi.org/10.1108/IJLM-10-2016-0232>

Letica, M. (2016). THE EFFECT OF OUTSOURCING ACTIVITIES SELECTION ON THE BENEFITS OF OUTSOURCING. *MANAGEMENT : JOURNAL OF CONTEMPORARY MANAGEMENT ISSUES (DEC 2016)*, 21(2), 1846–3363. <https://hrcak.srce.hr/file/252673>

Limburg. (2022). *De sector transport en logistiek: Situatie in Limburg*. limburg. https://www.limburg.be/webfiles/limburg/product/economie_izw_wksp_Logistiek.pdf

Lipponen, H., Hirvensalo, M., & Salin, K. (2022). Older Physical Education Teachers' Wellbeing at Work and Its Challenges. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 14250. <https://doi.org/10.3390/ijerph192114250>

Lummus, R. R., Krumwiede, D. W., & Vokurka, R. J. (2001). The relationship of logistics to supply chain management: developing a common industry definition. *Industrial Management & Data Systems*, 101(8), 0263–5577.

<https://www-emerald-com.bib-proxy.uhasselt.be/insight/content/doi/10.1108/02635570110406730/full/html>

Marchet, G., Melacini, M., Perotti, S., Sassi, C., & Tappia, E. (2017). Value creation models in the 3PL industry: what 3PL providers do to cope with shipper requirements. *International journal of physical distribution & logistics management*, 47(6), 0960–0035.

<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-04-2016-0120>

Min, H. (2007). Examining sources of warehouse employee turnover. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(5), 0960–0035.

<https://doi.org/10.1108/09600030710758437>

Mittal, N., Udayakumar, P. D., Raghuram, G., & Bajaj, N. (2018). The endemic issue of truck driver shortage - A comparative study between India and the United States. *Research in Transportation Economics*, 71, 76–84. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.06.005>

Mohd Salleh, E. S., Mansor, Z. D., Mohamed Zinal, S. R., & Yasin, I. Md. (2020). Multilevel Analysis on Employee Wellbeing: The Roles of Authentic Leadership, Rewards, and Meaningful Work. *Asian Academy of Management Journal*, 25(1), 125–146.

<https://doi.org/10.21315/aamj2020.25.1.7>

Mortelmans, D. (2020). *Handboek Kwalitatieve Onderzoeksmethoden* (3de editie) [Handboek]. Arco.

Neale, J. (2016). Iterative categorization (IC): a systematic technique for analysing qualitative data. *Methods and Techniques*, 11(6), 1096–1106. <https://doi.org/10.1111/add.13314>

Nuyts, J. (2022, 22 augustus). Bijna 10 keer zoveel onderaannemers op de werf van ingestorte school, sectorfederatie en vakbonden reageren: “Veiligheid op bouwwerven moet beter”. *HLN*. <https://www.hln.be/binnenland/bijna-10-keer-zoveel-onderraanemers-op-werf-van-ingestorte-school-sectorfederatie-en-vakbonden-reageren-veiligheid-op-bouwwerven-moet-beter~a5d2b03b/>

Peljihan, D., & Smogavvec, T. (2017). DETERMINANTS OF OUTSOURCING SATISFACTION: THE CASE OF SLOVENIAN SMEs. *Economic and Business Review*, 18(2), 203-245,270. <https://doi.org/10.15458/85451.48>

Pfeiffer, F. (2021, 8 september). *Gestructureerde of gestandaardiseerde interviews in je scriptie*. Scribbr. <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/gestructureerd-interview/>

Pheng, L. S., & Zheng, S. J. (2018). Nature of the Construction Industry. *Management in the Built Environment*, 9–19. https://doi.org/10.1007/978-981-13-1831-3_2

Pingwen, L., Shuo, Meng, Y., Xingwu, G., Man, J., Jing, Y., & Na, Z. (2021). Research on Value Perception Models and Strategies of Electric Power Users. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 651, 022003. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/651/2/022003>

Pomlimburg. (2022). *Logistiek*. <https://pomlimburg.be/sectorwerking/logistiek/>

Popa, N. D., & Popa, C. (2020). SUBCONTRACTING. *Scholarly Journal*, 9(2), 189–194. <https://www.proquest.com/docview/2542758125?parentSessionId=IOvrPjKJw5rLHuTuX6MV0Wqr9GVwfJTBySziX4w1duk%3D&pq-origsite=summon&accountid=27889>

Rajahonka, M., & Bask, A. (2016). The development of outbound logistics services in the automotive industry. *International Journal of Logistics Management*, 27(3), 707–737. <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2012-0082>

Randhawa, G., & Chaudhry, N. (2019). Factors Influencing Job Satisfaction of Agri Warehouse Employees. *Scholarly Journal*, 47(4), 341–359. <https://www.proquest.com/docview/2440498539?parentSessionId=zTd9O%2FG7NG2ylujvw5XiYMzI4Js8izN88aGF33nwyKI%3D&pq-origsite=summon&accountid=27889>

Rennete, S., & Vermeulen, L. (2022, 28 juli). Het klopt niet dat aannemers horen, zien en zwijgen. *De Tijd*. <https://www.tijd.be/opinie/algemeen/het-klopt-niet-dat-aannemers-horen-zien-en-zwijgen/10404223.html>

Roy Sudipendra, N., & Sengupta, T. (2018). Quintessence of third party (3PL) logistics. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 11(2), 146–173.

<https://doi.org/10.1108/JGOSS-05-2017-0012>

Rutner, S. M., & Langley, C. J. J. (2000). Logistics value: Definition, process and measurement. *International Journal of Logistics Management*, 11(2), 73–82.

<https://doi.org/10.1108/09574090010806173>

Schoellbauer, J., Sonnentag, S., Prem, R., & Korunka, C. (2022). I'd rather know what to expect . . . Work unpredictability as contemporary work stressor with detrimental implications for employees' daily wellbeing. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 36(3), 274–291. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1976881>

Sharma, H., & Seema, A. (2019). Influence of HR Outsourcing Decisions on Employees `Attitude and Firms` Performance. *Scholarly Journal*, 37(3), 54–62. <https://www.proquest.com/docview/2633925870?parentSessionId=m7QmTDKb86nvO8EN3dkHteQ55rNwvpKMxNvFVviW4FI%3D&pq-origsite=summon&accountid=27889>

Skurak, H. H., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Employee wellbeing: The role of psychological detachment on the relationship between engagement and work–life conflict. *Economic and Industrial Democracy*, 42(2). <https://doi.org/10.1177/0143831X177504>

Statbel. (2022, 27 oktober). *Goederenvervoer over de weg: 278 miljoen ton goederen vervoerd over de weg in 2021*.

<https://statbel.fgov.be/nl/themas/mobiliteit/vervoer/goederenvervoer-over-de-weg#news>

Sterck-magazine. (2016, mei). *STRATEGISCHE HEFBOOM VOOR LIMBURG: Sector Logistiek en transport*.

<https://www.sterck-magazine.be/limburg/editie-15/pascal-vranken-erik-gerits-strategische-hefboom-voor-limburg/>

Strauss, A. L., & Corbin, J. (1999). Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory [Boek]. In *Kwalitatieve sociologische onderzoeksmethoden* (2de editie). Sage. <https://anet.be/desktop/uhasselt>

Suri, H. (2011). Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis. *Qualitative Research Journal*, 11(2), 63–75. <https://doi.org/10.3316/QRJ1102063>

Topolšek, D., Čižiūnienė, K., & Ojsteršek, T. C. (2018). Defining transport logistics: a literature review and practitioner opinion based approach. *Transport*, 33(5), 1196–1203. <https://doi.org/10.3846/transport.2018.6965>

Vaičiūtė, K., Skirmantienė, J., & Domanskad, L. (2017). Assessment of Transport Specialists' Competencies in Transport/Logistics Companies. *Procedia Engineering*, 187, 628–634. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.423>

Van Breedam, A. (2022). *Supply Chain Strategy Logistics Outsourcing* [Presentatieslides; PowerPoint]. UHasselt.

Vdab. (2022). *Knelpuntberoepen in Vlaanderen (Versie 2022)* [Dataset]. <https://www.vdab.be/sites/default/files/media/files/Knelpuntberoepen%202022.pdf>

Vdab. (2022). Knelpuntberoepenlijst. *Vdab*. <https://www.vdab.be/trends/knelpuntberoepen>

Visterin, W. (2019, 2 april). *Visterin Verdiept: Hoe scoren outsourcers?* Computable. <https://www.computable.be/artikel/achtergrond/outsourcing/6636007/5594136/visterin-verdiept-hoe-scoren-outsourcers.html>

Vlaanderen. (2022). *EVC-traject voor beroepskwalificatie heftruckchauffeur*. <https://www.vlaanderen.be/ervaring-voor-een-beroep-aantonen-bij-een-erkend-evc-testcentrum/informatie-over-het-evc-traject-per-beroep/evc-traject-voor-beroepskwalificatie-heftruckchauffeur>

Voka. (2021, 31 augustus). *Limburg als logistieke hotspot: We zijn er klaar voor!* <https://www.voka.be/nieuws/limburg-als-logistieke-hotspot-we-zijn-er-klaar-voor>

Webfleet. (2022). *War is fleet management?: Slimmer rijden, slimmere gegevens, slimmer werken*. https://www.webfleet.com/nl_be/webfleet/fleet-management/

Wilson, A. (2015). COOL PERKS: Best Dealerships To Work For serve up games, food, fun and even a chief happiness officer. *Automotive News, suppl. BEST DEALERSHIPS TO WORK FOR 2015*.
<https://www.proquest.com/docview/1725110843?parentSessionId=22QRvBLRFO2lsFMX8Kcu8TXN NjdaVr0MGV%2Fe1isSlbw%3D&pq-origsite=summon&accountid=27889>

Wong, K. P., Fion Choi, H. L., Pei-Lee, T., & Shou Chan, A. H. (2021). The Interplay of Socioecological Determinants of Work–Life Balance, Subjective Wellbeing and Employee Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4525.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18094525>

Yearworth, M., & White, L. (2013). The uses of qualitative data in multimethodology: Developing causal loop diagrams during the coding process. *European Journal of Operational Research*, 231(1), 151–161.
<https://www-sciencedirect-com.bib-proxy.uhasselt.be/science/article/pii/S037722171300386X#b0245>

Yvens, C. (2022, 2 februari). *Er zijn nog nooit zoveel transporteurs in België geweest*. Transportmedia.
<https://transportmedia.be/2022/02/er-zijn-nog-nooit-zoveel-transporteurs-in-belgie-geweest/>