



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Well-being in logistics

Emmy Jackers

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

PROMOTOR :

Prof. dr. An CARIS

BEGELEIDER :

Mevrouw Ilse CRETSKENS



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

Well-being in logistics

Emmy Jackers

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

PROMOTOR :

Prof. dr. An CARIS

BEGELEIDER :

Mevrouw Ilse CRETSKENS

WOORD VOORAF

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn masteropleiding Handelswetenschappen met als afstudeerrichting Supply Chain Management, aan de Universiteit van Hasselt.

Deze masterproef focust op het werknemerswelzijn in de logistieke sector, en meer specifiek in magazijnen/warehouses. Het doel is om te onderzoeken wat het welzijn van order pickers bepaalt en hoe HR-praktijken het welzijn kunnen verhogen. Het onderwerp van deze masterproef sluit aan bij mijn twee voornaamste interesses, namelijk logistieke processen en personeelsbeleid. Het uitwerken van dit onderzoek was daarom erg boeiend en leerrijk voor mij.

De verwezenlijking van deze masterproef was niet mogelijk geweest zonder de hulp van verschillende personen. In de eerste plaats wil ik mijn promotor An Caris en copromotor Ilse Cretskens, bedanken voor de vlotte en fijne samenwerking. De goede begeleiding en opbouwende feedback hebben zonder enige twijfel bijgedragen tot het verbeteren van het niveau van deze masterproef. Daarnaast gaat mijn dank ook uit naar alle geïnterviewden die uitgebreid de tijd hebben genomen om al mijn vragen te beantwoorden, waardoor ik belangrijke inzichten uit de praktijk heb kunnen verwerven. Tot slot wil ik ook mijn vrienden, zus en ouders bedanken voor hun steun en vertrouwen doorheen deze masterproef en de afgelopen jaren van mijn opleiding.

Emmy Jackers
Riemst, juni 2023

SAMENVATTING

Mensen staan centraal in het order picking proces en bepalen zowel de effectiviteit als de efficiëntie van het order picken (Grosse et al., 2015). Door de grote hoeveelheid repetitieve handmatige materiaalbehandeling stellen order picking activiteiten werknemers echter bloot aan een hoog risico op het ontwikkelen van gezondheidsproblemen, die op lange termijn kunnen leiden tot kosten door werkverzuim, presentieverloop of schadevergoeding (Grosse, Neumann en Dixon, 2016).

Door de toenemende trends zoals e-commerce, hebben klanten steeds hogere verwachtingen en neemt de werkdruk in *warehouses* alleen maar toe. Om de productiviteit binnen het warehouse te verbeteren, proberen bedrijven vooral efficiëntie en snelheid na te streven. Een belangrijk punt dat hieruit voortkomt, is dat het menselijke aspect en de noden van de order pickers vaak over het hoofd worden gezien door bedrijven en onderzoekers. Het welzijn van werknemers is cruciaal voor het voortbestaan en de ontwikkeling van organisaties en is een belangrijk onderzoeksonderwerp geworden op het gebied van organisatiegedrag en aanverwante gebieden. Veranderingen in de aard en context van werk pleiten dus voor meer aandacht voor welzijn (Guest, 2017).

Vanuit het bovenvermelde belang om inzicht te krijgen in het welzijn van werknemers in order picking processen vormt de doelstelling van deze masterproef het onderzoeken van de determinanten van het welzijn van order pickers en hoe HR-praktijken dit welzijn kunnen verhogen. Hieruit volgt de centrale onderzoeksvraag: "Wat bepaalt het welzijn van order pickers en hoe kunnen HR-praktijken het welzijn verhogen? ".

Dit onderzoek komt enerzijds tot stand door een grondige literatuurstudie uit te voeren, die de huidige kennis omtrent het concept werknemerswelzijn en de determinanten van werknemerswelzijn blootlegt, alsook van de HR-praktijken die een invloed hebben op het werknemerswelzijn. Daarnaast worden in het empirisch gedeelte van dit onderzoek semigestructureerde interviews afgenomen in twee bedrijven met 10 order pickers, 2 supervisors en 1 HR-manager. Grosse et al. (2016) stellen dat kwalitatieve interviews nieuwe mogelijkheden aan het licht kunnen brengen voor verbeteringen op het gebied van prestaties, kwaliteit en welzijn van werknemers in operationeel en logistiek management, en specifiek in order picking. In het empirisch gedeelte van dit onderzoek wordt vooral de link gelegd naar het werknemerswelzijn specifiek in de order picking context, aangezien in de literatuur hier geen informatie over terug te vinden is.

Welzijn op het werk kan ruim worden omschreven als de algemene kwaliteit van de ervaring en het functioneren van een werknemer op het werk (Warr 1987). Uit de resultaten is gebleken dat het welzijn van order pickers wordt beïnvloed door verschillende factoren die verband houden met hun werk, relaties, organisatiestructuur en -klimaat en individuele kenmerken. Deze factoren spelen een belangrijke rol bij het vormgeven van het mentale welzijn van order pickers en kunnen zowel positieve als negatieve effecten hebben.

Binnen het domein van de factoren eigen aan het werk wordt het welzijn van order pickers beïnvloed door verschillende elementen. Daartoe behoren de indeling van de shiften, shiftenpatronen, pauzes en de mate van vrijheid die zij bij de uitvoering van hun taken ervaren. Veiligheidsmaatregelen spelen een cruciale rol, evenals de mogelijke repetitiviteit van hun taken. Verder stellen order pickers een duidelijke taakverdeling en-inhoud op prijs, opvallend hierbij is dat zij de voorkeur geven aan grotere pickopdrachten. Ook elementen als overuren en het gebruik van technologische hulpmiddelen zoals pick-by-voice systemen spelen een belangrijke rol. De algemene werkeisen en druk worden door de order pickers als belangrijkste factor benoemd. Als we de aandacht verleggen naar relaties, wordt het welzijn van order pickers beïnvloed door de kwaliteit van hun interacties met collega's en supervisors, en de betrokkenheid die collega's tonen.

De organisatiestructuur en het klimaat spelen ook een rol, met aandacht voor de structuur van de organisatie zelf, het mogelijk personeelstekort, de communicatiepraktijken, de participatie en betrokkenheid van de werknemers en de heersende cultuur. De cultuur omvat aspecten als de sfeer, het taalgebruik en het streven naar trots binnen de organisatie. Ook elementen als beschikbaarheid van verlof, opties voor een vast contract, herstructureringsinspanningen en de waarden van de organisatie zijn van invloed op het welzijn van order pickers. Tot slot spelen ook individuele kenmerken een rol, zoals de afstand tot het werk, het vermogen om werk en privé in balans te houden, de tevredenheid en het geluksniveau in het werk, de significantie van de job, de autonomie in de besluitvorming, de toereikendheid van het loon en de algemene gezondheid, met name wat betreft stress, uitputting en frustratie. Inzicht in en aanpak van deze verschillende elementen kunnen bijdragen tot het welzijn en de tevredenheid van order pickers.

Vervolgens wordt een synthese gemaakt tussen de bepalende factoren en het welzijn aan de hand van een aantal theorieën en modellen, namelijk de persoon-organisatie fit, de Job Description Index en het Job Demand Resources model. Door gebruik te maken van deze theorieën kan een volledig inzicht verkregen worden in de relatie tussen de factoren en het welzijn van de order pickers.

Ook de HR-praktijken die een invloed hebben op het welzijn van order pickers kunnen ingedeeld worden in een aantal categorieën, deels op basis de AMO-theorie en de sociale uitwisselingstheorie. Ten eerste zijn er vaardigheidsverbeterende HR-praktijken zoals effectieve werving en gerichte opleidingsmogelijkheden, die de bekwaamheid van order pickers versterken. Daarnaast spelen motivatiebevorderende HR-praktijken een rol, waaronder regelmatige evaluatiegesprekken, doorgroeimogelijkheden en het bieden van werkzekerheid. Kansbevorderende HR-praktijken, zoals werknemersbetrokkenheid en het bieden van flexibiliteit, dragen eveneens bij aan het welzijn van order pickers. Daarnaast is het investeren in werknemers van belang, alsook de aandacht voor tweerichtingscommunicatie, personeelsenquêtes en het aanstellen van vertrouwenspersonen. Werkherontwerppraktijken, zoals taakrotatie, kunnen de taken van order pickers afwisselender en uitdagender maken. Teambuildingspraktijken, zoals het organiseren van traktaties bij feestdagen, personeelsfeest en sociale activiteiten, bevorderen een positieve werksfeer.

Beloningspraktijken, waaronder bonussen, kunnen het welzijn van order pickers beïnvloeden door erkenning en waardering te bieden. Tot slot zijn veiligheidspraktijken, zoals het voeren van ziekteverzuimgesprekken, essentieel om de mentale gezondheid van order pickers te waarborgen. Door deze diverse HR-praktijken te benutten, kunnen organisaties het mentale welzijn van order pickers versterken en een positieve werkomgeving creëren.

Er kan dus geconcludeerd worden dat het welzijn van order pickers door een aantal diverse factoren en HR-praktijken wordt beïnvloed. Opvallend is dat zowel bij de factoren als HR-praktijken rekening dient gehouden te worden met individuele verschillen. Het is daarom essentieel dat bedrijven de behoeften van de verschillende order pickers begrijpen en hen niet als één geheel beschouwen. Ook is tijdens de interviews merkbaar dat communicatie steeds ontbreekt in en tussen alle niveaus en vormen. Bovendien is er echter een kloof tussen de feedback die order pickers krijgen en wat zij denken nodig te hebben. Terwijl leidinggevenden vinden dat ze genoeg feedback geven, hebben order pickers vaak het gevoel dat er enkel feedback wordt gegeven in de vorm van kritiek.

Ook worden nog enkele aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek. Zoals eerder werd aangehaald zijn er echter vaak verschillen tussen individuen, en met deze verschillen wordt zowel in de literatuur als in de praktijk vaak geen rekening gehouden. Daarom kan het wenselijk zijn toekomstig onderzoek te doen naar order picking systemen die rekening houden met de persoonlijkheid en de persoonlijke behoeften van order pickers. Daarnaast zou toekomstig onderzoek de effectiviteit van verschillende HR-praktijken op het verbeteren van het mentale welzijn van order pickers kunnen onderzoeken.

Tot slot zijn een aantal beperkingen aan dit onderzoek verbonden. Het gebrek aan voorafgaand onderzoek dat specifiek gericht is op het welzijn van werknemers in de logistieke sector, in het bijzonder bij order pickers, beperkt de mogelijkheid om de resultaten te contextualiseren en te vergelijken. Bovendien brengt het gebruik van respondenten die door de bedrijven zelf zijn geleverd een potentiële vertekening met zich mee, aangezien zij mogelijk niet representatief zijn voor de gehele populatie in kwestie.

INHOUDSOPGAVE

WOORD VOORAF	1
SAMENVATTING	2
1 PROBLEEMSTELLING.....	8
1.1 Praktijkprobleem en situering van het onderwerp	8
1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	10
2 METHODOLOGIE	13
2.1 Literatuurstudie.....	13
2.2 Empirische studie	14
3 LITERATUURSTUDIE.....	15
3.1 Het order picking proces.....	15
3.2 Het welzijn van werknemers	16
3.3 Bepalende factoren voor welzijn van werknemers	17
3.4 Synthese welzijn werknemers en bepalende factoren.....	22
3.4.1 Job Demands Resources model.....	22
3.4.2 Person – environment fit	23
3.4.3 Job Description Index.....	24
3.5 Human Resources (HR) -praktijken	25
3.5.1 AMO- theorie	25
3.5.2 Sociale uitwisselingstheorie.....	27
3.5.3 Andere praktijken	29
4 EMPIRISCH ONDERZOEK	31
4.1 Onderzoeksopzet.....	31
4.1.1 Keuze voor kwalitatief onderzoek.....	31
4.1.2 Semigestructureerde interviews.....	32
4.1.3 Respondenten	32
4.1.4 Vragenlijst en procedure.....	34
4.1.5 Data-analyse	34
4.1.6 Betrouwbaarheid en validiteit	35
4.1.7 Positivisme	36
4.2 Resultaten	37
4.2.1 Welzijnsbeleid	37
4.2.2 Bepalende factoren welzijn order pickers	38
4.2.3 Synthese welzijn order pickers en bepalende factoren	46
4.2.4 HR-praktijken	48
4.2.5 Literatuur versus praktijk: ondervindingen en aanbevelingen.....	53
4.2.6 Beperkingen	57

5	CONCLUSIE	58
6	LITERATUURLIJST	61
7	BIJLAGEN	73
	BIJLAGE 1: Interviewleidraad Order picker	73
	BIJLAGE 2: Interviewleidraad Supervisor.....	78
	BIJLAGE 3: Interviewleidraad HR	83
	BIJLAGE 4: Codeboom 1 Bepalende factoren welzijn	88
	BIJLAGE 5: Codeboom 1 Bepalende factoren welzijn (Vervolg)	89
	BIJLAGE 6: Codeboom 2 Synthese welzijn order pickers en bepalende factoren	90
	BIJLAGE 7: Codeboom 3 HR-praktijken	91
	BIJLAGE 8: Codeboom 3 HR-praktijken (vervolg)	92

LIJST VAN FIGUREN EN TABELLEN

Lijst van figuren

Figuur 1: Dimensies van eudaimonische en hedonistische welzijnstermen (Ryff, 2013).....	19
Figuur 2: De druk-prestatie curve.....	20
Figuur 3: Job Demand Resources model.....	22
Figuur 4: Model van Guest (2017)	27
Figuur 5: Verdeling aantal jaren dienst van de respondenten.....	33
Figuur 6: Verdeling leeftijd van de respondenten.....	33

Lijst van tabellen

Tabel 1: Factoren van welzijn op het werk (Braga et al., 2017).....	21
Tabel 2: HR-praktijken ter bevordering van het welzijn van werknemers.....	28

1 PROBLEEMSTELLING

Het eerste hoofdstuk wordt opgedeeld in twee delen: paragraaf 1.1 omschrijft en situeert het praktijkprobleem dat in deze masterproef behandeld wordt. Paragraaf 1.2 formuleert de centrale onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen.

1.1 Praktijkprobleem en situering van het onderwerp

In de huidige competitieve omgeving moeten bedrijven in staat zijn om producten snel te leveren en tegelijkertijd een hoogwaardige service en lage kosten te garanderen. *Warehousing* is een belangrijk onderdeel van het totale logistieke proces van een bedrijf, omdat het bepalend is voor het vermogen om producten op afroep aan klanten te leveren. Dit vereist dat bedrijven hun magazijnen met een hoge mate van efficiëntie en productiviteit beheren (Grosse, Glock et al., 2015).

Binnen *warehousing* staat order picking (OP) centraal om snelle doorlooptijden en een hoge klanttevredenheid te verkrijgen. OP kan gedefinieerd worden als het proces waarbij artikelen uit opslagplaatsen in een magazijn worden gehaald om aan de bestellingen van klanten te voldoen. Dit vereist zowel een efficiënt als een flexibel order picking proces (Grosse et al., 2017). Order picking activiteiten, die essentieel zijn voor logistieke operaties, zijn arbeidsintensief en tijdrovend. Hoewel automatisering van OP mogelijk is, geven veel bedrijven nog steeds de voorkeur aan handmatige verwerking. Hun reden hiervoor is dat mensen flexibeler zijn dan machines in het reageren op onverwachte veranderingen in het order picking proces, vooral wanneer een verandering een logistieke redenering vereist, iets wat machines nog niet kunnen (Grosse, Glock et al., 2015). Volgens Elbert en Sarnow (2019) wordt 75% van de magazijnen handmatig bediend. Deze feiten maken het order picking proces tot een zeer arbeidsintensieve operatie met veel menselijk werk en handmatige goederenbehandeling. Order picking is bijgevolg het duurste proces in het magazijn met een aandeel van ongeveer 50% van de totale bedrijfskosten (Tompkins et al 2010; Elbert & Sarnow, 2019). Om die reden wordt order picken, volgens *warehousing* specialisten, beschouwd als hoogste prioriteit om de efficiëntie binnen distributiecentra te verbeteren (de Koster et al., 2007).

Mensen staan centraal in het order picking proces en bepalen zowel de effectiviteit als de efficiëntie van het order picken (Grosse et al., 2015). Door de grote hoeveelheid repetitieve handmatige materiaalbehandeling stellen OP-activiteiten werknemers echter bloot aan een hoog risico op het ontwikkelen van gezondheidsproblemen, die op lange termijn kunnen leiden tot kosten door werkverzuim, presentieverloop of schadevergoeding (Grosse, Neumann en Dixon, 2016).

Het welzijn van werknemers is een belangrijke zorg voor organisaties. Veranderingen op het werk en in de arbeidsomstandigheden dreigen het werkgerelateerd welzijn aan te tasten, met schadelijke gevolgen voor werknemers en mogelijk ook voor organisaties. Ook veranderingen in technologie blijven het werkgerelateerd welzijn beïnvloeden. Hoewel sommige veranderingen positief zijn en leiden tot automatisering van routinematige activiteiten en betere toegang tot informatie, vormen andere een uitdaging voor het welzijn van werknemers (Guest, 2017).

Zo kan informatietechnologie de klantvraag verhogen en overbelasting van het werk veroorzaken (Derks en Bakker, 2010). Bovendien zijn operationele en logistieke managers bij het werk van order picken vaak niet volledig vertrouwd met de taken van de order picker. Hierdoor hebben ze geen volledig inzicht in mogelijke manieren om het werk van een order picker te vergemakkelijken of te beperken (Grosse et al., 2016). Ook hebben de meeste bedrijven geen volledig inzicht in de kosten (bijvoorbeeld kosten voor ziekteverzuim) die met menselijke factoren gepaard gaan, aangezien deze wijd verspreid zijn over het boekhoudsysteem (Rose et al., 2013).

Werknemerswelzijn, ook wel employee well-being genoemd, kan gedefinieerd worden als de staat van succesvol presteren gedurende een levensloop, waarbij fysieke, cognitieve en sociaal-emotionele functies worden geïntegreerd (Pollard & Davidson, 2001). Warr (1987) en Grant et al. (2007) definiëren het werknemerswelzijn als de algehele kwaliteit van de werkervaring en prestaties van een werknemer op het werk, dat bestaat uit een driedimensionale benadering (Warr, 1987; Grant et al., 2007). De eerste dimensie van welzijn richt zich op subjectieve ervaringen en werkprestaties (Appelbaum et al., 2000; Gould-Williams, 2003; Grant, Christianson, & Price, 2007; Whitener, 2001), waarbij tevredenheid en toewijding als sleutelementen van geluk op het werk worden beschouwd (Appelbaum et al., 2000; Gould-Williams, 2003; Whitener, 2001). De tweede dimensie beschouwt het welzijn van werknemers vanuit het perspectief van gezondheid, zowel fysiek als mentaal (Appelbaum et al., 2000; Orlitzky & Frenkel, 2005; Ramsay et al., 2000), inclusief aspecten als stress, angst, werk en uitputting (Grant et al., 2007). De derde dimensie gaat over relaties (Bartel, 2004; Gelade & Ivery, 2003; Tzafrir, 2005), waarin sociaal welzijn wordt gedefinieerd met de nadruk op de kwaliteit van de interacties en relaties tussen werknemers, of tussen werknemers en hun leidinggevende of de organisatie (Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2008; Grant et al., 2007; Purcell & Kinnie, 2007).

Het welzijn van werknemers is cruciaal voor het voortbestaan en de ontwikkeling van organisaties over de hele wereld (Spreitzer & Porath, 2012), en is uitgegroeid tot een belangrijk onderzoeksonderwerp in organisatorisch gedrag en aanverwante gebieden. Het is de plicht van werkgevers om hun werknemers de nodige ondersteuning en zorg te bieden voor hun lichamelijke en geestelijke gezondheid (Zheng, 2015). Desondanks dat werkgevers erkennen dat het invoeren van gezondheids- en welzijnsbeleid op de werkplek enorm veel voordelen biedt (Tehrani, Humpage, Willmott, & Haslam, 2007), hebben veel organisaties nog steeds geen specifieke welzijnsstrategie. Een welzijnsstrategie kan werknemers helpen zich gewaardeerd en gesteund te voelen op het werk. Het kan ook de betrokkenheid van werknemers verbeteren en teams in het hele bedrijf motiveren om hun doelen te bereiken (Zheng, 2015).

Olejarczyk (2019) schetst in de pers het voorbeeld van het distributiecentrum van Jumbo in Den Bosch. Daar lijkt geen rekening gehouden te worden met het welzijn van werknemers in het order picking proces. Het bedrijf houdt nauwlettend de tijd in de gaten die order pickers nodig hebben om een bepaald aantal orders te verwerken. Als de order pickers geen 280 producten binnen een uur in kratjes krijgen, worden ze ontslagen. Daarnaast worden ze tewerkgesteld in een distributiecentrum waar het amper drie tot vier graden is. Ze moeten zelf voor warme kledij zorgen, want enkel teamleiders en diepvriesmedewerkers krijgen warme werkjasjes (geraadpleegd op 5 nov. 2022).

Een bijkomend voorbeeld is het magazijn van Amazon in New York City op Staten Island. Volgens Sainato (2022) moeten de order pickers enorm veel pakketten per uur inspecteren en scannen en als ze de norm niet halen, krijgen ze meteen hun ontslag. Ze worden door computers in de gaten gehouden om ervoor te zorgen dat de productiviteit gehaald wordt, wat vooral voor extra druk zorgt. De order pickers ondertekenden een petitie, waarin Amazon werd opgeroepen de arbeidsomstandigheden te verbeteren. Ze vroegen ook aandacht voor de rapporten over hoge letselpercentages in het lokale magazijn, die drie keer zo hoog bleken te zijn als het nationale gemiddelde voor magazijnen, gebaseerd op de letselrapporten van het bedrijf aan de *Occupational Safety and Health Administration (OSHA)*. De enige verandering die Amazon uiteindelijk doorvoerde na publicatie van het rapport, was het installeren van videomonitoren rond het magazijn, die de werknemers vertellen dat veiligheid de eerste prioriteit van het bedrijf is. Volgens de order pickers geven ze meer om de robots, dan om de werknemers (geraadpleegd op 27 nov. 2022).

Desondanks dat zowel leiders, managers, supervisors als werknemers van mening zijn dat het gelukkiger en gezonder maken van werknemers hun inspanningen, bijdragen en productiviteit vergroten (Fisher, 2003), stellen Meglino en Korsgaard (2004) dat managers steeds meer waarde hechten aan economische en rationele resultaten, dan aan menselijke factoren en relaties. Dat blijkt ook uit bovenstaande voorbeelden van Jumbo en Amazon. Onderzoek toont aan dat een exclusieve focus op bedrijfsresultaten een schadelijk effect kan hebben op het welzijn van werknemers, wat op zijn beurt uiteindelijk kan leiden tot verminderde prestaties en winstgevendheid (Baptiste, 2008). Veranderingen in de aard en context van werk pleiten dus voor meer aandacht voor welzijn (Guest, 2017).

De focus van deze masterproef ligt daarom op het verkrijgen van inzicht in de factoren die het welzijn van werknemers beschrijven en beïnvloeden in een order picking context, alsook op het analyseren van hoe bepaalde HR-praktijken het welzijn verhogen.

1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

Op basis van de situering van het thema in de academische literatuur kan geconcludeerd worden dat het belangrijk is om te bepalen welke factoren een invloed hebben op het welzijn van order pickers en hoe het welzijn verhoogd kan worden. Hieruit kan de centrale onderzoeksvraag worden geformuleerd:

“Wat bepaalt het welzijn van order pickers en hoe kunnen HR-praktijken het welzijn verhogen?”

Om een sluitend antwoord te kunnen formuleren op de centrale onderzoeksvraag, worden enkele deelvragen opgesteld. Op basis van onderstaande deelvragen kan het onderzoek op een meer gestructureerde manier worden uitgewerkt:

Deelvraag 1: "Wat zijn de huidige werkzaamheden van order pickers?"

Vooraleer bepaald kan worden welke factoren een invloed hebben op het welzijn van order pickers, is het van belang om te begrijpen wat order picking precies inhoudt. De definitie order picking en het order picking proces worden daarom grondig bestudeerd in deze masterproef.

In dit onderzoek ligt de focus zowel op handmatige order picking processen gebruikmakend van picker-to-parts-systemen, waarbij order pickers door het magazijn lopen of rijden en de gevraagde artikelen verzamelen (Henn en Wäscher, 2012) en parts-to-picker-systemen, waarbij de goederen uit het magazijn worden opgehaald door geautomatiseerde opslag- en ophaalsystemen (Zhao et al, 2015), als op automatische order picking processen, waarbij gerobotiseerde of semi-gerobotiseerde technologieën ingezet worden.

Deelvraag 2: "Wat wordt bedoeld met het welzijn van werknemers?"

Om de factoren die het welzijn van order pickers te bepalen, dient eerst achterhaald te worden wat verstaan wordt onder het begrip 'werknemerswelzijn', aangezien hier geen eenduidig begrip rond bestaat. Werknemerswelzijn op het werk kan ruim worden omschreven als de algemene kwaliteit van de ervaring en het functioneren van een werknemer op het werk (Warr 1987).

Deelvraag 3: "Welke factoren bepalen het welzijn van order pickers?"

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is het van belang om inzicht te krijgen in welke factoren het welzijn van order pickers bepalen en ook waarom deze factoren bepalend zijn.

In dit onderzoek worden onder andere drie dimensies van werknemerswelzijn beschouwd, namelijk de subjectieve ervaringen en werkprestaties (Appelbaum et al., 2000; Gould-Williams, 2003; Grant, Christianson, & Price, 2007; Whitener, 2001), de fysieke en mentale gezondheid (Appelbaum et al., 2000; Orlitzky & Frenkel, 2005; Ramsay et al., 2000), en tot slot de relaties op het werk (Bartel, 2004; Gelade & Ivery, 2003; Tzafirir, 2005).

Deelvraag 4: "Hoe en in welke mate oefenen deze factoren een invloed uit op het welzijn van order pickers?"

Nadat meer inzicht is verkregen in welke factoren het welzijn van order pickers bepalen, dient ook achterhaald te worden hoe deze factoren precies een invloed hebben op het welzijn.

Zo stellen Scholarios et al. (2017) dat hoe groter de onzekerheid of werkdruk bij werknemers, hoe groter de stress of angst is die ze ervaren. Wanneer werknemers stress of ontevredenheid ervaren, proberen ze iets te doen om de onaangename gevoelens te verlichten, of zich te verwijderen uit de omgeving die het probleem veroorzaakt (Pearlin en Schooler 1978).

Deelvraag 5: "Hoe kunnen bepaalde HR-praktijken het welzijn van order pickers verhogen?"

Zoals eerder aangehaald in de probleemstelling is gebleken dat een goed welzijnsbeleid van groot belang is in een organisatie. In dit onderzoek wordt daarom wetenschappelijke literatuur bestudeerd dat kan helpen om HR-praktijken zo te organiseren, dat het welzijn van order pickers verhoogd wordt.

Recente studies hebben het positieve effect aangetoond van sommige HR-praktijken op de gezondheid en prestaties van werknemers op het werk (Castaño et al., 2020). In deze context is het noodzakelijk om de relatie tussen human resource management, werknemersprestaties en welzijn op het werk te bepalen.

2 METHODOLOGIE

Deze masterproef zal vanuit twee invalshoeken benaderd worden om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden. Eerst zal een literatuurstudie uitgevoerd worden, waarbij kennis uit gerelateerde wetenschappelijke artikels zal verworven worden, om vervolgens deze inzichten af te toetsen met de praktijk in een empirische studie.

2.1 Literatuurstudie

Als uitgangspunt voor deze masterproef wordt de bestaande literatuur over het welzijn van order pickers gebruikt. Hiervoor worden betrouwbare informatiebronnen, met name wetenschappelijke artikels verzameld, geanalyseerd en gedocumenteerd.

Om betrouwbare en relevante bronnen te vinden, maakt dit onderzoek gebruik van wetenschappelijke literatuur die voornamelijk gevonden wordt in elektronische databanken zoals de online universiteitsbibliotheek van de UHasselt, Scencedirect en Google Scholar. Om nuttige artikels te vinden, zal hierbij vooral gezocht worden via kernwoorden, afgeleid uit de onderzoeksvraag, zoals: 'order picking', 'well-being', 'employee well-being', 'well-being AND order picking', 'well-being AND logistics', 'well-being AND supply chain', 'warehousing AND employee-well-being', 'well-being AND costs', 'Human Resource Management', 'Human Resource Management AND order picking'. In de gevonden relevante artikels, worden ook de bronvermeldingen en verwijzingen naar andere publicaties bestudeerd. Aan de hand van deze gevonden wetenschappelijke artikels kan een vollediger beeld gevormd worden, doordat er dieper op een bepaald aspect wordt ingegaan. Deze zoekmethode wordt door Baarde (2018) de sneeuwbalmethode genoemd.

Belangrijke indicatoren die aangeven of een bron effectief betrouwbaar is, zijn zowel de citatiescores als de *peer reviewers*. De citatiescore geeft het aantal keer dat een andere paper naar een bepaalde auteur verwijst weer. *Peer reviewers* slaan terug op collega-onderzoekers die vertrouwd zijn met het onderwerp en de publicatie hebben beoordeeld alvorens deze mag verschijnen bij een wetenschappelijke uitgever. Bovendien wordt ook het profiel van de auteur gecontroleerd, lettend op zijn of haar opleiding, functie en verbondenheid met een betrouwbare instelling.

Het uiteindelijke doel van de literatuurstudie is om de theoretische achtergrond te begrijpen en zo de onderzoeksvragen op een gefundeerde manier te beantwoorden. De literatuurstudie zal opgedeeld worden op basis van de eerder geformuleerde deelvragen. Om de eerste twee deelvragen te beantwoorden, wordt een beeld geschetst rond de werkzaamheden van order pickers en het welzijn van werknemers. Daarnaast dienen de bestudeerde wetenschappelijke artikels een overzicht te geven van welke factoren het welzijn van order pickers bepalen en hoe deze factoren precies een invloed hebben. Zo wordt een antwoord op de derde, alsook op de vierde deelvraag geformuleerd. Daarna wordt in dit onderzoek dieper ingegaan op hoe HR-praktijken het welzijn van order pickers kunnen verhogen. Tot slot zal de empirische studie de deelvragen verder aanvullen met inzichten die verworven zijn uit de praktijk.

2.2 Empirische studie

Nadat voldoende inzicht verkregen is in de huidige literatuur, kan het tweede deel van de studie, het empirisch onderzoek, beginnen. Deze studie omvat een kwalitatief onderzoek aan de hand van semigestructureerde interviews bij order pickers, *warehouse supervisors* en personen werkzaam binnen het HR-departement, die het beleid rond welzijn toelichten.

Aangezien de theoretische kennis over het welzijn van order pickers op het werk beperkt is, kunnen kwalitatieve methoden gebruikt worden om relevante informatie te verzamelen en te analyseren (Trautrim et al., 2012). Ook Grosse et al. (2016) stellen voor dat kwalitatieve interviews nieuwe mogelijkheden aan het licht kunnen brengen voor verbeteringen op het gebied van prestaties, kwaliteit en welzijn van werknemers in operationeel en logistiek management, en specifiek in order picken. Een belangrijke kracht van kwalitatieve methoden is hun vermogen om processen in *settings* die voor buitenstaanders moeilijk toegankelijk zijn, diepgaand te verkennen (Berg & Lune, 2011; Rubin & Rubin, 2012). Op basis van deze verkenningen kan nieuwe kennis worden gegenereerd, die bijvoorbeeld kan worden gebruikt om nieuwe mogelijkheden voor verbetering te identificeren.

Semigestructureerde interviews zijn een gevestigde methode in kwalitatief onderzoek (Fontana en Frey, 2000, Ayres, 2008). Ze steunen op een reeks vragen, een interviewgids, maar de vragen zijn open en interviewers verwachten vaak af te wijken van hun reeks vragen op basis van de antwoorden van de respondenten (Irvine et al, 2013). Het semigestructureerde interview is echter een geschikte manier om respondenten in staat te stellen alles in hun eigen woorden uit te leggen en de aspecten te benadrukken die zij het belangrijkste vinden. Hierdoor kunnen onderzoekers een dieper inzicht krijgen in de ervaringen en problemen van de respondenten bij het uitvoeren van hun taken beter te begrijpen (Grosse et al., 2016). Het uiteindelijke doel van de interviews is om informatie te verzamelen over de factoren die het welzijn van order pickers bepalen en hoe dit welzijn verhoogd kan worden. Dit maakt het mogelijk om de eerder geformuleerde onderzoeksvragen te beantwoorden vanuit reële situaties in de praktijk, om later terug te koppelen aan de ideeën uit de bestudeerde literatuur.

Om de implicaties van het welzijn van order pickers, de factoren en de invloed van HR-praktijken te bepalen, richt dit onderzoek zich op de order pickers, hun *supervisors* en personen werkzaam binnen het HR-departement. De order pickers staan centraal in dit onderzoek. Met *supervisors* wordt verwezen naar de personen die de werkzaamheden in het magazijn coördineren, controleren en begeleiden. Tot slot richt het onderzoek zich op de personen die werkzaam zijn binnen HR, omdat zij het beleid rond welzijn op het werk kunnen toelichten. De respondenten worden benaderd via hun bedrijf. Hiervoor zijn diverse ondernemingen in de logistieke sector aangesproken.

Voorafgaand aan het interview worden een reeks onderwerpen en gerelateerde vragen op basis van de onderzoeksvraag opgesteld in een interviewleidraad. Het startpunt van de leidraad is de reeds ontwikkelde interviewleidraad van Cretskens (2022) gebaseerd op een voorlopig model dat gedurende haar doctoraat wordt ontwikkeld.

3 LITERATUURSTUDIE

Het doel van dit literatuuronderzoek is bestaand onderzoek in de context van werknemerswelzijn en order picking in kaart te brengen. Wetenschappelijke artikels worden besproken om een volledig overzicht te geven van de bestaande kennis en theorieën omtrent het werknemerswelzijn in order picking processen. Allereerst wordt dieper ingegaan op de begrippen order picking proces en werknemerswelzijn zelf, om daarna verder te gaan met de factoren die dit welzijn bepalen en na te gaan waarom deze factoren zo bepalend zijn aan de hand van een aantal theorieën en modellen. Tot slot wordt gekeken naar de mogelijke HR-praktijken die het werknemerswelzijn bij order pickers kunnen verhogen.

3.1 Het order picking proces

Om de invloed van de factoren die het welzijn van order pickers bepalen te onderzoeken, dient eerst de nodige kennis omtrent order picking processen verschaft te worden. De eerste belangrijke stap bij het verkrijgen van deze informatie is het in kaart brengen van de werking van een order picking proces. De verschillende werkzaamheden van een OP proces worden daarom beschreven in onderstaande sectie en zo wordt ook een antwoord geformuleerd op de eerste deelvraag.

Het bestuderen van de factoren die een invloed hebben op het werknemerswelzijn bij order pickers vereist inzicht in de taken die een order picker uitvoert tijdens het order picking proces (Grosse et al., 2016). Order picking (OP) is het proces waarbij artikelen uit opslagplaatsen in een magazijn worden gehaald om aan de bestellingen van klanten te voldoen (Grosse et al., 2015). Volgens de Koster et al. (2007) kunnen order picking processen waarbij mensen betrokken zijn, opgedeeld worden in twee categorieën, namelijk parts-to-picker en picker-to-parts systemen.

Het OP-systeem in een handmatig **picker-to-parts** systeem kan kortweg als volgt beschreven worden (de Koster et al. 2007): De order picker ontvangt eerst informatie over een order op een picklijst. De informatie specificiert artikelidentificaties, de vereiste hoeveelheid die moet worden verzameld, hun locaties en de volgorde waarin de artikelen moeten worden verzameld. Vervolgens begeeft de order picker zich naar de opslaglocaties, verzamelt de vereiste artikelen en keert terug naar het depot om de bestelling af te geven. De verzamelde artikelen worden vervolgens verpakt en verzonden naar (interne of externe) klanten. Om de capaciteit van een order picker volledig te benutten, worden orders vaak gecombineerd tot batches, die na het verzamelen worden gesorteerd. In **parts-to-picker**-systemen staan een of meerdere pickers bij een pickstation en worden de stukgoederen uit het magazijn opgehaald door geautomatiseerde opslag- en ophaalsystemen. Bij deze methode van picken kiezen de order pickers welke artikelen worden aangevraagd. De geautomatiseerde opslag- en ophaalsystemen brengen de stukgoederen terug naar hun locatie in het magazijn (Henn et al. 2012).

3.2 Het welzijn van werknemers

Naast het bestuderen van het order picking proces, is het ook van belang om inzicht te krijgen in het werknemerswelzijn alvorens dieper kan worden ingegaan op de factoren die het welzijn van order pickers bepalen. In onderstaande sectie wordt daarom de bestaande literatuur omtrent werknemerswelzijn besproken en wordt de tweede deelvraag beantwoord.

Het welzijn van werknemers is cruciaal voor het voortbestaan en de ontwikkeling van organisaties over de hele wereld (Spreitzer & Porath, 2012), en is daarom uitgegroeid tot een belangrijk onderzoeksonderwerp in organisatorisch gedrag en aanverwante gebieden. Echter, bestaat hier geen eenduidig begrip rond.

Welzijn (*well – being* (WB)) op het werk kan ruim worden omschreven als de algemene kwaliteit van de ervaring en het functioneren van een werknemer op het werk (Warr 1987). Aangezien theorieën en empirische studies over relaties tussen Human Resource Management, werknemerswelzijn en organisatieprestaties ook dimensies van werknemerswelzijn omvatten die verband houden met geluk (bv. Appelbaum et al. 2000; Gould-Williams 2003; Whitener 2001), gezondheid (Appelbaum et al. 2000; Orlitzky en Frenkel 2005; Ramsay et al. 2000) en relaties (bv. Bartel 2004; Gelade en Ivery 2003; Tzafrir 2005), worden al deze drie dimensies van werknemerswelzijn beschouwd in dit onderzoek. Voortbouwend op de literatuur van Warr (1987) stellen Grant, Christianson en Price (2007) dat er drie belangrijke facetten van werkgerelateerd welzijn zijn die betrekking hebben op het psychisch, fysiek en sociaal functioneren. De psychische benadering definieert welzijn in termen van subjectieve ervaring en functioneren, de fysieke benadering definieert welzijn in termen van lichamelijke gezondheid en functioneren, en de sociale benadering definieert welzijn in termen van relationele ervaring en functioneren (Finn, 1992).

Volgens Ryan en Deci (2000) heeft welzijn twee belangrijke filosofische aspecten, namelijk hedonisme, dat gericht is op geluk en eudemonisme, dat betrekking heeft op het realiseren van menselijke potentiële kracht. Het welzijn van werknemers is meestal gedefinieerd als het totale welzijn van werknemers dat volgens hen wordt beïnvloed door werk en werkplekinterventies (Juniper, Bellamy, en White, 2011).

Volgens Wright (2012) heeft welzijn dan weer drie primaire bepalende kenmerken. Ten eerste is welzijn een fenomenologische gebeurtenis (Diener, 1994). Mensen voelen zich goed als ze subjectief geloven dat ze zo zijn. Ten tweede heeft welzijn te maken met hoe we verschillende vormen van emotie voelen, ervaren en verwerken. In het bijzonder zijn gezonde individuen meer geneigd om positieve emoties te ervaren en minder geneigd om negatieve emoties te ervaren. Ten derde kan welzijn het best worden beschouwd als een globaal oordeel. Dit betekent dat welzijn verwijst naar iemands leven in het algemeen.

Tot slot stellen Page en Vella-Brodrick (2009) dat het welzijn van werknemers bestaat uit twee kerncomponenten, namelijk psychologisch en subjectief welzijn op het werk. Ryffs (1995) definitie van psychologisch welzijn (*psychological well-being* (PWB)) werd sterk beïnvloed door Jahoda's (1958) werk. PWB omvat zes kerndimensies van welzijn: zelfacceptatie, doel in het leven, omgevingsbeheersing, positieve relaties met anderen, autonomie en persoonlijke groei. Samenvattend omvatten deze zes dimensies een breed scala aan welzijn dat positieve evaluaties van zichzelf en het eigen leven omvat, een gevoel van voortdurende groei en ontwikkeling als persoon, de overtuiging dat het leven doelgericht en zinvol is, het bezit van goede relaties met andere mensen, het vermogen om het eigen leven en de omringende wereld effectief te beheren, en een gevoel van zelfbeschikking (Ryff 1989). Subjectief welzijn (SWB) slaat terug op de mate waarin iemands tevredenheid met zijn baan bijdraagt aan zijn algehele levensvreugde (Rode 2004). OESO (2013) definieert subjectief welzijn als "goede mentale toestanden, met inbegrip van alle verschillende evaluaties, positief en negatief, die mensen van hun leven maken, en de affectieve reactie van mensen op hun ervaringen".

Zoals eerder vermeld heeft werknemerswelzijn dus verscheidene definities. Doorheen dit onderzoek zal de focus vooral gelegd worden op de definitie van Warr (1987), aangezien deze in de meeste onderzoeken gehanteerd wordt en andere definities van het werknemerswelzijn hier vaak op verder bouwen.

3.3 Bepalende factoren voor welzijn van werknemers

Naast het bestuderen van de verschillende definities van werknemerswelzijn, is het ook van belang om inzicht te krijgen in de verschillende factoren die het welzijn van werknemers bepalen. In deze sectie wordt daarom een antwoord geformuleerd op de derde deelvraag.

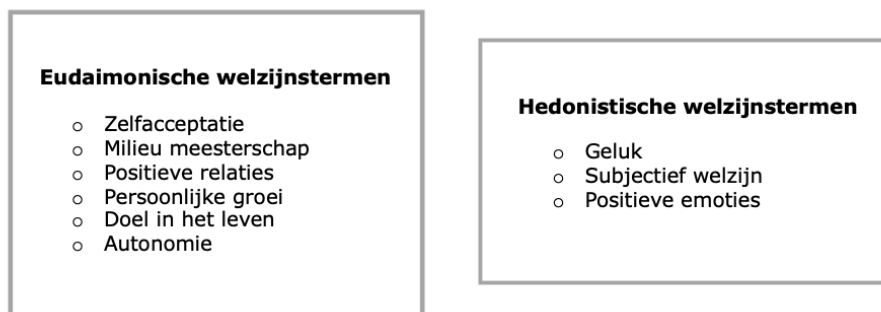
Zoals in de vorige sectie aangehaald worden drie dimensies van werknemerswelzijn beschouwd in dit onderzoek. De eerste dimensie van welzijn richt zich **op subjectieve ervaringen en werkprestaties** (Appelbaum et al., 2000; Gould-Williams, 2003; Grant, Christianson, & Price, 2007; Whitener, 2001), waarbij tevredenheid en toewijding als sleutelementen van geluk op het werk (Appelbaum et al., 2000; Gould-Williams, 2003; Whitener, 2001). Beide aspecten verwijzen naar attitudes en bevatten cognitieve en affectieve elementen (Fisher, 2010). Waar tevredenheid echter werkgerelateerd is, heeft betrokkenheid betrekking op de organisatie als geheel (Fisher, 2010). De tweede dimensie beschouwt het welzijn van werknemers **vanuit het perspectief van gezondheid, zowel fysiek als mentaal** (Appelbaum et al., 2000; Orlitzky & Frenkel, 2005; Ramsay et al., 2000), inclusief aspecten als stress, angst en werkuitputting (Grant et al., 2007). In het bijzonder, zoals opgemerkt door Grant et al. (2007) moet binnen de organisatorische context een ander type welzijn worden overwogen dat een onderscheid maakt tussen werkstressoren en werkspanningen, en ook een onderscheid tussen werkstressoren en werkspanningen (Spector & Jex, 1998). Stressfactoren, zoals werkdruk en werkintensiteit, zijn van toepassing op gebeurtenissen of situaties die stress veroorzaken, terwijl een spanning verwijst naar reacties op stressoren, bijvoorbeeld fysieke en psychologische uitputting.

De derde dimensie gaat over **relaties** (Bartel, 2004; Gelade & Ivery, 2003; Tzafrir, 2005), waarin sociaal welzijn wordt gedefinieerd met de nadruk op de kwaliteit van de interacties en relaties tussen werknemers, of tussen werknemers en hun leidinggevende, of de organisatie (Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2008; Grant et al., 2007; Purcell & Kinnie, 2007).

Danna en Griffin (1999) gebruiken een aantal categorieën in hun stressgerelateerd onderzoek naar gezondheid en welzijn op het werk, namelijk: factoren eigen aan het werk, rol in de organisatie, relaties op het werk, loopbaanontwikkeling, organisatiestructuur en -klimaat en thuis-werk interface. **Factoren eigen aan het werk** wijst naar een verscheidenheid aan intrinsieke werkfactoren die potentieel stressvol kunnen zijn, zoals: over- of onderbelasting van het werk, ploegendienst, lange werktijden, risico en gevaar, nieuwe technologie en de kwaliteit van fysieke werkomgeving (zoals gevaarlijke werkomgevingen). Glowinkowski en Cooper (1986) merken op dat overbelasting of onderbelasting van het werk het gevoel van eigenwaarde kan verminderen en psychologische problemen kan vergroten. **De rol in de organisatie** slaat terug op rolambiguïteit, rolconflicten en de mate van verantwoordelijkheid voor anderen, wat ook belangrijke bronnen zijn van potentiële stress (Glowinkowski & Cooper, 1986). **Relaties op het werk** verwijst naar de relaties met superieuren, collega's en ondergeschikten. Studies hebben aangetoond dat wantrouwen jegens collega's verband houdt met een hoge rolambiguïteit, slechte communicatie, lage werktevredenheid en een slecht psychologisch welzijn (Cooper & Cartwright, 1994). Cartwright en Cooper (1993) melden dat baanonzekerheid en **loopbaanontwikkeling** in toenemende mate bronnen van beroepsstress zijn geworden met meerdere negatieve gevolgen (bijvoorbeeld ontevredenheid over het werk en slechte werkprestaties). **Organisatiestructuur en klimaat** verwijzen naar het gebrek aan participatie en effectieve raadpleging, slechte communicatie en de gevolgen van inkrimping (bijvoorbeeld ingrijpende herstructureringen en onduidelijke werkomgevingen) (Blanchard, 1993). Het omgaan met **de koppeling tussen werk en privé** is een steeds grotere potentiële bron van stress geworden, met name voor koppels met een dubbele carrière en degenen die financiële moeilijkheden ervaren (Cooper & Cartwright, 1994). Bovendien kunnen factoren die de gezondheid en het welzijn van werknemers beïnvloeden, een aanzienlijke invloed hebben op de financiële gezondheid en winstgevendheid van een organisatie (Cooper & Cartwright, 1994). Dit kan het gevolg zijn van directe en indirecte financiële kosten, maar ook van onaangepast gedrag van werknemers.

Volgens Anandhi et al. (2013) wordt de werkomgeving beschouwd als een van de essentiële componenten van waaruit arbeidsvreugde ontstaat. Werktevredenheid kan een positief effect hebben op de prestaties. Hoe tevreden werknemers zijn met hun baan, beïnvloedt hun productiviteit door het minimaliseren van het foutenpercentage en het ziekteverzuim. Tevreden medewerkers zijn psychisch gelukkig en emotioneel gehecht aan hun werk en de organisatie. De factoren die van belang zijn en de tevredenheid met het werk bepalen zijn de werkfactor, de salarisfactor, de werkomgeving, de carrièregroefactor, promotiemogelijkheden, managementondersteuning en collega's (Anandhi et al, 2013). Ook Hunter en Tietyen (1997) bevestigen het standpunt dat werknemers loyaler en productiever zijn als ze tevreden zijn en dat deze werknemers de klanttevredenheid en de productiviteit van de organisatie beïnvloeden. Bruce en Blackburn (1992) voegen hier nog aan toe dat tevreden werknemers meer kans hebben op een hoge interne werkmotivatie, hoogwaardige werkprestaties en op een laag ziekteverzuim en verloop.

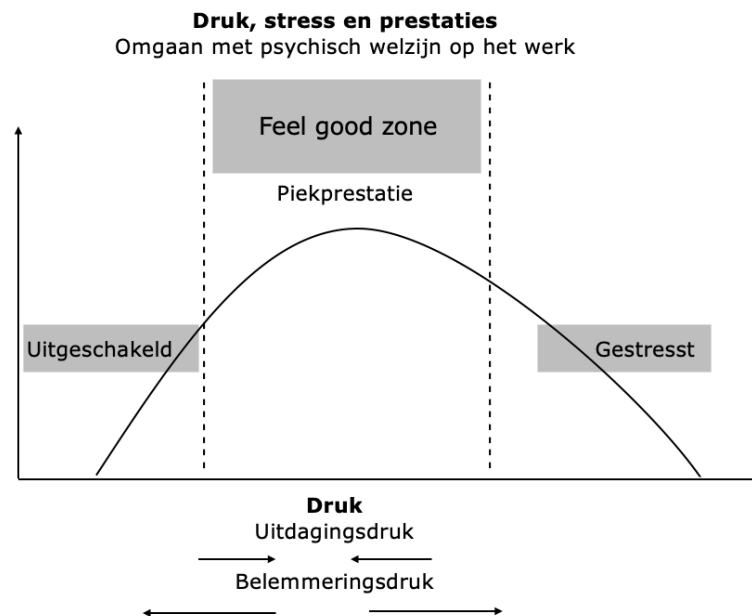
Psychologen hebben de neiging zich te concentreren op twee componenten van psychisch welzijn (PWB): hedonistisch en eudaimonisch (Ryan & Deci, 2001). De hedonistische component houdt zich bezig met subjectieve ervaringen van plezier, of de balans tussen positieve en negatieve gedachten en gevoelens (Grant et al., 2007). De eudaimonische dimensie van welzijn gaat over beheersing van de omgeving, autonomie en andere factoren die ons in staat stellen te voelen dat wat we doen betekenis en een doel heeft (Robertson & Cooper, 2011). Carol Ryff (2006) hanteert een meer eudaimonisch georiënteerde benadering van psychisch welzijn, met een model dat zes verschillende dimensies omvat (zie figuur 1). Zelfacceptatie verwijst naar een positief beeld van zichzelf en iemands heden en verleden leven. Meesterschap slaat terug op een gevoel van beheersing over het milieu en alledaagse zaken. Positieve relaties staat voor warme en liefdevolle relaties met anderen. Doel in het leven gaat over de zinvolheid en een richtingsgevoel in het leven. Persoonlijke groei wijst op voortdurende verandering, ontwikkeling en psychologische groei. Autonomie slaat terug op zelfbeschikking en vrijheid.



Figuur 1: Dimensies van eudaimonische en hedonistische welzijnstermen (Ryff, 2013)

Hackman en Oldman ontwikkelden een invloedrijk model, namelijk het *Job Characteristics Model* dat zich richt op vijf kenmerken die werk bevredigend maken voor werknemers. De vijf kenmerken zijn vaardighedenvariëteit, taakbetekenis, taakidentiteit, autonomie en feedback van de job. Vaardighedenvariëteit wijst op de mate waarin de job een scala aan vaardigheden vereist. Taakbetekenis slaat op de mate waarin de functie een impact heeft op anderen, zowel binnen als buiten de organisatie. Taakidentiteit geeft de mate weer waarin de job een geheel, identificeerbaar resultaat oplevert. Autonomie slaat terug op de mate waarin de functie de functiehouder in staat stelt keuzevrijheid en discretie uit te oefenen in zijn of haar werk. Tot slot wijst feedback van de job op de mate waarin de job zelf informatie geeft over hoe goed de jobhouder het doet (Mat Ali et al., 2014). Volgens de JCM stellen vaardigheidsvariëteit, taakbelangrijkheid en taakidentiteit medewerkers in staat hun werk als zinvoller te ervaren; autonomie leidt ertoe dat werknemers zich persoonlijk verantwoordelijk voelen voor hun werk; en feedback geeft werknemers duidelijke kennis van de resultaten van hun werk (Hackman & Oldham, 1980). Onderzoek toont inderdaad aan dat wanneer taken worden verrijkt om gevoelens van zinvolheid, verantwoordelijkheid en kennis van resultaten te creëren, werknemers meer werkplezier ervaren (Fried & Ferris, 1987).

Volgens Robertson en Cooper (2011) is de belangrijkste factor die het welzijn bepaalt de eisen die aan mensen op het werk worden gesteld. Wanneer mensen gedurende een lange periode worden geconfronteerd met buitensporige eisen, is de kans groot dat het psychisch welzijn beschadigd raakt. Hierbij is het ook van belang om te erkennen dat lagere eisen niet automatisch leiden tot hogere niveaus van psychisch welzijn. Onderstaande figuur geeft dit weer.



Figuur 2: De druk-prestatie curve (Robertson en Cooper, 2011)

Wanneer de druk (bijvoorbeeld eisen van het werk of interne drive om te presteren) laag is, zullen de prestaties niet maximaal zijn. Naarmate de druk toeneemt, nemen de prestaties toe, maar naarmate de druk nog verder toeneemt, wordt deze te groot en beginnen de prestaties er zelfs onder te lijden. Prestaties onder hoge druk kunnen worden aangetast doordat het werktempo te hoog is, omdat te veel dingen gedaan moeten worden en er onvoldoende middelen zijn om ze te doen, wat leidt tot stress. De ondersteuning en middelen waarover iemand beschikt, zijn ook voorgesteld als belangrijke factoren bij het bepalen hoe mensen reageren op werkeisen. Steun van collega's, steun van de baas, middelen, apparatuur en up-to-date informatie zijn allemaal voorbeelden van factoren op de werkplek, waarvan is aangetoond dat ze van invloed zijn op hoe mensen reageren op werkeisen. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen uitdagings- en belemmeringsstressoren, waarbij uitdagingsstressoren worden gezien als potentieel om groei en prestatie te bevorderen, terwijl belemmeringsstressoren worden gezien als potentieel schadelijk voor het bereiken van doelen (Robertson en Cooper, 2011).

Daarnaast is ook betrokkenheid belangrijk, omdat een lage mate van betrokkenheid zich vertaalt in slechte prestaties voor individuele medewerkers en de organisatie als een geheel (Reijseger et al. 2016). Zo lieten Viljevac et al. (2012) zien hoe betrokken werknemers beter gebruik maakten van middelen, minder fouten maakten, betere klantenservice boden en een hogere omzetgroei realiseerden. Betrokken medewerkers zijn ook meer betrokken en gelukkiger bij hun organisatie en zullen minder snel weg willen en meer geneigd zijn anderen positieve verhalen over hun organisatie te vertellen (Mackay et al. 2017). Een groep invloedrijke onderzoekers definieerde betrokkenheid als: "Een positieve houding van de werknemer ten opzichte van de organisatie en haar waarden. Een betrokken werknemer is zich bewust van de zakelijke context en werkt samen met collega's om de prestaties binnen de baan te verbeteren ten behoeve van de organisatie" (Robinson et al. 2004).

Volgens Braga et al. (2017) zijn er een aantal organisatorische waarden die het werknemerswelzijn voorspellen. Deze factoren worden opgelijst in onderstaande tabel.

<ul style="list-style-type: none"> × Erkenning (bevestiging of juistheid krijgen) × Salaris × Relatie met management × Relatie met collega's × Relatie met klanten × Identificatie met de organisatie × Doorgroeimogelijkheden × Arbeidsomstandigheden × Waardering (respect krijgen, sympathie, laten merken hoe belangrijk iemand is) × Erkenning krijgen voor de inzet × Realiseren dat jouw mening ertoe doet × Begrijpen hoe eerlijk het salaris is in vergelijking met anderen × De relatie ervaren als eerlijk, respectvol, met vertrouwen, vriendschap, steun en samenwerking × De criteria kennen die worden gebruikt voor promoties en geloof hebben in dat opleidingsmogelijkheden belangrijk zijn voor de job × Zorg voor voldoende infrastructuur om te werken, voor veiligheid en autonomie × Resultaten begrijpen van het verrichte werk, het belangrijk vinden voor de organisatie en voor de samenleving

Tabel 1: Factoren van welzijn op het werk (Braga et al., 2017)

Na het bestuderen van een aantal wetenschappelijke artikels, kan geconcludeerd worden dat in de literatuur niets te vinden is over de factoren die specifiek betrekking hebben op het welzijn van order pickers. Het empirisch onderzoek zal dus nieuwe inzichten toevoegen aan de bestaande academische literatuur en de link leggen met order pickers.

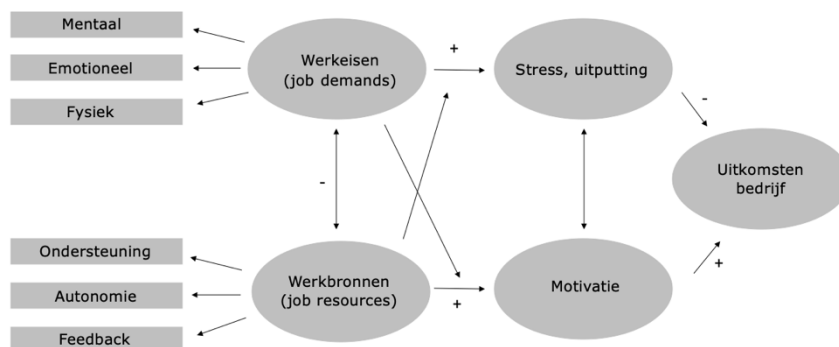
3.4 Synthese welzijn werknemers en bepalende factoren

Na het bepalen welke factoren een invloed hebben op het welzijn van werknemers, is het van belang om inzicht te krijgen in het waarom achter deze factoren, dit aan de hand van een aantal theorieën en modellen. In deze subsecties wordt een antwoord geformuleerd op de vierde deelvraag. In subsectie 3.4.1 wordt het *Job Demands Resources* model besproken. Daarna wordt dieper ingegaan op de *Person-Environment fit* in subsectie 3.4.2. Tot slot wordt de *Job Description Index* besproken in subsectie 3.4.3.

3.4.1 Job Demands Resources model

Een populair model om uit te leggen hoe en waarom specifieke functie- en organisatiekenmerken van invloed zijn op het welzijn van werknemers, is het *Job Demands-Resources* (JD-R)-model, ontwikkeld door onder meer Bakker en Demerouti (Demerouti et al., 2001; Bakker en Demerouti, 2007). Het helpt de factoren te begrijpen die het welzijn van werknemers bevorderen (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

Het model veronderstelt dat hoge werkeisen (*job demands*) leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel energiebronnen (*job resources*) leidt tot hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces) (Schaufeli & Taris, 2013).



Figuur 3: Job Demand Resources model (Bakker en Demerouti, 2007).

In het eerste proces leiden veeleisende aspecten van het werk (d.w.z. overbelasting van het werk en klagende klanten) tot een voortdurende psychologische overbelasting en uiteindelijk tot stress en uitputting (Steijn en Giauque, 2021). Het tweede proces dat door het JD-R-model wordt voorgesteld, is motiverend van aard, waarbij wordt aangenomen dat werkbronnen een motiverend potentieel hebben en leiden tot hoge bevlogenheid, weinig cynisme en uitstekende prestaties (Bakker en Demerouti, 2006). Arbeidsmiddelen kunnen een intrinsiek motiverende rol spelen omdat ze de groei, het leren en de ontwikkeling van werknemers bevorderen, of ze kunnen een extrinsiek motiverende rol spelen omdat ze een belangrijke rol spelen bij het bereiken van werkdoelen.

In het eerste geval voorzien arbeidsmiddelen in fundamentele menselijke behoeften (Deci en Ryan, 1985), zoals de behoeften voor autonomie (DeCharms, 1968), competentie (White, 1959) en verbondenheid (Baumeister en Leary, 1995). Ondersteunende collega's en goede feedback van iemands leidinggevende verhogen bijvoorbeeld de kans om succesvol te zijn in het bereiken van iemands werkdoelen. In beide gevallen, of het nu gaat om de bevrediging van basisbehoeften of om het bereiken van werkdoelen, leidt de aanwezigheid van arbeidsmiddelen tot betrokkenheid, terwijl hun afwezigheid een cynische houding ten opzichte van werk oproept (Bakker en Demerouti, 2006).

Naast de belangrijkste effecten van taakeisen en hulpbronnen, stelt het JD-R-model dat de interactie tussen taakeisen en werkbronnen ook belangrijk is voor de ontwikkeling van werkdruk en motivatie. Meer specifiek wordt voorgesteld dat werkbronnen de impact van taakeisen op werkdruk, inclusief burn-out, kunnen bufferen (Bakker et al., 2003). De reden waarom hulpbronnen als buffers kunnen fungeren, is verschillend voor de verschillende *resources*. Een hoogwaardige relatie met iemands supervisor kan bijvoorbeeld de invloed van werkeisen (bijv. overbelasting, emotionele en fysieke eisen) op de werkdruk verlichten, aangezien de waardering en steun van leiders de eisen in een ander perspectief plaatst.

Onderzoek op basis van dit model bevestigt dat wanneer de juiste HR-praktijken aanwezig zijn die de nodige hulpbronnen bieden, hun aanwezigheid helpt om gevoelens van fysiek ongemak te verlichten en zowel het welzijn als de individuele prestaties te verbeteren (Bakker en Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2009; Van de Voorde et al., 2011).

3.4.2 Person – environment fit

Het overkoepelende concept wordt de *person-environment (P-E) fit* genoemd en wordt gedefinieerd door Kristof-Brown et al. (2005) als "de compatibiliteit tussen een individu en hun werkomgeving die optreedt wanneer hun kenmerken goed op elkaar zijn afgestemd". Ten eerste moet een complementaire fit (individuen voegen iets toe dat ontbrak in de omgeving) worden onderscheiden van een aanvullende fit (individuen en de omgeving hebben vergelijkbare kenmerken). Ten tweede kan een onderscheid worden gemaakt in een fit tussen vraag en mogelijkheden (individuele vaardigheden worden vervuld door omgevingseisen) en een fit tussen behoeften en voorzieningen (omgevingsvoorzieningen voldoen aan individuele behoeften) (Edwards & Rothbard, 1999). Ten slotte is het belangrijk om onderscheid te maken tussen vier kritieke domeinen van fit: persoon-organisatie (P-O), persoon-baan (P-J), persoon-groep (P-G) en persoon-supervisor (P-S) (Kristof-Brown et al., 2005). Simpel gezegd, fitheid leidt tot welzijn. Werknemers verwachten immers bij hun toetreding tot een organisatie een gezond werkklimaat te vinden dat past bij hun verwachtingen. Zo zullen ze hun werkomgeving vergelijken met hun verwachtingen (hun waarden, een specifieke visie op missies, taken), wat zal resulteren in een waargenomen fit of misfit (Steijn en Giaouque, 2021).

Persoon-organisatie (P-O) fit verwijst naar een overeenkomst in behoeften, verlangens of voorkeuren (Kristof, 1996). De behoeften, verlangens of voorkeuren kunnen worden bestudeerd vanuit het gezichtspunt van de werknemer of de werkgever (organisatie). De geschiktheid van persoon en organisatie kan worden onderzocht vanuit twee verschillende perspectieven, namelijk behoeften-aanbod of eisen-mogelijkheden (Caplan 1987; Kristof 1996). Vanuit het behoeften-aanbod perspectief, komt P-O fit voor wanneer een organisatie de behoeften, de wensen, of de voorkeuren van het individu bevredigt. De nadruk ligt op de vraag of het individu gelukkig/tevreden zal zijn in de werkomgeving. Anderzijds suggereert het eisen- mogelijkheden perspectief dat P-O fit voorkomt wanneer een individu de bekwaamheden heeft die nodig zijn om aan de eisen van de organisatie te voldoen. De nadruk ligt op de mate waarin een organisatie gelukkig/tevreden is met de aanwinst (Autry en Daugherty, 2003). Individuen nemen jobkeuzes gebaseerd op de persoon-organisatie fit. Algemeen wordt aangenomen dat werkzoekenden de voorkeur geven aan organisaties die dezelfde "persoonlijkheid" hebben als zijzelf (Cable en Judge 1994). Dit betekent dat potentiële werknemers zich meer aangetrokken zullen voelen tot bedrijven als zij geloven dat hun eigen persoonlijke kenmerken overeenkomen met de eigenschappen van de organisatie (Cable en Judge 1994; Chatman 1989; Judge en Bretz 1992). Magazijnmedewerkers kunnen meer nadruk leggen op onmiddellijke beloningen, dat wil zeggen de bestbetaalde baan, dan op de vraag hoe goed zij in een bepaalde organisatiecultuur zullen passen (Autry en Daugherty, 2003).

Persoon-job (P-J) fit wordt opgevat als de match tussen individuele kennis, vaardigheden en capaciteiten en de eisen van de baan of de behoeften/wensen van een individu en wat de baan biedt (Edwards, 1991; O'Reilly et al., 1991). **Persoon-groep (P-G) fit** kan gedefinieerd worden als de compatibiliteit tussen individuen en hun werkgroepen (Kristof, 1996). Compatibiliteit doet zich voor wanneer een persoon kenmerken aanvult, of bezit die vergelijkbaar zijn met andere individuen in de omgeving (Muchinsky en Monahan, 1987). **Persoon-supervisor (P-S) fit** percepties verwijzen naar de waargenomen fit tussen werknemer en supervisor kenmerken. De kenmerken van de supervisor zijn belangrijk voor de werknemers. Het is gebleken dat als werknemers het gevoel hebben dat hun waarden overeenstemmen met die van de supervisor, zij tevreden zijn met de baan en de algemene werkomgeving (Wexley et al., 1980).

3.4.3 Job Description Index

De JDI is ontworpen om de constructie van tevredenheid met het werk te meten, gedefinieerd door Smith et al. (1969) "als de gevoelens die een werknemer heeft over zijn baan". Hun conceptualisering van tevredenheid omvatte twee subdomeinen: een evaluatief-algemeen-langetermijndomein, dat zich bezighoudt met het beoordelen hoe iemands huidige baan zich verhoudt tot andere banen tijdens zijn of haar leven, en een beschrijvend-specifiek-kortetermijndomein, dat zich richt op het beoordelen van de tevredenheid binnen de dagelijkse werkzaamheden van de huidige baan van een persoon. De definitieve versie van de JDI is ontworpen rond vijf subdimensies: tevredenheid met het werk, supervisie, collega's, beloning en promotie. De dimensie werk meet het niveau van werknemerstevredenheid met het uitgevoerde werk (bijvoorbeeld onafhankelijkheid, niveau van uitdaging en de creativiteit die nodig is om het werk uit te voeren).

De supervisordimensie meet de effectiviteit van het leiderschap en het niveau van ondersteuning dat wordt ontvangen van supervisors (zoals communicatie, feedback en erkenning). De dimensie collega's verwijst naar de kwaliteit van relaties tussen medewerkers en collega's (bijvoorbeeld teamwerk, respect en ondersteuning). De beloningsdimensie meet hoe eerlijk werknemers worden betaald voor hun werk (zoals salaris, bonussen en andere vormen van compensatie). Ten slotte verwijst de promotiedimensie naar de mogelijkheid voor werknemers om door te groeien in de organisatie (bijvoorbeeld mogelijkheden voor professionele ontwikkeling en kansen voor promotie).

Ook hier kan geconcludeerd worden dat in de bestaande academische literatuur geen onderzoek naar theorieën en modellen is gedaan die specifiek betrekking hebben op order pickers. In het empirisch gedeelte van dit onderzoek zal dus de link gelegd worden met het werk van order pickers en gekeken worden naar wat al dan niet van toepassing is.

3.5 Human Resources (HR) -praktijken

Recente studies hebben de positieve impact van bepaalde HR-activiteiten op de gezondheid en prestaties van werknemers op het werk aangetoond. In deze context is het noodzakelijk om de relatie tussen *Human Resource Management*, werknemersprestaties en welzijn op het werk te bepalen.

Human Resource Management (HRM) wordt opgevat als alle activiteiten die verband houden met people management in bedrijven (Boxall & Purcell, 2008), rekening houdend met meerdere managementactiviteiten, maar ook met het feit dat er geen consensus is over "de praktijken van human resources die een samenhangend HRM-systeem genereren" (Delery, 1998). Het is relevant om verschillende HR-praktijken te combineren, aangezien zowel werknemers als organisatieresultaten worden beïnvloed door verschillende managementactiviteiten, niet slechts door één (Wright & Boswell, 2002).

In de volgende subsecties worden een aantal theorieën besproken om het verband tussen HRM, welzijn en prestaties te bepalen. Hierdoor wordt de vijfde deelvraag beantwoord. In subsectie 3.5.1 wordt dieper ingegaan op de AMO-theorie van Appelbaum et al. (2000). Daarnaast is er de theorie van sociale uitwisseling die besproken wordt in subsectie 3.5.2. De overige praktijken worden behandeld in subsectie 3.5.3.

3.5.1 AMO- theorie

De AMO-theorie (Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2008) is oorspronkelijk ontwikkeld om het verband tussen HRM en prestaties te verklaren. Deze theorie richt zich op twee aspecten: ten eerste hoe HRM de capaciteiten (A), motivaties (M) en kansen (O) van medewerkers kan beïnvloeden om tot adequate prestaties te komen (Appelbaum et al., 2000) en ten tweede hoe bepaalde HR-praktijken het resultaat zijn van deze drie aspecten (Boxall & Purcell, 2008).

Met andere woorden, dit conceptuele model gaat ervan uit dat de uitvoering van bepaalde HRM-acties kan leiden tot een toename van de capaciteiten van werknemers door participatieve vaardigheden en kansen aan te reiken, waardoor hun motivatie toeneemt en het order picking proces wordt verbeterd (Van Waeyenberg & Decramer, 2018).

Volgens de AMO-theorie kan het gebruik van HR-praktijken worden onderverdeeld in drie groepen: vaardigheids-, motivatie- en kansverhogende HR-praktijken (Appelbaum et al., 2000).

Vaardigheidsverbeterende HR-praktijken zijn gericht op het verbeteren van het niveau of type kennis en vaardigheden van een werknemer, het ondersteunen van de loopbaanontwikkeling van werknemers en het vergroten van carrièrekansen (Tharenou et al., 2007). Deze praktijken omvatten uitgebreide werving, zorgvuldige selectie en uitgebreide training. In overeenstemming met dit model kunnen competentiebevorderende HR-praktijken de vaardigheden en competenties van werknemers verbeteren door hen de sociale tools te bieden die ze nodig hebben om in de organisatie te integreren (Autry en Wheeler, 2005). Competentieverhogende HR-praktijken helpen medewerkers dus om organisatie specifieke vaardigheden en competenties te verwerven, evenals de taakgerelateerde vaardigheden en procedures die nodig zijn om functionele en innovatieve werkprestaties te verbeteren. Vaardigheidsverbeterende HR-praktijken kunnen werknemers een waardevol hulpmiddel bieden om de gewenste carrièresultaten te bereiken die essentieel zijn voor hun welzijn (Zhang et al., 2020).

Motivatievebevorderende HR-praktijken hebben tot doel werknemers te motiveren (Jiang et al., 2012). Deze praktijken omvatten het beheer van ontwikkelingsprestaties, competitieve vergoedingen, uitgebreide voordelen, promotiemogelijkheden en werkzekerheid. Motiverende HR-praktijken sturen de inspanning van werknemers om werkdoelen te bereiken en geven werknemers de motivatie die ze nodig hebben om te werken aan het verbeteren van de prestaties van werknemers (Kinnie et al., 2005). Bovendien moedigen motiverende HR-praktijken werknemers aan om hun organisatie te zien als een maatstaf voor hun bijdragen (Allen et al., 2003), wat tot gevolg heeft dat ze worden gedwongen om iets terug te doen door deel te nemen aan burgerschapsgedrag (Wayne et al., 2002).

Kansbevorderende HR-praktijken moedigen werknemers aan om hun vaardigheden en motivatie te gebruiken om organisatiedoelen te bereiken, om kennis te delen, nieuwe vaardigheden te leren en uitdagingen op de werkvloer aan te gaan (Jiang et al., 2012). Flexibele werkafspraken, teamwerk, betrokkenheid van medewerkers en het delen van informatie horen thuis in deze pool van HR-praktijken. Het AMO-model stelt dat kansverhogende HR-praktijken werknemers aanmoedigen om meer verantwoordelijkheid te nemen voor het stellen van doelen, het voltooien van taken en het beheren van interpersoonlijke processen (Mathieu et al., 2006). Kansen vergrotende HR-praktijken stellen werknemers in staat om flexibel te reageren op de behoeften van klanten (Peccei en Rosenthal, 2001), processen te verbeteren (Kirkman et al., 2004) en creatief problemen op te lossen (Heffernan et al., 2016). Door deze HR-praktijken te implementeren, kunnen werknemers manieren vinden om aan hun behoeften aan zelfrealisatie te voldoen en het welzijn van werknemers te vergroten (Zhang et al., 2020).

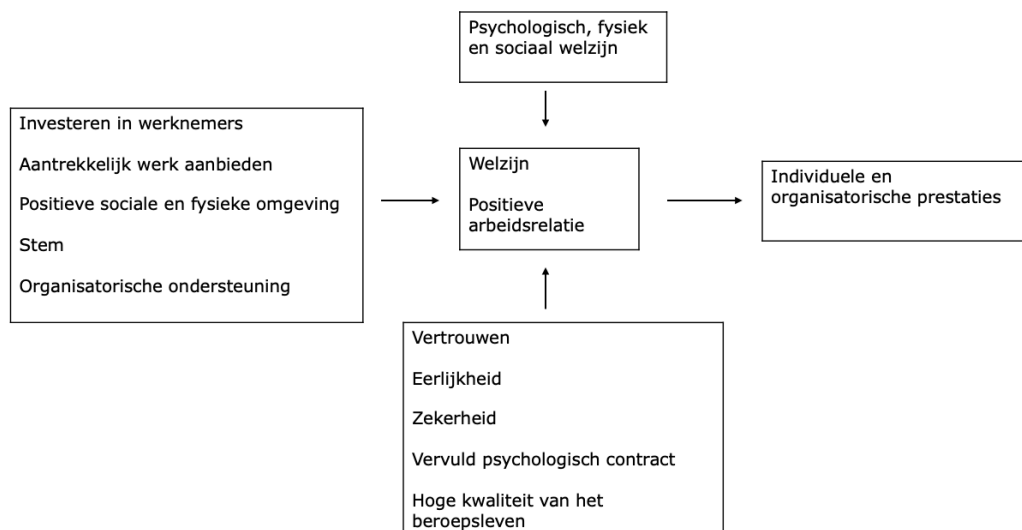
Kortom, door ervoor te zorgen dat al deze drie praktijken op elkaar zijn afgestemd, kunnen werkgevers de prestaties van hun werknemers bij het order picken en andere functies optimaliseren.

3.5.2 Sociale uitwisselingstheorie

De theorie van sociale uitwisseling is gebaseerd op het feit dat werknemers HRM-praktijken beschouwen als een teken dat het bedrijf om hen geeft en hen ondersteunt (Blau, 1964). Het proces van sociale uitwisseling begint wanneer werknemers merken dat de organisatie hun werk waardeert en om hun welzijn geeft (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastre, 1990). Dit leidt tot een positieve werkhouding en -gedrag van werknemers (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002), evenals hogere niveaus van betrokkenheid, tevredenheid en vertrouwen (Whitener, 2001); dit verbetert op zijn beurt het order picking proces (Gould-Williams, 2003).

Het model van Guest (2017) bouwt voort op de aannames van de sociale uitwisselingstheorie, ervan uitgaande dat een hoog welzijn van werknemers en positieve arbeidsrelaties op hun beurt zowel directe als indirecte effecten hebben op de prestaties. Meer specifiek zullen zij dit bereiken door de houding, motivatie en het gedrag van werknemers te beïnvloeden.

Positieve attitudes omvatten betrokkenheid bij de organisatie en toewijding aan het werk (Schaufeli et al., 2009; Charlwood, 2015). Motivatie wordt weerspiegeld in coöperatief, burgerlijk gedrag en hogere energieniveaus (Ryan en Deci, 2000; Wright, 2003). Gedragresultaten zijn onder meer minder ziekteverzuim, minder personeelsverloop en meer cognitieve aanwezigheid op de werkplek. Dit zorgt voor innovatie en het waarborgen van een hoge kwaliteit van dienstverlening (Fredrickson en Branigan, 2003).



Figuur 4: Model van Guest (2017)

Het model in figuur 4 is gebaseerd op een analyse van het empirisch bewijs over de antecedenten van het welzijn van werknemers en is gebaseerd op het principe van positieve arbeidsrelaties (Guest, 2017). Het model bevat twee hoofdvoorstellen.

Ten eerste wordt de aanwezigheid van vijf groepen HR-praktijken in verband gebracht met een verbeterd werkgerelateerd welzijn van werknemers en positieve arbeidsrelaties. De tweede stelling is dat een hoog niveau van geluk en goede werkrelaties samenhangen met goede organisatieresultaten. Er worden voorlopig vijf sets HR-praktijken geschetst.

De eerste reeks praktijken omvat het investeren in mensen. De logica hiervan is terug te vinden in het pleidooi voor kwaliteit van het beroepsleven voor de ontwikkeling van menselijke vaardigheden. Het uitbreiden van vaardigheden door middel van onderwijs en opleiding om een aantrekkelijke professionele toekomst te bieden, draagt bij aan een gevoel van veiligheid en bevordert zelfredzaamheid, een belangrijke voorwaarde voor welzijn. Bovendien vergroten investeringen in werknemers de middelen onder het Job Demand Resources model. Zoals tabel 2 laat zien, vereist dit HR-praktijken zoals zorgvuldige werving en selectie, training en ontwikkeling en ondersteuning van loopbaangerelateerde activiteiten. Een tweede reeks praktijken betreft het aanbieden van aantrekkelijke banen. De kern van HR-activiteiten is daarom taakontwerp, wat kan worden gedaan op individueel niveau of in semiautonome werkgroepen die het extra voordeel bieden van ondersteunende interpersoonlijke relaties. Een derde groep HR-praktijken richt zich op het creëren van een positieve sociale en fysieke omgeving, die in de literatuur wordt benadrukt als een voorspeller van zowel welzijn als positieve arbeidsrelaties. Een vierde groep HR-praktijken richt zich op de stemrol, een kenmerk dat benadrukt wordt in HRM met hoge betrokkenheid. De laatste reeks praktijken weerspiegelt het belang van organisatorische ondersteuning voor het welzijn van werknemers en omvat HR-praktijken die weerspiegelen wat algemeen wordt gezien als een voorloper van welzijn (Guest, 2017). In tabel 2 worden de HR-praktijken weergegeven.

Investeren in werknemers	<ul style="list-style-type: none"> × Werving en selectie × Opleiding en ontwikkeling × Loopbaanbegeleiding
Aantrekkelijk werk aanbieden	<ul style="list-style-type: none"> × Banen die autonomie en uitdaging bieden × Informatievoorziening en feedback × Gebruik van vaardigheden
Positieve sociale en fysieke omgeving	<ul style="list-style-type: none"> × Gezondheid en veiligheid een prioriteit × Gelijke kansen / diversiteitsmanagement × Verplichte en optionele sociale interactie × Eerlijke collectieve beloning / hoog basissalaris × Werkzekerheid / inzetbaarheid
Stem	<ul style="list-style-type: none"> × Uitgebreide tweerichtingscommunicatie × Werknemersonderzoeken × Collectieve vertegenwoordiging
Organisatorische ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> × Participatief / ondersteunend management × Betrokkenheid klimaat en praktijken × Flexibele en gezinsvriendelijke werkregelingen

Tabel 2: HR-praktijken ter bevordering van het welzijn van werknemers

3.5.3 Andere praktijken

Bovendien hebben onderzoekers gesuggereerd dat managers vier dimensies van organisatorische contexten kunnen veranderen, namelijk de dimensies van taak, beloning, sociaal en fysiek, om het welzijn van werknemers te verbeteren (Danna & Griffin, 1999; Hackman & Oldham, 1980; Johns, 2006; Parker & Wall, 1998).

Ten eerste zijn er de **werkherontwerppraktijken**. Deze praktijken richten zich op het vergroten van het welzijn van werknemers door de taakdimensie van organisatorische contexten te veranderen. Praktijken voor het herontwerpen van werk richten zich op het vergroten van de psychologische betrokkenheid door toegewezen taken te verrijken (Grant et al., 2007). Veel van het huidige denken over werkwijzen voor het herontwerpen van werk is gebaseerd op het *Job Characteristics Model* (JCM; Hackman & Oldham, 1980), dat stelt dat taken kunnen worden verrijkt om meer variatie in vaardigheden te bieden (uitgedaagd worden om een breed scala aan capaciteiten te gebruiken), significantie (mogelijkheden om anderen te helpen), taakidentiteit (mogelijkheden om een heel, identificeerbaar stuk werk te doen), autonomie (de kans om beslissingen te nemen over hoe en wanneer het werk moet worden gedaan) en feedback (informatie ontvangen over hoe goed een werknemer presteert). Volgens het JCM helpen vaardigheidsdiversiteit, taakbelang en taakidentiteit werknemers om hun werk zinvoller te ervaren. Autonomie zorgt ervoor dat medewerkers zich persoonlijk verantwoordelijk voelen voor hun werk. Feedback geeft werknemers expliciete kennis van de resultaten van hun werk (Hackman en Oldham, 1980). Onderzoek toont zelfs aan dat werknemers meer werkplezier ervaren wanneer taken worden verbeterd om een gevoel van doelgerichtheid, verantwoordelijkheid en kennis van de resultaten te creëren (Fried en Ferris, 1987).

De tweede dimensie richt zich op **beloningspraktijken**. Onderzoeken suggereren dat stimulerende compensatie kan leiden tot meer tevredenheid over het werk, omdat werknemers blij zijn met het vooruitzicht een hoger loon te verdienen en inzien dat hun inspanningen waardevolle beloningen kunnen opleveren (Eisenberger et al., 1999; Greene, 1973; Miceli et al., 1991; Smith et al., 1992). Deze bevindingen komen overeen met de voorspellingen van de verwachtingstheorie: werknemers zijn meer gemotiveerd en gelukkiger als ze geloven dat hun acties tot waardevolle resultaten zullen leiden (Van Eerde en Thierry, 1996; Vroom, 1964). Ze zijn het ook eens met de voorspellingen van de billijkheidstheorie dat werknemers gemotiveerder en meer tevreden zullen zijn wanneer ze beloningen ontvangen waarvan ze vinden dat ze die verdienen (Adams, 1965).

Ten derde kunnen relaties verbeterd worden door **teambuildingpraktijken**. Teambuildingpraktijken richten zich op het verbeteren van het welzijn van werknemers door de sociale dimensie van organisatorische situaties te veranderen. Teambuildingpraktijken richten zich op het verbeteren van interpersoonlijke relaties en cohesie op de werkplek om de prestaties van werknemers te verbeteren (Buller en Bell, 1986; Katzell en Thompson, 1990).

De laatste dimensie heeft als doel het verbeteren van de gezondheid, namelijk **veiligheidspraktijken**. Ze richten zich op het verbeteren van het welzijn van werknemers door de fysieke aspecten van de organisatorische omstandigheden te veranderen. Veiligheidspraktijken zijn ontworpen om prestaties te verbeteren door de kans op letsel, ziekte, ziekteverzuim, overlijden en andere nadelige effecten van werknemers te verkleinen (Fleming en Lardner, 1999).

Ook hier is de bestaande academische literatuur over HR-praktijken die een invloed hebben op het welzijn van order pickers beperkt. Het empirisch onderzoek zal dus nieuwe inzichten toevoegen aan de bestaande academische literatuur en de mogelijke overeenkomsten met de literatuur nagaan.

4 EMPIRISCH ONDERZOEK

Gezien de kennis inzake welke factoren het welzijn van werknemers bepalen, is het doel van deze empirische studie om te ontdekken welke factoren in de praktijk aanwezig zijn in OP-processen en waarom deze factoren precies een invloed hebben op het werknemerswelzijn. Daarom wordt een kwalitatieve studie uitgevoerd waarbij de order pickers, supervisors en HR-managers worden geïnterviewd omtrent hun percepties van de welzijnsbepalende factoren. Sectie 4.1 gaat in op de methodologie van het empirisch onderzoek. In sectie 4.2 worden de resultaten en bevindingen van de interviews weergegeven.

4.1 Onderzoeksopzet

In deze sectie wordt de empirische onderzoeksmethode besproken. Eerst wordt ingegaan op de kenmerken van dataverzameling en -onderzoek. In subsectie 4.1.1 wordt de keuze voor kwalitatief onderzoek toegelicht. Subsectie 4.1.2 gaat in op de wijze van dataverzameling, namelijk semigestructureerde interviews. De steekproefwijze en kenmerken van de respondenten worden vermeld in subsectie 4.1.3. Daarna wordt de voortgang van het onderzoek gekaderd. Subsectie 4.1.4 beschrijft de vragenlijst en procedure van het onderzoek. In subsectie 4.1.5 wordt ingegaan op de data-analysemethode van het onderzoek. Ten slotte wordt in subsectie 4.1.6 de validiteit en betrouwbaarheid besproken, waarna in subsectie 4.1.7 dieper wordt in gegaan op het positivisme.

4.1.1 Keuze voor kwalitatief onderzoek

Om een keuze te maken tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek is het belangrijk om terug te gaan naar het doel van het onderzoek (Maso en Smaling, 1998). Het doel van dit onderzoek is het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag ("Wat bepaalt het welzijn van order pickers en hoe kunnen HR-praktijken het welzijn verhogen?") door de praktische complexiteit van welzijnsbepalende factoren in OP processen te onderzoeken. Vanwege de behoefte aan verkennend onderzoek zijn kwalitatieve methoden geschikter (Trautrim et al., 2012). Volgens Morgan (2015) wordt kwalitatieve analyse vaak genoemd als een geschikte methode voor het genereren van hypothesen en is het daarom een cruciale methode voor dit onderzoek.

Ook Grosse et al. (2016) stellen voor dat kwalitatieve interviews nieuwe mogelijkheden aan het licht kunnen brengen voor verbeteringen op het gebied van prestaties, kwaliteit en welzijn van werknemers in operationeel en logistiek management, en specifiek in order picken. Een belangrijke kracht van kwalitatieve methoden is hun vermogen om processen in *settings* die voor buitenstaanders moeilijk toegankelijk zijn, diepgaand te verkennen (Berg & Lune, 2011; Rubin & Rubin, 2012). Op basis van deze verkenningen kan nieuwe kennis worden gegenereerd, die bijvoorbeeld kan worden gebruikt om nieuwe mogelijkheden voor verbetering te identificeren.

4.1.2 Semigestructureerde interviews

In dit empirisch onderzoek worden gegevens verzameld op basis van semigestructureerde interviews. Semigestructureerde interviews zijn een gevestigde methode in kwalitatief onderzoek (Fontana en Frey, 2000; Ayres, 2008). Zoals eerder al vermeld steunen deze interviews op een reeks vragen, een interviewgids, maar de vragen zijn open en interviewers verwachten vaak af te wijken van hun reeks vragen op basis van de antwoorden van de respondenten (Irvine et al, 2013). Een semigestructureerd interview is echter een geschikte manier om respondenten de kans te geven alles in eigen woorden uit te leggen en de aspecten te benadrukken die zij het belangrijkste vinden. Dit stelt volgens Grosse et al. (2016) de onderzoekers in staat om de ervaringen en problemen van de respondenten bij het uitvoeren van hun taken beter te begrijpen. Omdat de achterliggende structuur gebaseerd blijft op een vooraf bepaalde leidraad, is het toch eenvoudig om de verschillende interviews met elkaar te vergelijken (Mortelmans, 2013). Het uiteindelijke doel van de interviews is om informatie te verzamelen over de factoren die van invloed zijn op het welzijn van order pickers en hoe dat welzijn kan worden vergroot. Op deze manier is het mogelijk om de eerder geformuleerde onderzoeksvragen over reële situaties te beantwoorden

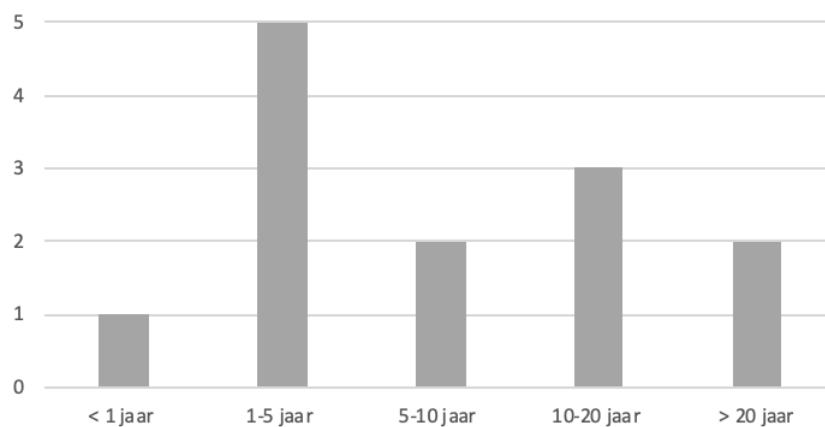
4.1.3 Respondenten

Het is belangrijk dat de interviews relevante informatie bevatten. Om deze reden wordt in dit empirisch onderzoek gebruik gemaakt van een doelgerichte steekproeftrekking bij de order pickers, supervisors en HR-managers. Binnen de gerichte steekproef worden respondenten geselecteerd op basis van hun vermogen om bij te dragen aan het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag. Er wordt contact opgenomen met verschillende Belgische bedrijven waar order picking deel uitmaakt van het proces om zinvolle voorbeelden te krijgen. Er namen twee bedrijven anoniem deel aan dit onderzoek. In elk bedrijf worden order pickers, één supervisor en iemand van het HR-departement geïnterviewd. De respondenten worden aangereikt door het bedrijf zelf, wat een beperking van het onderzoek vormt. De tabel (4.1) geeft een overzicht van de kenmerken van de respondenten.

Bedrijf	Functie	Geslacht
A	Order picker	Vrouw
	Order picker	Vrouw
	Order picker	Man
	Order picker	Vrouw
	Order picker	Man
	Supervisor	Man
B	Order picker / planner	Vrouw
	Order picker / receiver	Vrouw
	Order picker / shipper	Man
	Order picker	Man
	Order picker	Man
	Supervisor	Man
	HR-manager	Vrouw

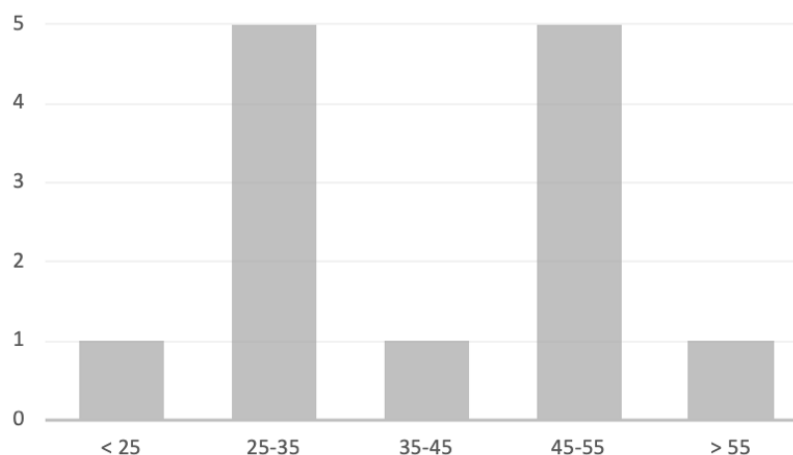
Tabel 4.1: Kenmerken van de respondenten

De respondenten zijn afkomstig uit twee verschillende bedrijven. Deze bedrijven zijn actief in verschillende sectoren. Bedrijf A is een producent van zware bedrijfsauto's, autobussen en motoren voor industrie en scheepvaart. Uit bedrijf A worden vijf order pickers en één supervisor geïnterviewd, allen tewerkgesteld in een magazijn waar onderdelen van deze voertuigen worden opgeslagen. Bedrijf B is een logistieke dienstverlener (3PL). De respondenten uit bedrijf B zijn tewerkgesteld in een *warehouse* waar industriële producten worden opgeslagen. Uit bedrijf B worden vijf order pickers, één supervisor en 1 HR-manager geïnterviewd.



Figuur 5: Verdeling aantal jaren dienst van de respondenten

Zo wordt een selectie bekomen van 13 respondenten, waarvan 10 order pickers, 2 supervisors en 1 HR-manager. Er worden 7 mannen geïnterviewd in vergelijking met 6 vrouwen. De meest ervaren order pickers hebben reeds 23 en 26 jaar ervaring, terwijl de minst ervaren order picker slechts 3 maanden actief is binnen het bedrijf (figuur 5). De leeftijd van de respondenten varieert van 19 tot en met 56 jaar, met een gemiddelde van 39 jaar. In figuur 6 is de verdeling van de respondenten over de verschillende leeftijdscategorieën weergegeven.



Figuur 6: Verdeling leeftijd van de respondenten

4.1.4 Vragenlijst en procedure

Alle data in dit onderzoek wordt verzameld aan de hand van semigestructureerde interviews met een duurtijd van ongeveer zestig minuten. In dit onderzoek wordt gekozen voor fysieke interviews, waarbij de onderzoekers in staat zijn om de non-verbale signalen van de respondenten op te vangen (Sekaran en Bougie, 2016). De interviews vinden plaats in het bedrijf waar de respondenten werkzaam zijn.

Aan het begin van elk interview worden het onderwerp, het doel en de procedure van het interview kort toegelicht aan de respondenten. Zo krijgen de respondenten een beter beeld van wat ze kunnen verwachten. Vervolgens wordt aan de geïnterviewden toestemming gevraagd om het interview op te nemen. Ook is erop gewezen dat de audio opnames strikt vertrouwelijk zijn en niet worden gedeeld met de leidinggevenden. Daarom worden geen namen genoemd in dit onderzoek.

Om tijdens het interview een duidelijke structuur te behouden, wordt gebruik gemaakt van een interviewleidraad. De leidraad is gebaseerd op de uitgewerkte leidraad van Cretskens (2022) gedurende haar doctoraat. Om rekening te houden met de verschillen in verantwoordelijkheden zijn drie aparte leidraden opgesteld: voor de interviews met order pickers, voor de interviews met de supervisors en voor de interviews met iemand van HR die op de hoogte is van het welzijnsbeleid van het bedrijf. De drie interviewleidraden zijn terug te vinden in de bijlagen: in bijlage 1 de interviewleidraad voor order pickers, in bijlage 2 de interviewleidraad voor supervisors en in bijlage 3 de interviewleidraad voor HR. De interviewleidraad begint met enkele korte vragen die de respondent vertrouwd maken met de omgeving, om een verstandhouding op te bouwen en achtergrondinformatie te verzamelen (Grosse et al., 2016). Daarna wordt in de kernvragen overgegaan naar de doelstelling en de centrale thema's van het onderzoek. Gedurende het interview is het altijd mogelijk om af te wijken van de eerder geformuleerde kernvragen om de antwoorden van de respondenten te beantwoorden. In de laatste fase worden aan de geïnterviewden enkele afsluitende vragen gesteld, die geschikt zijn voor onderwerpen die tijdens het interview niet aan bod zijn gekomen, maar die de respondent essentieel acht voor het onderzoek. Ten slotte wordt de respondent aan het einde van het interview bedankt voor zijn of haar deelname en de verkregen inzichten (Grosse et al., 2016).

4.1.5 Data-analyse

Nadat de interviews zijn afgenomen worden ze herbeluisterd en getranscribeerd. De transcripties geven een tekstuele illustratie van de afgenomen interviews weer. Er wordt gekozen voor een thematische analyse om de verkregen data verder te analyseren. Thematische analyse is een fundamentele methode van kwalitatief onderzoek die wordt gebruikt om thema's, relaties en patronen te ontdekken die belangrijk zijn voor het begrijpen van de praktijk (Boeije, 2014). Door middel van thematische analyse wordt relevante informatie uit interviews gesorteerd en gecategoriseerd aan de hand van codes.

Coderen heeft twee belangrijke doelen, namelijk het toegankelijk maken van het materiaal en data-reductie. In het begin liggen de codes dicht bij de empirie, waarna ze steeds conceptueler worden. In dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van drie fases binnen het coderen, namelijk open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Bij open coderen wordt vooral aan datareductie gedaan en wordt de data opgebroken in kleinere stukken. Bij het axiaal coderen, worden concepten gevormd en worden gelijkaardige stukken data samengebracht, zodat naar achterliggende dimensies gezocht kan worden. Bij de laatste fase, namelijk selectief coderen, wordt een theorie geschreven. De gecodeerde interviews worden vervolgens geanalyseerd en geïnterpreteerd. De resultaten van deze analyse worden besproken om de onderzoeksvragen te beantwoorden (Braun en Clarke, 2006). Tot slot worden de codes verwerkt in codebomen, deze zijn terug te vinden in de bijlagen (bijlage 4 tot en met 8).

4.1.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit zijn belangrijke aspecten bij kwalitatieve onderzoeksmethoden. Transparant werken is daarmee een van de belangrijkste voorwaarden om de lezer ervan te overtuigen dat de resultaten van je onderzoek op een betrouwbare manier tot stand zijn gekomen en leiden tot geldige uitspraken (Baarde et al., 2018). Dit onderzoek maakt gebruik van relevante wetenschappelijke artikelen om de validiteit en betrouwbaarheid van de kwalitatieve onderzoeksopzet te beoordelen.

Validiteit verwijst naar de mate waarin onderzoek nauwkeurig meet wat het bedoelt te onderzoeken. De keuze voor kwalitatief onderzoek wordt gerechtvaardigd door de behoefte aan verkennend onderzoek om de praktische complexiteit van de welzijnsfactoren in OP processen te begrijpen (Trautrim et al., 2012). Volgens Morgan (2015) is kwalitatieve analyse geschikt voor het genereren van hypothesen en cruciaal voor dit onderzoek. Grosse et al. (2016) benadrukken het vermogen van kwalitatieve interviews om nieuwe mogelijkheden voor verbetering van het welzijn van werknemers in logistiek management bloot te leggen, wat aansluit bij het doel van deze studie. Het opnemen van semigestructureerde interviews stelt respondenten in staat om hun ervaringen in hun eigen woorden uit te leggen en te benadrukken wat zij belangrijk vinden (Grosse et al., 2016). Door gegevens te verzamelen van order pickers, supervisors en HR-managers via gerichte steekproeven, zorgt de studie ervoor dat relevante informatie wordt verkregen van personen die kunnen bijdragen aan het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag. Hoewel de studie een beperking heeft, zoals het feit dat respondenten door het bedrijf zelf worden aangeleverd, levert het toch waardevolle inzichten op in reële situaties en draagt het bij aan het genereren van nieuwe kennis.

Betrouwbaarheid verwijst naar de consistentie en stabiliteit van de onderzoeksresultaten. In deze studie zorgt het gebruik van semigestructureerde interviews met een vooraf bepaalde leidraad voor een zekere mate van consistentie in de dataverzameling (Mortelmans, 2013). De interviews worden persoonlijk afgenomen, waardoor de onderzoekers non-verbale signalen van de respondenten kunnen oppikken (Sekaran en Bougie, 2016). Het gebruik van een interviewgids met inleidende vragen, kernvragen en afsluitende vragen zorgt voor een gestructureerde aanpak, terwijl er toch flexibiliteit is om de antwoorden van de respondenten te verkennen.

De data-analysemethode van thematische analyse, waarbij de transcripties worden gecodeerd en gecategoriseerd, vergroot de betrouwbaarheid van de bevindingen (Boeije, 2014). De drie fasen van codering, namelijk open codering, axiale codering en selectieve codering, dragen bij aan datareductie en de identificatie van onderliggende dimensies en thema's (Braun en Clarke, 2006).

Kortom, in het algemeen worden de validiteit en betrouwbaarheid van deze kwalitatieve onderzoeksopzet ondersteund door de keuze voor kwalitatieve methoden, het gebruik van semigestructureerde interviews, gerichte steekproeftrekking en de systematische aanpak van de data-analyse.

4.1.7 Positivisme

Positivisme, als filosofische en methodologische benadering gebaseerd op empirisch onderzoek, is zeer relevant voor dit onderzoek naar het welzijn van order pickers. Positivisme benadrukt het gebruik van wetenschappelijke methoden en empirisch bewijs om causale relaties vast te stellen en algemene wetten bloot te leggen die sociale en natuurlijke fenomenen beheersen (Comte, 1830). In deze studie stelt het aannemen van een positivistische houding de onderzoeker in staat om de praktische complexiteit van welzijnsdeterminanten systematisch te onderzoeken en te begrijpen in OP processen.

Door een positivistische benadering te hanteren, worden de ervaringen, percepties en gedragingen van order pickers en supervisors onderzocht om diepgaande inzichten te krijgen in de factoren die het welzijn van werknemers beïnvloeden (Fontana en Frey, 2000; Ayres, 2008). Door gebruik te maken van kwalitatieve onderzoeksmethoden, zoals het afnemen van semigestructureerde interviews, kan rijke en gedetailleerde informatie rechtstreeks van de bij de processen betrokken personen verzameld worden. Door middel van thematische analyse van de interviewgegevens kunnen patronen, thema's en relaties worden geïdentificeerd die kunnen bijdragen aan een uitgebreid begrip van de factoren die het welzijn van werknemers beïnvloeden (Braun en Clarke, 2006). Deze analytische aanpak helpt nieuwe inzichten te ontdekken en kennis te genereren over de specifieke praktijken, beleidsmaatregelen en omstandigheden die van invloed zijn op het welzijn van order pickers.

Bovendien draagt de toepassing van positivisme in dit onderzoek niet alleen bij aan theoretische vooruitgang, maar levert het ook praktische implicaties op voor het verbeteren van het welzijn van werknemers in de logistieke sector. Door een systematisch onderzoek van welzijnsdeterminanten kunnen verbeterpunten worden geïdentificeerd en kunnen op feiten gebaseerde aanbevelingen ontwikkeld worden om het welzijn van werknemers binnen orderverzamelprocessen te verbeteren (Grosse et al., 2016). Deze onderzoeksbenadering sluit aan bij de positivistische filosofie van het genereren van kennis die praktisch kan worden toegepast om uitdagingen aan te gaan.

De toepassing van positivisme in dit onderzoek naar het welzijn van order pickers maakt een grondige en systematische studie mogelijk van de factoren die het welzijn beïnvloeden, waarbij theoretisch inzicht wordt gecombineerd met praktische toepassing in het veld.

4.2 Resultaten

In de volgende subsecties worden de resultaten besproken die voortvloeien uit de semigestructureerde interviews. In subsectie 4.2.1 wordt het welzijnsbeleid van bedrijf A en B kort toegelicht. In subsectie 4.2.2 worden de geïdentificeerde factoren beschreven die het welzijn van order pickers bepalen. Subsectie 4.2.3 beschrijft de synthese tussen het welzijn van order pickers en de bepalende factoren. Vervolgens geeft sectie 4.2.4 de HR-praktijken weer die voortkomen uit de interviews. Tot slot vergelijkt subsectie 4.2.5 de ideeën in de literatuur omtrent het welzijn van order pickers met de situatie in de praktijk.

4.2.1 Welzijnsbeleid

Een welzijnsbeleid is een belangrijke factor die het mentale welzijn van orderverzamelaars aanzienlijk kan beïnvloeden. Een welzijnsstrategie kan werknemers helpen zich gewaardeerd en gesteund te voelen op het werk. Het kan ook de betrokkenheid van werknemers verbeteren en teams in het hele bedrijf motiveren om hun doelen te bereiken (Zheng, 2015). Tijdens de interviews wordt vastgesteld dat noch bedrijf A, noch bedrijf B een formeel welzijnsbeleid hebben.

Bedrijf A voert jaarlijks medewerkersonderzoeken uit en eventuele problemen worden via de vertrouwenspersonen aangepakt. Ook werken ze samen met Mensura, dit is een organisatie die psychologische steun aanbiedt wanneer order pickers aangeven dat ze dit nodig hebben. De aanpak om het mentale welzijn van de order pickers in bedrijf A te bevorderen, is gebaseerd op dagelijkse gesprekken met de werknemers en een-op-een gesprekken, waarbij leidinggevenden maandelijks in dialoog gaan met de order pickers. Deze gesprekken helpen het management om eventuele problemen en zorgen van order pickers op te vangen en zorgen voor een open communicatie. Ook voeren ze op regelmatige basis risicoanalyses rond veiligheid uit. Hoewel bedrijf A geen formeel welzijnsbeleid heeft, "geven ze wel prioriteit aan hun werknemers en staan hun behoeften hoog op de agenda".

Ook in bedrijf B is geen proactief welzijnsbeleid en worden problemen alleen aangepakt wanneer ze worden gemeld of als er een probleem ontstaat. Het management volgt wel op of de werknemers niet te veel extra uren doen en of wanneer ze ziek zijn, dit al dan niet aan het werk gerelateerd is. Jaarlijks neemt het bedrijf een *engagement survey* af bij de werknemers, om te kijken naar de motivatie en om informatie in te winnen over hun eventuele bedenkingen of noden. Bedrijf B is recentelijk begonnen met een werknemer van de maand te kiezen om het engagement wat te verhogen, maar daarnaast neemt het bedrijf geen actieve initiatieven op vlak van welzijn. Bovendien is het bedrijf onlangs verhuisd en heeft het welzijnsbeleid geen prioriteit. Dit kan volgens de respondenten leiden tot gevoelens van onzekerheid en gebrek aan steun bij de werknemers.

Uit de interviews blijkt dat het belangrijk is dat bedrijven het belang inzien van een proactieve aanpak om een ondersteunende werkomgeving te creëren die de geestelijke gezondheid bevordert en prioriteit geeft aan het welzijn van order pickers.

Dit kan strategieën omvatten om de werkdruk te beheersen, rust en herstel te bevorderen of het verstrekken van middelen om werknemers te helpen om met frustraties en stress om te gaan. Door prioriteit te geven aan het welzijn van werknemers, kunnen bedrijven een positieve werkomgeving creëren die leidt tot meer werkplezier, productiviteit en uiteindelijk het behoud van werknemers (Zheng, 2015).

4.2.2 Bepalende factoren welzijn order pickers

De geïdentificeerde factoren die het welzijn van order pickers bepalen kunnen opgedeeld worden in vier categorieën uit de literatuur: factoren eigen aan het werk (subsectie 4.2.2.1), relaties (subsectie 4.2.2.2), organisatiestructuur en -klimaat (subsectie 4.2.2.3) en individuele kenmerken (subsectie 4.2.2.4). De volgende subsecties geven de bevindingen uit de interviews hieromtrent weer. Op basis van de afgenomen interviews kunnen diverse aspecten worden geïdentificeerd die een invloed hebben op het mentaal welzijn van order pickers.

4.2.2.1 Factoren eigen aan het werk

De factoren eigen aan het werk vormen het eerste aspect dat van invloed is op het welbevinden van de order picker. Door deze factoren te begrijpen, kunnen bedrijven een positieve werkomgeving creëren die leidt tot gelukkigere en gezondere order pickers.

Order picken is een veeleisende job die zowel fysieke inspanning als mentale focus vereist. Order pickers dienen vaak lange uren te maken en in verschillende **shiften** te werken, wat hun welzijn kan beïnvloeden. Eén van de uitdagingen die bij enkele order pickers aan bod komt, is de spanning die kan ontstaan tussen de shiften onderling. De communicatie tussen shiften verloopt niet altijd even soepel, wat kan leiden tot misverstanden en conflicten. Zo geven de respondenten aan dat er soms onduidelijkheid is omtrent de taakverdeling tussen de verschillende shiften. Een respondent benadrukt dat “we zo een beetje het laatste aanhangsel eigenlijk zijn, wij in de nachtshift”. Bijgevolg kan dit stress veroorzaken bij order pickers, wat hun mentale welzijn negatief beïnvloedt.

Een bijkomende factor die tijdens de interviews wordt genoemd zijn de **shiftpatronen** die order pickers werken. Respondenten met ochtend- en nachtdiensten geven aan meer vermoeidheid te ervaren, wat kan leiden tot slaapstoornissen en stemmingswisselingen. In bedrijf B is er nog de mogelijkheid voor een vaste ochtendshift, maar die valt nu weg en verandert in afwisselend een ochtend- en middagshift. Dit heeft voor de order pickers een invloed op het evenwicht tussen hun werk en privéleven. Bij vaste shiften kunnen werknemers hun persoonlijk leven plannen rond hun werkschema's. Met ochtend- en middagdiensten kunnen werknemers echter moeite hebben om tijd te vinden voor persoonlijke activiteiten. Voor order pickers met gezinnen of partners kan de verandering in shiften van invloed zijn op hun vermogen om tijd door te brengen met hun dierbaren. Dit kan stress en druk op de relaties veroorzaken. Volgens de order pickers moeten de werkgevers zich meer bewust zijn van deze potentiële uitdagingen en stappen die werknemers dienen te ondernemen voor deze overgang.

Verder is het effect van **pauzes en vrijheid** op het werk ook essentieel voor het mentale welzijn van order pickers. Frequente pauzes tijdens de werkuren zijn van belang voor order pickers, aangezien hun taken veel fysieke bewegingen vereisen en behoorlijk vermoeiend zijn. Wanneer ze niet voldoende pauzes nemen, kunnen hun prestaties daaronder lijden, waardoor het voor hen moeilijk wordt om de vereiste doelstelling te halen. In bedrijf A is het management zich bewust van het belang van pauzes en vrijheid op het werk en heeft daarom een beleid ingevoerd dat de order pickers een behoorlijke mate van vrijheid biedt. Zo vertelt het management dat "order pickers een korte pauze mogen nemen wanneer ze dat nodig achten, zoals naar het toilet gaan, koffie of een drankje halen, of een kort gesprek met collega's voeren". De order pickers geven aan dat deze vrijheid hen helpt de eentonigheid van de OP taken te doorbreken en ervoor zorgt dat ze energiever en gemotiveerder zijn. Bedrijf B daarentegen staat haar order pickers alleen pauzes toe tijdens de reguliere pauzetijden, wat nogal beperkend kan zijn.

Ook **veiligheid** is essentieel voor order pickers om hun mentale welzijn te behouden of te verbeteren. Het bieden van een veilige werkomgeving is erg waardevol voor order pickers, omdat het hun in staat stelt de OP taken uit te voeren zonder angst voor verwondingen of ongevallen. Zowel bedrijven als order pickers spelen een belangrijke rol bij het toepassen en juist gebruiken van veiligheidsmaatregelen. Het bedrijf moet zorgen voor de nodige middelen zoals bijgewerkte machines en apparatuur, maar de order pickers dienen deze correct te gebruiken. Bedrijf B heeft dringend behoefte aan een update van hun machines, niet alleen voor de fysieke veiligheid van hun werknemers, maar ook voor hun mentale gezondheid. De order pickers die verouderde machines moeten gebruiken, ervaren een verhoogd niveau van stress. Oudere machines kunnen moderne veiligheidsvoorzieningen missen, waardoor ze vatbaarder zijn voor storingen of defecten. Voortdurend te maken hebben met slecht functionerende apparatuur leidt volgens enkele respondenten tot een gevoel van frustratie en ontevredenheid. Deze ontevredenheid kan een effect hebben op hun geestelijk welzijn, wat kan leiden tot verminderde motivatie en productiviteit. Het is daarom van belang dat organisaties prioriteit geven aan beveiliging om ervoor te zorgen dat order pickers hun werk kunnen doen zonder onnodige stress of risico's.

Bovendien wordt order picking door de meerderheid van de respondenten omschreven als een eentonige of repetitieve job. De **repetitiviteit** beïnvloedt de motivatie van order pickers, alsook hun welzijn. Het repetitieve karakter van de OP taken kan resulteren in demotivatie en verveling, wat het werk van de order picker kan vertragen. Enkele respondenten merken op dat voormalige collega's het bedrijf hebben verlaten vanwege de eentonigheid van hun job. Dit in tegenstelling tot anderen die deze eentonigheid wel positief vinden, omdat ze altijd weten wat er van hun verwacht wordt en blij zijn dat ze niet te veel moeten nadenken om hun job te kunnen uitvoeren. Belangrijk hierbij is dus om inzicht te krijgen in de behoeften van een order picker en hem steeds te voorzien van een **duidelijke taakverdeling of -inhoud**. Tijdens de interviews wordt de taakverdeling tussen de order pickers slecht in beperkte mate genoemd. Een opmerkelijk gevoel komt echter naar voren bij de order pickers van de nachtshift, die het gevoel hebben dat "alles naar hun wordt doorgeschoven door de order pickers in de dagshiften". De order pickers in de nachtshift ervaren het gevoel dat zij belast worden met de onafgemaakte taken of extra verantwoordelijkheden die de dagshift achterlaat.

Deze perceptie van een ongelijke werkverdeling kan bijdragen tot meer stress en frustratie bij order pickers in de nachtschift, met gevolgen voor hun algemene werktevredenheid en mogelijks zelfs voor hun mentaal welzijn. Dit benadrukt het belang voor bedrijven om te zorgen voor een eerlijke en evenwichtige verdeling van taken onder de order pickers in alle shiften, om zo een harmonieuze werkomgeving te bevorderen die het welzijn van alle order pickers ondersteunt.

Order pickers zijn meer gemotiveerd als ze OP taken kunnen uitvoeren die zij graag doen. Door **aangename taken** uit te voeren, wordt de order picker gemotiveerd om sneller te werken. Dit kan een pickronde zijn die door de picker als aangenaam wordt gepercipieerd of een andere magazijntaak. Welke pickronde of taak de voorkeur krijgt, hangt af van order picker tot order picker. Opvallend is wel dat order pickers grotere pickopdrachten prefereren. Zo geeft een respondent aan dat "rond een uur of twee in de nacht hebben we de RW's die binnenkomen, dat zijn de grote lijnen. Sommige order pickers nemen dan een paar kleine lijnen en dan is dat slenteren om dan de kunnen lopen voor die grote lijnen binnen te halen en te mogen picken". Ze raken gefrustreerd bij het picken van slechts één of een paar artikelen in het magazijn.

Vervolgens kan overwerken ook gevolgen hebben voor het mentale welzijn van order pickers. In bedrijf B maken order pickers vaak **overuren**. Zij hebben de mogelijkheid om die extra uren betaald te krijgen of op te nemen. Deze flexibiliteit kan de order pickers helpen hun werk en privéleven in balans te brengen en stress te verminderen. In bedrijf A zijn de order pickers echter niet bereid overuren te maken, omdat hun verzoeken om die uren terug op te nemen vaak worden afgewezen. Deze situatie kan leiden tot frustraties en demotivatie bij de order pickers, met negatieve gevolgen voor hun welzijn. In sommige gevallen kan dit er zelfs toe leiden dat ze hun job opzeggen, omdat ze zich niet gesteund en ondergewaardeerd voelen. Daarom is het van belang dat bedrijven rekening houden met het effect van overwerken op het welzijn van order pickers en een manier vinden om te zorgen voor erkenning en eerlijke compensatie voor die extra werkuren. Deze aanpak kan een positieve werkomgeving creëren, het welzijn verbeteren en het verloop voorkomen.

De technologische hulpmiddelen die order pickers dienen te gebruiken, kunnen ook hun welzijn aantasten, aangezien het gebruik van bepaalde hulpmiddelen tot frustraties kan leiden. Meerdere respondenten uit bedrijf A halen bijvoorbeeld aan dat het *pick-by-voice* systeem vaak ergernissen teweeg brengt: het systeem is moeilijk of niet verstaanbaar, de headset leidt tot hoofdpijn of drukpijnen, het systeem verstaat de order picker slecht of verkeerd, of zelfs niet. Bovendien gebeurt het regelmatig dat het *pick-by-voice* systeem de connectie met het netwerk verliest, waardoor order pickers tijdelijk niet kunnen doorwerken, met als resultaat dat order pickers gedemotiveerd raken.

Tot slot kunnen **werkeisen**, zoals te halen doelstellingen en strakke deadlines een aanzienlijke impact hebben op het mentale welzijn van order pickers. Die factor wordt door de meeste respondenten beschouwd als de grootst bepalende factor van het welzijn. Het belang van deze factor als de voornaamste determinant van welzijn kan worden afgeleid uit de interviews, aangezien de respondenten er herhaaldelijk naar verwezen. Doorheen de interviews viel deze factor op door de consistente vermelding en nadruk, door de meerderheid van de respondenten.

Bovendien halen enkele respondenten uit bedrijf A aan dat “de werkdruk toch wel het meeste speelt onder de order pickers”. In bedrijf A zorgen de dagorders voor extra druk, die voor veel order pickers overweldigend kan zijn. De druk in bedrijf B wordt verhoogd door prioritaire orders. De order pickers beschouwen deze werkdruk vaak als te hoog. Hoewel het uit te voeren werk voor bedrijven in theorie haalbaar lijkt, kan het in de praktijk voor de order pickers een enorme uitdaging zijn om het aantal lijnen te halen. Volgens enkele respondenten ligt de oorzaak, voor het aantal lijnen dat een order picker kan verzamelen, bij het type product dat hij dient te picken. “Zo kan het soms gaan om grote of zware goederen, of goederen die achteraan in de rekken liggen, wat veel meer tijd van de order picker vraagt en waarmee in theorie geen rekening wordt gehouden”. De hoge werkeisen in bedrijf A hebben volgens enkele respondenten geleid tot verloop. Hieruit blijkt hoe belangrijk het is om een evenwicht te vinden tussen de werkeisen en het welzijn van de werknemers. Bedrijven moeten dus een manier vinden om de kloof tussen theorie en praktijk te verkleinen, de werkdruk realistisch te maken en een ondersteunende werkomgeving te creëren, zodat order pickers hun taken kunnen uitvoeren zonder hun mentale gezondheid in gevaar te brengen.

4.2.2.2 Relaties

Een tweede aspect dat van invloed is op het welzijn van de order pickers is de relatie die zij hebben met hun collega's of hun leidinggevende (de teamleader of supervisor). De respondenten geven aan dat een goede **relatie met collega's** een belangrijke factor is om zich goed te voelen op het werk. Slechte communicatie of een minder goede verstandhouding tussen collega's kan leiden tot bepaalde irritaties of discussies, wat een negatieve invloed kan hebben op het welzijn van order pickers. Order pickers geven vooral aan graag te werken in een collegiale omgeving, waar bovendien een fijne teamsfeer hangt. Een goede relatie met collega's maakt het voor hun wel prettiger om naar het werk te gaan. Omdat het order picken repetitief van aard is, geven ze aan dat het belangrijk is om te kunnen socialiseren om mogelijke routines te doorbreken. Enkele respondenten omschrijven de relatie met collega's als een familieband. Deze hechte band komt vooral voor bij collega's die al meerdere jaren samenwerken of binnen hun eigen zone. Zij hebben vaak ook contact met elkaar buiten de werkvloer. Anderen zien hun collega's dan eerder als vrienden of kameraden. De order pickers geven tijdens de interviews duidelijk aan dat een kort gesprek met de collega's ervoor zorgt dat ze meer gemotiveerd zijn om te werken. Deze gesprekken verhogen het welbevinden en de motivatie, wat volgens de order pickers ook invloed heeft op hun prestaties. Tot slot blijkt uit de interviews dat de mogelijkheid om tijdens het werk privégebeurtenissen te bespreken met vertrouwde collega's voor de order pickers van groot belang is. Die gesprekken kunnen een positieve invloed hebben op hun welzijn, doordat ze een uitlaatklep bieden voor de stress die ze ervaren en een gevoel van steun creëren op de werkplek. De inzichten uit deze interviews benadrukken het belang van het bevorderen van een werkomgeving waarin werknemers zich op hun gemak voelen om op persoonlijk niveau contact te maken met collega's.

Daarnaast is in beide bedrijven te merken dat de respondenten **engagement** onder de collega's als een factor beschouwen die bepalend is voor het welzijn van order pickers. Zoals in beide bedrijven te zien is, creëert de bereidheid van collega's om hun plaats in te nemen als ze ziek zijn, een gevoel van samenhang en teamwerk dat bijdraagt aan een positief welzijn. Wanneer order pickers zich onderdeel voelen van een team dat elkaar ondersteunt en voor elkaar zorgt, leidt dit tot meer werkplezier, motivatie en een gevoel van verbondenheid.

Ook de **relatie met de leidinggevende** (zoals de teamleader of supervisor) heeft een invloed op het welzijn van order pickers. Uit de interviews wordt snel duidelijk dat het voor order pickers van belang is dat de leidinggevende hen op regelmatige tijdstippen aanspreekt om te vragen hoe het gaat. De order pickers vinden het belangrijk dat ze door hun leidinggevende gesteund en gehoord worden. Wanneer een leidinggevende naar hen luistert en respect toont, voelen de order pickers zich meer gewaardeerd, met als gevolg dat zij gemotiveerd worden om betere prestaties te leveren. Voor order pickers is het ontvangen van feedback en erkenning een cruciaal element in hun werktevredenheid en welzijn. Wanneer een order picker feedback ontvangt, kan hij beoordelen of hij zijn taken efficiënt en effectief uitvoert. Positieve feedback kan hun sterke punten versterken en hen aanmoedigen om goed werk te blijven leveren, terwijl negatieve feedback de mogelijkheid biedt om verbeterpunten vast te stellen en de nodige aanpassingen door te voeren. Opvallend is dat er echter een kloof is tussen de feedback die order pickers krijgen en wat zij denken nodig te hebben. Terwijl leidinggevend vinden dat ze genoeg feedback geven, hebben order pickers vaak het gevoel dat er enkel feedback wordt gegeven in de vorm van kritiek. Deze discrepantie kan ertoe leiden dat order pickers zich ondergewaardeerd en niet gesteund voelen en ontevreden zijn over hun werkomgeving. Het aanpakken van deze kloof en het verhogen van de frequentie en de kwaliteit van de feedback die aan order pickers wordt gegeven, kan volgens hun een positief effect hebben op het mentale welzijn en de werktevredenheid.

Tot slot geven de order pickers aan dat ze het belangrijk achten dat managers begripvol en zorgvuldig omgaan met het maken van fouten. Wanneer leidinggevend de tijd nemen om de reden van de fout te begrijpen, kunnen ze order pickers helpen van hun fouten te leren en te voorkomen dat ze in de toekomst dezelfde fout maken. Door een ondersteunende werkomgeving te creëren, kunnen leidinggevend de vaardigheden en het vertrouwen van order pickers verbeteren.

4.2.2.3 Organisatiestructuur en -klimaat

Organisatiestructuur en -klimaat spelen een cruciale rol bij het vormgeven van de werkomgeving en vormen daarmee het derde aspect dat een invloed heeft op het welzijn van order pickers.

De **organisatie en structuur** van een bedrijf kunnen een grote invloed hebben op het welzijn van order pickers en andere magazijnmedewerkers. Een goed gestructureerde en georganiseerde werkplek kan helpen om stress te verminderen en het gevoel van controle te bevorderen, terwijl een ongeorganiseerde werkplek kan leiden tot gevoelens van frustratie of overweldiging.

De resultaten van het onderzoek in bedrijf B geven aan dat de organisatiestructuur en het klimaat een significante invloed hebben op het welzijn van de order pickers. Zowel de order pickers als de managers erkennen dat de organisatie zeker voor verbetering vatbaar is, met name wat betreft het aannemen van extra werknemers en de structuur. Zo is bedrijf B bezig met het invoeren van eerstelijnsmanagement. Volgens het management zal dit "meer werknemers in het bedrijf houden, doordat er wordt gekeken naar persoonlijke ontwikkeling en groei en op regelmatige basis evaluatiegesprekken worden gegeven". Vooral het opstarten van de nieuwe vestiging heeft bijgedragen aan de huidige staat van de organisatie. De order pickers tonen hier begrip voor, maar geven aan wel de verwachting te hebben dat dit binnen een half jaar of een jaar toch zeker zal verbeteren. In tegenstelling tot bedrijf B, blijkt dat bij bedrijf A de belangrijkste zorg van de order pickers de behoefte aan een betere communicatie binnen het bedrijf is. Deze bevinding suggereert dat bedrijf A baat kan hebben bij het implementeren van een strategie om de communicatiekanalen tussen het management en de order pickers te verbeteren.

In bedrijf B halen alle order pickers aan dat er een **tekort aan werknemers** is. Dat tekort zorgt volgens de order pickers voor een daling van de productiviteit. Zo haalt een respondent aan dat "goederen vaak onbeheerd worden achtergelaten, omdat er niet genoeg werkrachten zijn om ze weg te zetten, waardoor de ruimte om efficiënt verder te werken, beperkt wordt". Dergelijke situatie is niet enkel stressvol voor de werknemers, maar heeft ook een negatieve invloed op de algemene efficiëntie van het bedrijf. Het is daarom van belang om dit probleem van personeelstekort aan te pakken, om te zorgen dat de werknemers gelukkig en gemotiveerd zijn om hun best te doen en de goede werking van het bedrijf te garanderen.

Daarnaast is **communicatie** cruciaal voor het bevorderen van het welzijn van werknemers. In bedrijf A wordt de communicatie van leidinggevenden naar *warehouse*medewerkers door sommige order pickers omschreven als "hopeloos". Dit omvat zowel communicatie over de jobinhoud, als tussen de shiften en de verschillende afdelingen onderling. De leidinggevenden beseffen ook wel dat ze hierin tekortschieten en dit verbetering vereist. Bij bedrijf B spreken de respondenten vooral over het gebrek aan communicatie in het *warehouse* zelf, doordat de order pickers verschillende taalachtergronden hebben. Zo geeft een order picker aan dat "er soms zelfs gebarentaal aan te pas moet komen om elkaar te begrijpen". Wat volgens de respondenten leidt tot frustraties en samenwerkingsproblemen, met een lagere productiviteit als gevolg. Wanneer managers dus prioriteit geven aan communicatie en een open en transparante werkplek bevorderen, kan dit een positief effect hebben op het welzijn van order pickers. Open communicatie tussen het management en de order pickers kan helpen om problemen snel aan te pakken, waardoor de kans op conflicten en ontevredenheid afneemt. Effectieve communicatie kan ook teamwerk bevorderen, waardoor order pickers zich meer verbonden voelen met hun collega's en de organisatie in zijn geheel.

Ook **participatie en betrokkenheid** van werknemers achten de respondenten als een belangrijke factor bij het bevorderen van het welzijn op de werkplek. Wanneer order pickers het gevoel hebben dat hun mening en ideeën worden gewaardeerd, kan dit bijdragen tot een gevoel van eigenaarschap en investeringen in hun werk, wat een positieve invloed kan hebben op het werkplezier en de geestelijke gezondheid.

In beide bedrijven geven de respondenten aan dat hun mening wordt gehoord. Zij ervaren het gevoel dat hun inbreng serieus wordt genomen en het management hiernaar luistert. Hoewel in beide bedrijven prioriteit wordt gegeven aan feedback van order pickers, is er nog steeds een kloof met betrekking tot het doorvoeren van veranderingen op basis van die inbreng.

Bovendien kan de **cultuur** van een bedrijf (inclusief de sfeer, het taalgebruik en het streven naar trots), een aanzienlijke invloed hebben op het welzijn van order pickers en andere magazijnmedewerkers. Een positieve en ondersteunende werkcultuur bevordert het gevoel van verbondenheid, doelgerichtheid en motivatie, terwijl een negatieve cultuur kan leiden tot stress en werkontevredenheid. In beide bedrijven omschrijven de respondenten de sfeer als familiaal, wat een positieve en ondersteunende cultuur creëert voor de order pickers. Echter, deze familiale sfeer is verloren gegaan door de uitbreiding van de bedrijven. Het verlies van de familiegerichte sfeer heeft geleid tot een afname van de betrokkenheid en trots onder de order pickers, met als gevolg een lagere motivatie. De sfeer is nu eerder beperkt tot binnen het team of de zone waarin de order pickers werken en niet over de verschillende zones heen. In bedrijf A geven enkele respondenten aan dat er veel geroddeld wordt, zowel onderling bij de order pickers, als bij de teamleaders en supervisors. Dit heeft als gevolg dat order pickers niet snel nog iets vertrouwd zullen vertellen aan hun leidinggevende. De order pickers beschouwden de teamleader in het verleden als vertrouwenspersoon en nu zijn ze daar eerder voorzichtig in. Door prioriteit te geven aan de aspecten van de werkcultuur, kunnen bedrijven een positieve en ondersteunende omgeving creëren, wat kan leiden tot meer werkplezier, een verbeterde mentale gezondheid, hogere productiviteit en het behoud van werknemers.

Daarnaast is het bieden van voldoende **verlof** een belangrijke factor voor het behoud van het mentale welzijn van order pickers. Zonder voldoende vakantiedagen, kunnen order pickers gestrest, opgebrand of minder productief raken. Dit kan leiden tot een hoger ziekteverzuim en verloop, maar bovendien ook tot een verminderde werktevredenheid. In bedrijf A halen enkele respondenten aan dat verlof vaak geweigerd wordt of is toegestaan en op het laatste moment toch terug wordt ingetrokken. Dit heeft als gevolg dat order pickers die verlof willen, zich ziek gaan melden. Door op deze manier prioriteit te geven aan het welzijn van order pickers, kunnen bedrijven aantonen dat ze om hun werknemers geven en investeren in hun algehele gezondheid. Wat uiteindelijk ten goede kan komen aan zowel de order pickers als het bedrijf in zijn geheel.

Verder wordt het belang van een **vast contract** benadrukt door de order pickers. Ze vinden dit vaak belangrijk omdat het stabiliteit en zekerheid biedt. Beide bedrijven begrijpen het belang van een vast contract en hebben een systeem om dat na een bepaalde periode te geven. Daarnaast werken ze ook met interim werknemers. Zij hebben vaak geen baanzekerheid, wat kan leiden tot gevoelens van onzekerheid. Kortom, het bieden van vaste contracten kan leiden tot meer werktevredenheid en motivatie, omdat order pickers zich gewaardeerd voelen door hun werkgever.

Ook kan de **herstructurering** van een bedrijf het mentale welzijn van order pickers beïnvloeden, omdat het kan leiden tot veranderingen, bijkomende verantwoordelijkheden en werkdruk. Veranderingen kunnen stress en angst veroorzaken, omdat order pickers nieuwe vaardigheden of technieken moeten leren of zich moeten aanpassen aan een andere werkomgeving. In bedrijf B hebben de order pickers het gevoel dat zij naar de achtergrond worden geschoven, doordat er andere prioriteiten zijn. Zo geven enkele order pickers aan dat "het bedrijf zich eerst nog opnieuw moet organiseren". Dit wordt ook door het management bevestigd: "door de verhuis zijn er momenteel andere zaken die minstens zo belangrijk zijn".

Tot slot halen de respondenten aan dat de **waarden** van een bedrijf een belangrijke rol spelen bij het vormgeven van het werkklimaat. In bedrijf A worden de waarden weergegeven in een soort van huisje (zoals klant centraal, respect voor elkaar, continu verbeteren). Opvallend is dat wanneer tijdens de interviews aan de respondenten wordt gevraagd naar de waarden van het bedrijf, hier door elke order picker meteen naar verwezen wordt. De focus op de klant kan leiden tot een gevoel van doelgerichtheid bij order pickers, omdat zij ernaar streven de klant de best mogelijke service te bieden. De nadruk op respect voor werknemers en elkaar kan een positieve werkomgeving creëren, waarin men zich gewaardeerd en gesteund voelt, wat kan leiden tot meer werktevredenheid. In bedrijf B wordt ook sterk de nadruk gelegd op waarden zoals respect, veiligheid, zo weinig mogelijk verspilling en vooral dat de managers ten dienste moeten staan van de werknemers en niet enkel voor de aansturing. De waarden zijn terug te vinden in de gangen en in het warehouse.

4.2.2.4 Individuele kenmerken

Naast factoren die eigen zijn aan het werk, behoren tot relaties of tot werkstructuur en -klimaat, zijn er nog enkele bijkomende factoren voor het individu die een invloed uitoefenen op het welzijn van order pickers en geplaatst worden onder de categorie 'individuele kenmerken'.

Zo is de **afstand tot werk** een factor die van invloed kan zijn op het mentale welzijn van order pickers. Voor sommige order pickers veroorzaakt de lange afstand die zij moeten afleggen naar hun werkplek, uitputting, vermoeidheid en stress. Dit heeft een negatief effect op hun welzijn, wat leidt tot minder arbeidsvreugde en productiviteit. Ook geven de respondenten aan dat het **evenwicht tussen hun werk en privéleven** goed moet zitten, opdat het welzijn bevorderd kan worden. Order pickers vinden het belangrijk om hier een balans in te vinden, om ervoor te zorgen dat werkgerelateerde stress niet overslaat naar hun privéleven. Zo komt een order picker uit bedrijf B met de fiets naar het werk, wat volgens hem "helpt om het hoofd leeg te maken en de stress te verminderen". Anderen praten met hun collega's over de werkstress die ze eventueel ervaren, zodat ze dit niet meer naar huis nemen. Het is daarom belangrijk dat bedrijven het belang van het evenwicht tussen werk en privé erkennen en een ondersteunende werkomgeving creëren, die dit bevordert.

Werktevredenheid en geluk vormen twee bijkomende factoren die het welzijn van order pickers beïnvloeden. Volgens de respondenten kan een gevoel van arbeidsvreugde een positieve werkomgeving creëren en leiden tot meer motivatie en voldoening in het werk.

De gedachte dat zij met hun werk weer een klant gelukkig hebben gemaakt, kan een bron van trots zijn en bijdragen aan een gevoel van voldoening. Voor enkele respondenten is werktevredenheid niet de belangrijkste factor. Zij zijn vooral tevreden dat ze de kans krijgen om te kunnen en mogen werken. Het is belangrijk dat bedrijven het belang van werktevredenheid erkennen. Zo kunnen bedrijven mogelijkheden bieden om door te groeien, te luisteren naar de noden van de order pickers of de bijdragen van hun werknemers erkennen. Een bijkomend aspect is de **significantie van de job**. Sommige order pickers geven aan dat ze meer gemotiveerd zijn op het werk als ze zich nuttig voelen en hun werk als belangrijk wordt gezien. Order pickers vinden het belangrijk dat hun werk bijdraagt aan de bedrijfsprocessen. Enkele respondenten worden gemotiveerd door een gevoel van **autonomie** te ervaren. Order pickers geven aan dat ze het belangrijk vinden om zelfstandig en met een bepaalde vrijheid te kunnen werken. Echter, bepaalde hulpmiddelen, zoals het pick-by-voice systeem, kunnen dat gevoel van vrijheid verminderen.

Ook het **loon** dat order pickers ontvangen, kan volgens de respondenten van invloed zijn op hun welzijn, aangezien financiële stabiliteit een belangrijke factor is om dit te waarborgen. Beide bedrijven hebben tevreden werknemers met betrekking tot hun loon. Bedrijf A betaalt goed in vergelijking met anderen in dezelfde sector. Dit kan bij de order pickers een gevoel van waardering teweegbrengen, wat uiteindelijk kan leiden tot meer werktevredenheid en motivatie. Dit in tegenstelling tot bedrijf B, waar het management aangeeft dat ze niet super competitief zijn op gebied van lonen. Uiteindelijk is het van belang dat bedrijven aandacht besteden aan de lonen van hun werknemers en zorgen voor een eerlijke vergoeding die de waarde weerspiegelt van het werk dat order pickers doen. Een eerlijk loon kan leiden tot meer werktevredenheid, motivatie en een gevoel van zekerheid bij werknemers, hetgeen allemaal bijdraagt aan een positief mentaal welzijn.

Tot slot kan de **gezondheid** van order pickers een grote invloed hebben op hun mentale welzijn, aangezien **stress, uitputting en frustraties** allemaal kunnen bijdragen tot negatieve resultaten op het gebied van de mentale gezondheid. De respondenten van beide bedrijven ervaren de meeste stress wanneer de werkdruk toeneemt, wat kan leiden tot vermoeidheid. Uitputting kan ook het gevolg zijn van de afstand die werknemers moeten afleggen naar het werk. Ook kunnen de vroege en nachtshift de mate van uitputting verhogen, vooral naarmate werknemers ouder worden. Hoewel de nadruk meer op fysieke uitputting ligt bij de respondenten, is het belangrijk om te erkennen dat fysieke uitputting ook kan bijdragen tot negatieve gevolgen voor het mentale welzijn. Daarom is het van belang dat bedrijven order pickers ondersteuning bieden om ervoor te zorgen dat ze de fysieke en mentale eisen, die hun OP taken stellen, aankunnen.

4.2.3 Synthese welzijn order pickers en bepalende factoren

Naast het identificeren van de factoren die van invloed zijn op het welzijn van order pickers, is het ook van belang om de onderliggende redenen te begrijpen waarom deze factoren zo invloedrijk zijn. Door beter te begrijpen waarom bepaalde factoren een invloed hebben op het mentale welzijn van order pickers, kunnen bedrijven effectievere strategieën implementeren om deze problemen aan te pakken. Door de onderliggende oorzaken van bepaalde problemen aan te pakken, kunnen bedrijven een werkomgeving creëren die het welzijn van order pickers bevordert.

De respondenten hebben tijdens de interviews de veronderstelling van het **Job Demand Resources model** bevestigd, namelijk dat hoge werkeisen kunnen leiden tot stressreacties en ongezondheid. De order pickers van zowel bedrijf A als bedrijf B geven aan dat werkdruk de belangrijkste factor is die hun mentale welzijn beïnvloedt. In bedrijf A leidden de hoge werkeisen tot stress, uitputting en overbelasting. Veel order pickers zijn afwezig, omdat de hoge werkdruk tot uitval heeft geleid. In bedrijf B daarentegen leidt de hoge werkdruk niet tot ziekteverzuim, maar geven sommige respondenten toch aan extra stress te ervaren en ook gevolgen hiervan te ondervinden op hun mentale welzijn. Opvallend is dat individuele verschillen een rol spelen in hoe order pickers de verwachtingen van het management percipiëren: sommigen vinden ze "onmenselijk" en anderen vinden ze "eerder redelijk". De grote verschillen in hoe order pickers de verwachtingen van het management ervaren, kunnen worden verklaard door individuele werkstijlen en capaciteiten, persoonlijke omstandigheden, de organisatiecultuur en de werkomgeving. Sommige werknemers kunnen van nature beter omgaan met hoge werkeisen, waardoor ze de eisen als redelijk kunnen beschouwen. Omgekeerd kunnen mensen met een andere werkstijl of een lagere capaciteit dezelfde verwachtingen als overweldigend of zelfs onhaalbaar beschouwen. Ook kunnen persoonlijke omstandigheden en ondersteunende systemen, zoals moderne apparatuur of voldoende personeel, van invloed zijn op de perceptie van de order pickers. Tot slot spelen de organisatiecultuur en de communicatie binnen het bedrijf een belangrijke rol bij de vorming van de percepties. Zo geeft een respondent aan dat "als het management duidelijk en transparant communiceert over de verwachtingen en vooral over de redenering en berekeningen erachter, de order pickers de te halen lijnen misschien beter zouden begrijpen".

Ook veronderstelt het Job Demand Resources model dat toegang tot een reeks energiebronnen leidt tot een hogere motivatie en productiviteit van werknemers. Deze veronderstelling wordt bevestigd tijdens de interviews met de order pickers. Voorbeelden van energiebronnen zijn autonomie, feedback en steun van collega's en leidinggevenden. Enkele order pickers geven aan, zoals eerder al vermeld werd, dat zij gemotiveerd raken door een gevoel van autonomie in hun werk, door zelfstandig en met een zekere mate van vrijheid te kunnen werken. Bovendien waarderen de order pickers de steun en relaties die zij hebben met hun collega's. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat dit de voornaamste reden is waarom zij hun job of het bedrijf waarvoor zij werken zo leuk vonden. Ook een positieve relatie met supervisors wordt als belangrijk geacht, omdat dit de order pickers het gevoel geeft dat zij bij hen terecht kunnen met werkgerelateerde of zelfs persoonlijke problemen. Ten slotte wordt feedback ook beschouwd als een essentiële energiebron voor een job, zo weten order pickers hoe ze presteren en dat kan hun ook voldoening geven. Hierover zijn de meningen onder de respondenten eerder verdeeld. Enkele order pickers achten feedback als een belangrijke energiebron, terwijl anderen daar minder nood aan hebben. Indien de leidinggevenden de order pickers feedback geven, wordt dit wel steeds positief ontvangen.

De literatuur over **person-environment (P-E) fit** suggereert dat er compatibiliteit is tussen individuen en hun werkomgeving wanneer hun kenmerken goed op elkaar zijn afgestemd. Ook uit de interviews met order pickers blijkt dat zij het essentieel vinden dat er een match is tussen henzelf en de bedrijfscultuur.

In bedrijf A benadrukte de manager het belang van een culturele fit in het wervingsproces, door te stellen dat het bedrijf aanzienlijk investeert in werknemers die binnen hun cultuur passen. Bovendien blijkt uit de interviews dat ook andere aspecten van fitheid, zoals *person-job*, *person-group* en *person-supervisor*, belangrijk zijn voor de order pickers. Deze bevindingen benadrukken het belang van *person-environment fit* op de werkplek en dat bedrijven daarnaast rekening moeten houden met zowel individuele als organisatorisch kenmerken bij het creëren van een succesvolle werkomgeving.

De literatuur over de **Job Description Index** (JDI) belicht vijf subdimensies die belangrijk zijn voor de werktevredenheid en het mentale welzijn van werknemers. Deze subdimensies omvatten tevredenheid met het werk, supervisie, collega's, beloning en promotie. De interviews met de order pickers bevestigen het belang van deze subdimensies bij het bepalen van hun welzijn. Order pickers geven aan tevreden te zijn met hun werk als ze het gevoel hebben dat ze zinvol werk doen en controle hebben over hun werklast. De respondenten geven ook aan dat het belangrijk is voor hun mentale welzijn om een ondersteunende en toegankelijke supervisor te hebben die naar hun zorgen luistert en regelmatig feedback geeft. Ook collega's zijn een erg belangrijke factor. Order pickers geven aan dat goede relaties met collega's enorm bijdragen aan een ondersteunende werkomgeving. Wat het loon betreft, willen de respondenten eerlijk betaald worden voor hun werk en voordelen zoals bonussen of eindejaarspremies waarderen. Tot slot benadrukken enkele respondenten het belang van promotiekansen, waarbij order pickers aangeven de kans te willen krijgen om verder te komen in hun carrière en nieuwe uitdagingen aan te gaan. Dit was echter niet zo voor iedereen.

Over het algemeen bevestigen de bevindingen van de interviews het belang van JDI-subdimensies bij het bepalen van het mentale welzijn van order pickers. Het is duidelijk dat factoren als werktevredenheid, ondersteunend toezicht, positieve relaties met collega's, eerlijke beloning en promotiekansen een belangrijke rol spelen bij het creëren van een werkomgeving die het welzijn van de order picker bevordert. Deze bevindingen hebben belangrijke implicaties voor bedrijven die een gezonde en productieve werkomgeving voor hun werknemers willen creëren. Door zich op deze subdimensies te concentreren, kunnen organisaties een werkcultuur opbouwen die prioriteit geeft aan de mentale gezondheid en het welzijn van werknemers, waardoor uiteindelijk de arbeidsvreugde, de productiviteit en het algehele succes van de organisatie worden verbeterd.

4.2.4 HR-praktijken

Naast het identificeren van factoren die van invloed zijn op het welzijn van order pickers, is het essentieel om inzicht te krijgen in welke HR-praktijken bedrijven kunnen toepassen om op deze factoren in te spelen. Hierdoor kunnen bedrijven een cultuur creëren die de mentale gezondheid en het welzijn van hun werknemers bevordert, wat leidt tot meer werktevredenheid, minder verloop en algemeen succes voor het bedrijf.

Vaardigheidsverbeterende HR-praktijken, zoals werving en training, kunnen leiden tot verbeteringen in de vaardigheden en kennis van order pickers, die op hun beurt kunnen leiden tot betere prestaties en werktevredenheid. Tijdens de interviews blijkt dat zowel bedrijf A als bedrijf B hun eigen aanpak van aanwerving hebben.

Bedrijf A legt vooral de nadruk op persoonlijke contacten en de interesse van de kandidaat in het bedrijf. Het management laat een interimbureau de eerste selectieprocedure doen, gevolgd door interviews met de supervisors. Bedrijf B richt zich daarentegen vooral op de ervaring en vaardigheden van de kandidaat. Zij voeren enkele tests uit om de capaciteiten te beoordelen, alsook letten zij erg op taalvaardigheid. Belangrijk is om op te merken dat beide benaderingen erop gericht zijn werknemers te vinden die goed bij het bedrijf en de cultuur passen, wat cruciaal is voor het bevorderen van het welzijn van order pickers. Door hier een goede match in te vinden, kan HR bijdragen aan een positieve werkomgeving. In zowel bedrijf A als bedrijf B worden opleidingsmogelijkheden actief aangemoedigd en aangeboden aan alle order pickers, met zowel verplichte als optionele trainingen. De order pickers zien deze opleidingen als een positief aspect van hun werk en zien het als een manier om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. Door opleidingsmogelijkheden aan te bieden, kunnen bedrijven order pickers laten zien dat ze worden gewaardeerd en dat er in hun ontwikkeling wordt geïnvesteerd.

Daarnaast kunnen **motivatiebevorderende HR-praktijken** een positieve invloed hebben op het welzijn van order pickers. Dit kan het management doen aan de hand van evaluatiegesprekken. Tijdens de interviews geven de respondenten aan dat bedrijf A maandelijks één-op-één gesprekken voert met zijn order pickers om de productiviteit en eventuele problemen te bespreken en vooral ook om de onderlinge band te versterken. Deze gesprekken creëren een communicatiekanaal in twee richtingen, wat helpt om inzicht te krijgen in eventuele problemen en deze aan te pakken, om het welzijn van order pickers positief te kunnen beïnvloeden. Bedrijf B voert daarentegen geen evaluatiegesprekken met de order pickers, hoewel het management wel werkt aan de invoering hiervan. De managers geven wel aan regelmatig op de werkvloer aanwezig te zijn, moesten order pickers eventuele problemen ervaren. De respondenten geven aan dat dergelijke gesprekken zinvol kunnen zijn om eventuele zorgen of bedenkingen te bespreken, wat uiteindelijk hun mentale welzijn zou kunnen verbeteren. De invoering van regelmatige evaluatiegesprekken kan bedrijven dus helpen om in te spelen op de behoeften van order pickers.

Bovendien is het aanbieden van doorgroeimogelijkheden ook een essentieel aspect om de motivatie en het welzijn van order pickers te bevorderen. Beide bedrijven bieden order pickers de kans om door te groeien. Dit wordt zeker ook aangemoedigd door het management. Zo vertelt de HR-manager in bedrijf B dat "wanneer een nieuwe vacature open komt te staan, altijd eerst wordt gekeken of deze niet intern ingevuld kan worden." Deze interne vacature wordt dan gecommuniceerd naar de order pickers toe. Tijdens de interviews halen enkele respondenten aan hier zeker al op in te zijn gegaan, ook door verschillende collega's. Terwijl sommige order pickers doorgroeimogelijkheden belangrijk vinden en die uitdaging nodig hebben, geven anderen de voorkeur aan minder verantwoordelijkheid en stress. Het verschilt dus van persoon tot persoon. In het algemeen zijn doorgroeimogelijkheden een belangrijke HR-praktijk die het welzijn van order pickers positief kan beïnvloeden door hen een gevoel van doelgerichtheid, prestatie en erkenning te geven, wat op hun beurt het mentale welzijn kan verbeteren.

Het bieden van werkzekerheid aan een order picker, kan ook de motivatie verhogen. Dit kan HR doen door het bieden van vaste contracten. Uit de interviews laten de respondenten blijken dat het hebben van een vast contract een gevoel van zekerheid en stabiliteit geeft, wat door order pickers erg wordt gewaardeerd. Zowel bedrijf A als bedrijf B proberen een bepaald percentage werknemers een vast contract aan te bieden.

In het geval van de geïnterviewde order pickers is het duidelijk dat werknemersbetrokkenheid een belangrijk aspect is voor het verbeteren van de mentale gezondheid. In beide bedrijven wordt naar de mening van order pickers gevraagd en geluisterd, maar is er wel een kloof tussen het effectief doorvoeren van die mogelijke veranderingen. De order pickers begrijpen dat deze veranderingen niet op korte termijn kunnen doorgevoerd worden, maar verwachten wel dat hun inbreng een langetermijneffect zal hebben. Bedrijf A houdt op regelmatige basis gesprekken met de order pickers, waardoor zij de kans krijgen hun input over bepaalde kwesties of verbeteringen te geven. Bedrijf B maakt gebruik van een ideeënbox, waarin de order pickers suggesties voor verbeteringen kunnen doen. Het management van bedrijf B geeft aan dat hier in het verleden zeker al gebruik van werd gemaakt en dat naar aanleiding van deze suggesties enkele verbeteringen werden doorgevoerd. "Zo werd bijvoorbeeld op basis van de via de ideeënbox ontvangen feedback, de temperatuur in het warehouse verhoogd en kregen de werknemers warmere kleding." In het algemeen was duidelijk dat de betrokkenheid van order pickers en het rekening houden met hun mening belangrijk is voor hun mentale welzijn en dat deze **kansbevorderende HR-praktijken** een positief effect kunnen hebben.

Ook het bieden van flexibiliteit kan beschouwd worden als kansbevorderende HR-praktijk en wordt door de meerderheid van de respondenten als belangrijk en positief geacht. Flexibiliteit houdt gedeeltelijk verband met taakrotatie, maar gaat ook om de verandering van uren, het wisselen van shiften of de vrijheid die order pickers krijgen binnen het bedrijf. In bedrijf A krijgen de order pickers enige mate van vrijheid om een koffie of een drankje te halen, kort even naar het toilet te gaan of een babbeltje te doen tussen de OP-taken door, maar het management benadrukt wel dat hier geen misbruik van mag worden gemaakt. De supervisor ziet het als "een constante oefening en probeert zich tot op zeker hoogte flexibel op te stellen". In bedrijf B staat het management open voor flexibele regelingen zolang die positief of neutraal zijn voor het bedrijf. Tijdens de Ramadan veranderde het management bijvoorbeeld de middagshift van 12 tot 20 uur, zodat de order pickers vroeger konden eten. Hoewel flexibiliteit niet als een primaire HR-praktijk wordt beschouwd, blijkt dat beide bedrijven open staan voor flexibiliteit wanneer de situatie daarom vraagt.

Een goed ontworpen inwerkingsproces kan voor bedrijven een belangrijke **investering** zijn in hun order pickers en het kan een positief effect hebben op hun mentale welzijn. Zowel de respondenten uit bedrijf A als B geven aan dat er op dit vlak nog veel ruimte voor verbetering is. In bedrijf A krijgen nieuwe order pickers twee weken een opleiding, met een extra week onder begeleiding van een buddy indien ze werken met machines. Ze krijgen ook een meter of peter toegewezen voor ondersteuning, en toegang tot de teamleader en collega's voor vragen. In bedrijf B daarentegen worden nieuwe order pickers verwelkomd met een onboardingsdocument dat basisinformatie bevat over hun taken, de veiligheidsprocedures en contactpersonen in geval van ziekte.

Vervolgens krijgen ze een week training, terwijl ze nauwlettend in de gaten worden gehouden door enkele collega's. Tijdens het interview geeft het management zelf aan dat het inwerkproces dient verbeterd te worden. Een uitgebreider inwerkingsproces dat zich richt op training, begeleiding en mentorschap zou effectiever kunnen zijn om nieuwe order pickers te helpen zich aan te passen aan hun werk en de stress te verminderen die gepaard gaat met het gevoel onvoorbereid of niet gesteund te zijn in hun verantwoordelijkheden. Dit kan volgens enkele respondenten zorgen voor minder verloop bij nieuwkomers.

Bovendien erkennen beide bedrijven het belang van **tweerichtingscommunicatie en personeelsenquêtes** om het welzijn van order pickers te waarborgen. Door communicatie in twee richtingen kunnen zowel de order pickers als het management informatie en ideeën uitwisselen die kunnen leiden tot verbeteringen in de werkomgeving. De order pickers moeten hun behoeften en zorgen kenbaar maken, terwijl het management moet open staan voor en het reageren op deze zorgen. De bedrijven erkennen dat het management middelen zoals veiligheidsmaatregelen kan aanbieden, maar het is hierbij ook essentieel dat order pickers effectief gebruik maken van deze middelen. In bedrijf A wordt jaarlijks een medewerkersenquête afgenomen om de motivatie en tevredenheid van de order pickers over hun werk, het bedrijf en hun leidinggevenden en collega's te beoordelen. Deze enquête verschaft het management waardevolle inzichten in hoe de werknemers denken over het bedrijf en hun werk, en helpt eventuele problemen te onthullen die moeten worden aangepakt. Dergelijke maatregelen kunnen bijdragen tot een betere werkomgeving en het mentale welzijn van order pickers bevorderen.

Ook **vertrouwenspersonen** zijn een belangrijke bron voor het bevorderen van het mentale welzijn op de werkplek. Beide bedrijven hebben vertrouwenspersonen geïmplementeerd, maar volgens de respondenten die vertrouwenspersonen zijn, wordt hier niet veel gebruik van gemaakt. Hoewel dit erop kan wijzen dat order pickers niet te maken hebben gehad met belangrijke uitdagingen of stressfactoren op het gebied van de mentale gezondheid, is het belangrijk dat bedrijven ervoor zorgen dat order pickers op de hoogte zijn van deze hulpbronnen en er makkelijk gebruik van kunnen maken als dat nodig is. Het aanmoedigen van het gebruik van vertrouwenspersonen kan helpen bij het creëren van een ondersteunende werkomgeving die het mentale welzijn bevordert, wat uiteindelijk kan leiden tot een hogere arbeidstevredenheid, productiviteit en behoud van personeel. Verdere inspanning om het gebruik van vertrouwenspersonen te bevorderen kan nodig zijn, om de voordelen van het gebruik van vertrouwenspersonen onder de aandacht te brengen.

Verder is uit de interviews gebleken dat **werkherontwerppraktijken**, zoals taakrotatie, een cruciale rol kunnen spelen bij het bevorderen van het welzijn van order pickers. Sommige respondenten geven aan een sterke behoefte te hebben aan taakrotatie, met name de order pickers die behoefte hebben aan afwisseling in hun werk om de eentonigheid te doorbreken. Echter, wordt ook opgemerkt dat sommige order pickers net de voorkeur geven aan het repetitieve karakter van hun werk. Inzicht verwerven in de uiteenlopende behoeften van de order pickers is dan ook belangrijk om HR-praktijken af te stemmen op hun specifieke noden. In bedrijf A zijn de order pickers, ondanks de uitgesproken behoeften aan taakrotatie, vaak niet in staat om dit te doen vanwege de aan hun toegewezen zones.

Het management geeft hiervoor als reden dat dit niet mogelijk is gezien de planning en de opleiding die nodig is om van taak of zone te kunnen wisselen. In bedrijf B daarentegen staat het management heel erg open voor taakrotatie. Echter benadrukt het management dat "de order pickers zelf duidelijk hun nood dienen aan te geven omtrent afwisseling van taken". Zo liet het bedrijf in het verleden enkele werknemers overstappen van een functie als order picker naar een administratieve functie om de fysieke belasting te verminderen. Bovendien suggereren enkele respondenten in bedrijf B dat "het multifunctioneel maken van order pickers nuttig zou kunnen zijn, zodat zij ook kunnen inspringen in andere zones of taken", indien dit nodig is.

Daarnaast kan HR ook een aantal **teambuildingspraktijken** ondernemen om het welzijn van order pickers te bevorderen. Zo geven de respondenten het belang aan van een personeelsfeest, sociale activiteiten en traktaties op feestdagen. Zowel bedrijf A als bedrijf B organiseren jaarlijks een personeelsfeest en de order pickers van bedrijf A geven aan dit evenement te waarderen. De order pickers van bedrijf B daarentegen merkten op dat het personeelsfeest al jaren niet meer wordt georganiseerd vanwege de coronapandemie en de verhuizing. De meeste respondenten geven echter aan behoefte te hebben aan een personeelsfeest, omdat het hen in staat stelt contact te leggen met collega's uit andere zones en een band op te bouwen buiten het werk. Deze sociale interactie en het groepsgevoel kunnen bijdragen tot een positieve werkomgeving. De geïnterviewde bedrijven hebben beide hun eigen unieke aanpak van sociale activiteiten. Bedrijf A heeft een vast activiteitenprogramma waarbij de order pickers om de zoveel tijd een bepaald bedrag krijgen om een activiteit naar keuze te plannen met hun zone. De order pickers waarderen deze praktijk en geven aan dat het helpt een goede band te creëren met hun collega's en teamleader. Bovendien organiseert het bedrijf een dag in Plopsaland voor de order pickers met kinderen of kleinkinderen. Het management van bedrijf B organiseert maandelijks ontbijtsessies, die dienen als een minder formele manier om met de order pickers in gesprek te gaan. De respondenten geven aan dit te appreciëren en zouden graag in de toekomst meer teambuildingactiviteiten zien. In bedrijf A organiseert het management een diner voor alle werknemers met Kerst en Nieuwjaar, wat helpt bij het opbouwen van een band tussen het management en de order pickers. Het management serveert het diner, wat de gelegenheid creëert voor hen om het personeel te leren kennen, wat door de order pickers zeer wordt gewaardeerd. Bovendien krijgen ze met Pasen een kleinigheidje, wat ook hun moreel ten goede komt. In bedrijf B krijgen alle werknemers een traktatie tijdens de feestdagen. Het management deelt deze traktaties uit. Deze interactie is cruciaal omdat het een gevoel van samenhang en waardering creëert bij de order pickers. Hieruit kan afgeleid worden dat de teambuildingspraktijken van traktaties, feesten en sociale activiteiten essentieel zijn voor het bevorderen van een positieve werkomgeving, het verhogen van de werktevredenheid en het verbeteren van het mentale welzijn van order pickers.

Bovendien zijn **beloningspraktijken** een essentieel element voor de tevredenheid van order pickers. Ze zien bonussen als een manier om waardering te tonen voor de inspanningen die zij leveren. In bedrijf A ontvangen de order pickers aan het eind van het jaar een dertiende maand, die bijna overeenkomt met een volledig maandsalaris. Ook ontvangen zij in maart een bonus op basis van de winstdeling. Dit wordt door de order picker erg gewaardeerd.

In bedrijf B ontvangen de order pickers een productiviteitsbonus van 75 euro per maand op basis van het halen van de KPI's en die maand niet ziek zijn geweest. De respondenten geven aan dat deze bonus hen motiveert om harder te werken en beschouwen dit ook als eerlijk ten opzichte van de collega's die vaak afwezig zijn. Daarnaast kiest bedrijf B ook een werknemer van de maand op basis van de prestaties, en aan deze titel is een extra bonus gekoppeld. Deze praktijk dient volgens het management "als een extra stimulans voor order pickers om goed te presteren en toont waardering voor hun inspanning", wat hun mentale welzijn positief kan beïnvloeden.

Tot slot lieten de respondenten tijdens de interviews blijken dat de **veiligheidspraktijken** van bedrijven A en B van invloed zijn op het welzijn. Beide bedrijven kennen een vrij hoog ziektepercentage, met veel uitval als gevolg. Bedrijf A staat toe dat order pickers drie keer per jaar ziek mogen zijn, waarna met de leidinggevende wordt besproken of de afwezigheid werkgerelateerd is. Indien het opnieuw gebeurt, worden de groepsmanager en de HR-manager erbij betrokken. Als de order picker daarna nogmaals ziek valt, wordt het contract beëindigd. Hoewel sommige respondenten deze aanpak waarderen, wijzen sommigen erop dat het management niet iedereen gelijk behandelt, wat order pickers als oneerlijk ervaren. Enkele respondenten geven aan dat het systeem onevenwichtig is, omdat order pickers die voor een langere tijd afwezig waren minder snel op gesprek worden geroepen. Bedrijf B controleert het verzuim aan de hand van de Bradford-score en gaat in gesprek met de order pickers die de hoogste score hebben. Zo geeft de supervisor aan dat "dit gesprek voornamelijk dient om te achterhalen of er eventuele problemen zijn die al dan niet werkgerelateerd zijn". De order pickers in bedrijf B geven aan dat ze deze gesprekken goed vinden, met name voor degenen die frequent afwezig waren. De respondenten waren van mening dat deze gesprekken dienen om vast te stellen of het al dan niet werkgerelateerd is, maar ook ergens om de werknemer te wijzen op de afwezigheden. Wat het verloop betreft, stellen de order pickers een aantal maatregelen voor zoals het verhogen van de lonen, het verlagen van de werkdruk, het verbeteren van de communicatie en rekening houden met de leeftijd van de werknemers en eventuele medische beperkingen. Zij benadrukken ook dat het belangrijk is dat het management beter met nieuwkomers omgaat en genoeg verlof toestaat om stress te verminderen.

4.2.5 Literatuur versus praktijk: ondervindingen en aanbevelingen

Aangezien de interviews relevante inzichten uit de praktijk met zich meebrengen omtrent de bepalende factoren van het welzijn van order pickers en HR-praktijken die het welzijn kunnen verhogen, is het gunstig de verkregen inzichten uit de praktijk te vergelijken met de ideeën uit de literatuur. Daarom wordt in de volgende subsecties een vergelijking gemaakt tussen de inzichten uit de praktijk en de literatuur over de factoren die het welzijn van order pickers bepalen en de HR-praktijken die een invloed kunnen hebben op deze factoren. Daarnaast worden nog enkele aanbevelingen voor toekomstig onderzoek toegevoegd, op basis van wat niet in de literatuur terug te vinden is.

4.2.5.1 Bepalende factoren welzijn order pickers

Binnen de literatuur is beperkt onderzoek gedaan naar de invloed van factoren op het mentale welzijn van order pickers. Er is veel onderzoek gedaan naar de elementen die het werknemerswelzijn bepalen, maar niet specifiek voor magazijnmedewerkers en in het bijzonder voor order pickers.

De praktijk bevestigt echter de stelling van Appelbaum et al. (2000), Gould-Williams (2003) en Grant (2007) dat welzijn zich richt op subjectieve ervaringen. Zoals verschillende respondenten in de interviews bevestigen, ervaart iedereen de dingen anders en op zijn eigen manier. Sommige order pickers geven de voorkeur aan uitdaging in hun werk, terwijl anderen de voorkeur geven aan repetitiviteit. Het is daarom essentieel dat bedrijven de behoeften van de verschillende order pickers begrijpen en hen niet als één geheel beschouwen.

Het meest bepalende element dat bij de respondenten naar voren komt tijdens de interviews is de relatie met collega's en supervisors, wat de bevindingen van zowel Danna en Griffin (1999), Bartel (2004), Gelade & Ivery (2003), Tzafir (2005) als Braga et al. (2017) bevestigen. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat ze graag naar hun werk komen vanwege hun collega's en dat hun collega's zorgen voor extra motivatie. Ze zijn minder gemotiveerd wanneer naaste collega's afwezig zijn, wat volgens hun resulteert in slechtere prestaties. De order pickers hechten enorm veel belang aan een goede relatie met hun collega's.

Bovendien wordt de bewering van Danna en Griffin (1999) bevestigd, namelijk dat elementen die eigen zijn aan de job, zoals ploegenarbeid of een nieuwe technologie, van invloed kunnen zijn op het welzijn van order pickers. In bedrijf A bijvoorbeeld noemt elke respondent het pick-by-voice systeem als oorzaak van veel frustratie. Ook organisatiestructuur en -klimaat zijn van invloed op het mentale welzijn van order pickers. Wanneer de respondenten wordt gevraagd wat er verbeterd kan worden, noemt de meerderheid dit als verbeterpunt. Wat neerkomt op betere communicatie op alle niveaus en eerstelijnsmanagement.

Zoals eerder werd aangehaald zijn er echter vaak verschillen tussen individuen, en met deze verschillen wordt zowel in de literatuur als in de praktijk vaak geen rekening gehouden. Daarom kan het wenselijk zijn toekomstig onderzoek te doen naar OP systemen die rekening houden met de persoonlijke behoeften van order pickers.

Een ander cruciaal element dat van invloed is op het welzijn van order pickers is de werkdruk die zij ervaren. Dit bevestigt de stelling van Robertson en Cooper (2001) dat te hoge eisen leiden tot een grote kans op schade aan het psychisch welzijn. Order pickers hebben een optimale werkbelasting nodig die de uitdaging en eentonigheid van de OP-taken in evenwicht houdt. In bedrijf A wordt een hoge werkdruk geïdentificeerd als een element dat leidt tot uitval.

Het is daarom noodzakelijk dat bedrijven een werkdruk bieden die order pickers in staat stelt hun werk te doen zonder zich overweldigd te voelen. De steun en middelen waarover een order picker beschikt, zijn ook voorgesteld als belangrijke elementen die bepalen hoe werknemers reageren op de eisen van het werk. Steun van collega's, de leidinggevenden, de middelen, uitrusting en actuele informatie zijn voorbeelden van elementen op de werkplek waarvan is aangetoond dat ze van invloed zijn op de manier waarop werknemers op werkeisen reageren. Deze bevinding van Robertson en Cooper (2001) wordt door de respondenten bevestigd. De order pickers geven aan dat zij beter kunnen omgaan met werkeisen als zij voldoende steun krijgen van collega's en leidinggevenden, en als de middelen beschikbaar zijn om het werk op een normale manier uit te voeren.

4.2.5.2 Synthese welzijn order pickers en bepalende factoren

Ook het Job Demand Resources (JDR) model van Bakker en Demerouti (2007) wordt bevestigd tijdens de interviews met de order pickers. Dit model gaat ervan uit dat hoge werkeisen kunnen leiden tot stressreacties en een slechte gezondheid. Zowel bij bedrijf A als bij bedrijf B wordt werkdruk geïdentificeerd als de belangrijkste factor die van invloed is op het mentale welzijn van de order pickers. Echter wordt opgemerkt dat ook hier individuele verschillen een rol kunnen spelen in hoe order pickers de verwachtingen van het management waarnemen. Bovendien gaat het model er ook van uit dat toegang tot energiebronnen leidt tot een hogere motivatie en productiviteit van werknemers. Dit vermoeden wordt door meerdere respondenten bevestigd, die aangeven dat autonomie, feedback en steun van collega's en leidinggevenden belangrijke energiebronnen zijn. Positieve relaties met collega's en teamleaders of supervisors worden bijzonder belangrijk gevonden. De meningen over feedback onder de order pickers zijn verdeeld. Toekomstig onderzoek zou kunnen nagaan waarom sommige werknemers meer waarde hechten aan feedback dan andere en hoe bedrijven effectief feedback kunnen geven aan hun werknemers.

De literatuur over person-environment (P-E) fit (Kristof-Brown et al., 2005) suggereert dat compatibiliteit tussen individuen en hun werkomgeving essentieel is voor het welzijn van werknemers. De order pickers zagen ook een culturele fit tussen henzelf en het bedrijf als een belangrijke factor. Ook het belang van persoon-baan, persoon-groep en persoon-supervisor fit wordt benadrukt, wat aangeeft dat bedrijven rekening dienen te houden met zowel individuele als organisatorische kenmerken bij het creëren van een succesvolle werkomgeving.

Daarnaast belicht de Job Description Index (JDI) (Smith et al., 1969) vijf subdimensies die belangrijk zijn voor de werktevredenheid en het mentale welzijn van werknemers, waaronder tevredenheid met het werk, supervisors, collega's, beloning en promotie. Deze subdimensies worden door de order pickers eveneens bevestigd als belangrijke factoren voor hun welzijn. Betekenisvol werk en controle over de werkdruk worden geïdentificeerd als belangrijk voor werkplezier, terwijl ondersteunend en benaderbaar toezicht ook zeer gewaardeerd wordt. Positieve relaties met collega's blijken significant bij te dragen aan een ondersteunende werkomgeving. Eerlijke beloning en promotiekansen worden door de meerderheid van de respondenten ook als belangrijke factoren genoemd.

Concluderend benadrukken de bevindingen van de interviews het belang van het creëren van een werkcultuur die prioriteit geeft aan de mentale gezondheid en het welzijn van werknemers. Het JDR-model, P-E fit en de JDI-subdimensies spelen allemaal een belangrijke rol bij het bepalen van het welzijn van order pickers. Bedrijven moeten zich richten op het bieden van middelen om de motivatie en productiviteit te verhogen, terwijl ze ook rekening houden met individuele en organisatorische kenmerken. Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek zijn onder meer het onderzoeken van de impact van specifieke interventies op het welzijn van order pickers en het onderzoeken van de rol van de organisatiecultuur in het welzijn van order pickers.

4.2.5.3 HR-praktijken

De HR-praktijken die bedrijven hanteren, kunnen een aanzienlijke impact hebben op het mentale welzijn van order pickers, wat leidt tot meer werkplezier, minder verloop en algeheel succes voor het bedrijf. Op basis van de literatuur over de AMO-theorie (Appelbaum et al., 2000; Boxall en Purcell, 2008) kunnen vaardigheidsverbeterende HR-praktijken zoals werving en training, leiden tot verbeteringen in de vaardigheden en kennis van order pickers, wat resulteert in betere prestaties. Zowel in bedrijf A als in bedrijf B worden opleidingsmogelijkheden actief aangemoedigd en aangeboden aan alle order pickers, met zowel verplichte als optionele trainingen. De praktijken van beide bedrijven zijn erop gericht werknemers te vinden die goed bij het bedrijf en de cultuur passen, wat ook het welzijn van de order pickers kan bevorderen. Ze stimuleren en bieden ook actief opleidingsmogelijkheden aan, wat in overeenstemming is met de door Tharenou et al. (2007) vastgestelde vaardigheidsverhogende praktijken. Order pickers zien trainingen als een positief aspect van hun werk en een manier om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.

Daarnaast worden de door Jiang et al. (2012) geïdentificeerde motiverende HR-praktijken, zoals evaluatiegesprekken ook door beide bedrijven toegepast. Deze praktijken kunnen een positieve invloed hebben op het welzijn van order pickers. Ook biedt zowel bedrijf A als B doorgroeimogelijkheden, baanzekerheid en flexibiliteit aan, die door Jiang et al. (2012) als kansverhogende praktijken worden geïdentificeerd. Het betrekken van de order pickers en het rekening houden met hun mening is ook belangrijk voor hun mentale welzijn, wat overeenstemt met de AMO-theorie. Toekomstig onderzoek zou de effectiviteit van verschillende HR-praktijken op het verbeteren van het mentale welzijn van order pickers kunnen onderzoeken.

De literatuur over de sociale uitwisselingstheorie, zoals voorgesteld door Blau (1964), suggereert dat werknemers die ervaren dat de organisatie hun werk waardeert en om hun welzijn geeft, doorgaans meer tevreden zijn en zich meer inzetten voor hun organisatie. In de context van aanwerving en het welzijn van werknemers erkennen zowel bedrijf A als bedrijf B het belang van ondersteuning van nieuwe order pickers. Het uitgebreide inwerkingsproces en de jaarlijkse personeelsenquête van bedrijf A kunnen de order pickers echter een groter gevoel van ondersteuning en tevredenheid geven dan de minder gestructureerde aanpak van bedrijf B. Bovendien sluit de erkenning van het belang van tweerichtingscommunicatie en vertrouwenspersonen door beide bedrijven aan bij de nadruk van de sociale uitwisselingstheorie op het belang van wederzijds voordeel in relaties.

Toekomstig onderzoek zou kunnen nagaan in hoeverre de sociale uitwisselingstheorie van toepassing is op het welzijn van order pickers tijdens het inwerkingsproces, alsmede de doeltreffendheid van specifieke strategieën ter bevordering van de tevredenheid en betrokkenheid van werknemers. Dergelijk onderzoek zou inzichten kunnen opleveren voor bedrijven, zoals bedrijf B, die hun inwerkingsprocessen voor nieuwe werknemers willen verbeteren.

Uit de literatuur over HR-praktijken zoals werkherontwerppraktijken, beloningspraktijken, teambuildingpraktijken en veiligheidspraktijken blijkt dat zij een cruciale rol kunnen spelen bij het bevorderen van het welzijn van werknemers. Grant et al. (2007) stelden dat werkhervormingspraktijken zoals taakrotatie de monotonie van het werk kunnen doorbreken, en Buller en Bell (1986) suggereerden dat teambuildingpraktijken zoals sociale activiteiten en traktaties op feestdagen een gemeenschapsgevoel en een positieve werkomgeving creëren. Eisenberger et al. (1999), Greene (1973), Miceli et al. (1991) en Smith et al. (1992) ondervonden dat beloningspraktijken zoals bonussen werknemers kunnen motiveren om harder te werken. Uit de interviews met de order pickers uit bedrijven A en B blijkt dat deze praktijken een positief effect hebben op hun welzijn. De respondenten waarderen taakrotatie, sociale activiteiten, bonussen en veiligheidspraktijken, wat aangeeft dat ze belangrijk zijn voor de werktevredenheid en de verbetering van het mentale welzijn.

Kortom, de vergelijking tussen de uit de praktijk verkregen inzichten en de bestaande literatuur over de determinanten van het welzijn van order pickers en HR-praktijken laat vooral overeenkomsten en weinig tegenstrijdigheden zien. De literatuur biedt waardevolle inzichten in factoren als subjectieve ervaringen, functiespecifieke elementen, werkdruk, relaties met collega's en leidinggevenden, en verschillende HR-praktijken die het welzijn beïnvloeden. Een belangrijk aspect dat echter uit de interviews naar voren komt, maar in de literatuur niet aan bod is gekomen, is de rol van individuele verschillen. De unieke behoeften, voorkeuren en capaciteiten van order pickers worden door de respondenten benadrukt, wat het belang onderstreept van rekening te houden met individuele verschillen in zowel onderzoek als praktijk. Dit onderstreept nogmaals de noodzaak voor toekomstige studies om deze leemte in de literatuur op te vullen.

4.2.6 Beperkingen

De masterproef heeft verschillende beperkingen die moeten worden erkend. Ten eerste is de steekproefomvang klein, wat de generaliseerbaarheid van de bevindingen kan beperken. Daarnaast beperkt het gebrek aan voorafgaand onderzoek dat specifiek gericht is op het welzijn van werknemers in de logistieke sector, in het bijzonder bij order pickers, de mogelijkheid om de resultaten te contextualiseren en te vergelijken. Bovendien brengt het gebruik van respondenten die door de bedrijven zelf zijn geleverd een potentiële vertekening met zich mee, aangezien zij mogelijk niet representatief zijn voor de gehele populatie in kwestie. Ook zou het onderzoek baat kunnen hebben bij een uitgebreidere aanpak indien hiervoor meer tijd was geweest. Ten slotte is het belangrijk te erkennen dat de eigen perspectieven van de onderzoeker de opzet, uitvoering en interpretatie van het onderzoek kunnen hebben beïnvloed.

5 CONCLUSIE

Mensen staan centraal in het order picking proces en bepalen zowel de effectiviteit als de efficiëntie van het order picken (Grosse et al., 2015). Het welzijn van werknemers is een belangrijke zorg voor organisaties. Veranderingen op het werk en in de arbeidsomstandigheden dreigen het werkgerelateerd welzijn aan te tasten, met schadelijke gevolgen voor werknemers en mogelijk ook voor organisaties. Deze veranderingen in de aard en context van werk pleiten dus voor meer aandacht voor welzijn (Guest, 2017).

Het doel van dit onderzoek was dus om inzicht te krijgen in de factoren die het welzijn van werknemers beschrijven en beïnvloeden in een order picking context, alsook op het analyseren van hoe bepaalde HR-praktijken het welzijn verhogen. Hieruit volgde de centrale onderzoeksvraag: "Wat bepaalt het welzijn van order pickers en hoe kunnen HR-praktijken het welzijn verhogen?". Welzijn op het werk kan ruim worden omschreven als de algemene kwaliteit van de ervaring en het functioneren van een werknemer op het werk (Warr 1987). Deze masterproef werd vanuit twee invalshoeken benaderd om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden. Eerst werd een literatuurstudie uitgevoerd, waarbij kennis uit gerelateerde wetenschappelijke artikels werd verworven. Vervolgens werden deze inzichten afgetoetst met de praktijk in een empirische studie.

Uit de resultaten is gebleken dat het welzijn van order pickers wordt beïnvloed door verschillende factoren die verband houden met hun werk, relaties, organisatiestructuur en -klimaat en individuele kenmerken. Deze factoren spelen een belangrijke rol bij het vormgeven van het mentale welzijn van order pickers en kunnen zowel positieve als negatieve effecten hebben.

Met betrekking tot de factoren die eigen aan het werk zijn, worden order pickers geconfronteerd met uitdagingen zoals lange werktijden, verschillende shiften en de spanning tussen de shiften. Communicatiekloven tussen de shiften kunnen leiden tot misverstanden en conflicten, waardoor stress kan ontstaan en het mentale welzijn wordt aangetast. De shiftpatronen hebben ook een invloed op de balans tussen werk en privé, waarbij wisselende shiften het voor order pickers moeilijk maken om persoonlijke activiteiten uit te voeren en tijd door te brengen met hun dierbaren. Pauzes en vrijheid op het werk zijn cruciaal voor order pickers, omdat ze rust nodig hebben om hun prestaties en motivatie op peil te houden. Het bieden van een veilige werkomgeving is essentieel, aangezien verouderde of slecht functionerende apparatuur de stressniveaus en ontevredenheid kan verhogen. Het eentonige en repetitieve karakter van het werk kan leiden tot verveling en demotivatie voor sommige respondenten, terwijl anderen hier net behoefte aan hebben. Een duidelijke taakverdeling en de mogelijkheid om aangename taken uit te voeren dragen bij tot een hogere motivatie. Opvallend is wel dat order pickers grotere pickopdrachten prefereren. Ze raken gefrustreerd bij het picken van slechts één of een paar artikelen in het magazijn. Technologische hulpmiddelen, zoals *pick-by-voice* systemen kunnen frustraties en demotivatie veroorzaken, doordat ze drukpijnen teweegbrengen en vaak storingen geven of de order pickers niet verstaan. Werkdruk wordt vaak beschouwd als de grootst bepalende factor voor het welzijn van order pickers en het vinden van een balans tussen werkeisen en de mentale gezondheid is cruciaal.

Relaties spelen ook een grote rol in het welzijn van order pickers. Positieve relaties met collega's creëren een prettige werkomgeving en bevorderen een gevoel van verbondenheid en teamwerk. Sociale interacties en gesprekken met collega's doorbreken de eentonigheid van het werk en dragen bij aan de motivatie. Daarnaast bevordert betrokkenheid onder collega's, zoals de bereidheid om elkaar te steunen tijdens ziekte, het gevoel erbij te horen en samen te werken, de werktevredenheid en motivatie. Bovendien heeft een ondersteunende relatie met de leidinggevende (teamleader of supervisor), gekenmerkt door regelmatige gesprekken, ondersteuning en erkenning, een aanzienlijke invloed op het welzijn van order pickers. Effectieve feedback en erkenning zijn essentieel voor de tevredenheid en het welzijn van order pickers. Opvallend is dat er vaak een kloof is tussen de gegeven feedback en wat de order pickers als noodzakelijk ervaren. Terwijl leidinggevend vinden dat ze genoeg feedback geven, hebben order pickers vaak het gevoel dat er enkel feedback wordt gegeven in de vorm van kritiek. Deze kloof aanpakken en constructieve feedback geven, kan het gevoel van waarde en tevredenheid bij de order pickers vergroten. Ten slotte kunnen het begrip en de steun van leidinggevend voor fouten order pickers helpen leren en groeien, waardoor een ondersteunende werkomgeving ontstaat die hun vaardigheden en vertrouwen vergroot.

Ook de organisatiestructuur en het klimaat zijn van invloed op het welzijn van order pickers. Het hebben van een proactief welzijnsbeleid dat prioriteit geeft aan het welzijn van werknemers is cruciaal, omdat het een ondersteunende werkomgeving creëert en de mentale gezondheid kan bevorderen. Een goed gestructureerde werkomgeving vermindert stress, terwijl een tekort aan werknemers en communicatieproblemen de productiviteit en tevredenheid negatief kunnen beïnvloeden. Tijdens de interviews met de order pickers wordt opvallend duidelijk dat communicatie tussen de verschillende niveaus en in alle vormen ontbreekt. Het waarderen van de inbreng van werknemers, het bevorderen van een positieve cultuur, het bieden van voldoende verlof, aanbieden van vaste contracten en het rekening houden met de effecten van herstructurering zijn belangrijk voor het bevorderen van het welzijn van order pickers.

Tot slot wordt het welzijn van order pickers ook beïnvloed door een reeks individuele kenmerken. Zo blijkt de afstand tot werk een bepalende factor te zijn, waarbij lange woon-werkverplaatsingen leiden tot uitputting en vermoeidheid bij order pickers. Bovendien spelen werktevredenheid en geluk een cruciale rol in het welzijn van order pickers. De voldoening die voortvloeit uit het blij maken van klanten en de kans om te mogen werken, dragen bij tot een positieve werkomgeving en motivatie. Erkenning van het belang van de rol van order pickers, het bieden van autonomie en een eerlijke beloning zijn essentieel voor het bevorderen van de werktevredenheid. Ook financiële stabiliteit, waaronder een eerlijk loon, is voor order pickers belangrijk, aangezien dit een gevoel van waardering, tevredenheid en zekerheid creëert. Daarbij is de gezondheid van order pickers ook van groot belang, aangezien stress, uitputting en frustraties een negatieve invloed hebben op het mentale welzijn.

Door bovengenoemde factoren aan te pakken, kunnen bedrijven een positieve werkomgeving creëren die het welzijn van order pickers verbeterd, wat leidt tot meer werkplezier, productiviteit en behoud van werknemers.

Het invoeren van effectieve HR-praktijken kan leiden tot meer welzijn onder de order pickers. In het onderzoek werden verschillende belangrijke HR-praktijken geïdentificeerd, elk met zijn eigen impact op het welzijn van order pickers.

Vaardigheidbevorderende HR-praktijken, zoals werving en training, blijken belangrijke factoren te zijn bij het verbeteren van het welzijn van order pickers. Hierbij is het van belang om zich tijdens het wervingsproces te richten op het vinden van werknemers die goed bij het bedrijf en de cultuur passen. Door bovendien opleidingsmogelijkheden aan te bieden, tonen bedrijven hun investering in de ontwikkeling van order pickers, waardoor zij zich gewaardeerd voelen. Motiverende HR-praktijken, zoals regelmatige evaluatiegesprekken en doorgroeimogelijkheden, blijken ook een positieve invloed te hebben op het welzijn van order pickers. Het invoeren van regelmatige evaluatiegesprekken kan het mentale welzijn vergroten door een platform te bieden om eventuele problemen of noden te bespreken. Daarnaast kan het bieden van doorgroeimogelijkheden en werkzekerheid door middel van vaste contracten order pickers een gevoel van doelgerichtheid, prestatie en stabiliteit geven, wat een positieve invloed heeft op het welzijn.

Tweezijdige communicatie, werknemersbetrokkenheid en personeelsenquêtes kunnen ook bijdragen om het welzijn van order pickers te waarborgen. Deze HR-praktijken kunnen het management waardevolle inzichten verschaffen om eventuele problemen aan te pakken en de werkomgeving te verbeteren aan de hand van de noden van de werknemers. Het bevorderen van het gebruik van vertrouwenspersonen kan een ondersteunende werkomgeving creëren die het mentale welzijn bevordert. Bovendien kan een uitgebreider inwerkingsproces dat zich richt op training, begeleiding en mentorschap effectiever zijn om nieuwe order pickers te helpen zich aan te passen aan hun werk en de stress te verminderen die gepaard gaat met het gevoel van onvoorbereid of niet gesteund te zijn in hun verantwoordelijkheden. Dit kan volgens de respondenten zorgen voor minder verloop bij de nieuwkomers.

Werkherstructureringspraktijken, zoals taakrotatie, blijken cruciaal te zijn voor order pickers die afwisseling in hun werk wensen om de repetitiviteit te doorbreken. Sommige order pickers gaven echter de voorkeur aan het repetitieve karakter van hun werk. Ook teambuildingpraktijken, zoals personeelsfeesten, sociale activiteiten en traktaties op feestdagen, worden door de order pickers zeer gewaardeerd, omdat ze sociale interactie en een gevoel van samenhang bevorderen. Beloningspraktijken, waaronder bonussen en erkenning, worden belangrijk geacht voor de tevredenheid van order pickers. Het verstrekken van bonussen, winstdeling en op productiviteit gebaseerde stimulansen motiveren order pickers, wat leidt tot meer werktevredenheid en een positieve invloed heeft op hun mentale welzijn.

Door het bevorderen van een positieve werkomgeving die order pickers waardeert en ondersteunt, kunnen bedrijven de werktevredenheid vergroten, het verloop verminderen en uiteindelijk het mentale welzijn verhogen. Hierbij is het belangrijk dat organisaties hun HR-praktijken voortdurend evalueren en afstemmen om te beantwoorden aan de individuele en veranderende behoeften van order pickers. Het is daarom essentieel dat bedrijven de behoeften van de verschillende order pickers begrijpen en hen niet als één geheel beschouwen.

6 LITERATUURLIJST

- Adams, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Alini Mat Ali , S., & Azzah Said , N. (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction, *129*, 46–52.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Anandhi , K., & Perumal , R. (2013). Job satisfaction in logistics sector: a review and research agenda , 3 (5).
- Anandhi, & Perumal. (2013). Job satisfaction in logistics sector: a review and research agenda
- Andreassen, C. S., Hetland, J., & Pallesen, S. (2010). The relationship between 'workaholism', basic needs satisfaction at work and personality. *European Journal of Personality*, 24(1), 3–17. <https://doi.org/10.1002/per.737>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, NY: ILR Press.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267–286. <https://doi.org/10.1002/job.138>
- Autry, C. W., & Daugherty, P. J. (2003). Warehouse operations employees: Linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 171–197. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2003.tb00036.x>
- Autry, C.W. and Wheeler, A.R. (2005), "Post-hire human resource management practices and person-organization fit: a study of blue-collar employees", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 17 No. 1, pp. 58-75.
- Ayres, L. (2008) Semi-structured interview, in Given, L. (Ed.): *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, Sage, Los Angeles, CA.
- Baarda, B., Bakker, E., Boullart, A., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., & Van der Velden, T. (2018). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. (1e ed.)*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

- Bakker, A. and Demerouti, E. (2007). 'The job demands–resources model: state of the art'. *Journal of Managerial Psychology*, 22: 3, 309– 328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(02)00030-1)
- Baptiste, N.R. (2008), "Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: a new dimension for HRM", *Management Decision*, Vol. 46 No. 2, pp. 284-309.
- Bartel, A. P. (2004). Human resource management and organizational performance: Evidence from the retail banking. *Industrial and Labor Relations Review*, 57, 181–203
- Baumeister, R., & Leary, M. R. (1995). The need to belong desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529.
- Berg, B., Lune, H. (2011) *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 8e ed. Pearson, Upper Saddle River, NJ.
- Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Prentice-Hall, Inc.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (2nd ed.). Lemma Uitgevers.
- Boxall, P., & Purcell, P. (2008). *Strategy and human resource management* (2nd ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Braga , L. T., De Andrade , T., & Costa , V. F. (2017). Organizational values: predictors of work well-being?
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bruce, W. M., & Blackburn, J.W. (1992). *Balancing job satisfaction and performance*. Westport, CT: Quorum Books
- Buller, P. F., & Bell, C. H. (1986). Effects of team building and goal setting on productivity: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 29(2), 305–328. <https://doi.org/10.2307/256190>
- Cable, D. & Judge, T. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization Fit Perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317–348. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01727.x>

Caplan, R. D. (1987). Person-environment FIT theory and organizations: Commensurate dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 248–267. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90042-x](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-x)

Charlwood, A. (2015). 'The employee experience of high involvement management in Britain', in A. Felstead, D. Gallie and F. Green (eds), *Unequal Britain at Work*, Oxford: Oxford University Press, pp. 167– 190.

Charms, R. D. (1984). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. Lawrence Erlbaum.

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279063>

Comte, A. (1830). *Cours de Philosophie Positive*.

Cooper, C. L. (n.d.). Healthy Mind; Healthy Organization — a proactive approach to occupational stress 1. *Managerial, Occupational and Organizational Stress Research*, 595–611. <https://doi.org/10.4324/9781315196244-45>

Cretskens I. (2022). Werkdocument: interviewgids ontwikkeld gedurende doctoraat

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>

De Koster, R., Le-Duc, T., & Roodbergen, K. J. (2007). Design and control of warehouse order picking: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 182(2), 481–501. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.07.009>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289–309. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90006-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90006-7)

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands- resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.
- Derks, D. and Bakker, A. (2010). 'The impact of e-mail communication on organizational life'. *Cyberpsychology*, 4: 1, 1-14.
- Diener, E. (2009). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Assessing Well-Being*, 25-65. https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4_3
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology, 1991*, Vol. 6, pp. 283-357). John Wiley & Sons.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (1999). Work and family stress and well-being: An examination of person-environment fit in the work and family domains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(2), 85-129. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2813>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Pierce, W. D., & Cameron, J. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation—Negative, neutral, and positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999). *Psychological Bulletin*, 125(6), 677-691. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.677>
- Elbert, R. M., & Sarnow, T. (2019). Augmented Reality in Order Picking—Boon and Bane of Information (Over-) Availability. In *Intelligent Human Systems Integration 2019* (Vol. 903, pp. 400-406). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-11051-2_61
- Fernet, C., Gagné, M., & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? the moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1163-1180. <https://doi.org/10.1002/job.673>
- Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 753-777.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fleming, M., & Lardner, R. (1999). *Behavior modification to improve safety: A review of the literature*. Suffolk, England: HSE Books.

Fontana, A., Frey, J.H. (2000) The Interview: From structured questions to negotiated text, in Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (Eds.): Handbook of qualitative research, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Fredrickson, B. and Branigan, C. (2003). 'Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires.' *Cognition and Emotion*, 19: 3, 313– 332.

Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>

Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383–404.

Gillet, N., Vallerand, R. J., & Lafrenière, M.-A. K. (2011). Intrinsic and extrinsic school motivation as a function of age: The mediating role of autonomy support. *Social Psychology of Education*, 15(1), 77–95. <https://doi.org/10.1007/s11218-011-9170-2>

Glowinkowski, S. P., & Cooper, C. L. (1986). Organizational issues in stress research. *Journal of Managerial Psychology*, 1(1), 3–11. <https://doi.org/10.1108/eb017559>

Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28–54.

Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee wellbeing tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63.

Greene, C. N. (1973). Causal connections among managers' merit pay, job satisfaction, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 58(1), 95–100.

Grosse, E. H., & Glock, C. H. (2015). The effect of worker learning on manual order picking processes. *International Journal of Production Economics*, 170, 882–890. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.018>

Grosse, E. H., Calzavara, M., Glock, C. H., & Sgarbossa, F. (2017). Incorporating human factors into decision support models for production and logistics: Current state of research. *IFAC-PapersOnLine*, 50(1),6900–6905.<https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2017.08.1214>

Grosse, E. H., Dixon, S. M., & Glock, C. H. (2016). Using qualitative interviewing to examine human factors in warehouse order picking: Technical note. *Int. J. Logistics Systems and Management*, 23(4), 499–518.

Grosse, E. H., Glock, C. H., & Neumann, W. P. (2017). Human factors in order picking: A content analysis of the literature. *International Journal of Production Research*, 55(5), 1260–1276.

Grosse, E. H., Glock, C. H., Jaber, M. Y., & Neumann, W. P. (2015). Incorporating human factors in order picking planning models: Framework and research opportunities. *International Journal of Production Research*, 53(3), 695–717.

Grosse, E.H., Glock, C.H. (2015). The effect of worker learning on manual order picking processes. *International journal of production economics*, 170, 882-890. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.018>

Guest, D. E. (2017). Human Resource Management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445–455. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>

Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: The mediating effect of Organisational Justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211–231. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12095>

Henn, S., & Wäscher, G. (2012). Tabu search heuristics for the order batching problem in manual order picking systems. *European Journal of Operational Research*, 222(3), 484–494. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2012.05.049>

Hunter, W., & Tietyen, D. (1997). *Business to business marketing: Creating a community of customers*. Lincolnwood- Illinois, McGraw-Hill Professional.

Irvine, A., Drew, P., Sainsbury, R. (2013) Am I not answering your questions properly? Clarification, adequacy and responsiveness in semi-structured telephone and face-to-face interviews', *Qualitative Research*, Vol. 13, No. 1, pp. 87-106.

Jahoda, M. (1958). Current concepts of positive mental health. <https://doi.org/10.1037/11258-000>

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

- Johns, G. (2006) The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 31, 386-408. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.2020868>
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261–271. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.261>
- Juniper, B., Bellamy, P., & White, N. (2011). Testing the performance of a new approach to measuring employee well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 344–357. <https://doi.org/10.1108/01437731111134634>
- Katzell, R. A., & Thompson, D. E. (1990). Work motivation: Theory and practice. *American Psychologist*, 45(2), 144–153. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.144>
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9–29. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00293.x>
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175–192. <https://doi.org/10.5465/20159571>
- Kristof-Brown, A. ., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 107–123. <https://doi.org/10.1037/a0024610>
- Mackay, M. M., Allen, J. A., & Landis, R. S. (2017). Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 108–120.
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97–108. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.97>
- Meglino, B. M., & Korsgaard, A. (2004). Considering rational self-interest as a disposition: Organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 946–959.

Miceli, M. P., Jung, I., Near, J. P., & Greenberger, D. B. (1991). Predictors and outcomes of reactions to pay-for-performance plans. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 508–521. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.4.508>

Morgan, D. (2015). From Themes to Hypotheses: Following Up with Quantitative Methods. *Qualitative Health Research*, 25. <https://doi.org/10.1177/1049732315580110>

Mortelmans . (2013). *Handboek Kwalitatieve Onderzoeksmethoden*. Acco.

Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.5465/256404>

OECD (2013). *Guidelines on Measuring Subjective Well-Being*, Paris: OECD.

Olejarczyk, A. (2019, 16 juli). Undercover als arbeidsmigrant bij Jumbo in Den Bosch: dit is het verhaal van de Poolse Agata. [bd.nl. https://www.bd.nl/den-bosch-vught/undercover-als-arbeidsmigrant-bij-jumbo-in-den-bosch-dit-is-het-verhaal-van-de-poolse-agata~a93f2fb0/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.bd.nl/den-bosch-vught/undercover-als-arbeidsmigrant-bij-jumbo-in-den-bosch-dit-is-het-verhaal-van-de-poolse-agata~a93f2fb0/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)

Orlitzky, M., & Frenkel, S. J. (2005). Alternative pathways to high-performance workplaces. *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 1325–1348. <https://doi.org/10.1080/09585190500220176>

Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115, 469–474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007>

Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>

Parker , & Wall . (1998). Conclusions. *Job and Work Design: Organizing Work to Promote Well-Being and Effectiveness*, 135–137. <https://doi.org/10.4135/9781452231518.n9>

Paz, M. Kracht en organisatorische gezondheid. In: Tamayo, A. (Org.). *Cultuur en gezondheid in organisaties*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 127-154.

Pearlin, Leonard I. and Carmi Schooler (1978), "The Structure of Coping," *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 19, No. 2, pp. 2-21. *Perspectives*, 21(3), 51–63.

Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831–857. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00261>

Pollard, E. L., & Davidson, L. (2001). Foundations of child well-being. Action research in family and early childhood. New York: UNESCO Education Sector Monograph.

Purcell, J., & Kinnie, N. (2007). HRM and business performance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.). *The oxford handbook of human resource management* (pp. 533–551). New York: Oxford University Press.

Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501–531. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00178>

Reijseger, G., Peeters, M. C., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2016). From motivation to activation: Why engaged workers are better performers. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 117–130. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9435-z>

Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089–2113. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x>

Robertson, I., & Cooper, C. (2011). Work and well-being. *Well-Being*, 78–92. https://doi.org/10.1057/9780230306738_7

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.

Rode J.C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction: a longitudinal test of an integrated model. *Human relations* 57, 1205-1230

Rose, L. M., Orrenius, U., & Neumann W. P. (2013). Work environment and the bottom line: survey of tools relating work environment to business results. *Human factors and ergonomics in manufacturing & service industries*, 23(5). 368-381

Rubin H.J., Rubin I.S. (2012) *Qualitative interviewing: The Art of Hearing Data*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Ryan, R. and Deci, E. (2000). 'Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being'. *American Psychologist*, 55: 1, 68–78.

Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63(3), 397–427. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>

- Ryan, R. M., & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52, 141-166
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current directions in psychological science*, 4, 99-104.
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2006). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13-39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- Ryff, C.D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57, 1069-1081
- Sainato, M. (2020, February 5). *'I'm not a robot': Amazon workers condemn unsafe, grueling conditions at Warehouse*. The Guardian. Retrieved November 27, 2022, from <https://www.theguardian.com/technology/2020/feb/05/amazon-workers-protest-unsafe-grueling-conditions-warehouse>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het job demands-resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2). <https://doi.org/10.5117/2013.026.002.182>
- Scholarios, D., Hesselgreaves, H., & Pratt, R. (2017). Unpredictable working time, well-being and health in the police service. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2275-2298.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago, IL: Rand McNally.
- Smith, P. L., Smits, S. J., & Hoy, F. (1992). Human resource policies in small firms: Linkages to employee satisfaction. *Applied H.R.M. Research*, 3(1), 1-19.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.

Spreitzer, G. and Porath, C. (2012) Creating Sustainable Performance. *Harvard Business Review*, 90, 92-99.

Steijn, B., & Giaque, D. (2021). Public sector employee well-being. *Managing for Public Service Performance*, 221–238. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192893420.003.0012>

Tehrani, N., Humpage, S., Willmott, B., & Haslam, I. (2007). What's happening with wellbeing at work. Change agenda, chartered institute of personnel development. London: Institute of Personnel and Development.

Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>

Tompkins, J. A., White, J. A., Bozer, Y. A., & Tanchoco, J. M. A. (2010). *Facilities Planning*. John Wiley & Sons.

Trautrim, A., Grant, D.B., Cunliffe, A.L., Wong, C. (2012) 'Using the "documentary method" to analyse qualitative data in logistics research', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 42, No. 8/9, pp 828-842

Tzafir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1600–1622.

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2011). Employee well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, Burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>

Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81, 575-586. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.575>

Van Waeyenberg, T., & Decramer, A. (2018). Line managers' amo to manage employees' performance: The route to effective and satisfying performance management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3093–3114. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1445656>

Van Waeyenberg, T., & Decramer, A. (2018). Line managers' amo to manage employees' performance: The route to effective and satisfying performance management. *The International*

Journal of Human Resource Management, 29(22), 3093–3114.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1445656>

Viljevac, A., Cooper-Thomas, H. D., & Saks, A. M. (2012). An investigation into the validity of two measures of work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3692–3709.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Clarendon Press.

Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., et al. (2002) The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590>

Wexley, K, N. Alexander, R.A., Greenawalt, J.P., & Couch, M. A. attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager -subordinate dyads. *Academy of management journal*, 1980, 23, 320-330

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>

Whitener, E. M. (2001). Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? *Journal of Management*, 27, 515–535.

Wright, P.M. and Boswell, W.R. (2002) Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28, 247-276.

Wright, T. A., & Huang, C.-C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1188–1192. <https://doi.org/10.1002/job.1828>

Wright, T.A. (2003) Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442. <http://dx.doi.org/10.1002/job.197>

Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X., & Liu, D. M. (2020). How do human resource management practices affect employee well-being? A mediated moderation model. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 903–919. <https://doi.org/10.1108/er-08-2019-0320>

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>

7 BIJLAGEN

BIJLAGE 1: Interviewleidraad Order picker

1. Inleiding

- Mezelf en het project kort voorstellen

Ik ben Emmy Jackers en ik werk momenteel aan mijn masterthesisonderzoek rond welzijn in de logistieke sector, en meer specifiek in magazijnen/warehouses. Het doel is om te onderzoeken hoe het welzijn van werknemers verhoogd kan worden in logistieke bedrijven. Hierbij zou ik graag inzoomen op de processen en actoren die een rol spelen bij het welzijn van de werknemers, en op welke aspecten van de job van een order picker het welzijn beïnvloeden. Dit onderzoek is belangrijk omdat we weten dat bedrijven enorme moeite hebben met het vinden en houden van goed personeel in magazijnen, en omdat we ook vaak zien dat de focus hoofdzakelijk ligt op productiviteit en efficiëntie.

- Inlichtingenblad en geïnformeerde toestemming
 - Alvorens we van start gaan wil ik vragen of u **akkoord** gaat met dit interview, en of het voor u ook in orde is als ik dit gesprek opneem om de data achteraf te kunnen analyseren?
 - **De data is anoniem t.o.v. de werkgever. Dus de werkgever weet nooit wie wat gezegd heeft.**
 - Hier kunnen zowel goede als slechte elementen benoemd worden want uit beide kunnen lessen getrokken worden.
 - Indien u op de hoogte wil blijven van de resultaten van het onderzoek, dan mag je je emailadres noteren bij punt 7 op de geïnformeerde toestemming.
- Kennismaking

Dan zou ik graag willen beginnen met een aantal algemene vragen om u als persoon wat beter te leren kennen, om dan over te gaan naar vragen rond welzijn.

- Achtergrond
 - Werk je als **order picker** binnen het bedrijf?
 - **Hoe lang** werk je hier al?
 - Heb je hiervoor ook al in **andere bedrijven** gewerkt?
 - Welke functie had je daar?
 - Wat is je **leeftijd**?
 - Werk je hier met een **vast contract of ad interim**?
 - Werk je in **posten**? Wisselend of een vaste post?
 - Hoe ervaar je dat?
- Standaardwerkdag
 - Hoe ziet een **standaardwerkdag** voor jou eruit?
 - Wat moet je precies doen? Werk je altijd met dezelfde mensen samen?
- Keuze van werk
 - Wat maakt dat je bij **dit bedrijf** bent komen werken? Was dit een bewuste keuze? Of had je dringend een job nodig? Heb je andere bedrijven overwogen?
 - Wat maakt dat je voor een **job als order picker** hebt gekozen? Was dit een bewuste keuze? Heb je andere jobs overwogen?

2. Critical Incident Technique (CIT)

- *(The critical incident technique basically consists of asking eyewitness observers for factual accounts of behaviours (their own or others') which significantly contribute to a specified outcome. The emphasis is on incidents (things which actually happened and were directly observed) which are critical (things which significantly affected the outcome).)*
- *Opmerking:*
 - *Techniek gebruiken als ondersteunend mechanisme!*
 - *Niet vragen naar welzijn op zich, maar nagaan of bepaalde verwachtingen al dan niet vervuld zijn. Wat vindt de persoon in kwestie belangrijk in zijn/haar job en vindt hij/zij dat hier?*
- *Vragen die je kan gebruiken bij de critical incident technique:*
 - *Wat is er precies gebeurd?*
 - *Wanneer is dit gebeurd?*
 - *Wie waren hierbij betrokken?*
 - *Wat was jouw rol bij deze gebeurtenis?*
 - *Welk effect had deze gebeurtenis op jou, op jouw welzijn?*
 - *Wat waren de gevolgen van deze gebeurtenis?*

3. Vragenclusters

- **Bedrijf**
 - Wat zijn de **positieve punten** aan werken voor dit bedrijf? Kan je een voorbeeld geven? Wat zijn de grootste voordelen van hier te werken?
 - En zijn er ook **negatieve kanten** aan werken voor dit bedrijf? Kan je een voorbeeld geven? => CIT
 - En als je het bedrijf hier **vergelijkt met andere bedrijven** waar je vroeger gewerkt hebt? Is het hier leuker om te werken? Kan je een voorbeeld geven?
 - Ervaart u soms een gevoel waarbij u zich niet goed voelt op het werk? Uit zich dat in mentale klachten?
 - Wat zijn de voornaamste redenen voor dit gevoel?
 - Heb je het gevoel dat men hier veel **initiatieven neemt zodat het personeel zich goed voelt** op het werk? (vanuit HR/Personeelsdienst) Kan je een voorbeeld geven?
 - Traject voor als je op pensioen gaat, sportprogramma, stressreductie programma, ...? (wellness program)
 - Wordt er ook gevierd binnen het bedrijf? (personeelsfeest, geschenkje bij Sinterklaas, nieuwjaarsreceptie, ...)
 - Hoe ervaar je de **sfeer** binnen het gehele bedrijf? Zijn er bepaalde waarden die het bedrijf wil uitstralen? (vriendelijkheid, nauwgezetheid, respect, ...) Kan jij je vinden in deze waarden? Slagen ze in hun opzet? (Cultuur)
 - Heb je het gevoel dat je hier, **in dit bedrijf, thuishoort**? Ben je **trots** dat je hier werkt? Voel je je verbonden met het bedrijf? (Austry 2003) (Social dimension between the employees and the organisation/Outcomes - commitment)
 - Ben je soms bereid om eens **extra in te springen** als er een collega ziek is of zo? Waarom wel of niet? (EWB – Psy.dim. – Eud. – Engagement)
 - Ervaar jij je werkplaats als een **flexibele werkplaats**? Waarom wel of niet? (denk aan uren wisselen, taak wisselen, ...) Is flexibiliteit belangrijk voor je?

- Waarom? Welke maatregelen, die voor jou belangrijk zijn, zouden toegevoegd kunnen worden aan het beleid? (flexible working)
- Heb je het gevoel dat het **goed gaat met het bedrijf**? Waaruit kan je dit opmaken? (Outcomes – Performance – Organisational)
 - Job
 - Wat vind je **fijn** aan je job als order picker?
 - Zijn er aspecten van je job die je gelukkig of blij maken? Waarom? Ben je 's morgens blij om naar het werk te vertrekken? (EWB – Psy.dim. – Hed. – Happiness)
 - Heb je het gevoel dat veel collega's deze job **niet leuk** vinden? Zijn er aspecten van de job waar er onder de collega's over geklaagd wordt? Vind jij ook bepaalde aspecten niet leuk aan je job? Kan je een voorbeeld geven?
 - Stress? (EWB – Physical dim.)
 - Welke **eigenschappen** hebben **collega's die goed zijn in hun job**? Wat zijn hun kenmerken? Heb jij zelf ook deze eigenschappen?
 - Als je iets zou mogen **veranderen** aan de inhoud en opbouw van je job, wat zou dat dan zijn? (rotatie, andere manier van werken, gebruik van andere toestellen, ...)(Job design)
 - Word **jouw mening** gevraagd over bepaalde aspecten van de job? Krijg je de kans om input te leveren en wordt hier rekening mee gehouden? (Ant.- Org.fact. – Work env. – Employee involvement)
 - Heb jij het gevoel dat jouw sterke punten, jouw **potentieel**, hier ten volle worden benut? Of heb je het gevoel dat je veel meer kan betekenen voor het bedrijf? (EWB – Psy.dim. – Eud. – Fully functioning)
 - Vind je de job van order picker een **belangrijke job**? Heb je het gevoel dat de inspanningen die je levert in het bedrijf zin hebben? Kan je dit toelichten? (EWB – Psy.dim. – Eud. – Meaning)
 - Geeft jouw job je **voldoening**? (EWB – Psy.dim. – Hed. – Job satisfaction)
 - Welke **technologische hulpmiddelen**, gebruikt u tijdens het uitoefenen van uw job? (bv Pick-by-voice, scanners, heftrucks...)
 - Vindt u dit een gepaste technologie voor uw job?
 - Helpt de technologie u om sneller en beter te werken? Of net het tegendeel?
 - Hebt u bepaalde frustraties omtrent deze technologie?
 - Wat zou het bedrijf anders kunnen organiseren om u beter te ondersteunen of te motiveren in uw job? (jobrotaties, financiële stimulansen (zoals bonussen))
 - Indien u zich som niet gemotiveerd voelt in uw job, waaraan ligt dat dan? (bv. eentonigheid, geen doorgroeimogelijkheden, stress, relaties met collega's...)
 - Welke invloed heeft dat op uw jobprestaties? (bv. Trager werktempo, meer fouten, verveling..)
 - Loopbaanvragen
 - En **vertrekken** hier veel mensen? Waarom? Zijn er bepaalde mensen die sneller vertrekken? Heb jij er al aan gedacht om het bedrijf te verlaten? Waarom? (Outcomes – Retention) Zo nee, wat zijn de elementen die maken dat je wil blijven?
 - Je werkt hier met een
 - Vast contract: Geeft dit jou het gevoel van jobzekerheid? Is dit belangrijk voor je?
 - Interim contract: Zorgt dit voor onzekerheid m.b.t. je job? Hoe ervaar je dit?
 - Speelt de **grootte van het bedrijf** een rol? Zou je liever voor een groter/kleiner bedrijf werken?
 - Zijn er kansen om **door te groeien** in het bedrijf? Hoe ervaar jij deze kansen? Waarom wil je er wel of geen gebruik van maken? (Employee growth and development)

- Krijg je op het werk de gelegenheid om **trainingen** te volgen? Zo ja, hoe vaak? Hoe ervaar je deze trainingen? (Ant.- Org.fact. – Work env. - Employee growth and development)
- Zijn collega's vaak **afwezig**? Hoe komt dit? Zijn ze dan ziek? En jij? (Ant. – Ind.fact. – work-related behaviour concepts/Outcomes – Health)
- Social dimension
 - Quality of interactions and relationships among employees (~ Social support – Antecedent)
 - Werk je altijd samen met **dezelfde mensen**, of verschilt dit per shift?
 - Hoe omschrijf je de **relatie met je collega's**?
 - Hoe ervaar je de **sfeer** onder de collega order pickers? Hoe is de interactie met collega's van andere afdelingen (bijvoorbeeld collega's met een bureaujob)?
 - **Welke mensen liggen goed in de groep**? Wat maakt dat ze goed in de groep liggen?
 - In welke mate is een **goede relatie met je collega's belangrijk** voor je?
 - Hebben je ook **contact met je collega's naast het werk**? Zou je dit leuk vinden?
 - Praten jullie ook over gebeurtenissen die zich afspelen buiten het werk? Fijne gebeurtenissen, maar ook eventuele probleemsituaties?
 - Voel je je gesteund door je collega's?
 - Beschouw je sommige collega's ook als vrienden?
 - Between employees and their supervisor (~ Social support – Antecedent)
 - Hoe ervaar je de **relatie met je leidinggevende**? Is een goede relatie met je leidinggevende belangrijk voor je?
 - Hoe vaak is er **interactie** tussen jullie? Hoe verloopt de communicatie?
 - **Welke elementen vind je fijn** in de omgang met je leidinggevende, en wat zou beter kunnen?
 - Voel je je **gesteund** door je leidinggevende?
 - Hoe zou je de **stijl van leidinggeven omschrijven**?
 - Heb jij het gevoel **erkenning** (waardering) te krijgen voor de taken die je uitvoert? Van je leidinggevende? Of ook van anderen? Wat doet dit met jou? Is erkenning krijgen belangrijk voor je? (Ant.- Org.fact. – Work env. - Employee recognition)
 - Krijgt u voldoende feedback van uw leidinggevende?
 - Is dit dan persoonlijk of wordt dat eerder aan het team in zijn geheel gegeven? Of beiden?
 - Hoe gaat uw leidinggevende om met het maken van fouten? Vindt u deze aanpak correct?
- Individu
 - Vind je het soms moeilijk om je **aantal lijnen te picken**? Heb je het gevoel dat er soms te veel aan jullie gevraagd wordt? Worden jullie aangesproken over jullie individuele prestaties, in de goede of slechte zin? (Outcomes – Performance - Individual)
 - Voel je je **uitgeput na een werkdag**? Heb je nog tijd en energie voor hobby's na de werkuren? (Outcomes – Health – Energy)
 - Is de **combinatie tussen je privéleven en professioneel leven** moeilijk? Krijg je veel steun van familie en vrienden betreffende je job? (Ant. – Interpersonal factors – work-support of family)
 - Ben je tevreden met het **loon** dat je ontvangt voor het uitoefenen van de job? (Job Description Index)
 - Indien ja: Speelt vooral het loon op zich hier een rol of ook de andere voordelen?
 - Indien nee: Wat zou je graag anders zien? Is een fundamentele loonstijging nodig?

- Ontvang je een **bonus** gekoppeld aan individuele of collectieve prestaties?
- Hoe sta je tegenover het **promotiebeleid** dat binnen het bedrijf gehanteerd wordt? Kan je je hierin vinden?

4. Einde interview

- Hoe kijk je naar de **toekomst**?
 - Voor jezelf: Ga je deze job uitvoeren tot aan je pensioen?
 - Voor de organisatie: Wat kan er beter in de organisatie?
- Is er iets dat u graag nog zou willen delen of **toevoegen aan het interview**? Iets waarvan u denkt dat ik het zou moeten weten en begrijpen?
- Is er iets dat u mij nog zou willen **vragen**?

5. Achtergrond informatie

- *Self-determination theory (posits that the satisfaction of the three basic psychological needs – autonomy, competence, and relatedness – typically fosters subjective well-being as well as eudaimonic well-being (Ryan & Deci 2001 p.147).)*
 - *Autonomy*
 - *Competence*
 - *Relatedness*
- *The Job Description Index (JDI) ((Smith, Kendall & Hulin, 1969) is a measure of quality of work life. The JDI measure involves five constructs. These are (1) satisfaction with work, (2) satisfaction with pay, (3) satisfaction with promotion policies, (4) satisfaction with supervision, and (5) satisfaction with co-workers.)*

BIJLAGE 2: Interviewleidraad Supervisor

1. Inleiding

- Mezelf en het project kort voorstellen

Ik ben Emmy Jackers en ik werk momenteel aan mijn masterthesisonderzoek rond welzijn in de logistieke sector, en meer specifiek in magazijnen/warehouses. Het doel is om te onderzoeken hoe het welzijn van werknemers verhoogd kan worden in logistieke bedrijven. Hierbij zou ik graag inzoomen op de processen en actoren die een rol spelen bij het welzijn van de werknemers, en op welke aspecten van de job van een order picker het welzijn beïnvloeden. Dit onderzoek is belangrijk omdat we weten dat bedrijven enorme moeite hebben met het vinden en houden van goed personeel in magazijnen, en omdat we ook vaak zien dat de focus hoofdzakelijk ligt op productiviteit en efficiëntie.

- Inlichtingenblad en geïnformeerde toestemming

- Alvorens we van start gaan wil ik vragen of u **akkoord** gaat met dit interview, en of het voor u ook in orde is als ik dit gesprek opneem om de data achteraf te kunnen analyseren?
- **De data is anoniem t.o.v. de werkgever. Dus de werkgever weet nooit wie wat gezegd heeft.**
- Hier kunnen zowel goede als slechte elementen benoemd worden want uit beide kunnen lessen getrokken worden.
- Indien u op de hoogte wil blijven van de resultaten van het onderzoek, dan mag je je emailadres noteren bij punt 7 op de geïnformeerde toestemming.

- Kennismaking

Dan zou ik graag willen beginnen met een aantal algemene vragen om u als persoon wat beter te leren kennen, om dan over te gaan naar het thema welzijn.

- Achtergrond geïnterviewde
 - Wat is je **functie** binnen het bedrijf?
 - **Hoe lang** werk je hier al?
 - Heb je hiervoor ook al in **andere bedrijven** gewerkt? Welke functie had je daar?
- Bedrijf
 - **Hoeveel order pickers** zijn er werkzaam binnen het bedrijf? En op deze site?
- Standaardwerkdag
 - Hoe ziet een **standaardwerkdag** voor jou eruit?
 - Kom je op een standaardwerkdag veel in contact met de order pickers?
 - Kom je veel 'op de vloer' bij hen dan?

2. Critical Incident Technique (CIT)

- *(The critical incident technique basically consists of asking eyewitness observers for factual accounts of behaviours (their own or others') which significantly contribute to a specified outcome. The emphasis is on incidents (things which actually happened and were directly observed) which are critical (things which significantly affected the outcome).)*
- *Opmerking:*
 - *Techniek gebruiken als ondersteunend mechanisme!*
 - *Niet vragen naar welzijn op zich, maar nagaan of bepaalde verwachtingen al dan niet vervuld zijn. Wat vindt de persoon in kwestie belangrijk in zijn/haar job en vindt hij/zij dat hier?*
- *Vragen die je kan gebruiken bij de critical incident technique:*
 - *Wat is er precies gebeurd?*
 - *Wanneer is dit gebeurd?*
 - *Wie waren hierbij betrokken?*
 - *Wat was jouw rol bij deze gebeurtenis?*
 - *Welk effect had deze gebeurtenis op jou, op jouw welzijn?*
 - *Wat waren de gevolgen van deze gebeurtenis?*

3. Vragenclusters

- **Bedrijf**
 - Wat zijn volgens jou de **positieve punten** van het **welzijnsbeleid** in dit bedrijf?
 - Kan je een voorbeeld geven?
 - Hoe ervaar jij dit beleid?
 - Hoe ervaart jouw team dit beleid?
 - Heb je het gevoel dat men hier veel **initiatieven neemt zodat het personeel zich goed voelt** op het werk? (Vanuit HR/Personeelsdienst) Kan je een voorbeeld geven?
 - Traject voor als je op pensioen gaat, sportprogramma, stressreductie programma, ...? (Wellness program)
 - Wordt er ook gevierd binnen het bedrijf? (Personeelsfeest, geschenkje bij Sinterklaas, nieuwjaarsreceptie, ...)
 - En zijn er ook **negatieve kanten** aan het **welzijnsbeleid** in dit bedrijf?
 - Kan je een voorbeeld geven?
 - En als je het welzijnsbeleid binnen het bedrijf **vergelijkt met andere bedrijven** (waar je vroeger gewerkt hebt)?
 - Wat zijn dan de grootste verschillen?
 - Zijn er grote verschillen specifiek voor order pickers?
 - Zijn er bepaalde **waarden** die het bedrijf wil uitstralen? (Vriendelijkheid, nauwgezetheid, respect, samenwerking, ...) Kennen de order pickers deze waarden? Worden ze uitgedragen door iedereen? (Cultuur)
 - Hoe zou je de **sfeer** binnen het bedrijf omschrijven? Is de sfeer in het warehouse anders dan in andere afdelingen van het bedrijf?

- Is het belangrijk dat de order pickers zich **thuis voelen in het bedrijf**? Dat ze **trots** zijn dat ze hier werken? Dat ze een zekere **verbondenheid** voelen met het bedrijf? (Autry 2003) (Social dimension between the employees and the Organization/Outcomes - commitment)
 - Zetten jullie in op **flexibiliteit**? (Flexible working)
 - Zie jij het warehouse als een flexibele werkplaats? (Denk aan uren wisselen, taak wisselen, ...)
 - Waarom wel of niet?
 - Is flexibiliteit belangrijk voor de order pickers volgens jou? Waarom?
- Job
 - Hoe ervaren de meeste **order pickers** hun **job**?
 - Denk je dat de meeste order pickers **tevreden zijn over hun job**? Hoe weet je dat?
 - Heb jij de indruk dat de meeste order pickers hun **job leuk** vinden? (EWB – Psy.dim. – Hed. – Happiness)
 - Vermoed je dat de order pickers **stress** ervaren? (EWB – Physical dim.)
 - Speelt de **combinatie tussen privéleven en professioneel leven** hier een rol? (Ant. – Interpersonal factors – work-support of family)
 - Zijn de order pickers soms bereid om **extra in te springen** als er een collega ziek is of zo? Waarom wel of niet? (EWB – Psy.dim. – Eud. – **Engagement**)
 - Zou er iets aan de job van order picker kunnen veranderen waardoor deze aantrekkelijker wordt? (Rotatie, andere manier van werken, gebruik van andere toestellen, ...) (**Job design**)
 - Wordt binnen het bedrijf de **job van order picker** voldoende **gewaardeerd**? Of wordt daar eerder op neergekeken? (EWB – Psy.dim. – Eud. – Meaning)
 - Word **de mening van de order pickers** gevraagd over bepaalde aspecten van de job? Krijgen ze de kans om input te leveren en wordt hier rekening mee gehouden? (Ant. - Org.fact. – Work env. - Employee involvement)
 - Heb jij het gevoel dat de order pickers ingezet worden volgens hun **potentieel**? Dus dat hun potentieel ten volle wordt benut? Of heb je het gevoel dat ze veel meer kunnen betekenen voor het bedrijf? (EWB – Psy.dim. – Eud. – Fully functioning)
- Loopbaanvragen
 - Bij het **aanwerven** van nieuwe order pickers, naar welke eigenschappen kijken jullie dan vooral?
 - Welke **eigenschappen** heeft een 'goede' order picker?
 - Hoe verloopt het **inwerkproces** voor nieuwe order pickers?
 - Buddy, trainingen, stage, ...?
 - Krijgen de order pickers de gelegenheid om **trainingen** te volgen? (Ant. - Org.fact. – Work env. - Employee growth and development)
 - Hoe ziet de loopbaan van een gemiddelde order picker eruit?
 - Zijn er kansen voor de order pickers om **door te groeien** in het bedrijf? Maken ze hier gebruik van? (Employee growth and development)
 - Is er veel **verloop** van order pickers binnen het bedrijf? Wat zijn de oorzaken?
 - Zijn er bepaalde mensen die sneller vertrekken? Zie je hier een bepaald patroon?

- Zijn er bepaalde punten die ervoor zorgen dat order pickers blijven? Speelt bijvoorbeeld het hebben van een vast contract of interim contract hier een rol? (Outcomes – Retention)
 - Wanneer order pickers kiezen voor een bepaald bedrijf, speelt de **grootte van het bedrijf** dan een rol? Denk je dat order pickers liever in een klein of groot bedrijf werken? En waarom?
 - Hoe zit het met **afwezigheden** bij de order pickers? (Ant. – Ind.fact. – work-related behaviour concepts/Outcomes - Health)
 - Zijn er veel afwezigen? Vaak dezelfde mensen?
 - Hoe komt dit?
 - Zijn ze dan ziek?
- Social dimension
 - Hoe omschrijf je de **relatie tussen de order pickers onderling**? Is een goede band met collega's belangrijk voor hen? (~ Social support (among employees) – Antecedent)
 - Werken de order pickers in een **vast team**, of verschilt dit per shift?
 - Hoe is de interactie met **collega's van andere afdelingen** (bijvoorbeeld collega's met een bureau job)?
 - **Welke order pickers liggen goed in de groep**? Wat maakt dat ze goed in de groep liggen?
 - Hebben de order pickers **ook contact met collega's naast het werk**? Zijn sommige collega's vrienden geworden?
 - Praten ze ook over **gebeurtenissen** die zich afspelen **buiten het werk**? Fijne gebeurtenissen, maar ook eventuele probleemsituaties?
 - **Steunen** order pickers elkaar onderling?
 - Hoe is de **relatie** tussen de leidinggevende en de order pickers? (~ Social support (employees & supervisor) – Antecedent)
 - Hoe ervaar jij deze relatie?
 - Vind je het hebben van een goede relatie met de order pickers **belangrijk**?
 - Hoe verloopt het **contact** tussen de leidinggevende en de order pickers?
 - Is dit dagelijks?
 - Informeel?
 - **Steun** jij je team van order pickers? Kan je een voorbeeld geven?
 - Krijgen de order pickers **waardering** voor de taken die ze uitvoeren? (Ant. - Org.fact. – Work env. - Employee recognition)
 - Hoe zou je je **stijl van leidinggeven** omschrijven?
- Individu
 - Halen de meeste order pickers het vooropgestelde **aantal lijnen per dag**? (Outcomes – Performance - Individual)
 - Gaat dit vlot?
 - Kijkt de **leidinggevende** de **statistieken** met de prestaties na?
 - Wordt dit enkel **individueel** bekeken, of ook op **teamniveau**?
 - Hoe verloopt de **communicatie** hierover naar de order pickers?
 - Zijn de order pickers tevreden met hun **loon** denk je? (Job Description Index)
 - Indien ja: Speelt vooral het loon op zich hier een rol of ook de andere voordelen?
 - Indien nee: Wat zouden ze graag anders zien? Is een fundamentele loonstijging nodig?
 - Is er een financiële compensatie voor order pickers die goed presteren?

- Bonus of loonsopslag?
- Zijn er ook compensaties op teamniveau?

4. Einde interview

- Hoe kijk je naar de **toekomst**?
 - Voor order pickers: Zijn er dringende veranderingen nodig?
 - Voor de organisatie: Wat kan er beter in de organisatie?
- Is er iets dat u graag nog zou willen delen of **toevoegen aan het interview**? Iets waarvan u denkt dat ik het zou moeten weten en begrijpen?
- Is er iets dat u mij nog zou willen **vragen**?

5. Achtergrondinformatie

- *Self-determination theory (posits that the satisfaction of the three basic psychological needs – autonomy, competence, and relatedness – typically fosters subjective well-being as well as eudaimonic well-being (Ryan & Deci 2001 p.147).)*
 - *Autonomy*
 - *Competence*
 - *Relatedness*
- *The Job Description Index (JDI) ((Smith, Kendall & Hulin, 1969) is a measure of quality of work life. The JDI measure involves five constructs. These are (1) satisfaction with work, (2) satisfaction with pay, (3) satisfaction with promotion policies, (4) satisfaction with supervision, and (5) satisfaction with co-workers.)*

BIJLAGE 3: Interviewleidraad HR

1. Inleiding

- Mezelf en het project kort voorstellen

Ik ben Emmy Jackers en ik werk momenteel aan mijn masterthesisonderzoek rond welzijn in de logistieke sector, en meer specifiek in magazijnen/warehouses. Het doel is om te onderzoeken hoe het welzijn van werknemers verhoogd kan worden in logistieke bedrijven. Hierbij zou ik graag inzoomen op de processen en actoren die een rol spelen bij het welzijn van de werknemers, en op welke aspecten van de job van een order picker het welzijn beïnvloeden. Dit onderzoek is belangrijk omdat we weten dat bedrijven enorme moeite hebben met het vinden en houden van goed personeel in magazijnen, en omdat we ook vaak zien dat de focus hoofdzakelijk ligt op productiviteit en efficiëntie.

- Inlichtingenblad en geïnformeerde toestemming
 - Alvorens we van start gaan wil ik vragen of u **akkoord** gaat met dit interview, en of het voor u ook in orde is als ik dit gesprek opneem om de data achteraf te kunnen analyseren?
 - **De data is anoniem t.o.v. de werkgever. Dus de werkgever weet nooit wie wat gezegd heeft.**
 - Hier kunnen zowel goede als slechte elementen benoemd worden want uit beide kunnen lessen getrokken worden.
 - Indien u op de hoogte wil blijven van de resultaten van het onderzoek, dan mag je je emailadres noteren bij punt 7 op de geïnformeerde toestemming.

- Kennismaking

Dan zou ik graag willen beginnen met een aantal algemene vragen om u als persoon wat beter te leren kennen, om dan over te gaan naar het thema welzijn.

- Achtergrond
 - Wat is je **functie** binnen het bedrijf?
 - **Hoe lang** werk je hier al?
 - Heb je hiervoor ook al in **andere bedrijven** gewerkt? Welke functie had je daar?

2. Critical Incident Technique (CIT)

- *(The critical incident technique basically consists of asking eyewitness observers for factual accounts of behaviours (their own or others') which significantly contribute to a specified outcome. The emphasis is on incidents (things which actually happened and were directly observed) which are critical (things which significantly affected the outcome).)*
- Opmerking:
 - Techniek gebruiken als ondersteunend mechanisme!
 - *Niet vragen naar welzijn op zich, maar nagaan of bepaalde verwachtingen al dan niet vervuld zijn. Wat vindt de persoon in kwestie belangrijk in zijn/haar job en vindt hij/zij dat hier?*
- Vragen die je kan gebruiken bij de critical incident technique:
 - *Wat is er precies gebeurd?*

- *Wanneer is dit gebeurd?*
- *Wie waren hierbij betrokken?*
- *Wat was jouw rol bij deze gebeurtenis?*
- *Welk effect had deze gebeurtenis op jou, op jouw welzijn?*
- *Wat waren de gevolgen van deze gebeurtenis?*

3. Vragenclusters

- Bedrijf
 - Kan je wat vertellen over het **HR-beleid rond welzijn** binnen het bedrijf?
 - Wat zijn de **prioriteiten**? **Waarom** zijn dit de prioriteiten?
 - Wat zijn de **grootste uitdagingen** op het vlak van het welzijnsbeleid?
 - Zijn er maatregelen die jij graag zou gewijzigd zien aan het **welzijnsbeleid** binnen het bedrijf?
 - Als je het bedrijf **vergelijkt met andere bedrijven** (waar je vroeger gewerkt hebt), wat zijn dan de grootste verschillen die je opmerkt?
 - Welke **initiatieven** neemt men binnen het bedrijf **zodat het personeel zich goed voelt** op het werk? Kan je enkele voorbeelden geven?
 - Traject voor als je op pensioen gaat, sportprogramma, stressreductie programma, ...? (Wellness program)
 - Wordt er ook gevierd binnen het bedrijf? (Personeelsfeest, geschenkje bij Sinterklaas, nieuwjaarsreceptie, ...)
 - Zijn er bepaalde **waarden** die het bedrijf wil uitstralen? (Vriendelijkheid, nauwgezetheid, respect, samenwerking, ...) Kennen de order pickers deze waarden? Worden ze uitgedragen door iedereen? (Cultuur)
 - Hoe zou je de **sfeer** binnen het bedrijf omschrijven? Is de sfeer in het warehouse anders dan in andere afdelingen van het bedrijf?
 - Is het belangrijk dat de order pickers zich **thuis voelen in het bedrijf**? Dat ze **trots** zijn dat ze hier werken? Dat ze een zekere **verbondenheid** voelen met het bedrijf? (Autry 2003) (Social dimension between the employees and the Organization/Outcomes - commitment)
 - Zetten jullie in op **flexibiliteit**? (Flexible working)
 - Zie jij het warehouse als een flexibele werkplaats? (Denk aan uren wisselen, taak wisselen, ...)
 - Waarom wel of niet?
 - Is flexibiliteit belangrijk voor de order pickers volgens jou? Waarom?
- Job
 - Hoe ervaren de meeste **order pickers** hun **job**?
 - Denk je dat de meeste order pickers **tevreden zijn over hun job**? Hoe weet je dat?
 - Heb jij de indruk dat de meeste order pickers hun **job leuk** vinden? (EWB – Psy.dim. – Hed. – Happiness)
 - Vermoed je dat de order pickers **stress** ervaren? (EWB – Physical dim.)
 - Speelt de **combinatie tussen privéleven en professioneel leven** hier een rol? (Ant. – Interpersonal factors – work-support of family)

- Zijn de order pickers soms bereid om **extra in te springen** als er een collega ziek is of zo? Waarom wel of niet? (EWB – Psy.dim. – Eud. – **Engagement**)
 - Zou er iets aan de job van order picker kunnen veranderen waardoor deze aantrekkelijker wordt? (Rotatie, andere manier van werken, gebruik van andere toestellen, ...) (**Job design**)
 - Welke **eigenschappen** heeft een 'goede' order picker?
 - Wordt binnen het bedrijf de **job van order picker** voldoende **gewaardeerd**? Of wordt daar eerder op neergekeken? (EWB – Psy.dim. – Eud. – Meaning)
 - Word **de mening van de order pickers** gevraagd over bepaalde aspecten van de job? Krijgen ze de kans om input te leveren en wordt hier rekening mee gehouden? (Ant. - Org.fact. – Work env. - Employee involvement)
 - Heb jij het gevoel dat de order pickers ingezet worden volgens hun **potentieel**? Dus dat hun potentieel ten volle wordt benut? Of heb je het gevoel dat ze veel meer kunnen betekenen voor het bedrijf? (EWB – Psy.dim. – Eud. – Fully functioning)
- Loopbaanvragen
 - Hoe gebeurt de **selectie of aanwerving** van nieuwe order pickers?
 - Wat zijn **belangrijke elementen** die jullie nagaan alvorens iemand aan boord te nemen?
 - Hoe verloopt de **onboarding** van nieuwe order pickers?
 - Buddy, trainingen, stage, ...?
 - Krijgen de order pickers de gelegenheid om **trainingen** te volgen? (Ant. - Org.fact. – Work env. - Employee growth and development)
 - Zijn er kansen voor de order pickers om **door te groeien** in het bedrijf? Maken ze hier gebruik van? (Employee growth and development)
 - Is er veel **verloop** van order pickers binnen het bedrijf? Wat zijn de oorzaken?
 - Zijn er bepaalde mensen die sneller vertrekken? Zie je hier een bepaald patroon?
 - Zijn er bepaalde punten die ervoor zorgen dat order pickers blijven? Speelt bijvoorbeeld het hebben van een vast contract of interim contract hier een rol? (Outcomes – Retention)
 - Wanneer order pickers kiezen voor een bepaald bedrijf, speelt de **grootte van het bedrijf** dan een rol? Denk je dat order pickers liever in een klein of groot bedrijf werken? En waarom?
 - Hoe zit het met **afwezigheden** bij de order pickers? (Ant. – Ind.fact. – work-related behaviour concepts/Outcomes - Health)
 - Zijn er veel afwezigen?
 - Hoe komt dit?
 - Zijn ze dan ziek?
 - Zijn vaak dezelfde mensen afwezig?
- Social dimension
 - Hoe is volgens jou de **relatie tussen de order pickers onderling**? (~Social support – Antecedent)
 - En de **relatie met collega's van andere diensten**?
 - Is er soms een **interventie** nodig **vanuit HR**?
 - Bijvoorbeeld bij pesten, of om te bemiddelen bij ruzies?
 - Hoe ervaar jij de **relatie tussen de leidinggevende en de order pickers**? (~ Social support – Antecedent)
 - Merk je dat er vaak **problemen** zijn?
 - Welke **stijl van leidinggeven** wordt gehanteerd?
 - Hoe verloopt de **communicatie** met de order pickers vanuit het bedrijf?

- Is er ook communicatie vanuit HR rechtstreeks naar de order pickers?

- Individu

- Worden er controles uitgevoerd op de **performance** van individuen? (Outcomes – Performance - Individual)
 - En wordt de performance van teams ook bekeken?
 - Indien de beoogde lijnen niet gehaald worden, hoe wordt er dan gehandeld vanuit HR?
- Zijn de order pickers tevreden met hun **loon** denk je? (Job Description Index)
 - Indien ja: Speelt vooral het loon op zich hier een rol of ook de andere voordelen?
 - Indien nee: Wat zouden ze graag anders zien? Is een fundamentele loonstijging nodig?
 - Is er een financiële compensatie voor order pickers die goed presteren?
 - Bonus of loonsopslag?
 - Zijn er ook compensaties op teamniveau?

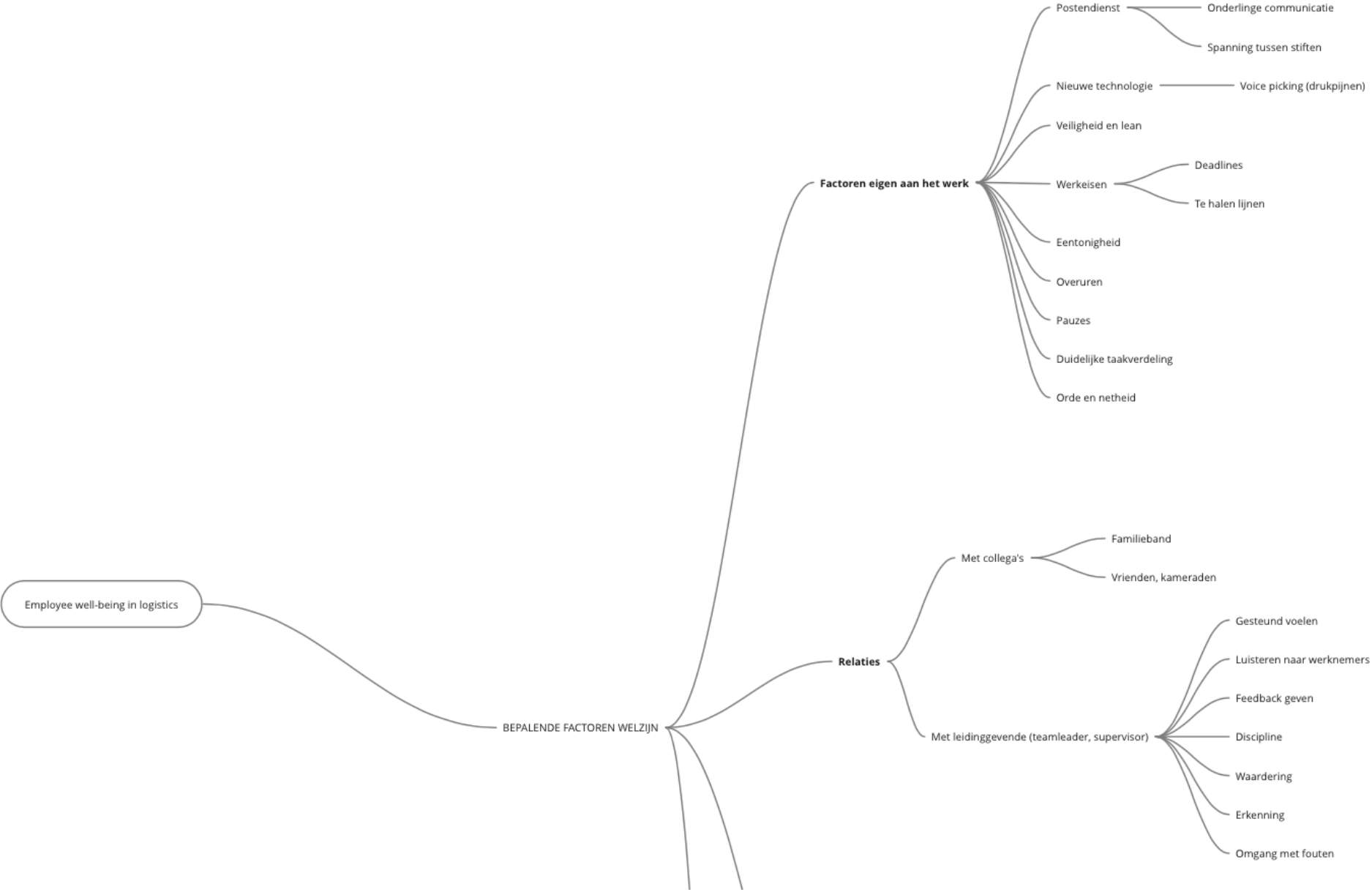
4. Einde interview

- Hoe kijk je naar de **toekomst**?
 - Voor order pickers: Zijn er dringende veranderingen nodig?
 - Voor de organisatie: Wat kan er beter in de organisatie?
- Is er iets dat u graag nog zou willen delen of **toevoegen aan het interview**?
 - Iets waarvan u denkt dat ik het zou moeten weten en begrijpen?
- Is er iets dat u mij nog zou willen **vragen**?

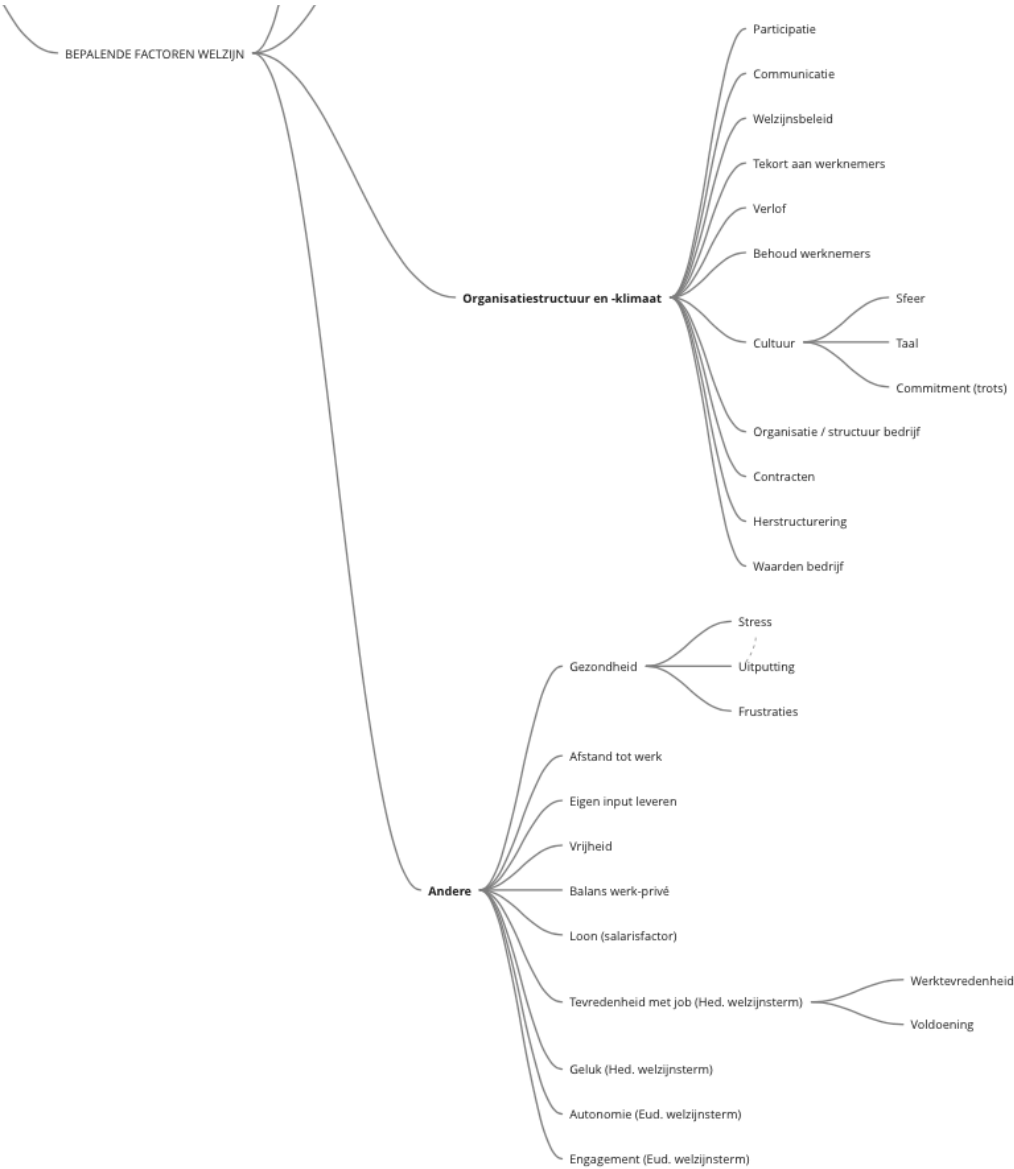
5. Achtergrondinformatie

- *Self-determination theory (posits that the satisfaction of the three basic psychological needs – autonomy, competence, and relatedness – typically fosters subjective well-being as well as eudaimonic well-being (Ryan & Deci 2001 p.147).)*
- *The Job Description Index (JDI) ((Smith, Kendall & Hulin, 1969) is a measure of quality of work life. The JDI measure involves five constructs. These are (1) satisfaction with work, (2) satisfaction with pay, (3) satisfaction with promotion policies, (4) satisfaction with supervision, and (5) satisfaction with co-workers.)*

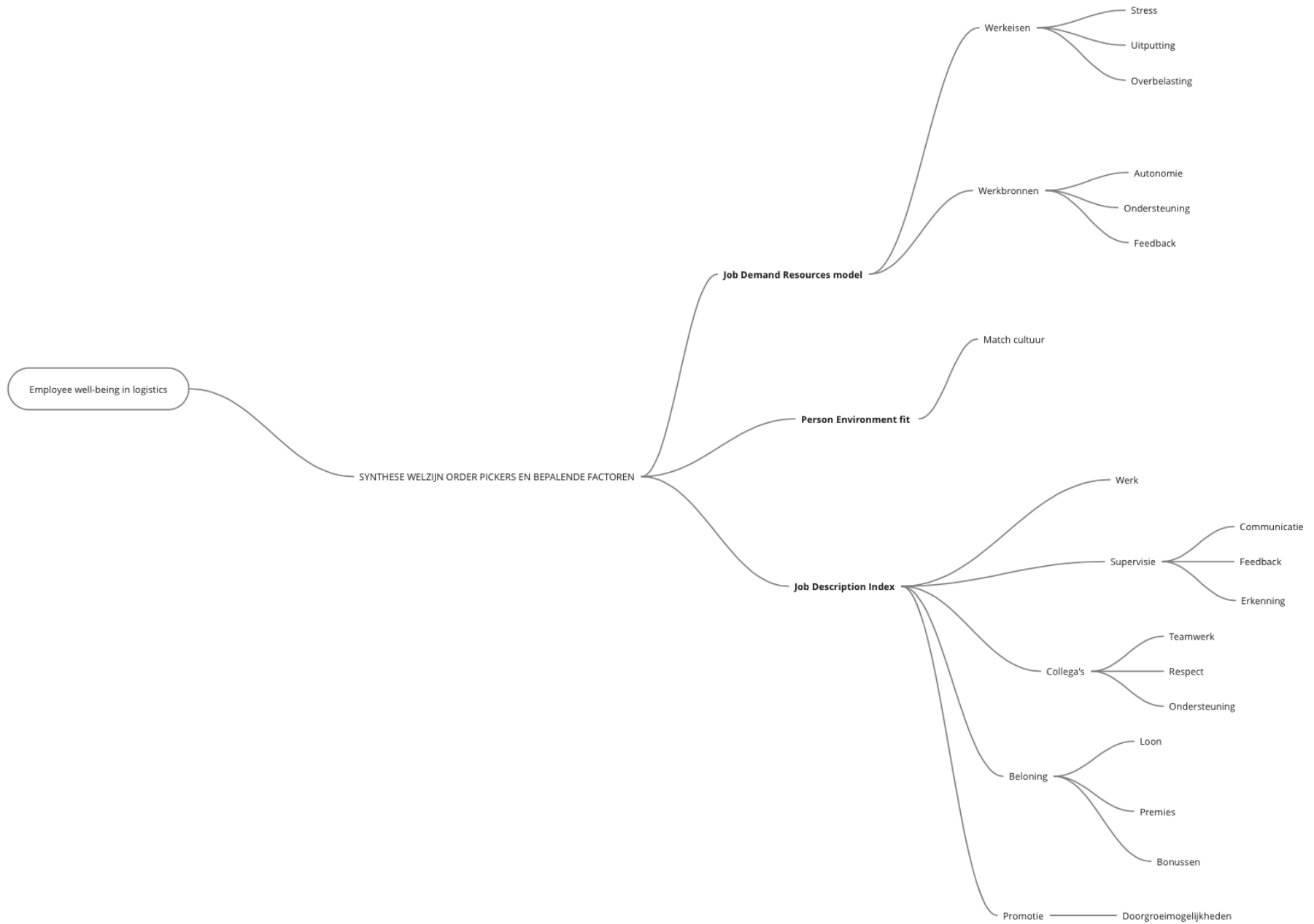
BIJLAGE 4: Codeboom 1 Bepalende factoren welzijn



BIJLAGE 5: Codeboom 1 Bepalende factoren welzijn (Vervolg)



BIJLAGE 6: Codeboom 2 Synthese welzijn order pickers en bepalende factoren



BIJLAGE 7: Codeboom 3 HR-praktijken



BIJLAGE 8: Codeboom 3 HR-praktijken (vervolg)

