

11 juni 2020 blog logistiek.nl

Uitweg uit de coronacrisis? eigen mensen first flex second

carrière & mensen

Flexwerkers zijn niet de oplossing voor de coronacrisis. Zij tasten de productiviteit en het innovatievermogen aan. Logistieke organisaties die gezond uit de crisis willen komen, moeten investeren in eigen mensen. Dat stelt Thijmen Zoomer, stagiair bij TNO en student arbeids- en organisatiesociologie.



De coronacrisis heeft het belang van de logistieke sector benadrukt. Juist nu is het van groot belang dat goederen hun weg vinden naar de winkel, supermarkt en ziekenhuis. Toch zijn er ook problemen. De lange en vaak ingewikkelde supply chains die veel bedrijven hebben opgebouwd blijken fragiel en dankzij het paradigma van just-in-time levering zijn deze gevolgen meteen voelbaar. Het is nog maar de vraag of de huidige manier van werken toekomstbestendig is.

Bedrijven in de knel

Daarnaast zijn veel logistieke bedrijven geconfronteerd met een rap teruglopende vraag naar hun logistieke diensten. Voor veel managers is het nog maar de vraag of en wanneer er weer dezelfde hoeveelheid werk is als voorheen. De laatste jaren hebben bedrijven, in de logistiek en in het algemeen, overwegend op één manier gereageerd op dit soort onzekerheid: door het flexibiliseren van het werknemersbestand.

Door het werknemersbestand zo flexibel mogelijk te maken kan er een arbeidsoverschot voorkomen worden in tijden van verminderde vraag. Deze strategie omtrent te personeelsbezetting werpt zijn vruchten af in tijden waarin het werk stilvalt, zoals in economische crisissen en ook in de coronacrisis. Volgens Armin Musija, Manager Strategic Initiatives bij Transporeon, komen in de transportbedrijven die veel werken met flexibele inkoop nu het beste uit de verf.

Werkgevers moeten ervoor waken om een groot flexibel werknemersbestand als uitweg uit de coronacrisis te zien

Logischerwijs zullen andere logistieke bedrijven hier een les uit trekken, en zal een flexibel arbeidsbestand (nog meer) de norm worden binnen de logistiek, zeker omdat de economische crisis van 2008 tevens een aanleiding was voor verdere flexibilisering in de logistiek. Flexibele werknemers kunnen als sluitpost gebruikt worden in moeilijke tijden. Waarom zou je hier geen gebruik van maken?

De verborgen kosten van flexibiliteit

Werkgevers moeten ervoor waken om een groot flexibel werknemersbestand als uitweg uit de coronacrisis te zien. Door ondoordacht gebruik van flexibiliteit gaat er namelijk veel verloren dat niet zo makkelijk is uit te drukken in personeelskosten. Onderzoek toont aan dat bedrijven die veel korte termijn en tijdelijke arbeidscontracten gebruiken een mindere mate van product- en procesinnovatie hebben dan bedrijven met een stabiel werknemersbestand.

Het hebben van flexibel werknemersbestand hangt namelijk samen met weinig investeringen in trainingen en opleidingen. Daarnaast kan de negatieve invloed van flexibiliteit op innovativiteit verklaard worden doordat veel innovaties afhankelijk zijn van de opgebouwde kennis en toewijding van het werknemersbestand. Het continue vervangen van werknemers werkt hier averechts op.

Personeelstekort in de logistiek



Hoe staat de sector er voor, waar liggen de grootste uitdagingen en hoe kun je die aanpakken?

Analyse en oplossingen >>>

De flexwerkers zelf zijn een stuk minder goed af dan werknemers met een vast dienstverband. Zij hebben een verhoogd risico op gezondheidsklachten en beroepsziekten. Daarnaast hebben oproep- en invalkrachten een grotere kans op burn-out en stress. De onzekerheid op het gebied van inkomen leidt tevens tot een verminderde gezondheid en welzijn. Hier rekening mee houdend is het niet verrassend dat flexibele werknemers minder bijdragen aan de productiviteit en innovativiteit.

Het hoeft geen afweging te zijn

Veel tijdelijke, kortdurende arbeidscontracten, ook wel externe flexibiliteit genoemd, hebben dus vaak als gevolg dat er minder productiviteit en innovatief vermogen is in bedrijven. Dit is in tijden van corona extra spijtig, want het innovatief vermogen van bedrijven zal nodig zijn voor het inspelen op de mogelijke veranderingen die de coronacrisis met zich mee zal brengen.

Het verkrijgen van aanpassingsvermogen hoeft echter geen dilemma te zijn tussen innovatie en flexibiliteit. Onderzoek toont aan dat flexwerkers niet bijdragen aan de innovatie omdat het hen aan autonomie en ontwikkelmogelijkheden ontbreekt. In het geval van flexibiliteit gaat het er dus om hoe een bedrijf het inzet. Het bieden van uitdagende functies (Preenen et al., 2011), ontwikkelmogelijkheden, autonomie en opname van flexwerkers in de bedrijfscultuur zorgen voor een succesvollere inzet van flexibiliteit.

Interne flexibiliteit

Bedrijven kunnen zich ook richten op interne flexibiliteit in plaats van externe flexibiliteit. Bij interne flexibiliteit zijn werknemers breed inzetbaar binnen organisaties, en kan als gevolg de organisaties veranderende omstandigheden zich effectief aanpassen. Als een bepaald type werk niet nodig meer

is, hoeven de werknemers niet de organisatie uit, maar kunnen zij ingezet worden op een ander werkgebied.



Thijmen Zoomer

Daarbovenop toont onderzoek aan dat interne flexibiliteit bevorderlijk is voor de productiviteit en het innovatief vermogen van bedrijven (Preenen et al. 2017). Dit is te verklaren uit de voordelen die interne flexibiliteit voor werknemers met zich meebrengt. Dankzij taakrotatie en een grotere mate van werknemerszeggenschap over hun werkinhoud, krijgen werknemers meer kansen om te experimenteren en om nieuwe ideeën te ontwikkelen en uit te voeren.

Kennis wordt ook beter gedeeld binnen de organisatie, want mensen uit verschillende werkgebieden komen vaker met elkaar in contact. Tot slot leidt het inzetten op interne flexibiliteit tot een grotere mate van vertrouwen en toewijding van werknemers. Als de werkgever ervoor zorgt dat werknemers arbeidszekerheid hebben en de mogelijkheid om autonoom hun werk uit te oefenen, dan zullen werknemers dit belonen met grotere betrokkenheid en zullen zij meer meedenken.

Drie tips voor het succesvol toepassen van flexibiliteit

Tip één: investeer in iedereen. Om de innovativiteit en productiviteit niet te begrenzen, is het van belang dat bestaande leermogelijkheden naar alle werknemers worden verstrekt, en niet alleen aan de vaste werknemers toegankelijk zijn. Bert van der Sluis, HR-directeur bij het Bagage Handling en Warehousing bedrijf Vanderlande, stelt het als volgt: “Behandel iedereen in de keten als werknemer, ook contractors. Iedereen hierin is waardevol en behandel ze ook daarnaar”

Tip twee: zorg voor breed inzetbare werknemers. Als werknemers niet vast zitten aan één werkgebied, maar waar nodig kunnen bijspringen, dan kan de organisatie zich beter aanpassen en leren de werknemers meer. Om dit te bereiken kunnen teams anders ingedeeld worden, in plaats van per werkgebied werken kan er bijvoorbeeld klant specifieke teams worden opgericht. Hierdoor is het mogelijk om sneller op klantvragen in te spelen, is er een kortere doorlooptijd en hebben de werknemers uitdagender werk, waar zij meer tevreden mee zijn.

Tip drie: voorkom onnodige externe flexibiliteit. Maak gebruik van de mogelijkheid om het functioneren te beoordelen van elke flexibele werknemer om onnodige externe inhuur te voorkomen. Als je zeker weet dat een flexibele werknemer goed functioneert, wacht dan niet tot het laatste moment met het aanbieden van meer zekerheid. Zo voorkom je stress bij werknemers en maak je een gebaar dat werknemers zullen beantwoorden met een grotere toewijding en inzet.

Op naar een nieuwe flexibiliteit

Met de bovenstaande tips kunnen nadelige gevolgen voor bedrijven worden voorkomen, en nadelige effecten voor de samenleving worden verminderd. Werknemers die langdurig in

korte termijncontracten werken, zijn namelijk vaker werkloos en leggen meer dan dubbel zo veel beslag op de sociale zekerheid dan werknemers met een vast contract. De nieuwe wet arbeidsmarkt in balans poogt de uitwassen van flexibel werk te beperken en maakt het voor werkgevers minder aantrekkelijk om op externe flexibiliteit te vertrouwen.

Interne flexibiliteit en de bovenstaande tips kunnen in deze nieuwe context toch voor voldoende flexibiliteit zorgen in deze onzekere tijd. Daarbovenop kan er op deze wijze meer productiviteit en innovativiteit behaald worden. Bij het inspelen op de coronacrisis moeten de vaardigheden van werknemers niet als limiterende factor worden beschouwd; werknemers leren maar al te graag nieuwe vaardigheden aan. Juist hierdoor stijgt de toewijding en het werkgeluk.

Eerste publicatie door Thijmen Zoomer op 11 jun 2020