



## Ervaringen van werknemers en werkgevers met kortcyclisch werk

### **Aanleiding**

Een deel van de Nederlandse werknemers verricht kortcyclisch werk. Definities van kortcyclisch werk lopen uiteen van handelingen die tussen de 5-15 seconden herhaald worden tot handelingen van ten minste minder dan 30 seconden (Stigas). Bij kortcyclisch werk staan in ieder geval repetitieve, monotone handelingen centraal die in een kort tijdsbestek plaatsvinden (Arboportaal). Daarbij kan gedacht worden aan lopende band werk in de logistiek. Maar ook herhalende handelingen in de vleesverwerkingsindustrie en repetitieve computertaken kunnen onder kortcyclisch werk vallen. De Arbeidsomstandighedenwet (artikel 3) beschrijft dat kortcyclisch werk zoveel mogelijk vermeden dan wel beperkt moet worden. Aan de ene kant zien we kortcyclisch werk dan ook verdwijnen, bijvoorbeeld door de inzet van technologie, maar aan de andere kant neemt het toe, in de dienstensector zelfs redelijk veel (Pot, 2018). Onderzoek naar effecten van kortcyclisch werk richt zich enerzijds op de negatieve effecten van repetitief werk (Pot, 2018) terwijl het aan de andere kant juist als efficiënte werkmethode wordt aangeprezen. Het perspectief van werknemers en in hoeverre zij kortcyclisch werk waarderen is echter zeer beperkt onderzocht. Er is wel onderzocht wat werknemers in het algemeen waarderen in het werk (Abma et al., 2016). Hieruit blijkt dat werknemers onder andere autonomie, variatie in het werk, weinig tijdsdruk, gebruik en ontwikkeling van kennis en vaardigheden van waarde vinden (Van der Klink et al., 2016). Dit zijn allemaal factoren waar bij het uitvoeren van kortcyclisch werk weinig ruimte voor is. Over hoe werknemers met kortcyclische taken naar hun werk kijken en wat zij hierin wel en niet waarderen is weinig bekend. En ook het perspectief van leidinggevenden op kortcyclisch werk is weinig onderzocht. Het doel van dit onderzoek is dan ook inzicht te krijgen in de ervaringen van werknemers die kortcyclisch werk verrichten. Daarnaast is het doel de voor- en nadelen en alternatieven voor het toepassen van kortcyclisch werk vanuit het perspectief van leidinggevenden te achterhalen. Op basis van de uitkomsten doen we enkele aanbevelingen voor bedrijven waar kortcyclisch werk plaatsvindt. Deze kennisupdate beschrijft de uitkomsten van een kwalitatieve studie naar het perspectief van medewerkers met kortcyclisch werk en werkgevers. De kennisupdate is onderdeel van een groter onderzoek uitgevoerd door TNO en het RIVM over de omvang, ervaringen en verbetermogelijkheden met betrekking tot kortcyclisch werk, dat is uitgevoerd met financiering van Instituut Gak. Het volledige rapport zal naar verwachting eind oktober 2023 beschikbaar zijn.

### **Methode**

Voor ons onderzoek hebben we twee bedrijven geworven uit sectoren waar kortcyclisch werk voorkomt. Het ene bedrijf betreft een groothandel van materialen voor bouw en industrie, en het andere een fabriek voor medicijnen en vaccins. De bedrijven zijn benaderd via contactpersonen uit de begeleidingscommissie, bestaande uit experts en stakeholders uit het veld. Bij deze bedrijven onderzochten we de functie van orderpicker, operator en visuele inspectie. Om inzicht te krijgen in de ervaringen van medewerkers en leidinggevenden zijn bij één bedrijf twee interviews met leidinggevenden en

RIVM

A. van Leeuwenhoeklaan 9  
3721 MA Bilthoven  
Postbus 1  
3720 BA Bilthoven  
[www.rivm.nl](http://www.rivm.nl)

T 088 689 91 11

**Auteurs:** Sarah Vader, Judith Edens, Sandra van Oostrom

**Centrum:** Voeding, Preventie en Zorg

**Contact:**  
[sarah.vader@rivm.nl](mailto:sarah.vader@rivm.nl)

**Kenmerk:** KU-2023-0012

**Datum:** 12 09-2023

een focusgroep met drie medewerkers gehouden en bij het andere bedrijf twee interviews met leidinggevenden, een focusgroep met twee medewerkers en een focusgroep met vijf medewerkers. Deze kleine groep deelnemers aan de interviews en focusgroepen waren voorgedragen door de bedrijven zelf. Allen hebben ze voorafgaand aan de gesprekken schriftelijk toestemming gegeven voor opname en gebruik van de gesprekken. In de interviews met leidinggevenden werden de voor- en nadelen van kortcyclisch werk en eventuele alternatieven besproken. In de focusgroepen is gesproken over de ervaringen van medewerkers met hun werk, de fysieke en mentale belasting die het werk met zich meebrengt en de omgang met collega's en leidinggevenden. Bij de focusgroepen waren altijd een interviewer en een notulist aanwezig. Bij de interviews één of twee interviewers. De interviews en focusgroepen zijn middels thematische analyse (Verhoeven, 2020) gecodeerd en met behulp van het data-analyse programma MAXQDA geanalyseerd.

## **Functies**

### *Farmaceutische fabriek*

De farmaceutische fabriek is een grote organisatie met ruim 1400 medewerkers verdeeld over twee locaties. Op één van deze locaties werden bij de afdeling filling twee functies onderzocht: operator hopper en visueel inspecteur. Deze afdeling bestaat uit twee delen. Het eerste deel betreft het vullen van plastic spuitjes (injectoren) met het product. De 'Hopper' is daarbij de belangrijkste vulmachine. Hier werkt de operator Hopper. De operator Hopper rouleert per dienst over drie verschillende werkplekken. In het andere deel van de afdeling worden glazen flesjes gevuld. Onderdeel van de kwaliteitscontrole in dit deel van de afdeling is het visueel schouwen van de gevulde flesjes door de visuele inspecteur. De visuele inspecteurs zitten met collega's op een vaste plek ieder aan een eigen werktafel. Zij hebben enige beweging doordat ze de kratten met te inspecteren flesjes zelf ophalen voor en wegbrengen na de inspectie. In beide functies is het werk kortcyclisch, eentonig en eenzijdig fysiek belastend. De leidinggevenden zijn zich bewust van de fysieke belasting van de medewerkers. Er vinden bijvoorbeeld regelmatig oogcontroles plaats bij de visuele inspecteurs.

### *Groothandel*

De groothandel is een groot bedrijf met ongeveer 2000 medewerkers dat technische installatiematerialen levert voor de bouw, installatiebedrijven en de industrie. De functie van 'orderpicker' die wij onderzochten wordt uitgeoefend bij één van de distributiecentra. De orderpicker krijgt op het werkstation te zien welke onderdelen er uit een bak gepakt moeten worden. Er gelden targets voor het aantal picks per uur. In het bedrijf wordt al jaren aandacht besteed aan het verminderen van fysieke belasting. Een duidelijk resultaat daarvan is invoeren van een contract van 5,5 uren per dag sinds 2011 om zo de duurbelasting te beperken. Ook zijn er instructies voor houding en beweging tijdens de taakuitvoering. De taak van de leidinggevenden is ervoor te zorgen dat het proces goed verloopt en de orders op tijd verwerkt worden. Ze besteden veel tijd aan de beoordeling en de (persoonlijke) begeleiding en ontwikkeling van medewerkers en zorgen voor training en opleidingen.

## **Resultaten**

### **Hoe waarderen medewerkers kortcyclisch werk?**

Van de 10 bevroegde medewerkers gaven de meesten aan met plezier naar hun werk te gaan en tevreden zijn met het werk dat ze doen. Dit geldt voor zowel de medewerkers die elke dag hetzelfde werk doen als voor de medewerkers waarvan de taken meer afwisselen. Medewerkers die over taken rouleren, zoals bij de Hopper, zeiden deze

afwisseling nodig te hebben om het werk leuk en uitdagend te blijven vinden. Zij kunnen zich niet voorstellen elke dag en de hele dag door hetzelfde werk te doen.

*"Het werk zelf, ja, gewoon omdat wij allround zijn, kunnen we op meerdere plekken ingezet worden. [...] Het is niet fijn om continu alleen maar binnen te zitten en naar een machine te kijken. De afwisseling is leuk." (Medewerker farmaceutische fabriek)*

Medewerkers die elke dag dezelfde taak/taken uitvoeren gaven aan juist geen behoefte te hebben aan afwisseling. Zij vinden het werk zoals het is prima.

*"Ik vind het wel prima. Sommigen zeggen van, het is toch oersaai iedere dag hetzelfde. Ik denk dat er overal wel wat is en ik ga met plezier naar mijn werk. Dat vind ik belangrijk en of het nou moeilijk werk is of heel simpel werk dat maakt mij niet uit, als ik het maar naar mijn zin heb. Voor mij is het goed." (Medewerker groothandel)*

Enkele van de ondervraagde medewerkers met herhalende taken lieten daarentegen blijken het werk redelijk saai te vinden en zeker op de lange termijn wel behoefte te hebben aan afwisseling. Deze medewerkers zien dit werk vaak als een tijdelijke functie en willen uiteindelijk een ander carrière pad inslaan.

*"Ik ben heel blij dat ik maar parttime werk, want als ik dit vijf dagen in de week zou moeten doen, dan houd ik dat echt geen jaar vol denk ik. Heel eentonig werk. Ben ik best eerlijk in. Ik ben echt heel blij dat ik dit niet de hele week hoeft te doen. Ik weet niet of ik dat zou kunnen." (Medewerker farmaceutische fabriek)*

Bovenstaande quotes laten zien dat er verschillen zijn in de waardering van kortcyclisch werk door medewerkers. Waar sommige medewerkers tevreden zijn met hun taken ervaren anderen te weinig afwisseling.

#### *Fysieke en mentale belasting*

Medewerkers verschillen ook in hun ervaren fysieke en mentale belasting. Waar repetitief licht werk door de een als fysiek en mentaal zwaar wordt ervaren, biedt het de ander juist de mogelijkheid het werk vol te kunnen houden. Medewerkers in de focusgroepen met lichte repetitieve taken gaven aan voornamelijk lichamelijke klachten te krijgen wanneer er iets niet goed gaat in de productie. Klachten die ze benoemden waren hoofdpijn en nek- en schouderklachten. Daarbij gaven zij aan dat slechte materialen, zoals slechte stoelen en brillen die niet goed passen, fysieke klachten kunnen veroorzaken.

*"In oktober hadden we een hele maand met echt gewoon een hele slechte productie en toen had je wel op een gegeven moment in de gaten dat iedereen bij ons liep met echt gewoon zware klachten. Gewoon de rug, schouders, armen, ellebogen, de ogen. Iedereen liep met hoofdpijn. Iedereen was heel moe. Het ligt gewoon wel echt aan de productie ook. En inderdaad, sommige caps zijn wat feller, dus als jij inderdaad een maand lang felgele caps moet inspecteren, ja, dan werkt dat inderdaad wel goed op je hoofdpijn. Maar het is, vaak als het een hele slechte productie is, dan is er wel meer, zijn er meer klachten over die fysieke aspecten. Ja." (Medewerker farmaceutische fabriek)*

Aan de andere kant bleek licht repetitief werk voor sommigen juist een uitkomst te zijn omdat zwaarder werk vanwege gezondheidsklachten niet mogelijk is.

*"Voor mij is het eigenlijk perfect door mijn gezondheid. Dus dat kunnen zitten en toch door kunnen lopen en alles, toch mijn ding kunnen doen is eigenlijk perfect voor mij."*  
(Medewerker farmaceutische fabriek)

Ook de mentale belasting van het werk wordt door de bevroagde medewerkers zowel positief als negatief ervaren. Waar de eentonigheid van het werk als mentaal zwaar wordt ervaren, zijn er ook medewerkers die het fijn vinden dat er niet te veel cognitieve taken van ze gevraagd wordt. Zo werd bijvoorbeeld benoemd dat je altijd weet waar je aan toe bent en een medewerker bij de farmaceutische fabriek gaf aan het fijn te vinden "even haar hersens uit te kunnen schakelen tijdens het werk".

In de waardering van kortcyclisch werk spelen behalve de werkzaamheden ook arbeidsvoorwaarden en de contacten met collega's en leidinggevenden een belangrijke rol. Deze thema's worden hieronder toegelicht.

#### *Goede arbeidsvoorwaarden*

De medewerkers die deelnamen aan de focusgroepen zijn over het algemeen zeer tevreden met de arbeidsvoorwaarden; het loon, de toeslagen en de vakantie uren. Voor veel medewerkers zijn de goede arbeidsvoorwaarden zelfs één van de redenen om al lang bij hun bedrijf in dienst te zijn. De medewerkers zijn niet altijd blij met de werktijden die voor sommige functies gelden. De medewerkers van de groothandel gaven aan vaak tot laat in de nacht te moeten overwerken omdat alle orders voor een dag af moeten. Hoewel ze het fijn vinden om extra te verdienen is het late werken zowel fysiek als mentaal zwaar voor hen.

*"Als het iedere dag twee uur half drie wordt, vind ik niet fijn. Ik vind een uur overwerken absoluut niet erg, maar als het nou echt iedere dag zo laat wordt, ik vind dat voor mij niet prettig. [...] Ja dat gaat mensen op breken. Er zijn mensen die echt wel bewust altijd acht uur willen werken heel graag. En acht uur werken vind ik ook niet erg maar niet tot midden in de nacht."* (Medewerker groothandel)

#### *Sociaal contact met collega's*

De medewerkers gaven aan dat hun werkplezier grotendeels wordt bepaald door collegialiteit en gezelligheid op de werkvloer. Het fijne contact met collega's wordt door veel van de medewerkers aangegeven als een belangrijke reden om het werk te blijven doen.

*"Ik denk als je de hele dag niks tegen elkaar zou kunnen zeggen of alleen maar aan een tafel zou zitten, dat je dan inderdaad wel zoiets hebt van, nou, dat is niet het leukste wat er is. Maar gelukkig kunnen we nog wel kletsen tussendoor en een dansje doen. Dat is mijn afwisseling. Af en toe inderdaad als je om kan draaien en toch even vijf of tien minuutjes kan kletsen, die mogelijkheid is er gelukkig wel. Dus dat is wel fijn. Ik denk dat dat ook wel heel erg helpt, mentaal. Dat je niet de hele dag stil moet zijn en werken, moet blijven werken. Je kan ook gewoon je werk doen en toch gezellig kletsen."*  
(Medewerker farmaceutische fabriek)

#### *Contact met leidinggevenden*

De bevroagde medewerkers benadrukten goed contact te hebben met hun directe leidinggevenden. Ze hebben altijd de mogelijkheid om binnen te lopen en voelen de ruimte om problemen bij de leidinggevenden aan te kaarten. Hierin geven medewerkers in deze drie functies aan het gevoel te hebben dat er naar hen geluisterd wordt. Er wordt echter niet altijd iets met hun problemen gedaan. Vooral bij visuele inspectie bij de

farmaceutische fabriek en bij de groothandel missen de medewerkers een terugkoppeling op hun meldingen. Medewerkers gaven ook aan het fijn te vinden iets over hun meldingen te horen, zelfs als er niets mee gedaan is. In sommige focusgroepen kwam naar voren dat medewerkers hun leidinggevenden naar hun mening te weinig op de werkvloer zien. Ze missen toezicht op hun werk maar ook de vraag van leidinggevenden hoe het met ze gaat en of ze iets nodig hebben. Verder werd door veel medewerkers aangegeven dat de medewerkers graag meer waardering zouden willen krijgen van hun leidinggevenden over hun werk. Hoewel ze soms wel extra's ontvangen in de vorm van een bonus of wat lekkers, omdat ze langer doorgewerkt hebben, zouden ze graag meer complimenten willen ontvangen. Dit is voor hen zeer belangrijk om zich gewaardeerd te voelen.

*"Misschien aan het einde van de week dat er door de teamleider wordt gezegd, we hebben het hartstikke goed gedaan. Iets meer waardering. En als je eerder begint dat je wel, weet je wel ... Top dat je langer gebleven bent en bedankt, weet je wel. Ik heb het wel eens aangegeven, we krijgen zo weinig complimenten. [...] Ik denk dat je het ook gewoon nodig hebt om gewaardeerd te worden." (Medewerker groothandel)*

### **Hoe kijken leidinggeven aan tegen kortcyclisch werk?**

Als positieve kant werd door de bevroegde leidinggevenden vooral de eenvoud van het werk en daarmee het gemak waarmee uitvoerenden getraind kunnen worden, benoemd. Ook werd kortcyclisch werk als meest efficiënte vorm van het uit te voeren werk bestempeld. De leidinggevenden zijn zich echter zeer bewust van de negatieve effecten die kortcyclisch werk met zich meebrengt. Vooral fysieke klachten en de eentonigheid van het werk zijn negatieve aspecten die door de werkgevers benoemd werden.

*"Ik weet niet of het nou helemaal echt positief voor medewerkers is. Dat vraag ik me altijd wel af. Om de doodeenvoudige reden dat het, ik zeg altijd: ik vind het vreselijk saai werk. Want je staat in een gang, je staat bij je werkstation, dat is het. En je gaat maar orders picken. Dus het is ook een beetje geestdodend, denk ik." (Operationeel manager groothandel)*

Om de fysieke belasting van het werk te verminderen wordt ergonomische ondersteuning ingezet. Zo is er bij de fabriek een tilhulp aanwezig en worden medewerkers in de groothandel door fysiocoaches getraind in een ergonomische manier van werken. Ergonomische ondersteuning blijkt echter niet altijd een passende oplossing. Zo wordt de tilhulp volgens de leidinggevende vaker niet dan wel gebruikt door medewerkers omdat het de efficiëntie in de weg staat.

*"En vaak een ergonomische oplossing, of het nou repeterend is of zwaar werk of wat dan ook, het maakt het werken heel omslachtig. En werk dat omslachtig wordt, dat duurt vaak langer en heeft natuurlijk een effect op je efficiëntie, op je effectiviteit. Dat is niet zozeer mijn zorg. Het is vooral dat het niet gebruikt wordt. Ik heb nu bijvoorbeeld een tilhulp. Een pakket dat 25 kilo weegt, dat heb je sneller gedaan dan een tilhulp erbij te gaan halen." (Afdelingsmanager farmaceutische fabriek)*

Om fysieke overbelasting te voorkomen is bij de groothandel op aanraden van een onderzoeksbureau een paar jaar geleden het aantal aaneengesloten werkuren per dag van 8 uur naar 5,5 uur gereduceerd. Daarnaast biedt het bedrijf medewerkers ook de mogelijkheid door te groeien of hun functie met extra taken te verrijken. Zo kunnen medewerkers een opleiding doen tot key-user of inwerker en hebben sommige

medewerkers de mogelijkheid door te groeien naar andere functies zoals bijvoorbeeld teamleider.

*"Key-user, inwerkers, teamleiders. Ik heb één echte teamleider op dit moment en de rest zit allemaal in de leerscholen. En dat, ja, dat is natuurlijk geweldig. Die krijgen gewoon een jaar de tijd. [...] Ja, en er zijn natuurlijk unitleiders en er zijn teamleiders en, dus wij doen wel heel veel aan opleiden, dat wel, ja. Ja, key-users ook, wij zorgen er wel voor dat die groep heel groot is, want dan heb je keuzes en dan hebben mensen ook keuzes, weet je wel. Dat, dus we doen wel veel aan het opleiden." (Operationeel manager groothandel)*

Behalve fysieke klachten zeiden de bevroegde leidinggevenden vaak klachten over hoge werkdruk te ontvangen van medewerkers. Vooral bij de farmaceutische fabriek was dit een veelgenoemd thema. Door de algemene krapte op de arbeidsmarkt is het lastig voor dit bedrijf om personeel te vinden en zo de werkdruk te verlagen. Wel heeft het bedrijf meer leidinggevenden opgeleid en aangesteld om de werkdruk meer bespreekbaar te maken en medewerkers beter te kunnen ondersteunen en motiveren.

*"Ik denk dat wij een organisatie zijn die probeert aandacht te hebben voor de mens. Daar hebben we ook wat wijzigingen in gedaan het afgelopen jaar. Om meer leidinggevenden te hebben om ook de aandacht voor de mensen te kunnen verhogen. Daar zijn we nog niet klaar. Dat heeft echt nog zeker wel een jaar nodig, om dat echt goed te laten werken. Maar dat is wel een insteek die we daarin gekozen hebben. Om de operator wel op de eerste plek te zetten. Daar hebben we wel wat wijzigingen in doorgevoerd, om daar sterker in te kunnen handelen zeg maar. Niet te dun in de leidinggevende te zitten. Maar als iemand een keer een dag vrij is, dat dan meteen de aandacht er niet meer is. Dus dat zijn wel wijzigingen die we hebben doorgevoerd, die hopelijk gaan bijdragen aan een verlaagde werkdruk." (Afdelingsmanager farmaceutische fabriek)*

### **Welke aanpassingen worden er gedaan om het kortcyclisch werkproces te optimaliseren en welke alternatieven zien leidinggevenden voor de invulling van kortcyclisch werk?**

De leidinggevenden vertelden dat de optimalisering van kortcyclisch werk door de bedrijven vooral wordt gezocht in de ontwikkeling van nieuwe technieken. Bij de groothandel is men bijvoorbeeld druk met het ontwikkelen van een nieuw systeem waar medewerkers nog meer picks per uur kunnen doen. Hoewel het werk in dit nieuwe systeem efficiënter uitgevoerd kan worden maakt het de taken van de medewerkers niet per se beter en afwisselender. In plaats van heen en weer lopen van bak naar bak moeten ze bij het nieuwe systeem de hele dag zitten wat hogere fysieke en mentale risico's tot gevolg kan hebben. Hiermee worden de fysieke en mentale gevolgen van kortcyclisch werk dus niet ondervangen.

*"[...] dus er gaat hier waarschijnlijk binnenkort een hal naast komen en daar komt dan weer een ander vergelijkbaar systeem, maar wel een ander systeem. Ja, daar ligt de picknorm op 200 per uur. [...] Alleen wat ik wel merk daar is dat mensen niet meer zo lopen zoals hier. Hier lopen ze natuurlijk als een jekko door die gangen heen. En dat ben je straks kwijt, want de goederen komen echt naar de plaats toe. Dan staat iemand gewoon uit een bak te picken en er staan wat bakken naast en dan pick je je order in en dan, ja." (Operationeel manager groothandel)*

Wat betreft alternatieven voor kortcyclisch werk zien de leidinggevenden de oplossing vooral in automatisering. In de toekomst zou dat wellicht (een deel van) de kortcyclische taken die nu door medewerkers worden uitgevoerd kunnen vervangen. Op dit moment kan het werk vanwege de complexiteit van de taken echter niet uitgevoerd worden zonder medewerkers die kortcyclische taken uitvoeren.

*"Kijk, repeterende handelingen zouden zich ook moeten lenen om te automatiseren. Dat is met het werk wat wij doen best wel ingewikkeld. Dat is niet zomaar... Daar is niet de technologie voor ontwikkeld om dat te kunnen gaan doen. Maar ik denk dat je daar wel naar moet blijven kijken. Dat je probeert om repeterende handelingen zoveel mogelijk te elimineren."* (Afdelingsmanager farmaceutische fabriek)

### **Samenvatting van de resultaten**

- De bevroegde medewerkers ervaren hun werk over het algemeen als positief. Daaraan dragen vooral collegialiteit en goede arbeidsvoorwaarden bij.
- De mate en ervaring van fysieke en mentale belasting verschilt tussen medewerkers en hangt af van de uit te voeren taken en de fysieke belastbaarheid van de medewerker.
- Medewerkers ervaren het contact met leidinggevenden als goed.
- Medewerkers zouden wel graag meer en vaker leidinggevenden op de werkvloer zien en meer waardering van leidinggevenden voor hun werk en inzet ontvangen.
- Werkgevers kiezen voor kortcyclisch werk vanwege de efficiëntie en het gemak waarmee medewerkers hierin getraind kunnen worden.
- Om fysieke overbelasting te voorkomen worden ergonomische ondersteuning en fysiocoaches ingezet. Daarnaast zijn bij één bedrijf het aantal werkuren per dag gereduceerd van 8 naar 5,5 uur.
- Alternatieven voor kortcyclisch werk worden door leidinggevenden vooral in de automatisering van de taken en processen gezocht.

### **Discussie**

Hoewel de bevroegde medewerkers die kortcyclisch werk uitvoeren hun werk veelal als positief ervaren brengt het wel fysieke en mentale risico's met zich mee. Zo klagen sommige medewerkers over nek- en schouderklachten, bestempelen zij het werk als fysiek zwaar of als saai en eentonig. De fysieke en mentale klachten proberen werkgevers te ondervangen door interventies waarbij de nadruk vooral ligt op het voorkomen van fysieke klachten. Deze interventies sluiten echter vaak niet aan bij de wensen van de medewerkers en vragen om extra handelingen waardoor targets niet of minder gemakkelijk gehaald kunnen worden. Uit onderzoek van Koopmans et al. over effectieve interventies voor organisaties blijkt dan ook dat het bij interventies en herontwerp van de taken van groot belang is om medewerkers te betrekken en rekening te houden met hun ideeën en wensen. Uiteindelijk komt dat de innovatie ten goede en zorgt het tegelijkertijd voor een gevoel van verantwoordelijkheid en autonomie bij de medewerkers (Koopmans et al. 2023).

Een ander veelgenoemd aspect uit de focusgroepen met medewerkers is erkenning en waardering van leidinggevenden. Een groot deel van de bevroegde medewerkers gaven aan dit zeer belangrijk te vinden. Dit komt overeen met ander onderzoek waarbij medewerkers uit de logistiek bevroegd zijn over hun werktevredenheid en waarin het belang van het gebrek aan waardering en erkenning het meest genoemde thema was (Jonkhout 2023). In een rapport over de kwaliteit van werk verwijzen Roeters et al. (2021) naar empirische studies waaruit blijkt dat mensen graag erkenning willen voor wie ze zijn en wat ze doen. Werk zorgt echter in steeds mindere mate voor deze

erkenning wat ertoe leidt dat mensen hun werk als minder waardevol ervaren (Roeters et al. 2021; 28). Het geven van waardering aan medewerkers kan dus zorgen voor een hogere mate van werktevredenheid bij medewerkers. Alternatieven voor kortcyclisch werk en de optimalisatie van kortcyclische werkprocessen worden gezocht in nieuwe technieken en het (deels) automatiseren van taken. Dit leidt echter niet altijd tot betere werkomstandigheden voor de taakuitvoerenden. Ook hier is het dus belangrijk medewerkers te betrekken in de ontwikkeling en toepassing van nieuwe technieken bij de werkzaamheden en hun fysieke en mentale gezondheid niet uit het oog te verliezen.

### **Sterke en zwakke punten van het onderzoek**

Ten tijde van het onderzoek hadden veel bedrijven te maken met personeelstekorten waardoor het lastig was mensen vrij te maken voor interviews en focusgroepen. Daarnaast zorgde de energiecrisis in sectoren zoals de tuinbouw voor grote financiële uitdagingen die alle focus en energie vereisten. Uiteindelijk hebben we twee bedrijven bereid gevonden mee te doen; één uit de logistieke sector en één uit de productiesector, waarin drie werksituaties zijn uitgewerkt in deze kennisupdate. Er zijn echter meer sectoren waar kortcyclisch werk uitgevoerd wordt en waar de ervaringen van de medewerkers anders en wellicht minder positief zijn. Daarnaast hebben wij geen medewerkers gesproken met een migratieachtergrond die via uitzendbureaus voor tijdelijke duur komen werken. Ook hun ervaringen zullen naar alle waarschijnlijkheid verschillen van die van de medewerkers die wij hebben gesproken. Deze kennisupdate is een eerste verkenning van het onderwerp. Grootschaliger onderzoek naar de ervaring met kortcyclisch werk van medewerkers met en zonder migratieachtergrond uit verschillende sectoren is nodig om kennis over dit onderwerp verder uit te diepen. Het sterke punt van dit onderzoek is het inzicht dat deze studie geeft in het perspectief van zowel werknemers als werkgevers op de positieve en negatieve kanten van kortcyclisch werk. Onderzoek naar kortcyclisch werk belichtte tot nu toe enerzijds vaak de negatieve effecten of het werk werd juist geprezen om de efficiëntie. Door werknemers en werkgevers te vragen naar hun ervaringen met kortcyclisch werk laat dit onderzoek zien hoe er op de werkvloer tegen dit werk aangekeken wordt en waar volgens werknemers werkgevers de knelpunten liggen.

### **Aanbevelingen voor bedrijven op basis van de resultaten van dit onderzoek**

- Het is belangrijk (ergonomische) interventies goed aan te laten sluiten bij de behoeften van medewerkers.
- Om (ergonomische) interventies goed aan te laten sluiten is het zinvol medewerkers te betrekken bij de ontwikkeling en implementatie van interventies, taakoptimalisatie en innovatie.
- Een betere zichtbaarheid van leidinggevenden op de werkvloer maakt het contact tussen medewerkers en leidinggevenden nog laagdrempeliger.
- Meer waardering van leidinggevenden voor de inzet en het werk van medewerkers is zinvol omdat dit door medewerkers als zeer waardevol wordt ervaren.
- Aan medewerkers kan een betere terugkoppeling van hun vragen en aangekaarte problemen worden gegeven. Zij gaven aan het fijn te vinden iets over hun input terug te horen.



## **Literatuur**

- Abma, F.I. Brouwer, S. Vries, de H.J. Arends, I. Robroek, S.J.W. Cuijpers, M.P.J. Wilt, van der G. Bultmann, U. Klink, van der J.J.L. (2016). The capability set for work: development and validation of a new questionnaire. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(1) 34-42.
- Arboportaal. <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/repeterende-handelingen>
- Jonkhout, S. (2023). 'Je bent gewoon een nummertje' Waardevol werk in de sector logistiek. Een kwalitatief onderzoek naar de ervaringen van werkenden in de bezorging en distributiecentra. Amsterdam: De Burcht.
- Koopmans, L. Bruel, D. Van den Bergh, R. Van der Torre, W. (2023). Van weten en willen, naar dóen: Interventies voor een lerende en innovatieve organisatie. Leiden: TNO.
- Pot, F. (2018). Kortcyclische arbeid: sommigen zijn meer ongelijk dan anderen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 24(2) 187-199.
- Roeters, A., Van Echtelt, P., Vrooman, C., Vlasblom, J. & Olsthoorn, M. (2021). De veranderende wereld van werk. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Klink, van der J.J.L. Bultmann, U. Burdorf, A. Schaufeli, W.B. Zijlstra, F.R. Abma, F. I. Brouwer, S. Wilt, van der G. (2016). Sustainable employability — definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(1) 71-79.
- Stigas. <https://www.stigas.nl/agroarbo/bloembollenteelt-en-handel/kortcyclisch-werk-en-repeterende-handelingen/>
- Verhoeven, N. (2020). Thematische Analyse. Patronen vinden bij kwalitatief onderzoek. Amsterdam: Boom.

## **Acknowledgement**

Het onderzoek voor deze kennisupdate is uitgevoerd met financiering van Instituut Gak (2021-280).